

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية

مجلة علمية محكمة

ISSN: (e) 2709-0833
معامل التأثير للعام 2022م = 4.91

العدد الرابع- المجلد السادس - أبريل 2025م



السودان، الخرطوم، الخرطوم بحري،
كافوري جوار جامعة الزعيم الأزهرى

هاتف: 00249123656807

00249905578664

البريد الإلكتروني: info@hnjournal.net

العراق - بابل : 009647805011077

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة المجلة

د. ابراهيم عبد الرحمن أحمد

رئيس التحرير

د. عبدالرحمن الشيخ علي ال غصبيه

نائب رئيس التحرير

د. أحمد فايق سليمان دنول

رئيس اللجنة العلمية

د. راكز سالم العرود

نائب رئيس اللجنة العلمية

الهيئة الاستشارية والعلمية الدولية

د. أ.م. عباس مراد دوهان

أستاذ الأدب الإنجليزي بجامعة الكوفة وجامعة الإمام

الكاظم كلية الدراسات الإسلامية

د. علي طالب عبيد السلطاني

أستاذ جامعي كلية الإمام الكاظم عليه السلام للعلوم

الإسلامية

د. تامر شبل زيا

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

د. أمجد عباس أحمد

كلية الإمام الكاظم. قسم الحاسوب، العراق

د. ميسون طه حسين منصور الزهيري.

القانون العام (القانون الدستوري) / جامعة بابل

د. علي محمد كاظم الكريطي

مقرر قسم القانون في كلية الإمام الكاظم / أقسام ميسان

د. خالد طه سالم صالح

كلية التربية جامعة صنعاء

د. حاكم موسى عبد خضير الحسنوي

الكلية التربوية المفتوحة/ وزارة التربية العراق

د. محمد حسين مهاوي/ المعروف ب(د.محمد

الواضح)

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

بجامعة الامام الكاظم وأستاذ اللغة العربية

د. عبدالرحمن الشيخ علي ال غصبيه

استاذ القانون المدني

كلية القانون والعلوم السياسية جامعة ديالى

كلية الامام الكاظم (ع)

009647701072853

د.م. د. حيدر كريم جاسم الجزائري

أستاذ جامعي جامعة الإمام الكاظم

الحمد لله الواحد الأحد، على ما أنعم وأعطى من غير حول منا ولا قوة، نحمده تعالى على عظيم فضله وكثرة نعمه وتوفيقه. ونصلي ونسلم على خير البرية احمد الذي هو عزيز عليه ما عنتنا، حريص علينا بالمؤمنين رؤوف رحيم.

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية هي مجلة عربية دولية محكمة مستقلة تم انشاؤها عن طريق مجموعة من أساتذة الجامعات الموقرين وأصحاب الكفاءات العلمية العالية وهي تتبع رسمياً لمركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية. حصلت المجلة على الرقم التعريفي الدولي، وقد حصلت أيضاً على اعتراف وتصنيف اتحاد الجامعات العربية. وأيضاً حصلت على تصنيف (SJIF) على الموقع الالكتروني <http://sjifactor.com/> بمعامل تأثير مقداره 4.91. وقد حصلت المجلة على الموافقة من المنظمة الدولية للأرقام التعريفية الدولية للأبحاث (DOI) وسيتم منح كل بحث رقم دولي الكتروني تعريفي خاص بالبحث يبقى مدى الحياة. تهدف المجلة إلى نشر العلوم في كافة المجالات باللغات العربية والانجليزية والفرنسية وبأسعار رمزية لتعم الفائدة لجميع الباحثين العرب حيث لا يجد كثير منهم منصات علمية محكمة وسريعة في النشر والتحكيم والتدقيق.

ونحمد الله ونشكره على ان اكتمل العدد الرابع من المجلد السادس، وقد احتوى هذا العدد على عدد (19) بحث، وتشكر إدارة المجلة جميع المؤلفين الذين تقدموا ببحوثهم وأوراقهم العلمية ومقالاتهم والتي بحسب رأينا بها كثير من الفائدة حيث تحتوي البحوث المنشورة في هذا العدد والأعداد السابقة على مواد ذات سبق علمي فريد. نسأل الله تعالى ان يوفقهم ويزيدهم علماً ونوراً وفائدة للأمة العربية.

كما تود إدارة المجلة ان تشكر جميع الذين ساهموا في إنجاح هذه المجلة فالبعض منهم قد قام بالتبرع المادي والبعض بالنصائح والمساعدة في النشر.

د. إبراهيم عبد الرحمن أحمد

رئيس التحرير

شروط النشر بالمجلة

تعليمات للباحثين:

1. ان يكون البحث ذا قيم علمية بحيث انه يقدم جديد في عالم المعرفة.
2. ان يكون البحث سليماً من حيث الصياغة اللغوية والإملائية.
3. الا يكون البحث مستلاً من بحث تم نشره مسبقاً.
4. الا تتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة متضمنة الأشكال والرسومات والجداول والصور والمراجع. اذا كان هنالك ملاحق فإنها لا تدرج في النشر ولكنها مهمة ان وجدت لأغراض التحكيم.
5. يجب الا يدرج الباحث اسمه في متن البحث وذلك لضمان سرية التحكيم وجودته.

تنسيق البحث:

1. لا يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة متضمنة الملخصين العربي والإنجليزي، والمراجع.
2. تكتب بيانات البحث باللغتين العربية والإنجليزية، وتحتوي على: (عنوان البحث، واسم الباحث والتعريف به، وبيانات التواصل معه).
3. أن يحتوي البحث على ملخص باللغتين العربية والانجليزية على ألا يتجاوز كل منهما (250) كلمة مع التأكيد على كتابة عنوان البحث باللغة الانجليزية، وأن يتبع كل ملخص كلمات مفتاحية (Keywords) (دالة على التخصص الدقيق للبحث) بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.
4. الهوامش: إذا كان البحث باللغة العربية: 3 سم للأعلى والأسفل، و3 سم للجانب الأيمن و2.3 سم الأيسر. أما إذا كان البحث باللغة الإنجليزية: 3 سم للأعلى والأسفل، و2.3 سم للجانب الأيمن و3 سم الأيسر.
5. المسافة بين الأسطر: مفردة.
6. الخطوط: إذا كان البحث باللغة العربية Simplified Arabic،، حجم الخط 14 غامق للعنوان الرئيس، 12 غامق للعناوين الفرعية، 12 عادي لباقي النصوص وترقيم، 11 عادي للجداول والأشكال و10 عادي للملخص. اما اذا كان باللغة الإنجليزية Times New Roman،، حجم الخط 14 غامق للعنوان الرئيس، 12 غامق للعناوين الفرعية، 12 عادي لباقي النصوص وترقيم، 11 عادي للجداول والأشكال التوضيحية و10 عادي للملخص.
7. عناصر البحث:
8. المقدمة: (موضوع البحث، ومشكلته، وحدوده، وأهدافه، ومنهجه، وإجراءاته).
9. تبين الدراسات السابقة وإضافته العلمية عليها.
10. المواد وطرق العمل: يجب أن تحتوي على تفاصيل طريقة إجراء البحث والتحليل الإحصائية والمراجع المستخدمة لهما.
11. النتائج والمناقشة: يمكن كتابة النتائج والمناقشة تحت عنوان واحد أو تحت عنوانين منفصلين. في حالة البيانات المجدولة توضع الجداول والأشكال داخل المتن في أول موقع متاح عقب ذكرها برقمها في المتن. ويستحب عدم إعادة كتابة الأرقام المذكورة بالجداول ويفضل الإشارة إلى وجودها بالجدول أو الشكل وتناقش النتائج بالتفصيل بالاستعانة بالمراجع ذات الصلة بالبحث.
12. كتابة خاتمة بخلاصة شاملة للبحث تتضمن أهم النتائج والتوصيات.
13. قائمة المصادر والمراجع.

14. الجداول:

15. تدرج الجداول في النص وترقم ترقيمياً متسلسلاً وتكتب أسماؤها في أعلاها.
16. في النص: الجدول (1) (مع مسافة واحدة بين الجدول ورقمه).
17. التسمية التوضيحية: ينبغي أن تدرج في الجدول على الصف الأول تتسق كالتالي:

الجدول(1) عنوان الجدول مع ثلاث مسافات بين التسمية التوضيحية واسم الجدول.

- يتم كتابة المصدر أسفل الجدول حجم الخط 11.

1. الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية: تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمياً متسلسلاً.
2. في النص: (الشكل 1) (مع مسافة واحدة بين الشكل ورقمه).
3. التسمية التوضيحية: يجب أن تكون تحت الشكل مباشرة كالتالي:

شكل(1) عنوان الشكل

- يتم كتابة المصدر أسفل الشكل حجم الخط 11، كالتالي (اسم الشهرة للمؤلف، سنة النشر: رقم الصفحة) إن لزم.

طريقة التوثيق:

1. طريقة الإشارة إلى المصادر داخل متن البحث حسب نظام APA.
2. طريقة كتابة المراجع في نهاية البحث حسب نظام APA.

الصفحة	الموضوع
21 – 1	Enhancing EFL College Students' Recognition and Production Abilities of Linguistic Terms Related to Morphology Hassanein Saleh Swadi, Asst. Prof. Dr. Yousuf T. Hilal Al-Amaya
34 – 22	The Role of Gestures in Iraqi Influencers' Digital Communication Tabark Wafaa Ali, Amal Khudair Henedy, Tahir Mohammed Tahir
56 – 35	أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية علي إدارة أرشيفها: دراسة حالة علي صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس أ. أحمد عطية الشبيلي، أ. أشرف شعبان الجراي، أ. عامر الهادي عامر
69 – 57	دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية - دراسة علي مجموعة من المصارف الحكومية بولايات السودان د. محمد الناير محمد النور، عمر ابكر اسحاق دم، د. محمد حسن دم ازرق
90 – 70	دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية علي بنك التضامن الإسلامي - السودان د. حسان محمد حسن حافظ
105 – 91	أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) وحصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة - دراسة تحليلية في ضوء التشريع الإماراتي مروة تميم أوغلو
119 – 106	إعادة تصور منهاج تعليم اللغة العربية لغة ثانية وفق مبادئ التصميم الشامل للتعلم (UDL) سهام الساخي
131 – 120	قواعد العصف الذهني عند Alex Osborn وتطبيقها داخل الفصل الدراسي متعدد الثقافات فاطمة سباع
141 – 132	تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل - تصور مقترح منور عبد الله ساير المبلغ
201 – 142	التنمية الزراعية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز دراسة تاريخية في الفترة 1402 - 1426هـ / 1982 - 2005م فاطمة سعد الشهراني
220 – 202	تأثير آليات التقييم المختلفة علي تحصيل ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية مراد أبو عابد، أسيل شلبي أبو عابد، سحر دردون
240 – 221	مقومات التنمية المكانية المستدامة في واحة الجبوب شرق ليبيا: تحليل للفرص والتحديات أ. صالح أمهني، د. عصام عبدالصمد، د. حسن دواس، أ. سالم النعاس، أ. جمال عبدالناصر الراعي، أ. إدريس التواتي
265 – 241	الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم نايف محمد عيد الحربي
279 – 266	قراءة موازية للرواية المغربية المكتوبة بالفرنسية والعربية سالم العزوزي

315 – 280	الرشافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية عبدالله بن عبيد الذيابي
328 – 316	عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة (الأسباب والحلول المقترحة) - مراجعة نظرية سلوى مسلم سفر الصاعدي، هنادي مسلم سفر الصاعدي
339 – 329	Déterminants de la résilience des systèmes de santé: Cas des zones de santé post conflit de Bunyakiri et de Kalehe en province du Sud-Kivu, Est de la RDC Bitongwa Masumbuko Jacques, Mishika Lukusa Patricia, Elias Bashimbe Raphaël, Kamundu Kahima Amos, Muhubao Matata Roland, Munyanga Mukongo Sylvain, Barhwamire Kabesha Théophile, Tsongo Kibendelwa Zacharie, Wembonyama Okitotsho Stanis
348 – 340	OPTIMIZATION OF PID CONTROLLER USING PSO ALGORITHM FOR A GIMBAL SYSTEM Ibrahim S.A Ali, Milad Mohamed Areir, Elhadi . E . Abulajras
388 – 349	اثر العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية - دراسة ميدانية سليمان ادم محمد اسحاق، د. محمد الناير محمد النور

RESEARCH TITLE

Enhancing EFL College Students' Recognition and Production Abilities of Linguistic Terms Related to Morphology

Hassanein Saleh Swadi¹, Asst. Prof. Dr. Yousuf T. Hilal Al-Amaya²

¹Hassanein Saleh Swadi Al-Muthanna University, Faculty of Education for Human Sciences, Department of English, Iraq. E-mail: hassaneinsaleh3@gmail.com

² Asst. Professor and supervisor of the research, Asst. Prof. Dr. Yousuf T. Hilal Al-Amaya Al-Muthanna University, Faculty of Education for Human Sciences, Department of English, Iraq. E-mail: yousuf.hilal@mu.edu.iq

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/1>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

The current study investigates the Iraqi college learners' abilities to handle morphological terms as a main part of EFL learners' grammatical competence. In this study, morphological terms are classified into two types: General Morphological Terms and Word-Formation Terms. It is worth mentioning that this study is restricted to the morphological terms that are of concern to the EFL university students because such terms represent rather important part of grammar, than minor concepts and details. After surveying such terms, the researcher devised a questionnaire prepared for a representative sample of (100) Iraqi EFL college students chosen randomly from the 3rd year stage (academic year 204-2025) in the Department of English, College of Education for Human Sciences, Al Muthanna University, Iraq with the purpose of investigating those learners' abilities in this respect.

Key Words: EFL University Learners, General Morphological Terms, Word-Formation Terms, Grammatical Competence.

تقصي استخدام طلبة المستوى الجامعي العراقيين الدارسين اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية لمصطلحات المورفولوجيا

المستخلص

إن الدراسة الحالية تبحث في قدرات المتعلمين العراقيين على المستوى الجامعي الدارسين اللغة الإنجليزية لغة أجنبية في التعامل مع مصطلحات المورفولوجيا بكونها جزء رئيسي من الكفاءة النحوية لمتعلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية. في هذه الدراسة، فإن مصطلحات المورفولوجيا تصنف إلى نوعين: مصطلحات المورفولوجيا العامة و مصطلحات تشكيل الكلمة. و من الجدير بالذكر فإن هذا البحث محدود بمصطلحات المورفولوجيا التي تصب في اهتمام طلبة المستوى الجامعي الدارسين اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية و ذلك لكون هذه المصطلحات تمثل جزءا هاما جدا من النحو أكثر من المفاهيم و التفاصيل الفرعية. و بعد إجراء المسح لهذه المصطلحات، فإن الباحث قد صمّم استبانة اختبارية أعدت للعينة التمثيلية المكوّنة من (100) من طلبة المستوى الجامعي العراقيين الدارسين اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، المرحلة الثالثة، للعام الدراسي (2024-2025)، قسم اللغة الإنجليزية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة المثنى، العراق لغرض البحث في قدرات هؤلاء المتعلمين في هذا الجانب.

الكلمات المفتاحية: متعلمو اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية على المستوى الجامعي، المصطلحات المورفولوجية العامة، مصطلحات تشكيل الكلمة، الكفاءة النحوية.

1. Introduction

Grammar is an essential part of the language system, which can be described in terms of generalizations or scientific standards.

Greek philosophers asserted that grammar was a branch of philosophy linked to the "art of writing," relating to language structure that includes sentence structure (syntax) and word order (morphology), according to Trask. (2014:18)

In this context, a linguist who specializes in the scientific analysis of grammar is referred to as a "grammarian." He states (Ibid) that grammar represents a language's complete structure, which encompasses phonology, semantics, syntax, morphology, and possibly pragmatics.

Hannounah (2008:1) notes that during the Middle Ages, grammar transformed into a set of rules that prescribed "proper usage," frequently found in textbooks. However, most linguists contend that grammar should mirror actual usage and outline the principles by which sentences are created and understood. Thus, grammar emerged as a highly valuable tool for enhancing a learner's skills in their native or foreign language. Until recently, grammar was regarded as a subfield of language study that existed between phonology and semantics, comprising syntax and morphology.

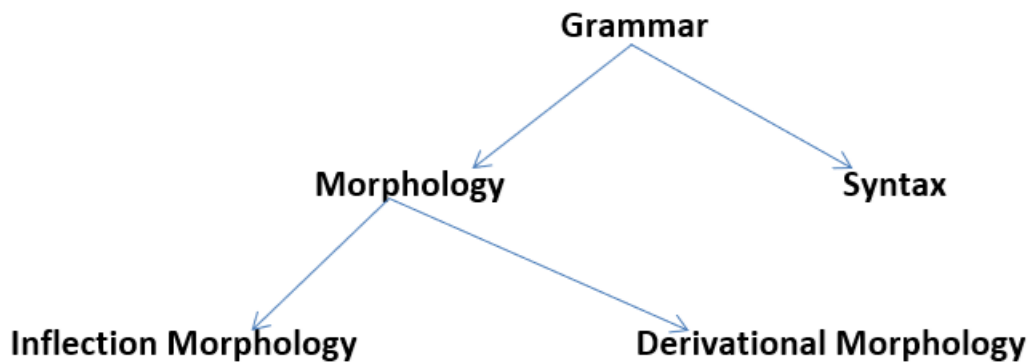


Figure (1): The Main Field of Grammar and Morphology (Hannounah, 1999:98)

1.2 the Problem of the Study

The issue is that the majority of EFL students have been focusing on the rules of syntax while neglecting the importance of morphology and its guidelines, such as types of morphemes and various allomorphs, as well as other elements like analogous suffixes. This is crucial for foreign learners to aid in the learning process.

1.3 The Significant of the Study

The current study holds significance for lexicography since morphological specifics are necessary and considered alongside entries in the English dictionary.

1.4 the question of the study

This study aims to address the following two questions:

- 1- To what degree can EFL students identify the correct morphological terms?
- 2- To what degree can EFL students generate the correct morphological terms?

2.1 Features of modern Grammar

According to Hamash and Abdulla (1968: 8), language and writing are distinct entities, just as sounds and letters are different. Writing serves as a representation of speech, rather than being a language. For instance, writing in English does not fully represent the sounds.

This is because letters that aren't pronounced are utilized to form words, and at times, individuals articulate sounds that are not captured by the letters that are used for writing them. Modern grammar attempts to clarify speech, rather than focusing on letters and spelling. The aim of modern grammar is to describe how speakers of a particular language communicate understandably. In fact, contemporary grammar does not prescribe what people ought to say. Grammar should illustrate patterns instead of rigid rules, and grammatical and ungrammatical expressions rather than right or wrong.

There exist form and meaning (content) in language. Because the latter is mostly a nonlinguistic phenomenon, it is difficult to examine in a scientific manner. On the other hand, it is open to analysis and scientific management. It should be addressed in contemporary grammar as minimally as possible and evaded (Ibid:9).

2.2 Grammar meaning and Function

Grammar defined a language's framework and the formation of sentences from elements such as words and phrases. Typically, it considers the functions and meanings these phrases possess within the linguistic framework. It may or may not encompass the description of the sounds of a language (Richards and Schmidt, 2002: 230). Similarly significant, in Generative Linguistics, grammar articulates the speaker's understanding of the language. It examines language concerning how it might be organized in the speaker's cognition, and which principles and parameters are accessible to the speaker during language production (Ibid: 231).

Furthermore, Crystal (1987: 223) defines grammar as "a component of any language," which implies that because grammar is a part of every language, there cannot be a language without sounds. It represents a segment of language that signifies the way people convey structural meaning. In the example below: The dogs spotted the cat.

- (1). The term (the) is a grammatical term since it serves a grammatical purpose.
- (2). The sound /s/ in the term (dogs) is, in fact, essentially grammatical because it signifies quantity.
- (3). (Dogs) is the term that performed the spotting while (cat) was the one that was spotted.

Consequently, the arrangement of words in this sentence serves as a grammatical characteristic that conveys meaning. The grammar of a language encompasses two components: (1) Morphology and (2) Syntax. In other terms, grammar pertains to all the structural elements that indicate grammatical significance. The approach that explains every grammatical sequence and removes all non-grammatical sequences is the outline of the structure of all grammatical units and expressions.

2.3 Morphology: Definition and Meaning

According to Andrew (2002:32), morphology refers to the branch of grammar that focuses on the composition of words and the connections between them that involve the morphemes that constitute them. In other words, morphology represents the scientific examination of the structures of the words within a language. Richards and Schmidt (2002: 342) assert that morphology encompasses the scientific analysis of morphemes and their various forms (allomorphs) along with the methods by which they come together in word formation. For example, the English word (unfriendly) is created from (friend), the adjective-forming suffix (-ly), and the negative-forming prefix (un-). This means that morphology addresses the structural components of words in a language. The arrangement of these structural components influences meaning; for instance, (friendly) and (unfriendly) convey distinct meanings.

Furthermore, Al Khuli (2009: 55) asserts that morphology is the field of linguistics that focuses on morphemes. It is an aspect of grammar, which encompasses both morphology and syntax. Morphology pertains to the structure of words, while syntax pertains to the structure of sentences.

Crystal (2003:301) highlights that morphology is typically categorized into two primary areas of study: (1) Inflectional Morphology and (2) Derivational Morphology. As stated by Hannounah (1999:99), inflectional morphology does not generate or create new words within the English language, meaning it does not alter the part of speech of words. However, it signifies aspects of a word's grammatical function; for example, it transforms a noun from singular to plural, or changes a verb's tense from present to past (girls → girls, watch → watched). Inflectional morphemes include (-ing, -s, -er, -est, -ed). They modify a word's form to convey its connection to other words within a sentence. Conversely, derivational morphology generates or forms new words in the language, functioning to create words of a different grammatical category; in other words, it modifies the part of speech of a word. For instance, when a derivational morpheme (-ure) is appended to the verb (fail), it is transformed into a noun (failure), and adding (-ment) to the verb (punish) changes it into a noun (punishment). Thus, derivational morphemes combine with words in an arbitrary manner and do not restrict the word; that is, multiple derivational morphemes can be added to the end of a word. For example, (nation n.)→(national adj.) → (nationalize v.) → (nationalization n.). Overall, derivational morphology converts an existing word into a new word. The following figure demonstrates the primary fields of morphology:



Figure (2): The Main Field of Morphology (Hannounah, 1999:98)

2.4 Morphological Terms

Special vocabulary items that are utilized within a certain discipline or subject matter are referred to as terms. Naturally, a term is characterized as "a lexical unit" when it comprises one or more words that convey an idea in a realm of knowledge that is generally nominal, which means:

1. often appearing in writings limited to a specific field, and
2. possessing a specific meaning within a particular domain of knowledge (kageura, 2002:9).

According to Alberts (1998: 1), a term is a visual linguistic depiction of a mental concept and can be categorized into the following types: single term, compound word, phrase, collocation, letter word, abbreviation, etc. She (Ibid.) states that terms can be utilized as such if the user already has a clear framework of knowledge that defines the function of the term in a structure.

Richards and Schmidt (2002: 544) assert that a technical term is:

1. A term whose use is restricted to a specific area of knowledge and which has a specialized meaning. For example, 'phoneme', 'morpheme', 'word' and 'syntax' in the field of linguistics.

2. A general term that possesses a specialized meaning in a particular domain, like 'matter' in the realm of chemistry.

2.4.1 Morphology

Defined as "the study of forms" in its literal sense (Yule, 2010: 67). He (Ibid) asserts that although the expression was initially applied in biology, it has also come to refer to the type of research that elucidates all of the basic units (elements) in language from the mid-19th century. Technically speaking, these (units) are known as morphemes. Stageberg (1981:83) describes morphology as the term utilized in language to detail the study of a word's inherent structure. As described by Yule (2010: 67), morphology is the study of language's fundamental forms.

Looked at from a different perspective, some linguists regard morphology as the scientific study of the principles by which words are created. Fromkin, et al (2017:37) define morphology as the scientific study of the internal structure of words, and of the principles by which words are constructed. This term comprises two morphemes (morph) + (ology). The morpheme (morph) signifies 'element' while the morpheme (ology) denotes 'branch of knowledge', thus, the meaning of morphology is the branch of knowledge pertaining to (word) forms. In addition, morphology is the linguistic term that refers to our internal grammatical understanding of the words of our language.

2.4.2 Morpheme

Hannounah (1999: 95) describes morpheme as the terminology utilized in morphology to denote the fundamental unit of grammatical structure. She (Ibid.) notes that a morpheme represents the smallest unit of grammatical function or meaning, meaning the least meaningful unit in a language; for example, the English term reopened in the phrase The experts reopened the investigation of the lost animal, which includes three morphemes, namely open (a minimal unit of meaning), re- (a minimal unit of meaning), and -ed (a minimal unit of grammatical function that indicates past tense). Morphemes are categorized into two different types: (1) Free Morpheme: These are the morphemes that possess distinct meanings, such as study, write, exam, etc. In general, free morphemes are seen as the collection of separate English forms, and (2) Bound Morpheme: These are the morphemes that typically cannot exist independently with a distinct meaning, but are affixed to another form, such as -ist, -er, re-, -ed, and -s (bound morphemes are primarily affixes).

Richards and Schmidt (2002: 341) describe a morpheme as the term that signifies the smallest meaningful unit within a language. This means that a morpheme cannot be split without altering or eliminating its meaning; for instance, the English term nice is a morpheme. If the n is taken away, it becomes ice, which conveys a different meaning. They (Ibid.) assert that certain English terms are composed of just one morpheme, such as read, write, nice, exam, and book. Conversely, some words have multiple morphemes; for example, the English word unkindness is made up of three morphemes: the root kind, the negative prefix un-, and the noun-forming suffix -ness. Morphemes can serve grammatical roles; for example, in English, the -s in She talks a lot is a morpheme that serves a grammatical purpose.

Moreover, Trask (2003: 300) describes morpheme as the term that denotes the smallest distinctive unit of grammar, and the primary focus of morphology. Equally important, Stageberg (1981: 83) contends that morpheme is the term that signifies a brief segment of language. He (Ibid.) asserts that:

1. The morpheme is a word or a portion of a word that conveys meaning.

2. The morpheme cannot be separated into smaller meaningful units.
3. The morpheme appears in various verbal contexts with a relatively consistent meaning. For example, the English word straight satisfies the previously mentioned criteria since it conveys meaning, it cannot be split into smaller meaningful components, and it can appear in various verbal contexts with a relatively consistent meaning, e. g. , straightedge and straighten; manage also fulfills the earlier criteria because it conveys meaning, it cannot be divided into smaller meaningful segments, and it can appear in different verbal contexts with a relatively stable meaning, e. g. , manageable and manageability.

Furthermore, Fromkin et al (2017: 54) assert that a single word can consist of one or more morphemes:

One Morpheme: boy, desire, meditate

Two Morphemes: boy + ish = boyish, desire + able = desirable, meditate + tion = meditation

Three Morphemes: boy + ish + ness = boyishness, desire + able + ity = desirability

Four Morphemes: gentle + man + li + ness = gentlemanliness, un + desire + able + ity = undesirability.

More than four Morphemes: un + gentle + man + li + ness = ungentlemanliness, anti + dis + establish + ari + an + ism = antidisestablisharianism. They (Ibid.) contend that a morpheme may be represented by a single letter such as the morpheme 'a-' (meaning without), e. g. , amoral and asexual, or by a single syllable, e. g. , child [tʃaɪld] and '-ish' in childish [tʃaɪldɪʃ]. A morpheme can also be made up of two syllables, for example, camel [kæml], lady [leɪdi], water [wo:tə], or consist of three syllables, such as Hackensack [hækinsæk], crocodile [krokədail], or of four syllables, like hallucinate [həlusineɪt], helicopter [helikoptə]. Consequently, a morpheme, which is a linguistic unit, is an arbitrary combination of a sound and a meaning (or grammatical function) that cannot be broken down further. Equally significant, Hamash and Abdulla (1968) suggest that a morpheme may be composed of one or more phonemes; in this context, the phoneme is a non-meaningful unit while the morpheme possesses lexical meaning, the field that examines these small meaningful units (morphemes) is referred to as morphology.

2.4.3 Word

Defined One of the most essential elements of language structure is the word.

Individuals speak single words such as "no," "mind," and "mammy" during their initial language acquisition as children, and they must learn hundreds of words to communicate in our original language fluently. By the age of 17, it is estimated that native speakers of a language know approximately 80,000 words, as stated by Miller and Gildea (1987: 231). This collection of words for any language, while not exhaustive, is known as its 'lexicon' (Hannounah, 1999: 103).

Equally significant, the most accurate definition of word is provided by Leonard Bloomfield (1933: 243), who defines word as "a minimum free form," meaning the smallest unit that can stand alone and convey meaning. However, this definition does not hold true for every language or every type of word. According to Richards and Schmidt (2002: 588), a word is the smallest linguistic unit that can function independently in speech or writing. Additionally, Hannounah (1999: 103) asserts that a word is linked to different types of information:

1. Phonetic / Phonological Information: For every word that individuals know, they possess knowledge of its pronunciation; in other words, being familiar with the word repeat involves knowing a specific arrangement of sounds [ri'pi:t].

2. Morphological Information: For each word that individuals have acquired, they inherently understand something regarding its internal composition. For example, our instincts indicate that the word tree cannot be broken down into any significant segments. Conversely, the word trees is made up of two components: the word tree (1st morpheme) + {-s plural} (2nd morpheme).

3. Syntactic Information: For every word that individuals learn, they comprehend how it integrates into the overall framework of sentences in which it can be employed. For instance, we recognize that the word write can be utilized in a sentence like Yousuf always writes short stories; whereas the word readable can be employed in a sentence like This book is readable. Certainly, native speakers instinctively and subconsciously understand how to incorporate words into sentences.

4. Semantic Information: For each word that individuals are familiar with, they have acquired one or multiple meanings. For example, to understand the word sister means to recognize that it signifies a specific meaning (a female sibling).

5. Pragmatic Information: For every word that individuals learn, they are aware not only of its meaning or meanings but also of how to employ it within the context of discourse or various situations. For instance, the word brother can denote not merely 'a male sibling' but can also serve as a conversational interjection in 'Oh brother!' 'What a mess!'

According to Yule (2010: 500), the term word is a linguistic concept denoting a unit of expression that possesses universal intuitive acknowledgment by native speakers, in both oral and written forms. In other words, a word is a fundamental component in the two primary facets of language: the spoken and written aspects, where it plays a crucial role in language communication.

2.4.4 stem

According to William (1972: 129), the term stem refers to the grammatical name for the primary word form that is combined with other bound morphemes; it is also referred to as "the basic morpheme." Additionally, Hannounah (1999:97) views stem as the designation that pertains to any segment of a word regarded as a unit to which an operation can be applied, for example, when one adds an affix to a stem or that fundamental morpheme in a word that conveys the principal meaning. For example, in the English term unhappy, the base form (stem) is 'happy', the base form (stem) in the word 'treatment' is 'treat', the base form (stem) in the word 'examination' is 'exam', the base form (stem) in the word 'unhappiness' is 'happy', and so forth (Ibid.). She (Ibid:98) states that the base morpheme (stem) is categorized into two types: (1) free base morpheme (free stem), and (2) bound base morpheme (bound stem). In reality, in English, there are numerous words in which the element is not actually a free morpheme. The following figure depicts the two types of stems.

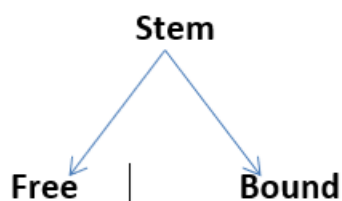


Figure (3): Types of stem(Hannounah, 1999:97)

Concerning the two types of stems, the majority of stems in English are free morphemes. For example, the term 'readability' contains the free morpheme (free stem) 'read,' which can exist independently, conveying the main meaning of the word, while 'dress' in the English

term 'undressed' is the free morpheme (free stem) of that word. Conversely, a bound stem is characterized as a morpheme within a word that signifies the stem but to which it is difficult to attach a specific or clear meaning (i. e. , it cannot exist independently as a separate word with meaning, e. g. , (-ceive) in the English term 'receive' and (-peat) in the English term 'repeat' (Ibid: 99).

Furthermore, Al-Khuli (2009: 62) establishes a clear differentiation between root and stem, asserting that when all affixes are stripped from a word, what is left is referred to as the root. This can be represented formally as follows: $\text{Word} - \text{Affixes} = \text{Root}$ (The roots of 'internationalization', 'reviewing', 'returnable', and 're-evaluation' are nation, view, turn, and value, respectively). Conversely, the definition of stem is distinct from that of root. The stem is the base word to which the affix is attached. The following equation can be used to encapsulate the aforementioned explanation: $\text{Word} - \text{Last Affix} = \text{Stem}$ (The stems of 'internationalization', 'reviewing', 'returnable', and 're-evaluation' are internationalize, review, return, and re-evaluate, respectively). Consequently, the stem may either be a root or a root in conjunction with affixes. The root of 'mightiness' is might, while the stem is mighty. The root of 'greatness' is great, and the stem is likewise in this regard (Ibid.).

According to Yule (2010: 295), a stem is described as a grammatical term that signifies the base form to which affixes are added during the word formation process. In other words, the stem is a primary focus for morphologists who create words by attaching affixes to a stem. Furthermore, Richards and Schmidt (2003: 513) view 'stem' as the terminology used in morphology to denote a segment of a word to which an inflectional affix is connected. For instance, in English, the inflectional suffix (-s) can be appended to the stem college → colleges to express the plural form. They (Ibid: 514) also assert that the stem of a word might be:

1. a root combined with a derivational affix, for example, teach + er = teacher, drive + er = driver, act + or = actor.
2. two roots, such as text + book = textbook, work + shop = workshop texts. Therefore, we can express: text + s (worker + er) + s = workers, (work + shop) + s = workers, (work + shop) + s = workshops (Ibid.).

2.5 Word- Formation Terms

According to Richards and Schmidt (2002: 589), it is characterized as the morphological term that describes the method a language employs to generate new words. In other words, certain morphological processes can lead to the formation of new words. The fact is that an individual can understand a new word in their first language and manage the usage of various forms of it. For instance, even if someone had never encountered or seen the word "somp," they would likely have no difficulty understanding the grammatical meaning of other new words formed from it, such as somps (noun), somping (verb), and sompist (noun) (Hannounah, 1999: 104). To put it differently, new words in a language are formed by processes that can be articulated by its speakers.

Crystal (2003: 502) describes word-formation as the concept that encompasses the entire process of morphological variation in the makeup of words, meaning it includes the two primary areas of inflection (word variation for denoting grammatical relationships) and derivation (word variation that indicates lexical relationships). Indeed, in a more exact sense, word-formation pertains solely to the latter process, which can be further categorized into:

- (1) compound word-formation, such as blackbird being created from the free units (elements) black + bird, and

(2) derivational word-formation, for instance, national → nationalize → nationalization is formed through the addition of the bound elements (-al), (-ize), and (-ation). According to Trask (2003: 240), word-formation is the term applied in morphology to refer to the methods used to generate new lexical items within a language. In English, these methods consist of back-formation, blending, derivation, and compounding. In fact, some of these methods change the meaning of the word, while others modify the word's part of speech.

2.5.1 inflection

Defined as the term utilized in morphology to identify one of the two word-formation processes (the other being derivation). Since inflectional morphemes do not change the grammatical category of the roots to which they are attached, they act as indicators for grammatical connections such as plural, past tense, and possession. For instance, the words travel, travels, and travelled create a unified paradigm. When a word is modified for the past tense, plural, etc. , it is described as such. This was the interpretation of the term "accidence" in traditional grammatical studies (Crystal, 2003: 233). As noted by Richards and Schmidt (2002: 257), inflection is the grammatical term that pertains to the process of adding an affix ("always suffixes" Al Khuli, 2009: 59-60) to a word or altering it in another manner based on the grammatical rules of a language. For example, in English, verbs are inflected for third-person singular: I always help them, he/she always helps them, and for past tense: I helped them yesterday, he/she helped them yesterday. The majority of nouns can be inflected for plural forms: house» houses, book» books, examination» examinations, man» men.

According to Yule (2010: 69), inflection discloses aspects of a word's grammatical role rather than forming new words in the language. Words can be recognized as singular or plural, in the past tense, past participle tense, or present tense, in the comparative or superlative degree, and whether or not they are in the possessive form by employing inflectional morphemes. Inflectional morphemes are consistently suffixes, according to Al Khuli (2009: 59–60), and they do not change the root class.

Stageberg (1981: 92) asserts that the inflectional affixes in English can be represented as follows:

Inflection Affix	Examples	Name
1- { - s }	Cats , Children , Sheep	Noun plural
2- { - s }	Book's ,Engineer's	Noun singular possessive
3- { - s }	Children's , Women's	Noun plural possessive
4- { - s }	Walks , Plays	Present Third person singular
5- { - ing }	Walking , Playing	Present participle
6- { - ed }	Played ,Studied	Past Tense
7- { - ed }	Played , Taken	Past participle
8- { - er }	Faster ,Bigger, Happier	Comparative
9- { - est }	Fastest, Biggest ,Happiest	Superlative

Table (1): Inflection Affixes

2.5.2 Derivation

Described as the morphological term that best represents the process of forming new words in contemporary English, or word formation. Numerous small characters, or components, of the English language are utilized in the derivation process and are usually listed separately in the English dictionary. However, these characters (components) are referred to as 'affixes' such as un- in unhappy, -ful in joyful, -ish in boyish, and pre in prejudice (Hannounah, 1999: 107). The following figure demonstrates the types of affixes used in derivational morphology.

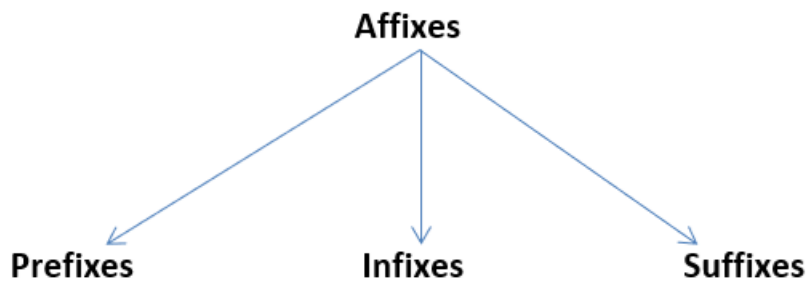


Figure (4): Types of Affixes Used in Derivational Morphology (Hannounah, 1999:108)

Trask (2003: 67) indicates that the term "derivation" in morphology signifies the method of forming new words from existing ones by adding suffixes; for instance, the words "historical" and "prehistory" are formed from "history." As he mentions (Ibid.), derivational morphology refers to the sector of morphology that focuses on generating words (lexical items) by attaching prefixes or suffixes to other words. For example, rewrite is formed from 'write' and booklet is formed from 'book.' Furthermore, Stageberg (1981: 94) mentions that derivational suffixes comprise all suffixes that are not inflectional. The attributes of these morphological suffixes are:

1. The words that derivational suffixes merge with are a random matter. For example, to form a noun from the verb 'establish,' 'ment' has to be added» establishment, whereas the verb 'fail' becomes a noun only when it unites with 'ure'» failure. This indicates that the process is random. The subsequent examples clearly demonstrate this randomness:

discover (verb)» discovery (noun)

compose (verb)» composition (noun)

2. In numerous instances, a derivational suffix alters the grammatical category of the term to which it is affixed; for example, the verb 'repeat' transforms into a noun with the addition of 'ition' → repetition, while the noun 'act' shifts to an adjective through the inclusion of '-ive' → active.

3. Derivational suffixes typically do not finalize a word, meaning that after a derivational suffix, one can occasionally attach another derivational suffix and frequently add an inflectional suffix. For example, to the word 'fertilize', which concludes with a derivational suffix, another derivational suffix must be appended, '-er' → fertilizer, and the inflectional suffix '-s' can be included, finalizing the word → fertilizers.

Furthermore, derivational morphemes demonstrate clear semantic value, as stated by Fromkin et al. (2017: 121). They are similar to content words in this respect, although they do not function as words. A base assumes meaning when a derivational morpheme is added. Furthermore, the derived word may fall under a different grammatical category compared to the original word, as shown by suffixes like '-able' and '-en'; when a verb receives the suffix '-able', it transforms into an adjective, exemplified by 'desire' (verb) + '-able' = 'desirable' (adjective), and when the suffix '-en' is attached to an adjective, a verb is created, as in: 'dark' (adjective) + '-en' = 'darken' (verb).

2.5.3 Affixing

Affixes constitute a type of bound morpheme, which refers to the collective term for the formative types that can only be used when combined with another morpheme (stem). A

language possesses a limited number of affixes. They are usually categorized into three types based on their position in relation to the stem of the word: the affixes that are added at the beginning of a root or stem are labeled as 'prefixes', for instance, unhappy, unimportant, dislike; the affixes that come after a stem are known as 'suffixes', such as happiness, readiness, boyish, foolish; and the affixes that appear within a stem are termed 'infixes' (Fromkin et al, 2017:15). In addition, other languages often feature the third type of affixes, or "infixes," unlike English. This term refers to an affix that is embedded within a word structure. For instance, the infix "-rn-" is inserted into verbs in the language "Kamhmu," which is spoken in South-East Asia, to create corresponding nouns. For example, "to eat with a spoon" (hip v.) → hrniip n. , which signifies "spoon" (Hannounah, 1999: 108).

Trask (2003: 9) characterizes an affix as a term in morphology that signifies a small unit of grammatical material which cannot exist independently but must be attached to another element within a word. For example, the '-er' in rewrite, the '-ness' in readiness, and the plural marker '-s' as seen in books. He (Ibid.) further states that an affix is typically a single morpheme and is certainly a bound morpheme. This means that although affixes possess grammatical meaning and function, they are unable to stand alone in a language.

2.5.4 Compounding

Defined as a term used in phonology that refers to the process of combining two independent words to create one form, in fact, this compounding process is frequently applied in German and English, though it is less prevalent in French and Spanish. The English language is filled with many compound words, such as text + book → textbook, sun + burn → sunburn, wall + paper → wallpaper, and numerous others (Hannounah, 1999: 106). However, compounding is characterized by Richards and Schmidt (2002: 98–9) as the morphological term used in morphology to explain a fusion of two or more words that function as a singular word. For instance, the compound adjective "self-made" in the sentence that follows: He was an independent man. Compound words can be composed as two separate words, like police station, or as a single word, like headache, or hyphenated, like self-government.

Al-Khuli (2009: 71) characterizes compounding as a morphological concept utilized to explain the processes of merging two words to create a new word. The compounding process can manifest in various ways:

1. Noun + Noun = Noun, for example,

table + cloth = tablecloth

foot + ball = football

rain + bow = rainbow

class + mate = classmate

2. Adjective + Adjective = Adjective, for example,

icy + cold = icy-cold

red + hot = red-hot

bitter + sweet = bittersweet

3. Noun + Adjective = Adjective, for example,

water + tight = watertight

life + long = lifelong

4. Verb + Noun = Noun, for example,

pick + pocket = pickpocket

dare + devil = daredevil

5. Adjective + Noun = Noun, for example,

black + board = blackboard

poor + house = poorhouse

white + board = whiteboard

6. Adjective + Verb = Adjective, for example,

high + born = highborn

7. Noun + Verb = Verb, for example,

spoon + feed = spoon-feed

brain + wash = brainwash

day + dream = daydream (Ibid.)

Compounding is a linguistic term

utilized to create a word by merging two or more smaller words together, like *redhead*, *hatchback*, *scarecrow*, *overthrow*, *forget-me-not*, *five-pound-note* (Trask, 2014: 49). Some compound words, such as *blue-eyed* → (-ed) and *overrepresented* → (-ed), include an additional affix. Nevertheless, as per Crystal (2003: 92), the term "compounding" is often used in descriptive linguistic research to refer to linguistic units comprised of elements that function independently in various contexts. Compounding appears in compound words, such as *bedroom*, *washing-machine*, *rainfall*, which contain two or more free morphemes.

According to Yule (2010: 85), compounding is the morphological term for the process of combining two distinct words to create a new word, for example, *water + bed = waterbed*. According to He (Ibid), compounding refers to a technical term utilized in morphology, or the method of combining two distinct words to form a single entity. Therefore, in German, *lehn* and *wort* are merged to produce *lehnwort*. The compounding method is frequently used in many languages, such as English and German, although it is considerably rarer in languages such as Spanish and French. For example,

Waste + basket = wastebasket

Book + Case = Bookcase

Print + finger = fingerprint

Print + paw = paw-print

2.5.5 Borrowing

Defined as the morphological term for the process through which a word from one language is taken into another. For example, numerous words in English have been adopted from other languages; for example, the word "castle" originates from Norman French, "ballet" is derived from Modern French, "vanilla" comes from Spanish, "soprano" has roots in Italian, and "kayat" is sourced from Modern French. Such borrowed words are known as 'Loan words' (Trask, 2014: 31). Moreover, as per Crystal (2002: 56), borrowing is a notion in comparative and historical linguistics that recognizes a linguistic form that a language dialect has acquired from another language; these words are typically referred to as "loan words," such as

restaurant, *bondomie*, and *chagrin*, which are English words that have their origins in French.

According to Richards and Schmidt (2002: 56–57), a term or expression that has been taken from one language and used in another is called borrowing. For instance, the English language has borrowed the Italian term "*al fresco*" (meaning in the open air) and the American Indian word "*moccasin*," which referred to "a type of shoe." Furthermore, they indicate that native English speakers attempt to pronounce borrowings in the way they are articulated in their original languages. However, most native English speakers pronounce borrowed words and phrases following the English Sound System if those terms are commonly used. For example, the French word *garage* [garaʒ] becomes [gaera:ʒ] or [gæridʒ] in British English; however, American English keeps some elements of the French pronunciation.

According to Harman and Stork (1972:231), borrowing ranks among the most frequent sources of new vocabulary in English. It pertains to the adoption of words from different languages. Throughout English language history, many 'loan words' (borrowed words) have been embraced from both European and Asian languages, including alcohol from Arabic, boss from Dutch, piano from Italian, and yogurt from Turkish. Likewise, other languages tend to borrow expressions from English, as seen in the Japanese use of *suupaamaaketto*, which translates to 'supermarket,' or in the Hungarian context where they refer to 'sports' as *klub* for 'club' and *futbal* for 'football'.

2.5.6 coinage

According to Hannounah (1999: 105), the term "coinage" in morphology pertains to one of the less common morphological processes in English word-formation. It signifies the generation of entirely new vocabulary. Though aspirin, nylon, and Kleenex were initially utilized as brand names, they are presently recognized words in the English language. According to Trask (2014: 150), coinage is a linguistic term that refers to a newly created word, such as *geopathic*, *internet*, or *CD*. In other words, new terms need to be invented in the language due to progress in science, technology, and evolving requirements in everyday life. Coinage, as described by Yule (2010: 285), is "the creation of new terms in the language," like *Xerox*. The most notable origins are the names devised for new products that are used as terms for all variations of a product in the market. Aspirin, nylon, Vaseline, and zippers are older instances. Likewise, contemporary English coinages comprise *Xerox*, *Teflon*, *Granola*, and *Kleenex*. The typical origins of coinage consist of novel ideas, products, and human activities (Yule, 2010:5).

2.5.7 Back -Formation

Back-formation, as explained by Bollinger (1968: 210), is a particular form of reduction process where a word of one type—usually a noun—is modified to produce another word of a different type—usually a verb. The verb *televise* was created from the noun "*television*," which first came into use. This serves as a typical example of back-formation. Additional examples include *edit*, which is derived from 'editor', *emote*, which comes from 'emotion', and *opt*, which originates from 'option'.

Richards and Schmidt (2002:45) characterize back-formation as a morphological concept that outlines a method of word-formation achieved through the removal of an affix from an existing word. For instance, the verbs *televise*, *peddle*, and *babysit* have been created by native English speakers from the words 'television', 'peddler', and 'babysitter', respectively. Moreover, the most prevalent method for producing new words is by combining existing words with new ones.

2.5.8 conversion

As stated by Nasr (1980: 223), conversion is a morphological phrase that denotes alterations in a word's grammatical role, such as when a noun changes into a verb without any reduction. It is also referred to as a 'functional shift' or 'category change'. For example, the sentences below utilize the nouns butter and paper as verbs:

1. She has buttered the toast.
2. Sami papered the bedroom walls last month.

According to Hannounah (1999: 107), conversion is seen as a constructive process in Modern English and signifies the change of verbs into nouns, such as guess, must, and spy → a guess, a must, and a spy, respectively. Adjectives such as dirty and empty also convert into verbs: to be dirty, to be empty; in the same vein, adjectives like crazy and nasty become nouns: to be a crazy and a nasty. Furthermore, in different forms, adverbs like up and down change into verbs as demonstrated in the examples that follow:

1. The archaeologists upped the pieces of the statues in 1997.
2. The workers downed the boxes of apples yesterday.

The following figure represents the morphological processes of conversion in English.

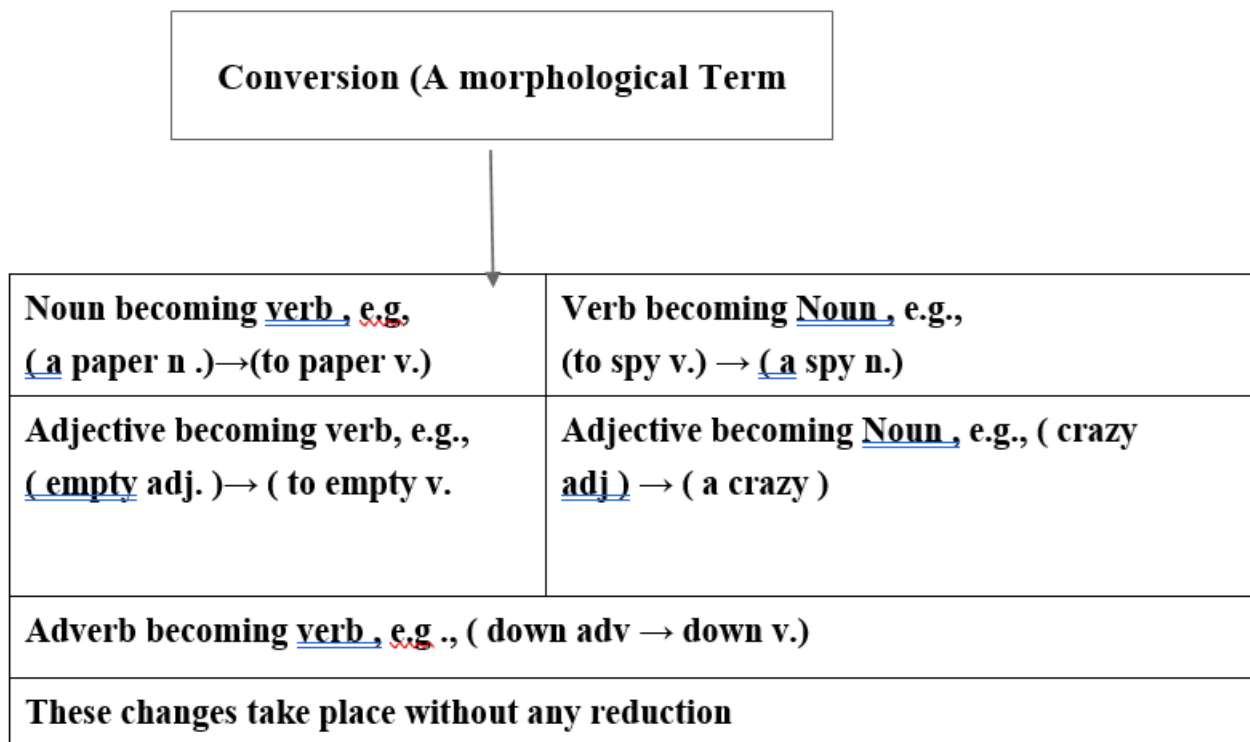


Figure (5) : The process of conversion in English Morphology, adopted From Hannounah, 1999: 107)

Additionally, Yule (2010: 285) clarifies that conversion is a term in linguistics that refers to the process of changing a word's role, such as a verb turning into a noun, an adjective transforming into a noun, or a noun becoming a verb, in order to generate new words. This phenomenon is also called "category change" or "functional shift." For instance, vacation (noun) → vacation (verb), as illustrated in the subsequent sentence: She is vacationing in Texas. According to Trask (2014:56), conversion is defined as a morphological process that outlines a linguistic shift where a word is moved, without modification or addition, from one part of speech to another. English often employs conversion. For example, the noun access can be used as a verb in the sentence: Many scientific facts can be accessed from these books; the adjective brown can function as a verb in the sentence: The worker must brown the meat; and the verb "drink" can take on the role of a noun in the sentence: He had a quick drink.

2. 5. 9 Acronym

An acronym is a linguistic term that refers to the method through which specific new words are formed from the initial letters of a set of other words, as noted by Hannounah (1999: 107). An acronym typically consists of capital letters. For instance, UNICEF is an acronym for the 'United' Nations Children's Fund', while NATO represents the 'North Atlantic Treaty Organization'. However, some acronyms can also lose their capitalization and evolve into common words. For instance, radar is an acronym derived from 'Radio Detecting and Ranging'. Significantly, as stated by Yule (2010: 282), an acronym is a linguistic concept that describes a new word created by merging the starting letters of other words. For instance, the expressions United States and 'The United States of America' produce the terms 'United Nations' and U. S. A.

An acronym, according to Al-Khuli (2009: 71), is a morphological concept that signifies a word constructed from the initial letters of other words in the same language. For example, the term UNESCO was created from the United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization', while the term UNO is derived from 'United Nations Organization'. Similarly, acronyms are grammatical concepts that pertain to words formed from the initials of the phrase they signify, such as I. P. A. , which stands for 'International Phonetic Association' or 'International Phonetic Alphabet', according to Richards and Schmidt (2002: 8).

2. 5. 10 Blending

According to Yule (2010: 284), blending is a morphological concept that defined the procedure of merging the start and finish of two words to create a new term. For instance, brunch is produced by combining the terms 'breakfast' and 'lunch'. The notion of blending in morphology pertains to the action of attaching the beginning of one word to the ending of another for the purpose of merging two separate forms into a unified expression. For example, 'smoke and fog' come together to produce smog, 'motor and hotel' merge to create a motel, and 'television and broadcast' join to form telecast. However, Trask (2014: 30) states that blending is a linguistic term for a word generated by connecting segments of different words. Instances of such terms include Oxbridge (Oxford + Cambridge), guesstimate (guess + estimate), and smog (smoke + fog). The term 'blending' is discussed in morphology by Richards and Schmidt (2002: 55) to refer to a relatively ineffective method of word formation whereby new words arise from the beginning (typically the first phoneme or syllable) of one word and the ending of another; for example, 'volcano and fog' is the basis for the creation of the term vog.

2. 5. 11 clipping

According to Crystal (1985: 121), clipping is a morphological term used in language that refers to the shortening of a multisyllabic word into a more concise form. For instance, the transformation of 'gasoline' to gas and the clipping instances of 'professor' to prof, 'advertisement' to ad, and 'laboratory' to lab. Additionally, according to Trask (2014: 43), clipping is a linguistic concept that results from removing a segment of a longer word or phrase, typically one that retains the same meaning. For example, the word gym is derived from 'gymnasium', flu is derived from 'influenza', phone is derived from 'telephone', net is derived from 'internet', and sitcom is derived from 'situation comedy'. He (Ibid.) asserts that a clipped form is a valid word as opposed to an acronym. Likewise, Yule (2010: 284) describes clipping as the act of shortening a multisyllabic word into a more concise version, such as ad from 'advertisement'.

3. Test Design

In both applied linguistics and theoretical linguistics, the goal of tests created by teachers and researchers is to assess the learners' performance in a specific linguistic domain. As a result, the researcher developed a two-part questionnaire, with the first section containing ten items, each offering four options from which the test-taker must select the correct linguistic term that corresponds to the question posed, a method that Aljuboury (2014: 56-7) refers to as "a close-ended test. " The second part of the questionnaire, intended to evaluate the learners'

knowledge, also consists of ten items with blank spaces to be filled in with an appropriate linguistic term.

The current test can be seen as an achievement test since it measures a learner's long-term learnability, as Harrison(1983: 7) suggests. To carry out this measurement, the questionnaire in question consists of two types of terms: General Morphological Terms and Word-Formational Terms. In the recognition section, items (1), (2), and (3) correspond to the general morphological terms and are designed to assess the learners' recognition skills in the following areas: morphology, morpheme, and word, respectively, while the remaining items, (4), (5), (6), (7), (8), (9), and (10), represent the word-formation terms and aim to evaluate the Iraqi EFL college learners' recognition competency in the following categories: inflection, suffixing, acronym, conversion, borrowing, back-formation, and blending, respectively. The second section of the questionnaire, the production question, seeks to determine the Iraqi EFL college students' proficiency in morphological terms by writing the correct linguistic term that corresponds to what is requested. In this context, items: (4), (9), and (10) denote the general morphological terms: stem, word-formation, and morphology, respectively, whereas the other items of the question: (1), (2), (3), (5), (6), (7), and (8) represent the word-formation terms: inflection, conversion, compounding, coinage, affixing, clipping, and back-formation, respectively.

After creating the questionnaire for the current study, one hundred third-year students from the Department of English, College of Education for Human Sciences, Al Muthanna University, Iraq, are randomly selected as a representative sample of Iraqi EFL college students. The test items are chosen with great precision to encompass the morphological terms. Furthermore, the wording of the test items is done with utmost care and focus to ensure that ambiguity is entirely eliminated. Consequently, the test items require no more than a single response (Ibid: 20).

4. Discussion and Results

Upon gathering the data representing the examinees' responses, it is clear that the learners encounter significant challenges when addressing the items included in the questionnaire of the present study. The subsequent data table illustrates the students' poor performance in the recognition portion.

Iraqi EFL college learners Recognition in Morphological Terms			
Question items	Morphological Terms	Correct Responses	Percentage
General Morphological Terms			
1	Morphology	90	90%
2	Morpheme	86	86%
3	Word	82	82%
Total	3	258	Average 86%
Word Formation Terms			
4	Inflection	58	58%
5	Suffixes	53	53%
6	Acronym	26	26%
7	Conversion	55	55%
8	Borrowing	36	36%
9	Back-Formation	38	39%
10	Blending	35	35%
Total	7	301	Average 43%
Totals	10	559	Average totals 55.9%

Table (2) : Iraqi EFL University learners Recognition Achievement in Morphological Terms.

As evidenced by Table (2) and depicted in Figure (7), the performance of Iraqi EFL college students in recognizing morphological terms is significantly constrained. Item (1), which defines one of the most crucial linguistic terms in morphology, is anticipated to demonstrate exceptional success from the examinees as it pertains to the definition of morphology. As noted by Fromkin et al (2017), it reveals (74%) of the correct responses. Regarding item (2), which necessitates the general morphological term 'morpheme', it exhibits (64%) of the correct answers, indicating that Iraqi EFL college learners possess a solid understanding of this fundamental morphological term since this concept is not new to the linguistic knowledge of EFL college students. In this regard, Hannounah (1999) states that a morpheme is "the basic unit of the grammatical structures." Many linguists, including Schmidt (2002), contend that learners are more engaged with fundamental concepts than with secondary ones. Concerning the word, which is represented in item (3), it is a term that (57) EFL college students who responded to this item correctly found easy to access; thus, they are able to differentiate it from morpheme, allophone, and phoneme, as asserted by Miller and Gildea (1987). It is assumed to have no relation to acronym, borrowing, and blending, which are presented in items (6), (8), and (10), respectively, and pose a significant challenge for students' correct responses, indicating that these grammatical terms ought to be included in the textbooks of secondary schools in Iraq and provided with more details and exercises. It is noteworthy that item (6) indicates that EFL learners at issue made (77) incorrect responses regarding the acronym term. The cause of this weak performance may be linked to the fact that the morphological term 'acronym' is employed in various organizations such as government institutions, the military, and large commercial corporations (Stageberg, 1981). Furthermore, Pyles (1972: 330) addresses the challenges of acronyms by stating that they are not always easy to identify, particularly for learners who are not sufficiently familiar with scientific inventions, manufacturers' names, or the history of naming. Conversely, items (4), (5), and (7), which are designed to examine the morphological terms: inflection, suffixing, and conversion, respectively, demonstrate slightly better performance; item (4), which is specifically aimed at assessing inflection, shows a (52%) rate of correct answers, suggesting that roughly half of the learners can answer this item correctly. Item (5), which records (50%) of the correct answers, is also regarded as a successful item in the performance of EFL college learners simply because suffixes are given greater emphasis and clear examples in the textbook devoted to the 2nd year students 'An Introductory English Grammar (Stageberg, 1981: 89-92). Item (7) which is connected to the morphological concept of conversion shows (51) correct responses (out of 100) as conversion is quite prevalent in English (Trask, 2014). Item (9) which assesses back-formation discloses a significant challenge (31%) in the correct responses within the EFL college students' performance mainly due to the fact that the learners involved are not familiar with this linguistic term.

Furthermore, the recognition performance of EFL college learners in the General Morphological Terms under examination: morphology, morpheme, and word (56.66%) of the correct answers is superior to their recognition performance in the Word-Formation Terms associated with the current study: inflection, suffixing, acronym, conversion, borrowing, back-formation, and blending (38.71%) of the correct answers, suggesting that EFL college students can grasp the general concepts of morphology easily since they are the fundamental terms of morphology, as Hamash (1968) claims.

The findings presented in Table (2) and Figure (7) also indicate that the most challenging morphological terms (acronym and back-formation, borrowing, blending) represented in items (6), (9), (8), and (10), respectively, which range between (23) and (32) correct answers, are lower on the learning scale than the other set of items (4), (5), and (7), which represent the morphological terms inflection, suffixes, and conversion, respectively. This result may be due

to the fact that not all morphological terms follow a systematic or regular pattern (i. e. , many of them are irregular and rely on memorization). Bauer (1983: 4) contends that irregular cases are considered to be outside the realm of rules and are instead memorized explicitly. Transitioning to the production section of the questionnaire, the scenario is entirely different when examining the results obtained by the examinees, as shown in Table (3) and illustrated in Figure (8) below.

Iraqi EFL college learners Recognition in Morphological Terms			
Question items	Morphological Terms	Morphological Terms	Correct Responses
General Morphological Terms			
4	Stem	62	62%
9	Word_ Formation	58	58%
10	Morphology	78	78%
Total	3	198	Average 66%
Word - Formation Terms			
1	Inflection	61	61%
2	Conversion	69	69%
3	Compounding	30	30%.
4	Coinage	58	58%
5	Affixing	59	59%
6	Clipping	33	33%
7	Back- Formation	26	26%
Total	7	336	Average 48%
Totals	10	534	Total

Table (3): Iraqi EFL University learners production Achievement in Morphological Terms

Indeed, there exists a genuine issue with the learners who complete this section of the questionnaire. Item (10), which is designed to draw out from the EFL college learners in question one of the overarching morphological concepts, 'morphology', shows a rate of (69%) for correct answers. This is attributable to the reality that all EFL college learners, including the learners being examined, are evidently familiar with the definition of morphology as Al Khuli indicates that morphology is explained as a "branch of linguistics" that concerns itself with word structure.

Moving to item (9), which aims to identify the morphological term word-formation as one of the primary concepts in morphology, reveals (52) correct answers (out of 100) achieved by the testees. This can be attributed to the observation that learners show more interest in outer circle concepts than in those from the inner circle, as noted by Garman (1990). Items (3) and (8), which are intended to assess the word-formation terms: 'compounding' and 'back-formation', record only (20) and (19) correct responses, respectively. In this context, the learners involved appear to be uncertain regarding the morphological processes pertaining to these two terms. Moreover, the poor results achieved by the learners regarding the aforementioned items necessitate that college instructors provide comprehensive explanations on these topics (compounding and word-formation), as highlighted by many linguists, including Hannounah (1999), who emphasizes the importance of these two concepts in

English morphology. Item (5), which is meant to evaluate an essential word-formation term 'coinage', indicates that more than half of the learners in question are able to respond correctly. All EFL learners, including those being examined, show interest in the new terms and names associated with emerging technological products like internet, satellite, cellphone, as noted by Yule (2010). Regarding item (7), which discusses the 'clipping' morphological term, the low marks (22%) of correct answers from Iraqi university learners illustrate their inadequate linguistic capability in terms of production. This issue needs to be tackled, and the productive skills of EFL college learners must be improved through intensive study of word-formation concepts, as pointed out by Hannounah (1999). Additionally, the words produced through the clipping process are highly challenging, as Stageberg and Oaks (2000: 136) indicate that clipped words are prevalent in the speech of specific individuals and are not sufficiently used by language speakers to instigate changes in a dictionary. The term related to word formation 'inflection' is primarily described in intermediate and secondary school textbooks, and it is needed as the correct response for item (1), indicating that the EFL college learners in question experience no difficulties in managing it, achieving (54%) correct answers in the production section of the questionnaire. This positive performance might be attributed to the idea that prior knowledge has a beneficial impact on learning, as argued by Schmidt (2002). Item (6), which asks for the word formation term 'affixing', does not pose a significant challenge since (53) EFL learners in this question can respond correctly, as demonstrated in Table (2) and depicted in Figure (2), due to the fact that this word formation term is also connected to other grammatical subjects, with Stageberg and Sciarini (2006) suggesting that based on the Behaviorism Theory in language acquisition, FL learners show greater interest in concepts applicable across various fields, such as morphology, which finds relevance in both language and biology. The learners in this study achieve (52%) correct answers in item (4), which asks for the general morphological term 'stem' as the appropriate response. General or primary terms and ideas in a specific linguistic field typically receive significant focus from foreign language learners who tend to prioritize overall and key concepts over sub-concepts and terms or secondary terms and ideas, as asserted by Steinberg and Sciarini (2006: 211). Regarding item (2), which pertains to the word-formation term 'conversion,' this received (62%) of the collected responses, as illustrated in Table (2) and displayed in Figure (2). This serves as an indication of satisfactory accomplishment in English morphology concerning the production level.

Conclusions

The present study reaches the following conclusions:

1. Psycholinguistic factors significantly influence Iraqi EFL college students in acquiring English morphological concepts.
2. Iraqi EFL college students show significantly better performance in General Morphological Terms compared to Word-Formation Terms at the recognition level (65% in General Morphological Terms and 38. 71% in Word-Formation Terms).
3. The achievement of Iraqi EFL college learners in General Morphological Terms is markedly superior to their performance in Word-Formation Terms at the production level (57. 33% in General Morphological Terms and 40. 28% in Word-Formation Terms).
4. The Word-Formation Terms: acronymy, borrowing, back-formation, and blending are the morphological terms that Iraqi EFL college learners struggle with significantly more in English morphology at the recognition level.
5. Iraqi EFL college learners significantly encounter difficulties in the Word-Formation Terms: compounding, clipping, and back-formation at the production level.

6. Iraqi EFL college learners achieve considerable success, to some extent, in recognizing and producing the Word-Formation Terms: inflection, suffixing, conversion, and coinage.
7. There is an urgent necessity for the instruction of English morphology beginning in the first year in Departments of English in all Iraqi Colleges of Education, Basic Education, and Arts.

Reference

- Alberts, M. (1998). Terminology. 3rd International Conference of Lexicography National Language Service: Pretoria.
- Al-Jubouri, Najat. (2014). A Language Teacher's Guide to Assessment. Baghdad University Press.
- Al-Khuli, Muhammed Ali. (2009). An Introduction to Linguistics. Amman: Dar Al-Falah.
- Andrew, Carstairs-McCarthy. (2002). An Introduction to English Morphology: Words and Their Structures. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Bauer, L. (1983). English Word Formation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bloomfield, L. (1933). Language. New York: Henry Holt and Company.
- Bollinger, D. L. (1968). Aspects of Language. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Crystal, David. (1985). A Dictionary of Phonetics and Linguistics. Oxford: Basil Blackwell.
- Fromkin, Victoria, Rodman, Robert, and Hyams, Nina. (2017). An Introduction to Language. 11th Edition. California: CENGAGE.
- Garman, Michael. (1990). Psycholinguistics. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamash, Khali and Abdulla, J. Jamal. (1968). A Course in English Linguistics. Baghdad: University Press Baghdad.
- Hannounah, Yasmin Hikmet Abdul-Hameed. (1999). An Introduction Course in General Linguistics. Baghdad: University of Baghdad Press.
- Hannounah, Yasmin Hikmet Abdul-Hameed. (2008). English Syntax for EFL College Students. Amman: Dar Al-Falah.
- Harrison, Andrew. (1983). A Language Testing Handbook. London: Macmillan Press.
- Hartman, R. R. K., and Stork, F. C. (1972). A Dictionary of Language and Linguistics. London: Applied Science Publishers.
- Kageura, K. (2002). The Dynamic of Terminology: Descriptive Theory of Term Formation and Terminology Growth. Amsterdam: John

Benjamins.

- Miller, G., and Gildea, P. (1987). *How Children Learn Words*. Scientific American, 27, 94-99.
- Nast, Raja, T. (1980). *The Essentials of Linguistic Science*. London: Longman Group Ltd.
- Pyles, T. (1972). *The Origins and Development of the English Language*. New York: Harcourt Brace Jovanovich INC.
- Richards, Jack C., and Schmidt, Richard. (2002). 3rd Edition. *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*. England: Pearson Education Ltd.
- Schmidt, Norbert. (2002). *Applied Linguistics*. London: Arnold.
- Stageberg, D. Danny and Sciarini, V. Natalia. (2006). *An Introduction to Psycholinguistics*. London: Pearson Education Ltd.
- Stageberg, N. (1981). *An Introductory English Grammar*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Stageberg, N., and Oaks, D. (2000). *An Introductory English Grammar*. New York: Harcourt College Publishers.
- Trask, R. L. (2014). *A Student's Dictionary of Language and Linguistics*. London: Routledge.
- William, D. A. (1972). *Linguistics in Language Teaching*. London: Arnold.
- Yule, George. (2010). 4th Edition. *The Study of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.

RESEARCH TITLE

The Role of Gestures in Iraqi Influencers' Digital Communication

Tabark Wafaa Ali¹, Amal Khudair Henedy², Asst. Lect. Tahir Mohammed Tahir Tahir³

¹Tabark Wafaa Ali Al-Muthanna University, Faculty of Education for Human Sciences, Department of English E-mail: eduetabarkwafa@mu.edu.iq

²Amal Khudair Henedy Al-Muthanna University, Faculty of Education for Human Sciences, Department of English E-mail: amalkhudair6@gmail.com

³Asst. Lect. Tahir Mohammed Tahir Al-Muthanna University, Faculty of Education for Human Sciences, Department of English. Research Supervisor. E-mail: Tahirmtahir@mu.edu.iq

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/2>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

Gestures are instinctive and common in daily life, conveying information about culture, emotions, thoughts, and intentions. They serve as a non-verbal form of communication, using movements of the hands, face, and body to express feelings and ideas, often complementing spoken language. While speech and gestures can function independently, they typically work together to enhance understanding and confidence in conversations.

This study seeks to examine the use of gestures by Iraqi influencers, with a particular focus on Muna Sami, who is one of the prominent media figure in Iraqi social media. This study will explain what gestures are, talk about different types of gestures, and examine their influence on the communication of Iraqi social media influencers. The analysis is grounded in McNeill's theory of gestures, which categorizes gestures into five distinct types. McNeill argues that gestures play a crucial role in speech, as they assist in the thinking process. In his model, he describes how gestures and speech interact to facilitate communication. This integration of gestures and verbal expression enables individuals to articulate their thoughts more effortlessly. This theoretical framework is applied to examine Muna Sami's gestures during one of her program episodes.

By examining the various types of gestures employed by Sami, this study shows how these non-verbal cues contribute to overall communication strategy. The findings suggest that Iraqi influencers, strategically utilize gestures to enhance their engagement with audiences, thereby improving the clarity and effectiveness of their messages. Ultimately, this study contributes to a deeper understanding of how gestures function as a vital component of communication among influencers in the digital age.

Key Words: gestures, influencers, communication.

دور الإيماءات في التواصل الرقمي للمؤثرين العراقيين

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2024/03/07م

المستخلص

تعتبر الإيماءات غريزية وشائعة في الحياة اليومية، حيث تنقل معلومات حول الثقافة والعواطف والأفكار والنوايا. وهي بمثابة شكل غير لفظي من أشكال الاتصال، باستخدام حركات اليدين والوجه والجسم للتعبير عن المشاعر والأفكار، وغالباً ما تكمل اللغة المنطوقة. وبينما يمكن للكلام والإيماءات أن تعمل بشكل مستقل، إلا أنها تعمل عادةً مع الكلام لتعزيز الفهم ونقل الثقة في المحادثات. يسعى هذا البحث إلى دراسة استخدام الإيماءات من قبل المؤثرين العراقيين، مع التركيز بشكل خاص على منى سامي، وهي واحدة من الشخصيات الإعلامية البارزة في وسائل التواصل الاجتماعي العراقية. تعرض الباحثون في هذه الدراسة إلى بيان ماهية الإيماءات، وماهي أنواع الإيماءات، ومدى تأثيرها على تواصل المؤثرين العراقيين على وسائل التواصل الاجتماعي. ويستند التحليل إلى نظرية ماكنيل للإيماءات، التي تصنف الإيماءات إلى خمسة أنواع ممزة. زعم ماكنيل أن الإيماءات تلعب دوراً مهماً في الكلام، حيث تساعد في عملية التفكير. في نموذجها، يصف ماكنيل كيف تتفاعل الإيماءات مع الكلام لتسهيل التواصل. إن هذا التكامل بين الإيماءات والتعبير اللفظي يمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم بسهولة أكبر. تسعى هذه الدراسة إلى فحص إيماءات منى سامي خلال إحدى حلقات برنامجها. من خلال فحص الأنواع المختلفة من الإيماءات التي تستخدمها منى سامي، تُظهر هذه الدراسة كيف تساهم هذه الإشارات غير اللفظية في استراتيجية الاتصال الشاملة. حيث تشير النتائج إلى أن المؤثرين العراقيين يستخدمون الإيماءات بشكل استراتيجي لتعزيز تفاعلهم مع الجماهير، وبالتالي تحسين وضوح وفعالية رسائلهم. في النهاية، تساهم هذه الدراسة في فهم أعمق لكيفية عمل الإيماءات كمكون حوي للتواصل بين المؤثرين في العصر الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الإيماءات، المؤثرين العراقيين، التواصل.

1. Introduction

Gestures are common and instinctive in people's daily lives, providing details about culture, conversation, feelings, thoughts, intentions, emotions, understanding others, thinking, and learning different languages. Gestures are a way of communicating without using words or sounds, where movements and visual cues convey certain messages, either on their own or alongside speaking. Gestures are movements made by hands, face, or other body parts. They help people express different feelings and thoughts, like dislike or love, and are often used with body language and words during conversations. Typically, speech and gestures usually work separately, but they are used together to give confidence and understanding (Haviland, 2004).

Social media influencers are a type of digital content creators known for their large online following, unique brand identity, and relationships with sponsors. They are recognized for their distinct brand and collaborate with sponsors. They make money by promoting products and services to their followers through informative, advice-filled, and inspiring posts. Influencers can vary greatly in their communities and practices on different platforms. Some influencers also challenge the term influencer because it focuses heavily on marketing and consumer influence. Most influencers start by building their brand on a specific social media platform like Instagram or YouTube before expanding to other sites (Duffy, 2020).

This study will explain what gestures are, talk about different types of gestures, and examine their influence on the communication of Iraqi social media influencers. Furthermore, a video analysis will be employed to evaluate the impact of gestures on the communication style of influencers. The results will emphasize the importance of gestures in effectively conveying messages.

In addition, this study will focus on Albert Mehrabian's theory, which shows how important nonverbal communication is for showing emotions and attitudes. It is especially important when verbal and nonverbal signals don't match. Knowing about this theory can help improve how people communicate in different situations (EKman & Friesen, 2003).

2. Literature Review

Speaker gestures are closely related to speech and have various pragmatic purposes to support verbal communication. As a result, gestures are an integral component of language. This review of literature analyzes a number of past research studies that have investigated the role of gestures in various domains.

In his study, Goldin-Meadow (2015) examines the use of gestures for linguistic analysis. At the outset, he defined gesture as visible action when it is used as an utterance or as part of an utterance. These visible actions encompass a variety of behaviors, such as pointing, shrugging, nodding, illustrating, the size, shape, and position of things show how to do tasks, represent abstract concepts and connections, and express other common ways people communicate using their bodies. The researcher suggests that gestures are important for communication and can help to understand how people think and improve comprehension. This research shows that studying gestures can help to learn more about the mental processes that affect how people develop and use language.

Similarly, Trotta & Tonelli (2017) investigate in their study of gestures in interviews, the hand movements and gestures made by various Italian politicians while talking in person during interviews. Their research explores the importance of gestures in interviews, examining how they influence communication, convey confidence, and impact the overall impression made on interviewers, as gestures serve as a powerful complement to spoken language. They can clarify, emphasize, or contradict verbal messages. For instance, they show that when a candidate

expresses enthusiasm about a role while simultaneously using open hand gestures, it reinforces their excitement. Conversely, crossed arms or closed-off body language can signal defensiveness or discomfort, potentially undermining the verbal message of eagerness. In addition they confirm that effective gestures can enhance understanding and engagement, making the conversation more dynamic and relatable. Moreover, gestures can help convey complex ideas succinctly. A candidate discussing a project might use hand movements to illustrate timelines or processes, making it easier for the interviewer to visualize their contributions. This visual aid not only enhances clarity but also demonstrates the candidate's ability to communicate effectively.

Chare & Watkins (2017) discuss the analysis of gestures in films describing gestures are seen as a way of expressing emotions through physical actions and movements, in which they are displayed through body language, facial expressions, and hand movements, that actors utilize to depict a character's emotions. As the researchers clarify, that gestures in films play a crucial role in developing characters by providing viewers with a deeper understanding of their personality, intentions, and feelings. They discuss in their research a set of TV films such as the Swedish TV show *Real Humans*, directed by Harald Hamrell and Levan Akin from 2012 to 2013, and the UK film *The Remains of the Day*, directed by James Ivory in 1993. Chare and Watkins's analysis shows that gestures are essential tools for conveying a character's emotion and intention, influencing the audience's perception and interpretation. They analyze and conclude that gestures are essential for a nuanced understanding of cinematic storytelling, emphasizing the need for filmmakers to consciously integrate them into their work for greater impact.

Moreover, Kelmaganbetova (2023) study gestures in communication. At first, they explain that gestures are actions used to communicate using fingers, hands, and arms, as well as body movements and facial expressions. As well as they mention that the gestures are classified into different types, including beats, iconic, metaphorical, and deictic gestures. They state that the researchers have identified two main types of gestures: those that go along with speech and symbolic gestures or emblems. These gestures include illustrator gestures, emblem gestures, regulators, affective displays, and adapters. Their studies show that gestures in communication are used to express and show a person's thoughts and emotions. These studies conclude that gestures play a big role in communication and deserve special attention, and the main purpose of a gesture in communication is to show and express a person's thoughts and feelings.

3. Pragmatic Inferences

Pragmatics is a part of linguistics that looks at how the situation affects the meaning of words. It is different from semantics, which is all about the exact meaning of words and sentences. Pragmatics studies how language is used in everyday life, considering things like what the speaker wants, their relationship with the listener, and the culture they're in. For example, the meaning of something someone says can totally change depending on who is talking, where they are, and what both people already know. This part of language shows how important it is to consider the situation when trying to understand communication. It reminds that meaning doesn't only come from words but also from the context in which they are used (Ariel, 2010).

In pragmatics, implicature refers to the implied meaning or suggestion that a speaker conveys indirectly rather than stating it explicitly. It involves understanding what is meant beyond the literal words spoken, often relying on context, shared knowledge, and social cues. For instance, when someone says, "It is getting cold in here," they might be hinting that they want a window closed or the heat turned up, even though they didn't ask for it directly. This shows how pragmatics helps in communication by relying on context and shared understanding.

Scholars such as H.P. Grice have played a big role in this area by coming up with conversational rules that help to understand how people usually understand conversations. In general, pragmatics helps to learn more about language by showing how complicated human interaction can be (Levinson, 1983).

Furthermore, according to Betti (2021), pragmatics explores the influence of context on interpretation. Pragmatics covers topics such as implicature, speech acts, relevance, and discourse. Pragmatic theories are closely related to semantic theories, which focus on meaning that is encoded through grammar or vocabulary. Pragmatic competence refers to the skill of comprehending the intended meaning of a speaker.

Pragmatic inference is when people figure out the meaning behind what someone is saying by looking at the situation and what the speaker really means, not just the words they say. It is about understanding the hidden meanings, intentions, and assumptions that aren't directly said. This kind of inference helps people communicate better by picking up on the subtle hints and social cues in conversations. When someone asks for salt at the dinner table, they might actually be asking for help, not just salt. This shows how understanding the hidden meaning behind words is important in daily conversations (Yule, 1996).

Pragmatic inference is also influenced by cultural and social contexts, as different cultures may have distinct norms regarding communication styles and expectations. For instance, in certain cultures, indirectness is valued, and speakers may rely heavily on pragmatic inference to convey their messages subtly. This can lead to challenges in cross-cultural communication, where assumptions about directness or politeness may differ significantly. As such, recognizing the role of pragmatic inference in language use can enhance intercultural understanding and improve communication strategies across diverse settings. Students continue to explore these dynamics, emphasizing the importance of context in shaping meaning and interpretation in human interactions (Loukusa & Moilanen, 2009).

Understanding pragmatic inference is important for human communication because it involves more than just the words that used. By looking at the situation, what the speaker wants, implied meanings, and assumptions, people can better understand each other and improve their language skills. Exploring pragmatic inference in different areas like education, artificial intelligence, and literature helps to learn more about how humans communicate (Clark & Murphy, 1982).

4. Political Discourse Analysis

Political discourse analysis looks at how language is used in politics, whether spoken or written, to create and maintain power, share ideas, and shape how people think. It shows that language does not only reflect what is happening in politics; it also helps to create social identities, norms, and values. This type of analysis stresses the importance of context, meaning it should look at both the specific words used and the larger social and political situations surrounding the conversation. By studying patterns in political speeches, news articles, and other forms of communication, this analysis aims to reveal how language can persuade, manipulate, or support and challenge those in power. Using ideas from linguistics, sociology, and cognitive science, it provides a deeper understanding of how political communication works (Van Dijk, 1997).

Political discourse analysis is important for understanding how language and power interact in politics. It shows that political language is not just a mirror of events but also a powerful tool that shapes how people see the world. By looking at what politicians, the media, and others say, it can be seen how their words can sway public opinion, gather support, or spark opposition. This analysis highlights the need to consider the context, as understanding

political language often relies on cultural, historical, and situational factors that affect both what the speaker means and how the audience interprets it. Taking a critical look at political discourse analysis brings attention to the ethical issues surrounding political language and how it can either support or challenge existing power structures. Researchers should be mindful of their own views and biases when studying political language, as these can greatly influence their findings. By using methods from linguistics, sociology, and political science together, it can gain a clearer picture of how language works in political systems, helping to understand the deeper ideas that drive political communication and its effects on democracy (Dunmire, 2012).

5. Language, Gesture and Thought

Language plays a crucial role in human interaction, playing a vital role in molding Peoples' ideas, traditions, and communities. It acts as the main tool for conveying thoughts, feelings, and convictions through spoken and written forms, as well as sign and body languages. This wide range of linguistic expressions mirrors the richness of human existence, with each language having its unique structures, lexicons, and subtleties that shape individuals' perceptions of reality (Yule, 2022).

The progression of language is an intriguing voyage that reflects the growth of human society, evolving through social interactions, technological progress, and cultural interchange. Language is intricately connected to the cognition and self-concept, with studies indicating that human's language choices can impact their cognitive patterns and affect how people interpret events and understand the world around. The evolution of language is a fascinating area of study that reveals how languages develop, change, and sometimes die out over time (Crystal, 2000).

Gestures are a powerful form of non-verbal communication that convey emotions, intentions, and meanings without words, such as hand signals, facial expressions, and body postures. They enhance verbal interactions, adding emphasis and engagement, like a thumbs-up for approval or a wave for greeting. However, cultural differences can greatly affect gesture interpretation, making it crucial to be culturally aware, as a gesture perceived as friendly in one culture can be offensive in another. In education, gestures improve students' understanding and retention by fostering interactive learning environments. Overall, gestures play a key role in expressing meaning and enhancing human relationships (Capone & McGregor, 2004).

Gestures have been classified into different types, such as iconic gestures, which represent what someone is talking about; deictic gestures, which point to specific objects or places; and beat gestures, which emphasize the rhythm of speech. This method of communication highlights the importance of gestures in conveying details that words alone might miss (Goldin-Meadow, 1999).

Thought is a complicated process in people minds that helps them understand, think about, and react to what is happening in their environment. It involves many mental tasks like figuring things out, solving problems, and making choices. Basically, thought help to create ideas, connect thoughts together, and think about things in a deeper way. Sharing thoughts with others is essential for personal growth and learning. It also helps in communicating and interacting with people. When people share their ideas, they can work together, make deals, and form connections, which helps to understand themselves and how to fit into the world (Baum, 2004).

Additionally, thoughts are shaped by things like culture, surroundings, and Peoples' own experiences. Various schools of thought have looked into how thinking affects how people think and act. Cognitive psychology studies how people process thoughts, while existential philosophy questions the reasons behind their thoughts. As technology and lots of information influence them, their thinking is always changing. This makes people think about how important it is to think critically and be mindful, as they deal with more and more ideas and

information. It's important to pay attention to how human beings think in order to grow in individuals and move society forward (Whorf, 2012).

6. McNeill's Growth Point Model

McNeill (2005) believes that gestures are really important when someone is speaking because they help with the thinking process. In his model he talks about how gestures and speech work together to help people think and talk. This combination of gestures and speech helps people form their thoughts into words more easily. Gestures are more than just symbols. They actually help to shape thoughts by showing ideas in a tangible way. Like words, gestures can express and form Peoples' thoughts. When gestures and speech work together, they create a common understanding, making the messages clearer. McNeill believes gestures are like 'material carriers' that hold meaning and help language become more powerful, making communication more engaging. The growth point is an important part of how people use images and language together when they talk. It shows the first step of thinking while speaking, mixing words and pictures to show how speech and gestures work together. The growth point shows when an idea starts to form clearly, giving a hint of what will come next in the conversation.

The Growth Point, serving as a model for dialectical processes, represents the smallest dynamic unit within the imagery language dialectic a combination of visual imagery and linguistic categories that drives thought and communication. It encapsulates both linguistic and imagistic elements as equal components rather than alternatives. Essentially, the imagery language unit can be observed in coordinated combinations of expressive speech and gestures. This is termed a growth point because it signifies the foundational stage of thought during speech, from which an organized dynamic process develops. It also highlights there is a specific starting point for cohesive thoughts. The growth point emerges as an idea unit from its prior context and influences subsequent speech. At this moment, gesture and speech are synchronized at the psychological level. Recognizing that context is essential for the growth point to function as a psychological predicate, the Growth Point model views context as a vital aspect of thinking while speaking, rather than just an external factor (McNeill, 2005).

In addition, McNeill builds on Heidegger's idea that gestures serve as a physical means of conveying meaning. McNeill (2005) states that "by performing the gesture, a core idea is brought into concrete existence and becomes part of the speaker's own existence at that moment" (p.99). A gesture is not just a simple representation, it is a way of being. Just like words, gestures can be seen as a form of thinking, they express thoughts and represent thought itself. Therefore, making a gesture brings ideas into the real world, similar to how writing a word does the same thing. Both gestures and speech allow people to exist cognitively in the moment they are speaking, they are not just ways to send messages or communicate. In which, Words and images work together to create shared experiences of understanding. They are connected and together create a space for people to engage in. So meaning emerges from the interaction between gestures and language, as gestures interact with the symbols of language, forming a deeper context for communication.

McNeill's Growth Point Model examines how gestures are classified within the semiotic system of signs, according to him, there are five main types of gestures:

1. Iconic gestures are visual representations of concrete ideas or actions that closely mirror spoken content, serving as representational gestures.
2. Metaphoric gestures, on the other hand, convey abstract concepts through metaphorical forms or spatial representations, enabling the communication of ideas that go beyond literal meanings.

3. Deictic gestures are used to point to objects, places, or ideas to help clarify references during discussions, often with an extended finger for emphasis.
4. Beats are fast, rhythmic hand or finger movements that go along with speech, highlighting important points or showing shifts without being directly related to the words being spoken. They are used to emphasize key moments in communication.
5. Interactive gestures were first introduced by Bavelas et al. to help conversations flow smoothly by facilitating turn-taking between speakers and listeners.

7. Iraqi Influencers' Digital Communication

Muna Sami has established herself as a prominent figure in the realm of political media in Iraq, hosting numerous political programs across various Iraqi television channels. Her programs address critical issues facing Iraq and the broader Arab world, facilitating discussions that engage a diverse array of influential personalities, including politicians, activists and scholars. Through her adept moderation and distinctive conversational style, Sami has garnered recognition for her ability to navigate complex topics with clarity and insight. She skillfully manages dialogues, fostering an environment where nuanced perspectives can be explored and debated. This capability not only enhances the quality of discourse but also encourages viewers to engage critically with the issues presented. Sami's emergence as a leading media personality extends beyond her television appearances; she has become a significant voice in advocating for social and political change. Muna's platforms often highlight pressing matters such as governance, human rights, and women's empowerment, contributing to a broader dialogue on these essential topics within Iraqi society and the Arab region. Furthermore, her commitment to promoting informed discussion has positioned her as a key player in shaping public opinion and fostering civic engagement. By addressing the challenges and opportunities facing her country and the Arab world, Muna Sami continues to influence the media landscape, empowering audiences to participate actively in the democratic process and advocate for meaningful reform. (Slim, 2024)

8. Process

This study aims to provide a comprehensive understanding of gestures, their various types, and their impact on the communication strategies employed by influencers in relation to their audiences. It explores how gestures can imbue spoken language with greater significance and thereby enhance the messages conveyed to listeners. The scope of this study has been expanded to examine five specific types of gestures: beats, iconic, metaphoric, deictic, and interactive. The focus will be on the communication practices of Iraqi influencers, with Muna Sami serving as a primary example for analyzing the body language and gestures she employs to convey ideas to her viewers. Additionally, the study will investigate how these gestures facilitate interactions between Sami, her audience, and her guests. It will analyze the gestures employed by Muna Sami during her interview with three prominent political figures, and they are: political researcher Essam Hussein, political writer Sami Al-Murshid, and Fadi Bodie, the editor-in-chief of the Mazaya International Network. The analyses focus on an episode of her program 'From the Fourth Side with Muna Sami' titled 'Riyadh Summit: A Call for Unity to Stop the Aggression Against Lebanon and Gaza'. This show was televised on November 11, 2024. The duration of the episode was 54 minutes and 21 seconds on the 'AlRabea channel'. This episode was recorded after the summit held in Saudi Arabia.

The study will meticulously examine various aspects of Muna Sami's communication, with particular emphasis on her facial expressions, body language, and hand gestures. The analyses will categorize the gestures utilized by Muna Sami, distinguishing between supportive gestures that enhance her message by demonstrating commitment and emotional gestures that

convey insistence, discontent or shock. Furthermore, the investigation will explore how these gestures influence the overall messaging throughout the episode, shaping audience perception and engagement.

9. Data Analysis

First instance: 'A final call' 'نداء اخير'

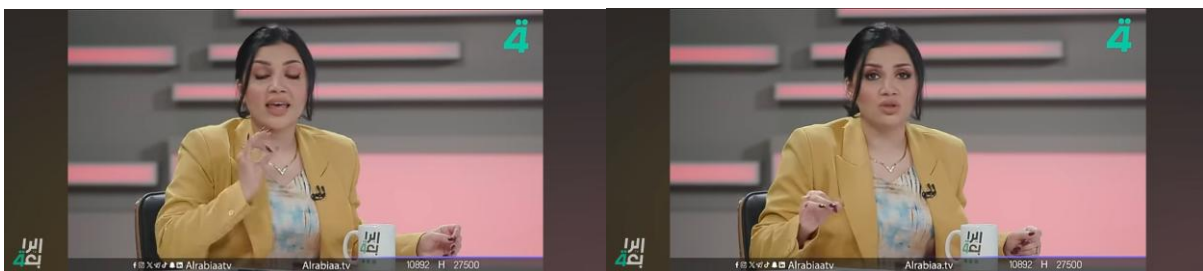
This episode which is titled 'Riyadh Summit: A Call for Unity to Stop the Aggression Against Lebanon and Gaza', broadcasted on the Alrabea channel by Muna Sami, it will observe a compelling presentation that begins on November 11. Notably, in the opening moments, Muna Sami employs a variety of gestures to convey different messages.

Muna begins her episode with a succinct introduction that outlines the central theme namely the 'Riyadh Summit'. This summit, held in Saudi Arabia, aims to explore measures and solutions to halt Israel's military actions against Gaza and Lebanon. During her discussion of the Riyadh Summit, it was observed that she employs a variety of hand gestures to enhance her communication. Notably, she utilizes her right hand, clenching her fingers as she articulated key points. Specifically, when she mentions the phrase "An extraordinary Arab summit is like a final call to restore the rest of the dignity of this nation" (Sami, 2024, 0:17). she raises her hand in an up-and-down motion, which serves to underscore the significance of this statement. Additionally, she places particular emphasis on this phrase through vocal modulation and facial expressions, including the movement of her lips. This combination of gestural and vocal emphasis not only draws attention to her message but also reinforces its importance within the context of her overall narrative. Such nonverbal communication techniques are critical in effectively conveying meaning and engaging an audience.

In this instance, Muna employs a particular category of gesture referred to as 'beats', which represents a form of non-verbal communication that serves to augment spoken language. These rapid hand movements are deliberately utilized to emphasize specific elements of her discourse, thereby amplifying the overall impact of her message. This approach facilitates a transition in the narrative from a mere recounting of events to offering a more nuanced commentary on their significance.

In her use of both vocal emphasis and gestural expression, particularly when articulating 'A final call' (نداء اخير), Muna seeks to draw the audience's attention to this critical topic. Her gestures serve not only to engage viewers but also to evoke a sense of urgency regarding the situation in Gaza and Lebanon. By employing this strategy, she underscores the importance of the Riyadh Summit as potentially the last opportunity to restore peace in these regions.

Through these gestures Muna aims to highlight that this summit represents not just another diplomatic meeting, but rather a crucial juncture for the stability of Lebanon and Gaza. The phrase 'A final call' encapsulates her message that time is running out for meaningful intervention and resolution. Through her effective use of gestures and vocal emphasis, Muna Sami successfully communicates the gravity of the situation, urging her audience to recognize the importance of this moment in history.



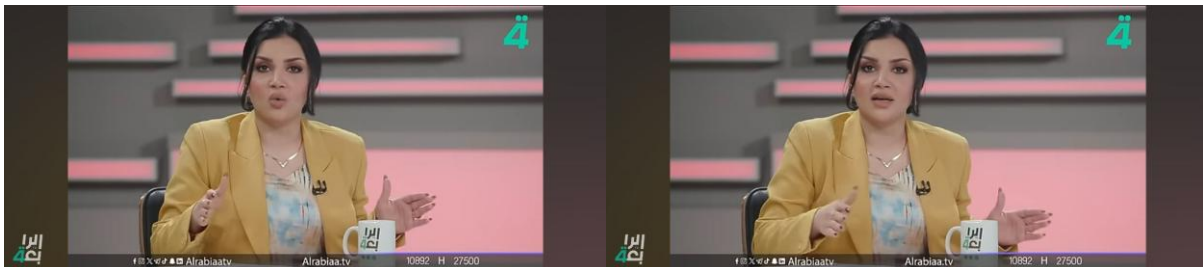
Second instance: 'The war between Lebanon and Gaza.' **الحرب بين لبنان و غز'**

In the introduction of Muna's program, Muna addresses the phrase "Calls for unity and taking a firm stance against the military escalation and the destruction left by the war between Lebanon and Gaza" (Sami, 2024, 0:30). It was observed that Muna employs both hands when referencing Lebanon and Gaza. Specifically, she gestures by opening her hands and moving them up and down, using one hand to signify Lebanon and the other to represent Gaza. This deliberate use of gesture suggests that she aims to highlight a shared aspect or commonality between the two regions concerning a particular issue.

This statement exemplifies a second type of gesture known as 'Metaphoric gestures', which are a significant aspect of non-verbal communication. 'Metaphoric gestures' play a crucial role in conveying ideas to viewers, as they provide clarity and detail through the embodiment of concepts using hand movements.

By employing this type of gesture, Muna not only emphasizes her points but also visually reinforces the connection she perceives between Lebanon and Gaza, thereby enhancing the audience's understanding of the complexities involved in the discussion. Such gestures serve as a powerful tool in non-verbal communication, allowing speakers to convey nuanced meanings and foster a deeper engagement with their audience.

In this instance Muna Sami aims to emphasize that both Gaza and Lebanon hold equal significance, particularly in light of their shared adversary. She underscores that both regions do not deserve the extensive destruction they have endured. Furthermore, her gestures serve to question the decision-making processes that have led to the ongoing devastation in these areas. By embodying these concepts through her movements, Sami not only communicates her message more effectively but also invites viewers to reflect on the broader implications of conflict and destruction in the region.



Third instance: ' Shiaas_Sunni War'

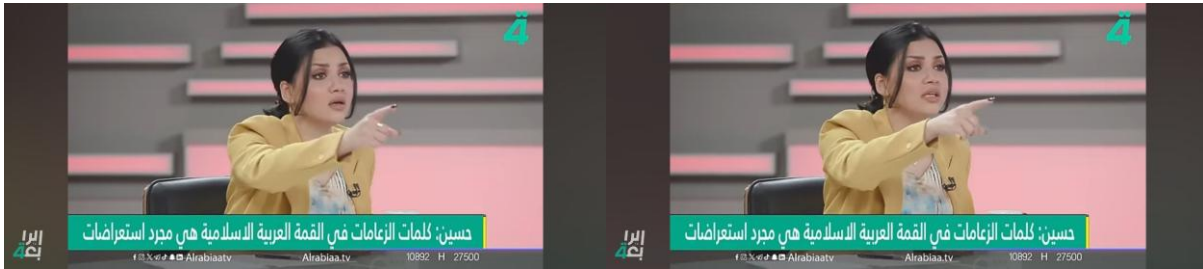
'الحرب شيعية سننية'

In another instance of the episode, Muna's hand movements clearly demonstrate her deep engagement in the discussion, particularly evident from her raised voice, lifted hand, and extended index finger directed toward the guest, Essam Hussein, who was seated directly in front of her. This signaling is further emphasized by her wide-open eyes, indicating surprise, as she echoes the guest's question. This moment confirms her intense focus on Essam. Her gestures indicate that she utilizes a specific type of non-verbal communication known as 'deictic gestures'

Deictic gestures are used to indicate a specific object or concept and to pinpoint its location within the conversation. These gestures are highly contextual and often involve the use of hands or fingers to point to people, objects, or ideas. Muna utilizes this type of gesture when she was taken aback by Essam's statement regarding that it is a war to end Shiaas power in the region by Sunni Muslim countries. Responding to this bold remark, she expresses her astonishment by asking, "Shiaas! It is Shiaas-Sunni war?" (Sami, 2024, 34:43). Her deictic gesture toward him draws the attention of both the guests and the viewers to this significant assertion. This strategic use of deictic gestures allows her to emphasize the importance of the guest's statement,

encouraging viewers to reflect on the bold implications of his claim by reiterating his words to affirm their accuracy and raise the significance of the topic.

Muna's skillful use of these gestures not only captures the attention of all participants in the dialogue but also highlights the seriousness of the discussion. Her nonverbal communication strategy enhances the significance of the statements made and facilitated a richer conversation among the present guests.



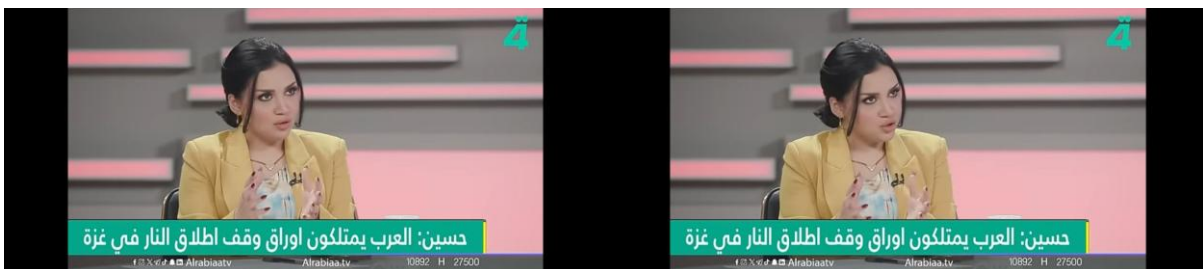
Forth Instance: 'the Arab Gulf in general'

'الخليج العربي عموماً'

In the episode under discussion, specifically when Muna speaks to her guest 'Essam Hussein' Muna utilizes a distinct gestural technique when discussing about Arabian Gulf, when she says " So Saudi Arabia and the Gulf states in general are implementing American agendas" (Sami, 2024, 21:02). Opening her hands and bringing them together with a small gap between them. This action aims to create a circular shape, reminiscent of a ball or a planet, symbolizing the unity of the Gulf countries.

The specific type of gesture utilized by Sami is known as an: 'iconic gesture', which visually and tangibly represents a particular idea or concept. 'Iconic gestures' are characterized by their ability to directly reflect the meaning being conveyed, thereby facilitating a clearer understanding for the audience. As mentioned above, hands can be shaped to depict an object or illustrate a specific movement, making the abstract more concrete.

By employing this gesture, she seeks to convey to her audience that the Gulf nations function as a cohesive unit, collectively aligned in their decisions and policies. This visual representation not only reinforces her verbal message but also highlights the interconnectedness of these countries in regional matters. Such gestures are instrumental in academic discourse, as they enhance the clarity of complex ideas and foster a more profound understanding of the subject matter among the audience. Through this deliberate use of non-verbal communication, Muna effectively illustrates the solidarity and collaborative spirit that characterize the relationships among the Gulf states.



Fifth Instance: 'as Mr. Essam said.'

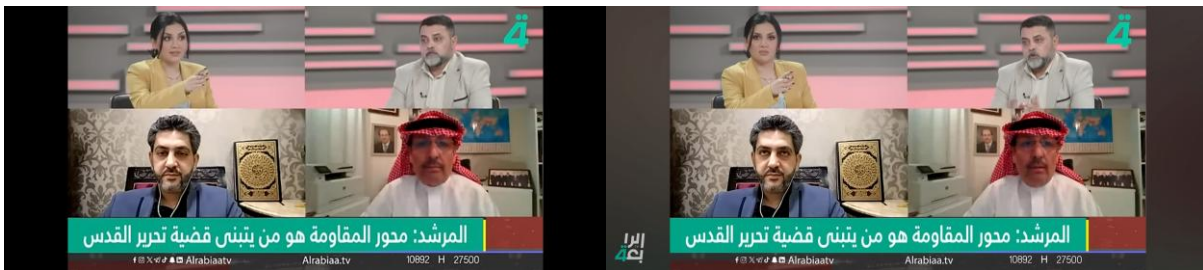
'كما قال السيد عصام'

Through this episode, Muna's hand movements further illustrate her engagement with the discussion, particularly when she raised her hand and extended her fingers towards the guest, Essam Hussein, who was seated directly in front of her, and she says " Saudi Arabia is really with demands to Israel and America wants to eliminate Hamas in any way, as Mr. Essam said" (Sami, 2024, 8:05). This gesture was complemented by her eye movement, which also focuses intently on Essam. Here Muna Sami employs a specific type of nonverbal communication known as 'interactive gestures'. This strategic use of gestures serves to enhance focus and capture the attention of both the viewers and the guests. 'Interactive gestures' are crucial in social

interactions as they not only encourage participation but also invite responses from others. These movements or signs are integral to effective communication, enhancing understanding and facilitating dialogue by clarifying meanings and emotions. In this context, Muna Sami skillfully utilizes her fingers and hands to point towards specific elements of the conversation, thereby directing attention to the contributions of Issam Hussein

By employing these coordinated gestures, Muna effectively highlights and redirects Essam's speech to the attention of the other guests present. This non-verbal communication strategy not only emphasizes the significance of Essam's words but also facilitates a more inclusive dialogue among all participants. Such deliberate gestures serve to enhance the clarity of communication in academic settings, fostering a collaborative atmosphere where ideas can be shared and discussed more effectively.

Through her adept use of these gestures, Muna Sami manages the dialogue with clarity and ease, ensuring that each guest had the opportunity to express their opinions freely while maintaining a structured flow of conversation. This illustrates her skill in facilitating meaningful discussions and underscores the significance of nonverbal cues in enhancing communicative effectiveness in a group setting.



10. Conclusion

This study explores the role of gestures in communication, highlighting their ability to facilitate rapid idea exchange by bridging verbal and non-verbal cues that express a speaker's thoughts and emotions. Focusing on Iraqi influencer Muna Sami, the analysis employs McNeill's model to examine her strategic use of various gesture types and their impact on her communication style and effectiveness. Which the findings reveal that intentional gesture use significantly enhances audience engagement and message clarity in contemporary digital communication.

This study concludes that McNeill's model of gesture types is applicable and observable in Iraqi media programs, particularly in the communication styles of Iraqi influencers. A detailed analysis of an episode featuring the media personality Muna Sami reveals her adept use of all five gesture types identified in McNeill's framework: beats, iconic, deictic, interactive, and metaphoric gestures.

In the episode, Sami begins with beats, quick, short hand movements that serve to punctuate her speech and emphasize key points. Furthermore, she employs metaphoric gestures to illustrate abstract concepts by using her hands to indicate two related ideas simultaneously, effectively guiding the audience's understanding of complex information. Additionally, the analysis identifies her use of deictic gestures, which direct the audience's focus to specific objects or ideas, thereby reinforcing her verbal messages. Iconic gestures are also prevalent in her presentation, these gestures visually represent the content of her speech, making abstract ideas more tangible for her viewers. Interactive gestures play a crucial role in fostering engagement, as they invite audience participation and create a sense of connection between Sami and her viewers. Overall, this research elucidates how Iraqi influencers strategically utilize various types of gestures to convey both verbal and non-verbal messages. This study contributes to a deeper understanding of the role of non-verbal communication in media and its impact on influencer effectiveness.

References

- Al-Rabia Channel. (2024, November 11). Riyadh Summit: A call for unity to stop aggression on Lebanon and Gaza [Video].
<https://youtu.be/HTzXiumb-5M>
- Ariel, M. (2010). *Defining pragmatics*. Cambridge University Press.
- Baum, E. B. (2004). *What is thought?* MIT Press.
- Betti, M. J. (2021). *Pragmatics in Linguistics*.
- Capone, N. C., & McGregor, K. K. (2004). *Gesture development*. *Gesture*.
- Chare, N., & Watkins, L. (Eds.). (2017). *Gesture and film: Signalling new critical perspectives*. Routledge.
- Clark, H. H., & Murphy, G. L. (1982). Audience design in meaning and reference. In *Advances in psychology* (Vol. 9, pp. 287-299). North-Holland.
- Crystal, D. (2002). *Language death*. Cambridge University Press.
- Duffy, B. E. (2020). Social media influencers. *The International Encyclopedia of Gender, Media, and Communication*, 1-4.
- Dunmire, P. L. (2012). Political discourse analysis: Exploring the language of politics and the politics of language. *Language and Linguistics Compass*, 6(11), 735-751.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (2003). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues*. Ishk.
- Goldin-Meadow, S. (1999). The role of gesture in communication and thinking. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 419-429.
- Goldin-Meadow, S. (2015). From action to abstraction: Gesture as a mechanism of change. *Developmental Review*, 38, 167-184.
- Haviland, J. B. (2004). *Gesture. A Companion to Linguistic Anthropology*, 197(2003), 764-774.
- Kelmaganbetova, A., Mazhitayeva, S., Ayazbayeva, B., Khamzina, G., Ramazanova, Z., Rahymerlina, S., & Kadyrov, Z. (2023). The role of gestures in communication. *Theory & Practice in Language Studies (TPLS)*, 13(10).
- Levinson, S. C. (1983). *Pragmatics*. Cambridge University Press.
- Loukusa, S., & Moilanen, I. (2009). Pragmatic inference abilities in individuals with Asperger syndrome or high-functioning autism: A review. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 3(4), 890-904.
- McNeill, D. (2005). *Gesture and thought*. University of Chicago Press.

- Slim, M. (2024, December 27). "ويكيبيديا الذاتية، السيرة سامي مني هي من" Ahlam Post. <https://shorturl.at/YB2oF>
- Trotta, D., & Tonelli, S. (2021, June). Are gestures worth a thousand words? An analysis of interviews in the political domain. In Proceedings of the 1st Workshop on Multimodal Semantic Representations (MMSR), 11-20.
- Van Dijk, T. A. (1997). What is political discourse analysis? *Belgian Journal of Linguistics*, 11(1), 11-52.
- Whorf, B. L. (2012). *Language, thought, and reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*. MIT Press.
- Yule, G. (1996). *Pragmatics*. Oxford University Press.
- Yule, G. (2022). *The study of language*. Cambridge University Press.

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية علي إدارة أرشيفها: دراسة حالة
على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس

أ. أحمد عطية الشبيلي¹، أ. أشرف شعبان الجراي¹، أ. عامر الهادي عامر¹

¹جامعة المرقب قسم المكتبات، ليبيا.

بريد الكتروني: ahmedatiashepily1986@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/3>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/3>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها من خلال دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي لجمع البيانات مع التركيز على تحصيل الأدلة الكمية والنوعية التي تساهم في الإجابة عن التساؤلات المطروحة. حيث تم استخدام استبيانات لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من المدراء والموظفين، كما تم اختيار عينة عشوائية من (14) فرداً، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم توظيف أساليب إحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: أن التحول الرقمي ساهم في تسريع عمليات استرجاع الوثائق وزيادة دقتها، في حين أشار المشاركون إلى تحديات مثل صعوبة تأمين التمويل ونقص الكوادر المتخصصة، ومن نتائج هذه الدراسة أيضاً أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل الوصول إلى الوثائق، مع تقليل الأخطاء البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: الاستثمار في أنظمة تخزين متطورة، وتطبيق معايير الحماية الرقمية، وتطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين. كما تدعو إلى تسهيل تبادل الوثائق إلكترونياً وضمان الامتثال للوائح القانونية المتعلقة بالأرشيف الرقمية، مما يساهم في تحقيق إدارة أرشيف فعالة ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الأرشيف، المؤسسات الحكومية، صندوق الضمان الاجتماعي.

RESEARCH TITLE**The impact of digital transformation in government institutions on the management of their archives: A case study on the Social Security Fund in Al-Khums Municipality****Abstract**

This study aims to explore the impact of digital transformation in government institutions on their archive management through a case study of the Social Security Fund in the Municipality of Al-Khums. The study employed a descriptive statistical approach to data collection, focusing on gathering both quantitative and qualitative evidence to address the posed questions. Questionnaires were used to collect information from the study population, which consisted of managers and employees, with a random sample of 14 individuals selected. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and statistical methods such as Cronbach's alpha were employed to assess the reliability of the study tool.

The study reached several important findings: digital transformation contributed to accelerating document retrieval processes and increasing their accuracy. Participants highlighted challenges such as difficulties in securing funding and a shortage of specialized personnel. Furthermore, the findings indicated that digital transformation enhances operational efficiency, facilitates access to documents, and reduces human errors. The study also provided several recommendations, including investing in advanced storage systems, implementing digital protection standards, and developing continuous training programs to enhance employees' skills. Additionally, it calls for facilitating electronic document exchange and ensuring compliance with legal regulations related to digital archiving, which contributes to achieving effective and sustainable archive management.

Key Words: Digital transformation, Archive management, Government institutions, Social Security Fund.

أولاً : المقدمة: the introduction

في ظل التطور الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية، أصبح لإدارة الأرشيف دور أساسي في تحسين كفاءة العمل وضمان استدامة المعلومات ، فمع التحول تغيرت أساليب حفظ الوثائق وتخزينها مما أتاح إمكانيات جديدة للوصول السريع والفعال إلى المعلومات المطلوبة، وأدى ذلك إلى تقليص الفترات الزمنية اللازمة للبحث واسترجاع الوثائق.

وكذلك نتيجة للتحول الإلكتروني أصبحت التكنولوجيا في متناول جميع أفراد المجتمع وجعلت الحياة ميسرة، وسهلت التواصل مع جميع الفئات عبر العالم، وفرض ذلك على المنظمات بأنواعها استثمار التقنيات المتطورة لأنها أكثر إدراكاً ومرونة في أدائها لمهامها، وقدرتها على الابتكار والتحديث، ومن خلال هذه المميزات تستطيع مواكبة العصر وتلبية الحاجات المستحدثة والمتجددة باستمرار. (شعلان ،49،2016)

كما أنه ساعد هذا التحول في تقليل الاعتماد على الورق، وتوفير مساحات التخزين التقليدية، وتعزيز الأمان المعلوماتي من خلال أنظمة الحماية الرقمية، إضافة إلى ذلك أتاح التحول تحسين آليات مراقبة ومتابعة الوثائق والتأكد من مطابقتها للمعايير والسياسات الحكومية ورغم الفوائد العديدة إلا أن التحول يتطلب تأهيل الكوادر وتطوير البنية التحتية لضمان استدامة الأرشيف الرقمي وتفادي مخاطر فقدان البيانات.

كما جاءت هذه الدراسة لتبين أثر التحول الرقمي علي مؤسسة مراقبة التربية والتعليم ببلدية الخمس وكيفية تأثيره على الأداء الإداري والخدمات المقدمة داخل هذه المؤسسة .

ثانياً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها: The problem of the study and its questions:

التحول الرقمي هو أحد أهم المجالات التي باتت من الضروري على المؤسسات الحكومية أن تتبناها بحكمة وأن تطبقه بجودة لتسهم في خفض الكلفة التشغيلية لها وتسهيل عملها في جميع المجالات وتيسير أمورها بسرعة لا متناهية .

حيث تواجه المؤسسات بما فيها مؤسسة مراقبة التربية والتعليم ببلدية الخمس صعوبة كبيرة في تطبيق التحول الرقمي علي إدارة أرشيفها ، وذلك يعود الي الاعتماد الطويل على الأنظمة التقليدية ، حيث يؤدي هذا إلى بطء في إجراءات العمل وكذلك نقص في الكفاءة وزيادة في الأخطاء البشرية، فضلاً عن صعوبة تتبع المستندات وتخزين البيانات بشكل آمن. وعليه فأن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي وهو **كيف يؤثر التحول الرقمي على إدارة الأرشيف في صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس ؟** ويمكن صياغة هذا التساؤل الرئيسي في عدة تساؤلات فرعية :

- 1- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي عند تنفيذ أنظمة التحول الرقمي لإدارة الأرشيف؟
- 2- كيف يؤثر التحول الرقمي على عملية استرجاع الوثائق المحفوظة داخل إدارة أرشيف الضمان الاجتماعي ؟
- 3- هل أدى التحول الرقمي الي تحسين كفاءة إدارة الارشيف في صندوق الضمان الاجتماعي ؟
- 4- ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التحول الرقمي داخل صندوق الضمان الاجتماعي ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: Objectives of the study

1- التعرف عن أهم التحديات التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس عند تنفيذ أنظمة التحول الرقمي لإدارة الأرشيف.

2- معرفة تأثير التحول الرقمي على عملية استرجاع الوثائق المحفوظة داخل إدارة أرشيف بصندوق الضمان الاجتماعي.

3- معرفة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة ادارة الارشيف بصندوق الضمان الاجتماعي.

4- معرفة أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التحول الرقمي داخل صندوق الضمان الاجتماعي.

رابعاً: الأهمية العلمية للدراسة: Scientific importance of the study

تعتبر هذه الدراسة مهمة لا نها ستساعد في فهم التحديات والفرص التي يتيحها التحول الرقمي لتحسين إدارة الارشيف وتعزيز كفاءة العمل الاداري في صندوق الضمان الاجتماعي ، كما تستمد أيضا هذه الدراسة أهميتها من ان موضوع التحول في كونه موضوع حديث ومهم على الساحة الدولية والمحلية على حد سواء، حيث ألقت هذه الدراسة الضوء على أهمية أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء بصندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس ، مما يعزز من ثقة المواطنين في الحكومة ويزيد من فعالية الخدمات المقدمة.

خامساً: منهج الدراسة: Study Approach

لإجراء أي دراسة أو بحث علمي لابد من إتباع طريقة محددة أو منهج معين يتناسب والموضوع المراد دراسته ، فالمنهج إذن هو "الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع الدراسة أو الطريق المؤدي إلي الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن علي سير العقل وتحدد عملياته حتي يصل إلي نتيجة معلومة"(بدر، 1989: 285).

وستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) بإعتبار أنه المنهج الملائم لهذا البحث حيث تهتم دراسة الحالة في إظهار الحالة المبحوثة في زمنها الحالي، وكذلك التنبؤات المستقبلية لها. (الاتاسي:2014،ص24)

سادساً: أدوات الدراسة : Study tools

1- أدبيات الموضوع: والتي ستستخدم في هذه الدراسة لتغطية الجانب النظري مثل الكتب - المقالات- الدراسات وأوراق المؤتمرات والندوات وقواعد البيانات - التقليدية وغير التقليدية.

2- الاستبيان: وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات وذلك لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة: The limits of the study

1- الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي في صندوق الضمان الاجتماعي علي ادارة ارشيفها

2-الحدود المكانية: صندوق الضمان الاجتماعي الخمس .

3- الحدود البشرية : ستطبق هذه الدراسة علي عينة من المدراء والموظفين داخل صندوق الضمان الاجتماعي الخمس .

3-الحدود الزمنية: وهي الفترة التي اجريت فيها الدراسة من 2024-8-20 إلي 2025-1-20م

ثامناً: مصطلحات الدراسة: Terminology of study

1-الأرشيف: "هو كل الوثائق الناتجة عن أي نشاط فردي كان أو جماعي ويشترط في ذلك ضرورة تنظيم هذه الوثائق بغرض تسهيل عملية الوصول إليها كلما اقتضت الضرورة بالإضافة إلى حفظها داخل منظمة واحدة " (الشهريلي، 2001: 7).

2- إدارة الارشيف : هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين الوثائق والمستندات في

نظام يتيح الوصول إليها بسهولة وكفاءة، بما يضمن الحفاظ على المعلومات التاريخية والإدارية، ويسير استرجاعها في المستقبل عند الحاجة. (الشريف، 2012).

3- **التحول الرقمي** : هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجهات والمؤسسات سواء الحكومية او الخاصة ، بهدف تطوير الاداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية والتي تخدم الوظائف الوظيفية لجميع ادارات المنظمة (اسماعيل ، 2010 ، ص45)

4- **صندوق الضمان الاجتماعي**: هو نظام تأميني اجتماعي لحماية الأفراد اجتماعيا واقتصاديا ويكون باقتطاع نسبة بسيطة من راتبه الشهري وتقوم المؤسسة التي ينتمي إليها بدفع مساهمة عنه بنسبة معينة يحددها الضمان الاجتماعي في القانون العام لمؤسسة الضمان الاجتماعي وهذه النسبة تختلف بين الدول، ويشار أيضاً إن المبلغ الذي يساهم منه وعنه الفرد يتم تسجيله في رقم يسجل باسم الفرد في الضمان الاجتماعي أي يصبح الفرد مشتركاً في الضمان الاجتماعي. (<http://mawdoo3.com>)

تاسعا: الدراسات السابقة: Previous studies:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ويمكننا في هذا الصدد استعراض جزا منها .

1- ريان عدنان عزيز الرحمن (2022) بعنوان " التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022"

-تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تحقيق الجهات الحكومية لمتطلبات التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية 2030 ، واستخدمت الدراسة مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة، و كما تعتمد الدراسة على أساليب التحليل الوصفي لاستخلاص نتائج علمية تكشف واقع التحول الرقمي في المستشفيات، وتم استخدام الاستبيان كأداة مناسبة لهذه الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان (52) فردا باستخدام طريقة القائمة المرجعية الشاملة، وقد تم استلام (52 نسخة) من الاستبيان من قبل باحثين قاما بتحليل الاستبيان علميا وتفسير نتائجه.

كما توصل البحث إلى عدة نتائج ومن أهمها:

قدمت الادارة العليا لمستشفى النور الدعم الكافي للتحول الرقمي ووفرت الوقت المناسب لجهود التحول الرقمي في جميع معاملات المستشفى.

كما قام مستشفى النور بوضع التوجهات الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن استغلالها خلال عملية التحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها :

1- تعزيز دعم الادارة العليا للمستشفيات للتحول الرقمي وتزويد أقسام إدارة المستشفيات بميزانيات خاصة لتحسين جودة خدماتها الالكترونية كمدخل للتحول الرقمي.

2- تخصيص المستشفى لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الادارة بالوسائل الالكترونية.

2-دراسة بنعدان وعائده كمنون (2016) "بعنوان أثر التحول الرقمي التكنولوجي على القدرة التنافسية بالمصارف العراقية"، دراسة تحليلية، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس : حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على القدرة التنافسية بالمصارف العراقية، كما استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، وتصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف العراقية، تكونت عينة الدراسة من عدد (5) مصارف من بين (21) مصرف وبعدد افاد (200) فرد من داخل المصارف عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان البنوك العراقية تعمل على مراجعته أليه جودة الخدمات الرقمية باستمرار وتتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الالكترونية، و تقوم البنوك العراقية برفع تقارير استباقيه للإدارة العليا والادارات المعنية الالكترونية الناشئة في مراقبه مؤشرات الاداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية، وكذلك فان البنوك العراقية تقوم بقياس اثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى ادائه الخدمي والخدمات التي يقدمها لتعزيز الميزة التنافسي.

3- دراسة عبد الرحمن المطرف (2020) " بعنوان التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

-حيث هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى واقع التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة بالمملكة السعودية، اتبع الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً مقياس لقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، تم تطبيقه على عينة من الاكاديميين تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و (100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة احصائية بين الجامعات الحكومية الخاصة في مدى توفر العناصر المادية للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فرق ذي دلالة احصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في امكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات لصالح الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة غلي أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى امكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الازمات الحالية .

الإطار العملي للدراسة

أولاً : نبذة عن صندوق الضمان الاجتماعي:

1- قيم ورسالة ورؤية وأهداف صندوق الضمان الاجتماعي:

تتلخص قيم ورسالة ورؤية وأهداف صندوق الضمان الاجتماعي كما نُص عليها في القرار رقم "235/ لسنة 2014م، وفق الأتي:

قيماً:

- صون كرامة المضمون.
- العدالة في تطبيق القانون.
- الشفافية مع احترام الخصوصية.
- الإبداع والابتكار.

رسالتنا: الوفاء بحقوق المضمونين وفقاً للتشريعات النافذة، بالشكل الذي يحفظ كرامتهم ويشعرهم بالرضا عن مستوى خدماتنا، والإسهام باستثماراتنا المتنوعة، وبما نقدمه من منافع في توفير الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي.

رؤيتنا: أن نقدم خدماتنا وفقاً لأعلى معايير الجودة، بموظفين أكفاء، ومؤسسة قادرة على الاستمرار في حماية الأجيال المتعاقبة.

أهدافنا:

- 1- تجويد خدمات الصندوق على نحو مستمر، بما يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين منها.
- 2- رفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم، لتحقيق أفضل أداء وظيفي.
- 3- تفعيل الأداء المؤسسي، وتطوير أساليب العمل، وفق ممارسات التميز المؤسسي.
- 4- تعزيز المركز المالي للصندوق، وتحقيق الاستدامة المالية، لنظام الضمان الاجتماعي.

ثانياً: اختصاصات صندوق الضمان الاجتماعي:

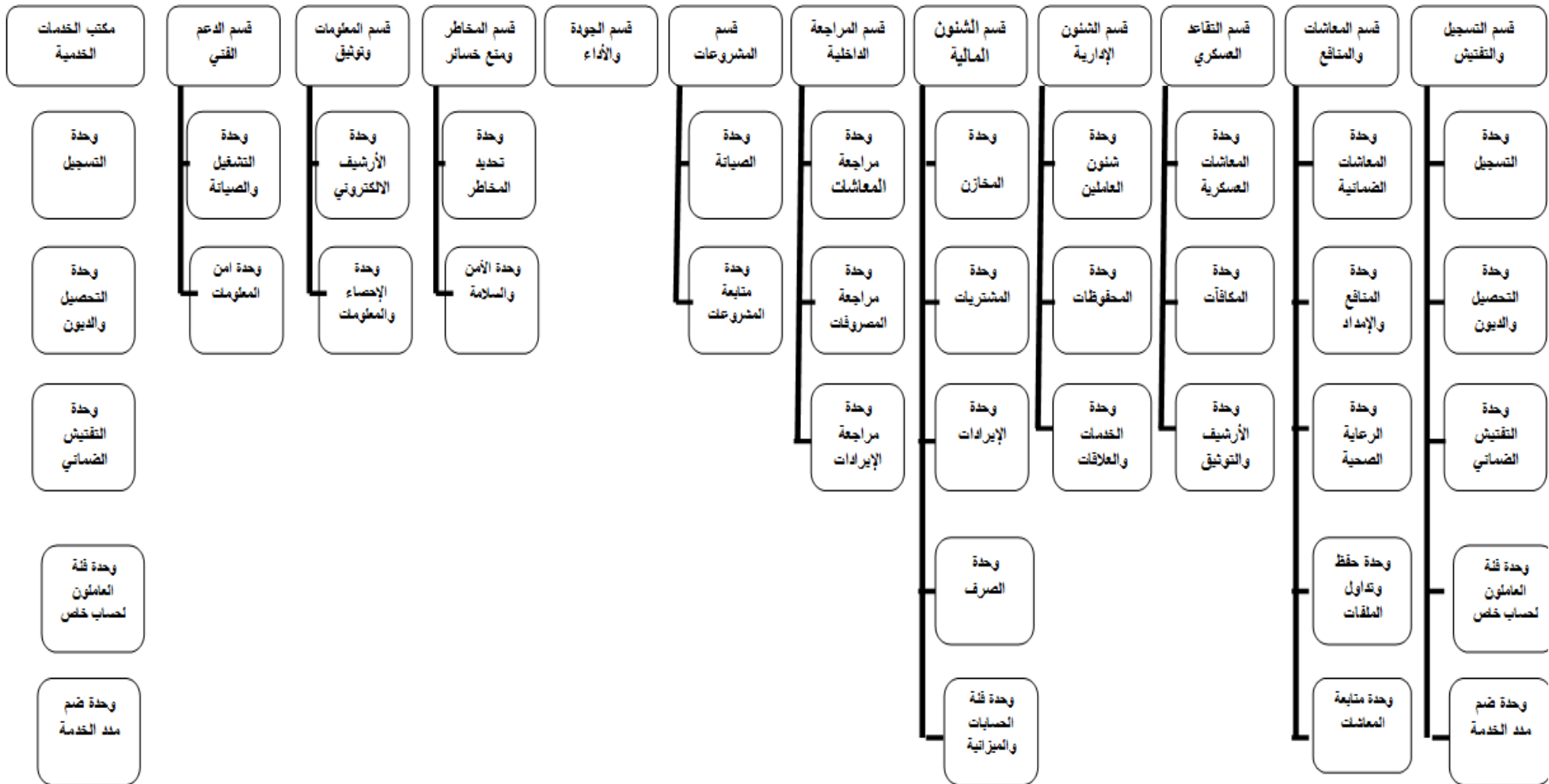
تقسم ليبيا إلى مناطق ضمانية تسمى فروع صندوق الضمان الاجتماعي بمراعاة العوامل الجغرافية والديموغرافية، ويدار كل فرع بمدير يتم تسميته من قبل مجلس الإدارة أو مدير عام الصندوق في حالة تفويضه من قبل المجلس، وتختص بالاتي:

- تنسيق وتوزيع العمل بين التقسيمات التنظيمية التابعة لها وتوجيه العاملين بها للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- متابعة تنفيذ القوانين والنظم وقرارات الصندوق في نطاق عمل الفرع.
- تنفيذ السياسة العامة للصندوق في دائرة اختصاصه واتخاذ الإجراءات والكفيلة لوصول المنافع الضمانية لمستحقيها.
- إعداد وتسوية وربط ومراجعة واتخاذ كافة الإجراءات والترتيبات المتعلقة بشؤون التقاعد والضمان الاجتماعي والمنافع النقدية والعسكرية.
- القيام بمهام والتفتيش لجهات العمل أو الخدمة داخل نطاق الفرع لضمان توريد والاشتراكات الضمانية الواجب تحصيلها قانوناً لصالح الصندوق.
- القيام بإجراءات تحصيل الاشتراكات ومتابعتها والعمل على إحالتها في مواعيدها.
- الإشراف على أعمال وإجراءات اللجان الطبية لتقدير العجز الابتدائي والعام عند العرض بالنسبة للمضمونين المشتركين.
- متابعة ما يتعلق بأمالك الصندوق في نطاق اختصاص الفرع والعمل على المحافظة عليها وصيانتها.
- إعداد التقارير الدورية عن أعمال الفرع وإحالتها لإدارة الصندوق.
- اقتراح البرامج والخطط التي من شأنها تحسين مستوى الأداء والخدمات بالفرع.
- الإشراف على تنفيذ البرامج والخطط المتعددة للفرع وإعداد التقارير الدورية بشأنها.
- الإشراف على إعداد خطط الميزانيات التقديرية للفرع والمشاركة في مناقشتها.
- مباشرة إجراءات الحجز الإداري داخل نطاق الفرع.
- متابعة سير تنفيذ المشروعات الضمانية الاستثمارية في نطاق الفرع وإعداد تقارير عنها وإحالتها لجهات الاختصاصات بالإدارة العامة (إدارة الاستثمار)

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي الخمس:

ويمارس صندوق الضمان الاجتماعي الخمس اختصاصاته عن طريق الانقسام والوحدات التالية

- قسم التسجيل والاشتراكات والتفتيش.
- قسم المعاشات والمنافع.
- قسم التقاعد العسكري.
- قسم الشؤون الإدارية والخدمات.
- قسم الشؤون المالية.
- قسم المراجعة الداخلية.
- قسم المعلومات والتوثيق.
- قسم الدعم الفني.
- قسم الجودة وتقويم الأداء.
- قسم المخاطر ومنع الخسائر.
- قسم المشروعات.
- وحدة الشؤون القانونية.
- وحدة التوعية الضمانية.
- وحدة الدراسات والتخطيط.
- وحدة التدريب.
- مكتب الخدمات الضمانية.



شكل (1) الهيكل التنظيمي

رابعاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين داخل صندوق الضمان الاجتماعي الخمس، وتم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ (14) مفردة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تعتمد الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، وعن طريقه سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha) لغرض تحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

2-اسلوب الاحصاء الوصفي التحليلي (Descriptive Statistics) لمتغيرات الدراسة، المتمثل في الجداول التكرارية، والتوزيعات النسبية، لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة، وأهمية كل فقرة من الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك بهدف تأكيد صحة الفرضيات أو عدم صحتها.

1- اختبار ت لمقارنة المتوسطات الفعلية مع المتوسط الفرضي ولمعرفة مدى قبول الفرضيات من عدمه.

جدول 1: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
من 4.20	من 3.40 إلى	من 2.60 إلى	من 1.80 إلى	من 1 إلى	الأهمية النسبية
إلى 5	أقل 4.20	أقل 3.40	أقل 2.60	أقل 1.80	

صدق الاستبانة

قام الباحثون بكتابة وصياغة الاستبانة بعد البحث في الدراسات السابقة وبعد ذلك تمّ تحكيمها من قبل عدد من المهتمين والمختصين وأصحاب الخبرة في البحث العلمي، حيث تمّ عمل التعديلات حسب ملاحظاتهم ووصول الاستبانة إلى شكلها النهائي.

وتم إعداد الاستبانة حسب مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) وهو مقياس يحتمل خمس إجابات لفقرات الاستبانة، حتى يتسنى للباحث تحديد الآراء لكل فقرة من فقرات الاستبانة من قبل أفراد الدراسة، وقام الباحث بترميز الإجابات كما يلي:

جدول 2: مقياس ليكارت الخماسي

مدى التأثير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

موثوقية وصلاحية أداة القياس

تم إجراء اختبار الموثوقية للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة قياس البيانات. تضمن الموثوقية أن كل عنصر من عناصر التصميم يقيس نفس البنية تمامًا وليس له أي صلة بالبنيات الأخرى.

وللتأكد من استيعاب الاستبيان ووضوحه، وللتأكد من مصداقيته وسلامته، أجرى الباحث اختبارًا على عناصر الاستبيان لمعرفة العلاقة بين المقاييس. تم استخدام اختبار معامل Cronbach- α ، حيث يشير إلى الترابط بين جميع الفقرات. كما أنه يعطي تقديرًا للاستقرار؛ وفقًا لجورج وماليري (2003)، فإن قواعد ألفا كرونباخ هي كما يلي:

الجدول 3: يوضح قواعد كرونباخ ألفا

النسبة	الدرجة
.9	ممتاز
.8	جيد
.7	مقبول
.6	ضعيف
.5	ضعيف جدا

يعتبر Cronbach alpha مقياسًا مفيدًا لضمان موثوقية البنية ويجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.7، (Noor et al، 2015؛ Hoque et al، 2017)، فقد استخدم الباحث عدد 10 عينات كما ذكر إسحاق ومايكل (1995)، فإن عدد العينات بين 10 و 30 جيد، حيث كانت نتائج اختبار كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كما يلي: حيث يعرض الجدول (4) معاملات الموثوقية المحسوبة لمجموعات البيانات المختلفة.

جدول 4: اختبار كرونباخ ألفا

النسبة	المحاور
751.	التحديات الرئيسية التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي عند تنفيذ أنظمة التحول الرقمي لإدارة الأرسيف
799.	كيف يؤثر التحول الرقمي على عملية استرجاع الوثائق المحفوظة داخل إدارة أرسيف الضمان الاجتماعي
834.	هل أدى التحول الرقمي الي تحسين كفاءة ادارة الارشيف في صندوق الضمان الاجتماعي
.879	أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التحول الرقمي داخل صندوق الضمان الاجتماعي
816.	الاجمالي

وفقًا للنتائج السابقة، تظهر نتائج اختبار كرونباخ الفا أن جميع المتغيرات كلها أعلى من 0.7 وهو حد الموثوقية. معامل كرونباخ الفا لمحوّر التحديات الرئيسية التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي عند تنفيذ أنظمة التحول الرقمي لإدارة الأرشيف هو (0.751)، في حين أن محوّر كيف يؤثر التحول الرقمي على عملية استرجاع الوثائق المحفوظة داخل إدارة أرشيف الضمان الاجتماعي بلغ (0.799)، ومحوّر هل أدى التحول الرقمي الي تحسين كفاءة ادارة الارشيف في صندوق الضمان الاجتماعي كان (0.834) بينما محوّر أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التحول الرقمي داخل صندوق الضمان الاجتماعي كان (0.879) وكل هذه النسب تعتبر كلها درجات فوق الجيدة.

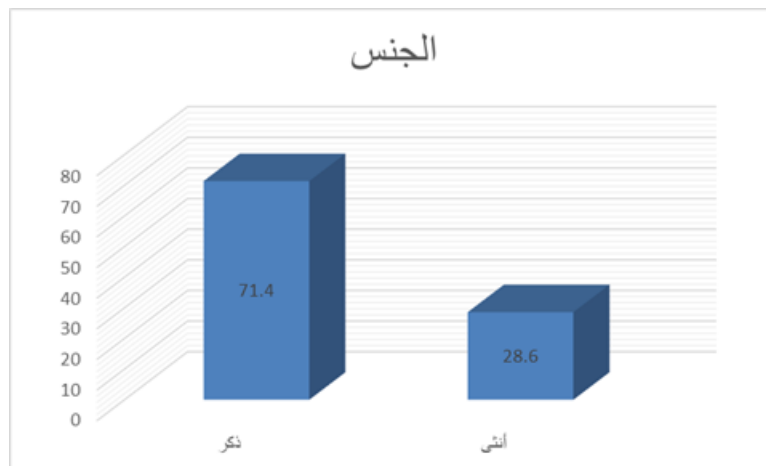
وبذلك يتضح أن معامل كرونباخ الفا لمجموع عناصر الاستبيان لكل المتغيرات بلغ (0.816) وهي نسبة تشير إلى وجود اتساق بين فقرات الاستبيان. لذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان واستقراره ومصداقيته وقدرته على الوصول إلى أهداف الدراسة وتحقيقها.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1-الجنس:

الجدول 5: يبين متغير الجنس الدراسة

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	10	71.4
أنثى	4	28.6
الإجمالي	14	%100



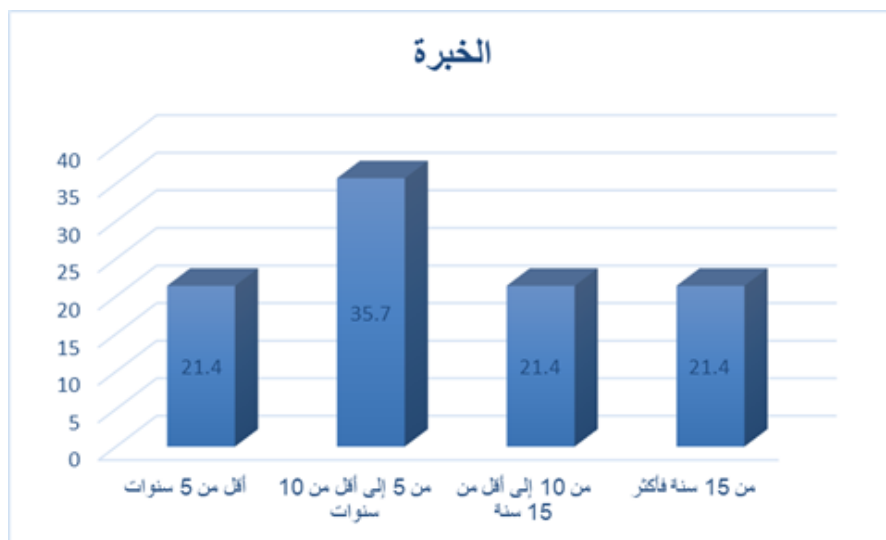
الشكل (1): يبين عينة الدراسة بحسب الجنس

بحسب الجدول والشكل أعلاه يتبين أن عينة الدراسة أغلبها من الذكور بنسبة (71.4%)، بينما الإناث كانت نسبتهم (28.6%).

2- الخبرة:

الجدول 6: متغير الخبرة لعينة الدراسة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	21.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	35.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	21.4
من 15 سنة فأكثر	3	21.4
الإجمالي	14	%100



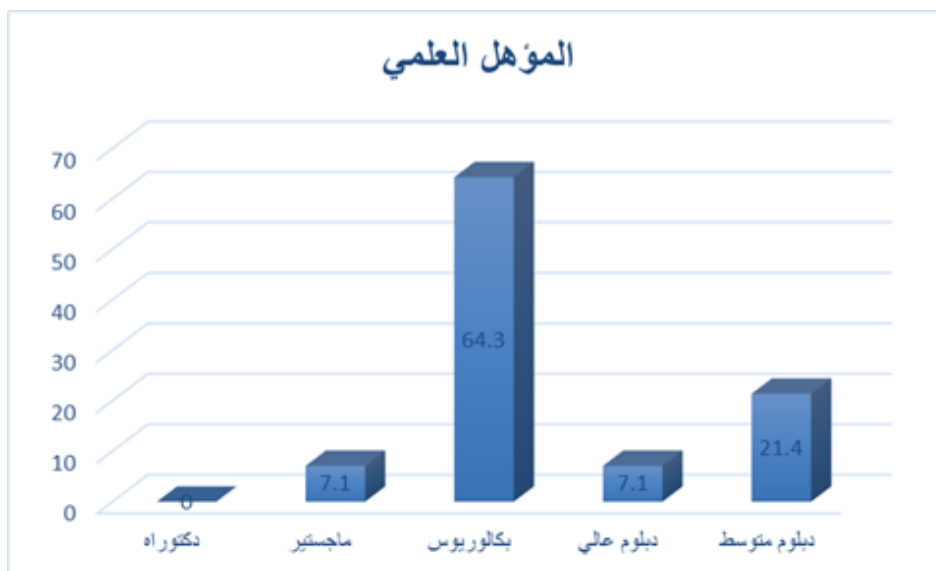
الشكل (2): يبين عينة الدراسة بحسب الخبرة

وفقا للجدول والشكل أعلاه كانت سنوات الخبرة بنسبة (35.7%) لمن خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، ثم (21.4%) بالتساوي بين كلا من: أقل من 5 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي:

الجدول 7: يبين متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
/	/	دكتوراه
7.1	1	ماجستير
64.3	9	بكالوريوس
7.1	1	دبلوم عالي
21.4	3	دبلوم متوسط
%100	14	الإجمالي



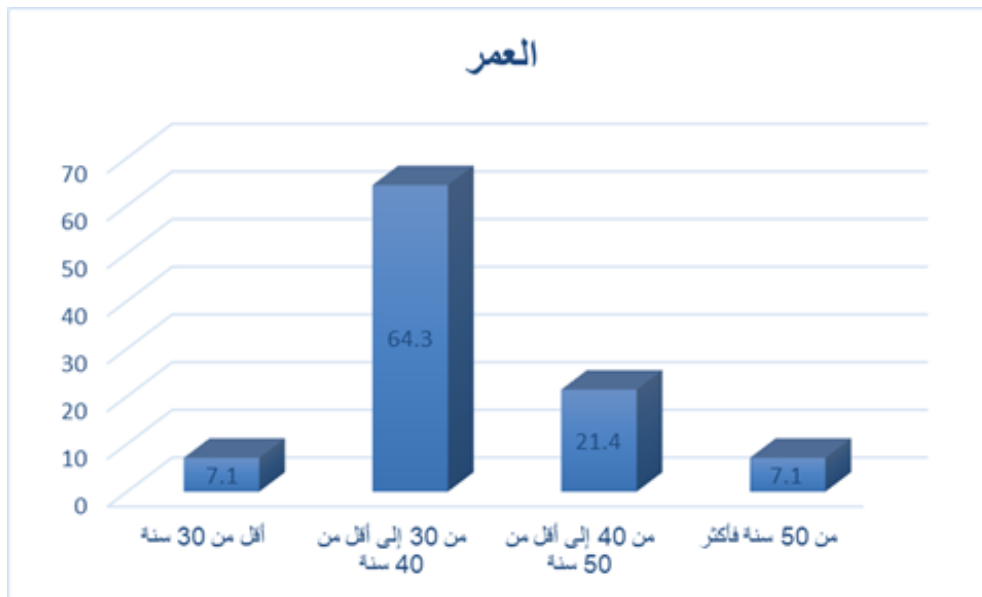
الشكل (3) : يبين عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هي من حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس وبنسبة (64.3%) من العينة، يليهم فئة أصحاب المؤهل دبلوم متوسط وبنسبة (21.4%) من العينة، ثم ماجستير ودبلوم عالي بنسبة (7.1%)، وأخيرا لا يوجد من أفراد العينة من يحمل شهادة الدكتوراه.

4-العمر:

الجدول 8: يبين متغير العمر الدراسة

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	1	7.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	64.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	21.4
من 50 سنة فأكثر	1	7.1
الإجمالي	14	%100



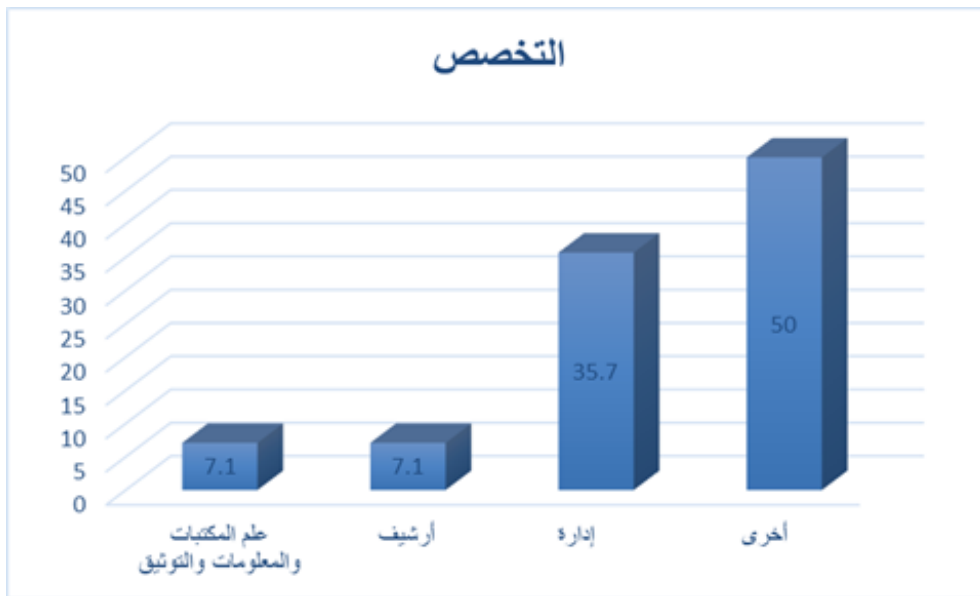
الشكل (4): يبين متغير العمر لعينة الدراسة

بحسب الجدول والشكل أعلاه، تبين أن النسبة الأعلى كانت لمن أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (64.3%)، بينما كانت نسبة من أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة (21.4%)، ونسبة (7.1%) كانت بالتساوي لمن أعمارهم أقل من 30 سنة، ومن 50 سنة فأكثر.

5-التخصص:

الجدول 9: يبين متغير التخصص لعينة الدراسة

التخصص	العدد	النسبة
علم المكتبات والمعلومات والتوثيق	1	7.1
أرشيف	1	7.1
إدارة	5	35.7
أخرى	7	50
الإجمالي	14	%100



الشكل (5): يبين متغير التخصص لعينة الدراسة

وفقا للجدول والشكل السابقين فقد كانت نسبة (50%) لتخصصات أخرى، ثم نسبة (35.7%) لتخصص الإدارة، بينما كان تخصص علم المكتبات والمعلومات والتوثيق وتخصص أرشيف بنسبة (7.1%) بالتساوي. وهذا يدل على اختلاف التخصصات لعينة الدراسة وذلك للحصول على نتائج جيدة.

6- الصفة

الجدول 10: يبين متغير الصفة لعينة الدراسة

الصفة	العدد	النسبة
مدير إدارة	/	/
رئيس قسم	1	7.1
مدير فرع	/	/
موظف	13	92.9
الإجمالي	14	%100



الشكل (6): يبين متغير الصفة لعينة الدراسة

وفقا للجدول والشكل السابقين فقد كانت نسبة (92.9%) لمن هم موظفين، ثم نسبة (7.1%) رئيس القسم، بينما لا يوجد من عينة الدراسة مدير إدارة أو مدير فرع.

تحليل البيانات

أولا: تحليل فقرات المحور الأول: ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه صندوق الضمان الاجتماعي عند تنفيذ أنظمة التحول الرقمي لإدارة الأرسيف .؟

الجدول 11: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	عالية جدا	.892	4.21	وجود خطة عمل استراتيجية لتنفيذ التحول الرقمي
1	عالية جدا	.513	4.42	وجود بنية تحتية تقنية كافية لدعم تنفيذ انظمة التحول الرقمي
3	عالية	1.398	3.57	تعاني المؤسسة من صعوبة في تأمين التمويل اللازم للتحول الرقمي
4	عالية	1.019	3.50	توجد مشاكل في التوافق بين الانظمة الرقمية الجديدة والانظمة القديمة
6	عالية	1.206	3.07	قلت الكوادر والكفاءات المتخصصة في التحول الرقمي
5	عالية	1.398	3.42	توجد تحديات قانونية او تنظيمية تأثر على التحول الرقمي لإدارة الأرشيف
	عالية	1.071	3.70	الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور **3.70**، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت الفقرة (وجود بنية تحتية تقنية كافية لدعم تنفيذ انظمة التحول الرقمي) بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.42).
 2. جاءت الفقرة (وجود خطة عمل استراتيجية لتنفيذ التحول الرقمي) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.21).
 3. جاءت الفقرة (تعاني المؤسسة من صعوبة في تأمين التمويل اللازم للتحول الرقمي) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (3.57).
 4. جاءت الفقرة (توجد مشاكل في التوافق بين الانظمة الرقمية الجديدة والانظمة القديمة) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (3.50).
 5. جاءت الفقرة (توجد تحديات قانونية او تنظيمية تأثر على التحول الرقمي لإدارة الأرشيف) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (3.42).
 6. جاءت الفقرة (قلت الكوادر والكفاءات المتخصصة في التحول الرقمي) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (3.07).
- ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني: كيف يؤثر التحول الرقمي على عملية استرجاع الوثائق المحفوظة داخل ادارة ارسيف الضمان الاجتماعي؟

الجدول 12: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	عالية جدا	.425	4.78	ساهم التحول الرقمي في تسريع عملية استرجاع الوثائق المحفوظة
6	عالية جدا	.841	4.35	الانظمة الرقمية المستخدمة حاليا توفر سهولة الوصول الي الوثائق المحفوظة
5	عالية جدا	.513	4.42	عملية استرجاع الوثائق الرقمية اصبحت اكثر دقة واكل عرضة للأخطار بعد التحول الرقمي
4	عالية جدا	.650	4.50	ساهم التحول الرقمي في تقليل عدد الاخطاء البشرية عند استرجاع الوثائق من الارشيف
2	عالية جدا	.633	4.64	أدت الانظمة الرقمية الي تقليل الحاجة الي التدخل اليدوي في استرجاع الوثائق المحفوظة
3	عالية جدا	.646	4.57	ساهم التحول الرقمي الي زيادة امكانية التعاون بين الاقسام المختلفة في المؤسسة بشأن استرجاع الوثائق
	عالية جدا	.618	4.54	الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 4.54، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت الفقرة (ساهم التحول الرقمي في تسريع عملية استرجاع الوثائق المحفوظة) بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.78).
2. جاءت الفقرة (أدت الانظمة الرقمية الي تقليل الحاجة الي التدخل اليدوي في استرجاع الوثائق المحفوظة) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.64).
3. جاءت الفقرة (ساهم التحول الرقمي الي زيادة امكانية التعاون بين الاقسام المختلفة في المؤسسة بشأن استرجاع الوثائق) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.57).
4. جاءت الفقرة (ساهم التحول الرقمي في تقليل عدد الاخطاء البشرية عند استرجاع الوثائق من الارشيف) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.50).
5. جاءت الفقرة (عملية استرجاع الوثائق الرقمية اصبحت اكثر دقة واكل عرضة للأخطار بعد التحول الرقمي) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.42).
6. جاءت الفقرة (الانظمة الرقمية المستخدمة حاليا توفر سهولة الوصول الي الوثائق المحفوظة) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.35).

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث: هل أدى التحول الرقمي الي تحسين كفاءة ادارة الارشيف في صندوق الضمان الاجتماعي؟.

الجدول 13: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	عالية جدا	.497	4.64	ادى التحول الرقمي الي تسريع عملية ادارة الارشيف بشكل عام داخل صندوق الضمان الاجتماعي
3	عالية جدا	.646	4.57	ساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية لإدارة الارشيف داخل المؤسسة
2	عالية جدا	.497	4.64	ساهم التحول الرقمي في تقليل حجم العمل اليدوي الذي كان يتم في ادارة الارشيف قبل التحول الرقمي
4	عالية جدا	.578	4.21	ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف المرتبطة بإدارة الارشيف كالمساحة والمواد الورقية
1	عالية جدا	.468	4.71	ساهم التحول الرقمي في تنظيم الارشيف بشكل يسمح بالحفاظ على الوثائق لمدد اطول مع سهولة الوصول إليها
1	عالية جدا	.611	4.71	ساهم التحول الرقمي في تحسين الامان وحماية الوثائق من التلاعب او الفقدان اتناء عملية الادارة
	عالية جدا	.549	4.58	الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 4.58، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت الفقرة (ساهم التحول الرقمي في تنظيم الارشيف بشكل يسمح بالحفاظ على الوثائق لمدد اطول مع سهولة الوصول إليها) والفقرة (ساهم التحول الرقمي في تحسين الامان وحماية الوثائق من التلاعب او الفقدان اتناء عملية الادارة) بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.71).
2. جاءت الفقرة (ادى التحول الرقمي الي تسريع عملية ادارة الارشيف بشكل عام داخل صندوق الضمان الاجتماعي) والفقرة (ساهم التحول الرقمي في تقليل حجم العمل اليدوي الذي كان يتم في ادارة الارشيف قبل التحول الرقمي) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.64).
3. جاءت الفقرة (ساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية لإدارة الارشيف داخل المؤسسة) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.57).
4. جاءت الفقرة (ساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف المرتبطة بإدارة الارشيف كالمساحة والمواد الورقية) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.21).

رابعاً: تحليل فقرات المحور الأول: ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز التحول الرقمي داخل صندوق الضمان الاجتماعي؟.

الجدول 14: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	عالية جدا	.646	4.42	توفير بنية تحتية تقنية قوية ومستدامة لتعزيز التحول الرقمي
3	عالية جدا	.646	4.42	تطوير برامج تدريب مستمرة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لتعزيز التحول الرقمي
1	عالية جدا	.425	4.78	تبني أنظمة إدارة الوثائق الرقمية بدلا من الأنظمة التقليدية يساعد في تحسين كفاءة استرجاع الوثائق
4	عالية جدا	.611	4.28	تفعيل آليات قياس الاداء لمتابعة تقدم التحول الرقمي يساعد في تحديد النقاط التي تحتاج الي تحسين
2	عالية جدا	.650	4.50	التعاون مع الشركات التكنولوجية المتخصصة يسهم في حلول رقمية مبتكرة تناسب احتياجات المؤسسة
2	عالية جدا	.518	4.50	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي بين جميع الموظفين
	عالية جدا	.582	4.48	الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل مرتفعة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 4.48، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت الفقرة (تبني أنظمة إدارة الوثائق الرقمية بدلا من الأنظمة التقليدية يساعد في تحسين كفاءة استرجاع الوثائق) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.78).
2. جاءت الفقرة (التعاون مع الشركات التكنولوجية المتخصصة يسهم في حلول رقمية مبتكرة تناسب احتياجات المؤسسة) والفقرة (بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي بين جميع الموظفين) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.50).
3. جاءت الفقرة (توفير بنية تحتية تقنية قوية ومستدامة لتعزيز التحول الرقمي) والفقرة (تطوير برامج تدريب مستمرة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لتعزيز التحول الرقمي) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.42).
4. جاءت الفقرة (تفعيل آليات قياس الاداء لمتابعة تقدم التحول الرقمي يساعد في تحديد النقاط التي تحتاج الي تحسين) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط (4.28).

اختبار One-Sample Test:

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	df	القيمة الاحتمالية	Mean difference
الأول	14	3.70	4.408	13	.001	.70238
الثاني	14	4.55	13.442	13	.000	1.54762
الثالث	14	4.58	13.398	13	.000	1.58333
الرابع	14	4.49	12.363	13	.000	1.48810

لاختبار صحة المحاور الخاصة بالدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي القائل (كيف يؤثر التحول الرقمي على إدارة الأرشيف في صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس؟) تم إجراء اختبارات لمقارنة متوسط المتغيرات مع المتوسط الفرضي الذي يساوي (3).

جدول 15: اختبارات لأبعاد الدراسة

يوضح الجدول (51) أن الوسط الحسابي الفعلي/الحقيقي وهو (3.70)، (4.55)، (4.58)، (4.49)، أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وهذا يدل على ان غالبية إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة، كذلك درجة المعنوية (Sig) قيمتها أصغر من (0.05) وهذا يؤكد على وجود دلالة إحصائية لهذه المتغيرات ويعزز اتجاه الموافقة، وبالتالي تم قبول محاور الدراسة.

النتائج:

1. تعاني المؤسسة من صعوبة في تأمين التمويل اللازم للتحول الرقمي، بالإضافة إلى مشاكل في توافق الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة.
2. هناك نقص في الكوادر المتخصصة بالتحول الرقمي، إضافة إلى وجود تحديات قانونية وتنظيمية تؤثر على رقمنة وإدارة الأرشيف.
3. أدى التحول الرقمي إلى تسريع عملية استرجاع الوثائق، وزيادة دقتها، وتقليل الأخطاء البشرية والمخاطر المرتبطة بها.
4. وفرت الأنظمة الرقمية سهولة الوصول إلى الوثائق المحفوظة، وقللت الحاجة إلى التدخل اليدوي، مما عزز التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
5. أدى التحول الرقمي إلى تسريع إدارة الأرشيف، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل حجم العمل اليدوي والتكاليف المرتبطة به.
6. ساهم التحول الرقمي في تنظيم الأرشيف بشكل يحافظ على الوثائق لفترات أطول، مع تحسين الأمان وحمايتها من التلاعب أو فقدان.
7. يشمل ذلك توفير بنية تحتية تقنية قوية ومستدامة، وتبني أنظمة إدارة الوثائق الرقمية، والتعاون مع الشركات التكنولوجية المتخصصة لتطوير حلول مبتكرة.
8. يتضمن تطوير برامج تدريب مستمرة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وتفعيل آليات قياس الأداء ومتابعة التقدم وتحسين العمليات.

التوصيات:

1. الاستثمار في أنظمة تخزين ومعالجة بيانات متطورة لضمان استدامة وكفاءة إدارة الأرشيف.
2. استبدال الأنظمة التقليدية بحلول رقمية حديثة تسهل الوصول إلى الوثائق وتسريع استرجاعها.
3. تطبيق معايير الحماية الرقمية لمنع التلاعب أو فقدان سرية الوثائق الحكومية.
4. تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
5. استخدام مؤشرات لقياس كفاءة إدارة الأرشيف وتحسين العمليات الرقمية بشكل مستمر.
6. تسهيل تبادل الوثائق إلكترونياً بين الإدارات لتعزيز التعاون وتحقيق التحول الرقمي الشامل.
- 7- ضمان الامتثال للوائح القانونية المتعلقة بالأرشفة الرقمية وحفظ الوثائق الحكومية.

قائمة ببليوغرافية مختارة

أولاً: الكتب:

- 1- الشريف، اشرف عبدالمحسن. الأرشيف الإلكتروني في المنظمات الحكومية : المبادئ وإجراءات التنفيذ . القاهرة: ايتراك للطباعة، 2012
 - 2- إسماعيل ، محمد صادق ، "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية"، القاهرة : العربي للنشر و التوزيع، 2010.
 - 3- الغرابي، أحمد .الأرشفة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية :دراسة لواقع الوزارات والمؤسسات شبه الحكومية . الرياض :مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008 .
 - 4-الشريف، عادل. (2005). إدارة الأرشيف: المفاهيم والتطبيقات. دار الفكر العربي.
 - 5- بدر، أحمد .أصول البحث العلمي ومناهجه. القاهرة: دار المعارف.1989. ص.285.
- ثانياً: الدوريات وأعمال المؤتمرات والرسائل العلمية :
- 1-الاتاسي، محمد نشوان . مناهج البحث العلمي : الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2014 . - ص24.
 - 2-شعلان، محمد علي (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030 . الهيئة السعودية للمهندسين، مجلة المهندس، (99).
 - 3- المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 36(7)، 157-184 .
 - 4-ريان عدنان عزيز الرحمن (2022) . التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022 .
- ثالثاً : المواقع الإلكترونية:

تاريخ الاسترجاع أو الإتاحة 2024/10/22

1-http://mawdoo3.com

عنوان البحث

**دور نظم المعلومات الحاسوبية في تطبيق الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية
دراسة على مجموعة من المصارف الحكومية بولايات السودان.**

د. محمد الناير محمد النور¹، عمر ابكر اسحاق ادم²، د. محمد حسن ادم ازرق³

¹ استاذ مشارك: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- قسم المحاسبة والتمويل. بريد الكتروني: Dr.elnair67@gmail.com

² طالب دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- قسم المحاسبة والتمويل. بريد الكتروني: Adamisaac681@gmail.com

³ استاذ مساعد: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- قسم المحاسبة والتمويل. بريد الكتروني: azragacca@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/4>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/4>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور نظم المعلومات الحاسوبية في تطبيق الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية في ولايات السودان المختلفة ولتحقيق أهداف البحث تم بناء نموذج البحث وفرضياتها اعتماداً على أدبيات البحث، والأستعانة بالبحوث السابقة في تطوير مقياس البحث، وصممت استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (400) استبانة واسترد منها (247) استمارة صالحه للتحليل وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ. كما تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية واستخدام أسلوب تحليل المسار واعتمد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيلاً للواقع وتفسير البيانات: قد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد نظم المعلومات الحاسوبية وابعاد الشمول المالي. نجد أن ابعاد نظم المعلومات الحاسوبية تؤثر على ابعاد الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية. أنظمة المعلومات الحاسوبية في المصارف السودانية جيدة وتساهم في تطبيق الشمول المالي. هنالك تفاوت في تأثير ابعاد نظم المعلومات على ابعاد الشمول المالي حيث نجد أن بُعد السرعة في المرتبة الأولى من حيث التأثير ثم بُعد التكلفة وأخيراً بُعد الدقة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الحاسوبية، الشمول المالي.

RESEARCH TITLE**The role of Accounting Information Systems in implementing Financial Inclusion in Sudanese Government Banks.
A study on a group of government banks in the states of Sudan.****Abstract**

The study aimed to identify the role of accounting information systems in implementing financial inclusion in Sudanese government banks in the various states of Sudan. To achieve the study objectives, the study model and its hypotheses were built based on the study literature, and previous studies were used to develop the study scale. A questionnaire was designed to collect primary data, where (400) questionnaires were distributed and (247) valid forms were retrieved for analysis. To ensure the degree of reliability in the data, the Alpha Cronbach test was used. The structural equation modeling methods test was also used and the path analysis method was used. The path analysis program relied on the Social Sciences Program (SSPSS) in order to find the model that fits the data collected well enough to be a representation of reality and interpret the data as follows: The study reached a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between the dimensions of accounting information systems and the dimensions of financial inclusion. We find that the dimensions of accounting information systems affect the dimensions of financial inclusion in Sudanese government banks. The accounting information systems in Sudanese banks are good and contribute to the implementation of financial inclusion. There is a difference in the impact of information systems dimensions on financial inclusion dimensions, where we find that speed is ranked first in terms of impact, then cost, and finally accuracy. **Keywords:** Accounting information systems, financial inclusion.

Key Words: Accounting information systems, financial inclusion.

مقدمة :

إن الشمول المالي من المفاهيم الأكثر تداولاً في الفترة الأخيرة لاسيما في أعقاب الأزمة المالية العالمية لسنة 2008م والتي فرضت على المؤسسات المالية الدولية زيادة الاهتمام به ورسم استراتيجيات دولية كفيلة بتعزيزه لاسيما في ظل العلاقات التي تربطه بتحقيق الاستقرار المالي وقد قامت غالبية دول العالم المتقدمة والنامية منها بتبني سياسات تضمن تحقيق الشمول المالي من خلال تمكين جميع شرائح المجتمع من الوصول إلى الخدمات والمنتجات المالية التي تلبى احتياجاتهم وتتماشي مع قدراتهم وتبعدهم من التهميش المالي والذي سينعكس أثره الايجابي مباشرة على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لهؤلاء الأفراد ومن ثم على الدول ككل (اسيا- نصيرة 2018). وانطلاقاً من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمصارف الحكومية السودانية أن تبقى بمعزل عن هذا التغيير مما يفترض عليها السعي الجاد لإيجاد سبل لتطبيق الشمول المالي مما يتوفر لها من إمكانيات وموارد تتعلق بأنظمة المعلومات المحاسبية حيث يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية في مجال المعلومات باعتبارها مورداً هاماً في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، خاصة في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغيير المستمر، ومع تطوير حجم المؤسسات وتعدد العمليات واشتداد حدة المنافسة أصبح الأمر ملح على أي مؤسسة اقتصادية استغلال هذا المورد والاستفادة من مزاياه وذلك من خلال إعداد نظام للمعلومات بغرض التحكم الجيد في الكم الهائل من البيانات الناتجة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومعالجتها وفق ترتيبات محددة من أجل إنتاج معلومات تلبى حاجات مستخدميها. يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد الأنظمة الهامة في المؤسسة الاقتصادية والذي من خلاله يتم تزويد مختلف الأطراف الداخلية والخارجية بالمعلومات الضرورية للأنشطة التي تمارسها المؤسسة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. مما تقدم تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع أنظمة المعلومات المحاسبية في المصارف الحكومية السودانية ومدى مساهمتها في تطبيق الشمول المالي.

مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من الدول فقدان ثقة كثير من العملاء في النظام المصرفي والتوجه للتعامل مع الوحدات الغير رسمية التي تعتمد على النظام التقليدي الذي يصعب على البنوك المركزية تتبعها والسيطرة عليها فمن ضمن تلك الدول دولة السودان فنجد أن هنالك قدر كبير من الكتلة النقدية خارج النظام المصرفي وهذا الأمر يؤدي بدوره إلى تجميد وعدم تداول الأموال بشكل سليم مما يؤدي إلى تقليل فرص التمويل لكثير من المشروعات كما يؤدي بدوره إلى زيادة في عملية التهميش والاقصاء المالي الاختياري أو الإجباري وذلك نتيجة للجهل المالي و هذه المشاكل تحتاج إلى إيجاد طرق وسياسات جديدة ذات جدوى فعلية تساهم في لم شمل افراد المجتمع والمؤسسات بمختلف أنواعها تحت مظلة الرقعة المالية ويفترض الباحث أن الشمول المالي من أبرز السياسات التي يتوقع من خلالها يمكن إعادة العملاء بشكل كامل في النظام المصرفي وشملهم مالياً وحل مشكلة التهميش المالي بمختلف أنواعه من خلال الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية المتاحة في المصارف السودانية الحكومية .

تندرج تحت الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية ؟
2. هل هنالك أثر لنظم المعلومات المحاسبية على الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية ؟

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الأهميتين النظرية والتطبيقية كما يلي:

الأهمية النظرية: من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة، خاصة وأن هذه الدراسة تتناول أهم الموضوعات التي سوف تسهم في تحسين الخدمات التي تقدمها المصارف الحكومية. تغطية الفجوة البحثية التي لم يتم تناولها .

الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية العملية من مدى أهمية موضوع الدراسة للمصارف الحكومية السودانية والذي يكشف مدى أهمية نظم المعلومات المحاسبية التي تعتبر مورداً أساسياً في المصارف والمؤسسات لأن سرعة وجود نظم المعلومات المحاسبية يؤدي إلى إمكانية تطبيق الشمول المالي الذي يسهم بدوره في تحقيق مجموعة من الامتيازات للمجتمع ككل والمؤسسات المصرفية التي تقوم بتطبيقه. معرفة مدى تأثير نظم المعلومات المحاسبية على الشمول المالي. المساهمة فيما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومن تقديم مقترحات وتوصيات متعلقة بنظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للمؤسسات المصرفية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى دراسة دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم وضع مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. بيان علاقة الارتباط بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية في المصارف الحكومية السودانية.

2. توضيح أثر نظم المعلومات المحاسبية على الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.

3. التعرف على نظم المعلومات المحاسبية وأهميتها وأهدافها ومدى مساهمتها في المصارف الحكومية السودانية والتعرف على الشمول المالي وماهي الفوائد من تطبيقه.

الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات المحاسبية:

نظم المعلومات المحاسبية:

مفهوم نظم المعلومات المحاسبية وفقاً لتعريف (kasim-zeyad,2003) بأنه احد النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية يتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المالية وغير المالية لجميع الجهات التي يهمها أمر الوحدة الاقتصادية وبما يخدم تحقيق أهدافها.(نضال- زياد، 2011) يقصد به نظام يقوم بجمع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات لإنتاج المعلومات لصانعي القرار تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة. كما يعرف(سمير، شحاته، 2013) نظام المعلومات المحاسبي بأنه ذلك النظام الذي يقوم بتجميع وتشغيل وتحليل وقياس وتسجيل البيانات المالية عن منظمة معينة، ثم توصيل نتائج هذا التشغيل في شكل معلومات مالية إلى متخذي القرارات عن طريق التقارير المالية التي يخرجها النظام. كما يعرف(إدمون،2010) نظام المعلومات المحاسبي بأنه مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي ترتبط بعضها بعضاً مع البيئة المحيطة، وتعمل كمجموعة واحدة تتداخل العلاقات بين بعضها بعضاً وبين النظام الذي يضمها بحيث يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الشامل للمحاسبة وهو بالتالي شبكة من الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض والمحكومة بمبادئ سليمة والتي يتم إعدادها بطريقة متكاملة بهدف تقديم البيانات والمعلومات

لمتخذي القرار بالصورة الملائمة لاحتياجاته. يعرف (كامل، 2000): نظام المعلومات المحاسبي بأنه مجموعة من المكونات المربوطة مع بعضها البعض بشكل منظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب ولمساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم.

ابعاد نظم المعلومات المحاسبية في البنوك : (منال، حمدون 2017):

1. التكلفة: تعني قياس كافة الأحداث الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال عمليات جمع البيانات وتسجيلها ومعالجتها وتخزينها وتلخيصها في السجلات المحاسبية.

الدقة: لعامل الدقة خصوصية في النظام المحاسبي للمصارف لكون المصرف مؤسسة مالية تتاجر في النقود ونظراً لما تتسم به المعاملات المالية للمصارف من اعتمادها على الثقة فإن الأمر يتطلب تنفيذ المعاملات المحاسبية بدقة.

3. السرعة وتعني : الزمن الذي يستغرق عند تسجيل العمليات المختلفة واستخراج الأرصدة.

مفهوم الشمول المالي:

تعددت المصطلحات ما بين الشمول أو الاشتمال أو الإندماج المالي إلا انها تصب كلها في معني واحد هو إيصال الخدمات المالية والمصرفية بأسعار وتكلفة معقولة إلى مختلف الشرائح وخصوصا المستبعدين مالياً (زهراء، 2019). ينظر إلى الشمول المالي بأنه يعني أن يكون كل فرد أو مؤسسة لهم القدرة على الوصول إلى أدوات ومنتجات مالية تكافئ احتياجاتهم وقدراتهم المادية. يعرف مركز (هردو، 2018) الشمول المالي بأنه يعني إتاحة الخدمات من خلال المؤسسات المالية الرسمية مثل البنوك وشركات التمويل متاهي الصغر والبريد.. إلخ.

تعددت المفاهيم بشأن الشمول المالي، واتخذت اتجاهات مختلفة ولكنها متكاملة .

ابعاد الشمول المالي:

خلال العقد الماضي تطور مفهوم الشمول المالي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي(بهناس 2019):

الوصول للخدمات المالية: تشير إلى القدرة على استخدام الخدمات المالية من المؤسسات الرسمية، وتتطلب تحديد مستويات الوصول إلى الخدمات المالية وتحديد وتحليل العوائق المحتملة لفتح واستخدام حساب مصرفي مثل: التكلفة والقرب من نقاط الخدمات المصرفية، عدد الفروع وأجهزة الصراف الآلي.. إلخ)

استخدام الخدمات المالية: تشير إلى مدى استخدام العملاء للخدمات المالية المتقدمة بواسطة مؤسسات القطاع المصرفي، وتحديد مدى استخدام الخدمات المالية يتطلب جمع بيانات حول مدى انتظام وتواتر الاستخدام عبر فترى زمنية.

جودة الخدمات المالية: تعتبر مقياساً يعكس أهمية الخدمة بالنسبة للعملاء، وتشمل آراء ومواقف العملاء اتجاه طلب الخدمة المالية المقدمة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.

مما سبق يمكن صياغة الفروض الفرعية الآتية :

حيث تنشق فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية تتمثل في التالي:

1/ توجد علاقة ايجابية بين التكلفة واستخدام الخدمات المالية.

2 / توجد علاقة بين التكلفة وجودة الخدمات المالية.

3/ توجد علاقة ايجابية بين السرعة وجودة الخدمات المالية.

الفرضية الثانية : هنالك أثر إيجابي بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.

1/ توجد علاقة اثر إيجابي بين السرعة واستخدام الخدمات المالية.

2/ توجد علاقة اثر إيجابي بين الدقة وجودة الخدمات المالية.

3/ توجد اثر إيجابي بين الدقة واستخدام الخدمات المالية.

تطوير الفرضيات:

تطوير العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة غير مباشرة بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي تتمثل في الآتي:

توصلت دراسة (علياء، 2019) إلى أن عدم أو ضعف تطبيق نظم المعلومات المحاسبية يقف عائقاً أمام عملية الشمول المالي وأن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المجال المحاسبي يؤدي إلى تطوير نظم المعلومات المحاسبية ورفع كفاءتها وفعاليتها ومن ثم زيادة أهمية مهنة المحاسبة في دعم الشمول المالي المحاسبية. دراسة (خالد، وآخرون، 2021) توصلت إلى وجود أثر لنظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية على تحقيق الاستقرار المالي كمتطلب للشمول المالي في البنوك التجارية بالقطاع العام. كما يوجد أثر لنظم تكنولوجيا المعلومات المحاسبية على تحقيق الحماية المالية كمتطلب للشمول المالي في البنوك التجارية بالقطاع الخاص. كما توصلت إلي أن مبتكرات تكنولوجيا المعلومات المالية تساهم في توسيع تقديم خدمات الشمول المالي لقطاع عريض من الفئات المهمشة وبالأخص المستعبدة مالياً والتي يصعب الوصول إليها بالشكل التقليدي من خلال التغلب على مشاكل انخفاض عدد فروع البنك. توصلت دراسة (عتيقة، 2018) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية (المتطلبات البشرية) على تحسين جودة الخدمة البنكية، وبينما عكست النتائج عدم وجود تأثير معنوي ل (المتطلبات المادية والمالية والمتطلبات الإدارية) على تحسين جودة الخدمة البنكية. دراسة (توات عثمان، 2022) توصلت نتائج الدراسة إلى أنه وبرغم من التطورات الحاصلة لا تزال الدول العربية متأخرة مقارنة بدول نامية عديدة، يمكن الاستفادة من تجاربها، على غرار التجربة الكينية. لذا يتعين على دول المنطقة إتاحة الفرص أمام الابتكار الرقمي مع وضع لوائح موايئة وتطبيقات تنظيمية للحماية توفر الامان للمعاملات بينما تسمح بإجراء التجارب المحفزة على خلق ابتكارات غير مسبوقة و اعتمادها. وتتضمن الأولويات الإصلاحات الرامية إلى سد تحسين بيئة الأعمال ومعالجة الفجوات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جانب اتخاذ تدابير لمعالجة فجوة الثقة. كما توصلت (دراسة عبد الرزاق وآخرون) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والمحاسبية والشمول المالي. دراسة (وليد، محمود، 2021) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تساهم التكنولوجيا المالية في دعم وتعزيز آليات الشمول المالي من خلال تعزيز وصول كافة فئات المجتمع إلى الخدمات والمنتجات المالية وإزالة عدم التماثل في المعلومات بين جميع الأطراف وتحقيق الشفافية والأمان وتعزيز الخصوصية مع سهولة حصول جميع الأفراد على تمويل مناسب لاحتياجاتهم. سهولة فتح حساب وغيرها من الخدمات التي يحتاجها الافراد على تمويل مناسب لاحتياجاتهم. تؤثر التكنولوجيا المالية على خفض التكلفة المصرفية في البنوك المصرية من خلال إتمام المعاملات المالية بأمان وشفافية وتكلفة أقل مع إتمام التحويلات الاقتصادية بالمناطق النائية دون الحاجة إلى بنية تحتية جديدة، بالإضافة إلى إتمام المدفوعات والتحويلات المالية بسرعة فائقة، والتقليل من التكاليف الزمنية والمادية للبنوك والعملاء، ويؤثر الشمول المالي في خفض تكلفة المصرفية في البنوك المصرية من خلال التقليل من تكلفة التحويلات المالية الناتجة من وجود وسيط من خلال إعداد المحافظ الرقمية والتعامل بها لتحويل الأموال بدون رسوم إضافية. دراسة (عبدالله

واخرون، 2018). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن انتشار وكلاء تقديم الخدمة أكثر المتغيرات المستقلة التي تحدث تغيير في الشمول المالي بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى في الدراسة. والضعف الواضح في اعداد المصارف التي تقدم الخدمة حيث بلغت نسبة 14% من إجمالي المصارف العاملة بالسودان كما أن معظم مستخدمي خدمة عبر الهاتف الجوال لديهم حسابات لدي طرف المصارف الأخرى إضافة إلى وجود معيقات متنوعة تواجه انتشار الخدمة.

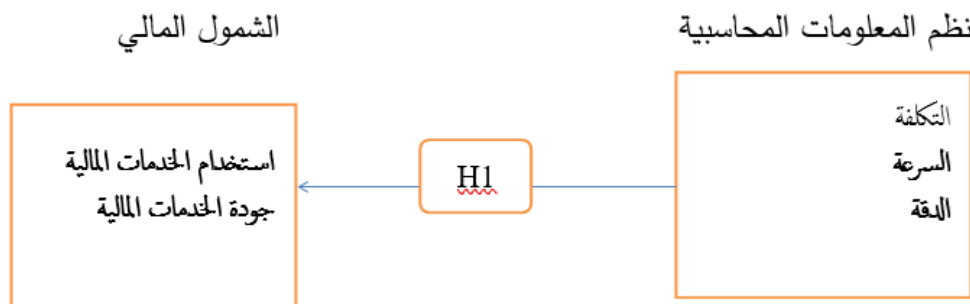
الاستبعاد المالي؛ القطاع المصرفي؛ الدول العربية تصنيفات. (Muqdad, Sardar, 2023) توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية له علاقة في زيادة جودة الخدمات المصرفية وانعكاسها على رضا العملاء، وتبين أن هناك تأثيراً لنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في فعالية كل من "الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، السلامة". من خلال نتائج البحث يوصي الباحثون بمجموعة من النقاط، أهمها: ضرورة مواكبة التطورات واتباع الأنظمة الحديثة في القطاع المصرفي، وتدريب العاملين والقائمين عليها من خلال رفع كفاءتهم، وتشجيع البنوك العاملة في محافظة أربيل على تدريب كوادرها على استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية.

نموذج الدراسة

من خلال ما سبق من أسئلة الدراسة وفرضياتها واستعانة بما جاء في أدبياتها، تم بناء النموذج الفرضي للدراسة على النحو التالي:

نموذج الدراسة

الشكل (1)



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة:

في الجانب النظري من البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على استقراء الحقائق وجمع وتحليل المعلومات والبيانات المأخوذة من المنشورات والدوريات الموثوقة، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد اعتمد على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس لكيرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوفق بشدة وأوفق ومحاييد ولا أوفق ولا أوفق بشدة"، وحيث تم إعطاء ارقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: الرقم (5) يقابل أوفق بشدة. الرقم (4) أوفق. الرقم (3) محايد. الرقم (2) لا أوفق. والرقم (1) لا أوفق بشدة. وتم مراعات كافة الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (15) من المحكمين في مجال المحاسبة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. بذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف الحكومية السودانية العاملة بولاية السودان المختلفة تم اختبار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية

(الميسرة) (اوماسيكاران2010). تم توزيع (400) استبانة وتم استرجاع(247) اسبانه. حيث اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي على اسلوب نمذجة المعادلة البنائية.

حدود وعينة البحث:

الحدود الموضوعية: اختبار العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي دراسة ميدانية على مجموعة من المصارف الحكومية السودانية.

الحدود البشرية: ركزت هذه الدراسة على كافة المستويات الوظيفية في المصارف الحكومية السودانية بولاية السودان التي تمت فيها الدراسة.

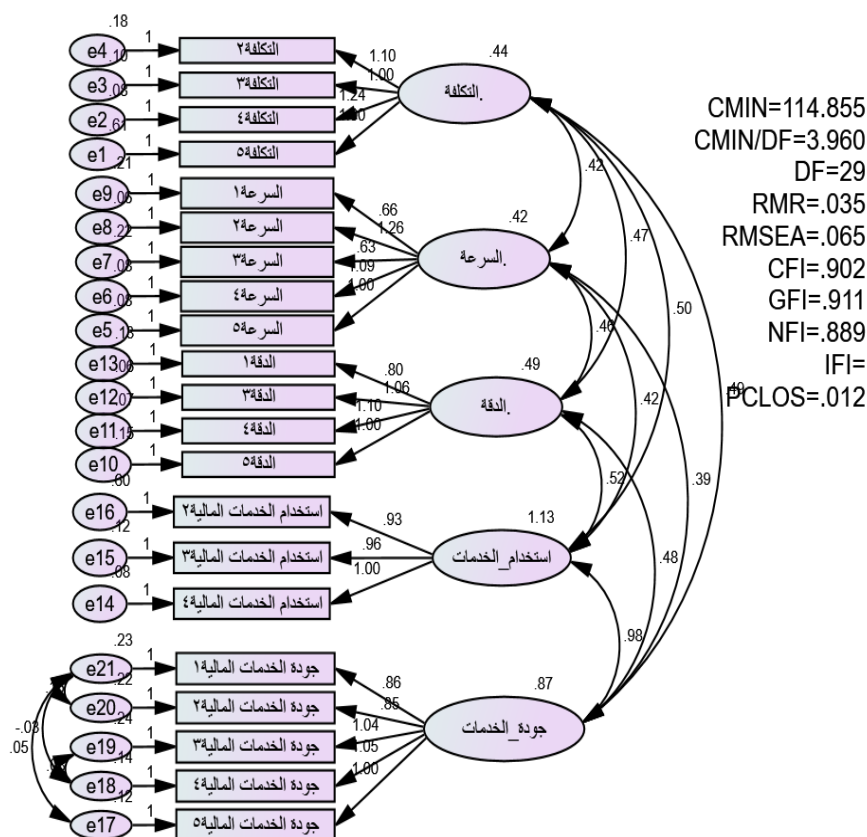
الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال 2020-2023

عينة البحث: المصارف الحكومية السودانية يفترض الباحث بأن العينة الميسرة هي العينة الملائمة للبحث وقد تم توزيع 400 استبيان تم استرجاع 247 استبيان صالحه للتحليل.

التحليل العاملي التوكيدي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي AMOS في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال وكانت النتائج كما يلي:

الشكل (2): يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2023.

جدول (1) مؤشرات جودة المطابقة

CMIN	VMIN/DF	DF	RMSEA	CFI	GFI	RMR	NFI	PCLOS
855.411	960.3	29	.065	02.9	11.9	53.0	.889	.112

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2023.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة).

حتى يتم الإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة وكذلك الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمتغيرات وقيمة ألفا كرونباخ (الاعتمادية) الجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الفأكرونباخ لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري الفأكرونباخ
نظم المعلومات المحاسبية	التكلفة	4.3530	.67744
	السرعة	4.3725	.63057
	الدقة	4.3506	.66552
الشمول المالي	استخدام الخدمات المالية	3.7960	1.02449
	جودة الخدمات المالية	4.1595	.92621
			.915

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، 2023.

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

1. بالنسبة لأبعاد نظم المعلومات المحاسبية:

- بعد التكلفة قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.3530) وهو يقع من ضمن الفئة العالية وذلك من خلال إجابات افراد العينة حيث يعتبر ثاني أكثر العناصر أهمية من قبل المصارف حيث يعتبر هدف استراتيجي يساهم بشكل فعال في زيادة القدرة التنافسية حيث نجد أن تخفيض تكاليف الأنظمة المحاسبية يبدأ من مرحلة التخطيط والتصميم حتى مرحلة

التنفيذ من خلال مساعدة المصارف على الاستخدام الامثل للموارد وتوصل التقارير في الوقت المناسب فكلما كانت التكاليف قليلة كلما كان أفضل كما نجد أن الانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة تشير إلى التجانس العالي حيث بلغت نسبة التجانس (67744).

- بعد (السرعة) قد حقق وسطاً حسابياً عاماً قدره (4.3725) وهو يقع ضمن الفئة الأعلى مما يعني أن المصارف محل الدراسة لديها اهتمام بعملية السرعة في إنجاز العمليات المصرفية ويُعد هذا العنصر من أكثر العناصر التي توليها المصارف اهتماماً كما نجد أن الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي يشير إلى أن هنالك تجانساً في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة التجانس (63057).
- بعد الدقة قد حقق وسطاً حسابياً قدره (4.3506) وهذه النسبة تجعل بُعد الدقة يحتل الترتيب الثالث من حيث أهميته بالنسبة للمؤسسات المصرفية كما بلغت نسبة الانحراف المعياري للدقة (66552.0) تشير نسبة الانحراف إلى التجانس العالي في إجابات أفراد العينة ونجد أن هنالك ترابط بين الدقة والتكلفة والسرعة حيث يوجد ترابط وثيق بينهما قد نجد هناك مديرون وأرباب أعمال في أغلب المؤسسات المصرفية يحثون الموظفين دائماً على تسريع وتيرة العمل، مع التركيز على الدقة في إنجاز المهام ضمن الوقت المتاح، وهي معادلة صعبة التحقيق، لكنها تحتوي على الكثير من التوافق في تنفيذ المهام وزيادة الإنتاج ويظل الجمع بين تحقيق الدقة وسرعة الإنتاج المناسبة لتسليم المهام المطلوبة في توقيتاتها المحددة أمراً صعباً، لكنه قابل للتحقق مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف.

2. بالنسبة لأبعاد الشمول المالي:

- الوسط الحسابي العام لبُعد جودة الخدمات المالية قد بلغ (4.1595) حيث يصنف الأعلى متوسطاً من بين ابعاد الشمول المالي حيث أن إجابات أفراد العينة تشير إلى أن الخدمات التي تقدمها المصارف ممتازة من حيث السرعة والدقة والتكلفة حيث نجد أن الجودة هي أساس الاستمرارية كما يعتبر المحور الرئيسي للتميز لذلك تولي المصارف اهتماماً لا بأس به تجاه جودة الخدمات المالية.
- كما اشار الجدول المذكور أنفاً أن عنصر استخدام الخدمات المالية قد أشار إلى وسطاً حسابياً عاماً قدره (3.7960) والذي يقع ضمن المستوي العالي، وإن كان لم يصل إلى المستوي المتقدم بما يكفي من وجهة نظر الباحث ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة حيث يبلغ (1.02449).

اختبار فرضيات الدراسة:

تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (4) : تحليل الارتباطات لمتغيرات الدراسة

ابعد المتغيرات	التكلفة	السرعة	الدقة	استخدام الخدمات	جودة الخدمات
التكلفة	1				
السرعة	.751	1			
الدقة	.848	.913	1		
استخدام الخدمات	.683	.138	.351	1	
جودة الخدمات	.922	.564	.730	.828	1

المصدر: لإعداد الدارس من بيانات الدراسة 2023.

نمذجة المعادلة البنائية:

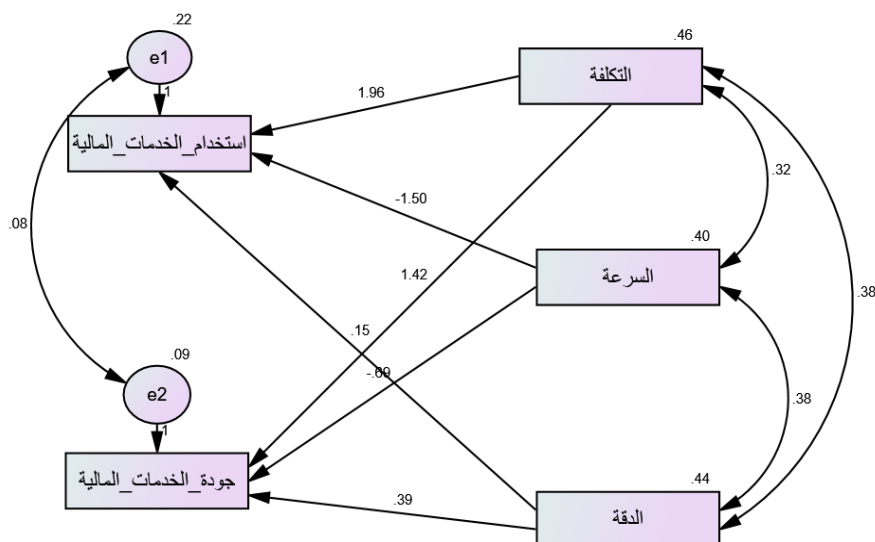
لاحتبار الأثر يتم الاعتماد على الآتي:

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة المزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

Path Analysis تحليل المسار:

الفرضية الرئيسية العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي.



الشكل (2)

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أبعاد نظم المعلومات المحاسبية في أغلبها تؤثر إيجابياً على الشمول المالي وللتأكد من ذلك لابد من حساب مؤشرات جودة النموذج كما هو موضح في الجدول التالي:

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

لاختبار الفرضية.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول () يوضح المسار من نظم المعلومات المحاسبية الى الشمول المالي:

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يوجد أثر	.919	.102	.113	.012	التكلفة	<---
لا يوجد أثر	.055	1.919	.070	.135	التكلفة	<---
يوجد أثر	***	-6.670	.086	-.574	السرعة	<---
يوجد أثر	***	-3.773	.053	-.202	السرعة	<---
يوجد أثر	***	-3.986	.089	-.355	الدقة	<---
لا يوجد أثر	.358	.919	.055	.051	الدقة	<---

المصدر: إعداد الدراس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2023

النتائج الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات المحاسبية والشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.

النتائج علي مستوى الفرضيات الفرعية:

1 / توجد علاقة ايجابية بين التكلفة واستخدام الخدمات المالية.

2 / لاتوجد علاقة بين التكلفة وجودة الخدمات المالية.

3/ توجد علاقة ايجابية بين السرعة وجودة الخدمات المالية.

النتائج على مستوى الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤثر نظم المعلومات المحاسبية على الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.

النتائج على مستوى الفرضيات الفرعية:

1/ توجد علاقة اثر إيجابي بين السرعة واستخدام الخدمات المالية.

2/ توجد علاقة اثر إيجابي بين الدقة وجودة الخدمات المالية.

3/ توجد اثر إيجابي بين الدقة واستخدام الخدمات المالية.

مناقشة النتائج:

الجدول اعلاه أثر أبعاد نظم المعلومات المحاسبية على الشمول المالي والعلاقة بينهما حيث نلاحظ أن:

- بعد التكلفة يؤثر على الوصول للخدمات المالية بينما لا يؤثر على كل من استخدام الخدمات المالية وجودة الخدمات المالية. مما يعني أن استخدام الخدمات المالية وجودتها ليس مرتبط بتكلفتها فالمجتمع لم يعير اي اهتمام لتلك التكاليف عندي رغبته لاستخدام تلك الخدمات ذات الجودة العالية سوف يدفع مهمها كلف ولكن تكلفة الوصول إلي تلك الخدمات المالية دائماً ما تقف عائقاً امام الكثير من افراد المجتمع ومؤسسات الدولة.
- بعد السرعة يعتبر اكثر الابعاد تأثيراً على ابعاد الشمول المالي حيث يحظى بأهتمام عالي من قبل المصارف مما يعني أن الخدمات تقدم بسرعة عالية مما يؤدي إلى توفير الوقت للعميل و المصرف وتوفير هذه ميزة جيدة.
- بعد الدقة يؤثر على الوصول إلى الخدمات واستخدام الخدمات المالية بينما لا يؤثر على جودة الخدمات المالية وهذا يعني أفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة من أجل أن تصل وتستخدم الخدمات المالية لابد أن يتوفر فيها عنصر الدقة بينما جودة الخدمات لا تربط الدقة.

الخاتمة:

من خلال دراسة دور نظم المعلومات المحاسبية على تطبيق الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج .

تتمثل اهم نتائج في النقاط التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد نظم المعلومات المحاسبية وابعاد الشمول المالي.
2. نجد أن ابعاد نظم المعلومات المحاسبية تؤثر على ابعاد الشمول المالي في المصارف الحكومية السودانية.
3. انظمة المعلومات المحاسبية في المصارف الحكومية السودانية جيدة وتساهم في تطبيق الشمول المالي.
4. هنالك تفاوت في تأثيرا ابعاد نظم المعلومات على ابعاد الشمول المالي حيث نجد أن السرعة في المرتبة الأولى من حيث التأثير ثم التكلفة واخيراً بعد الدقة.

توصيات الدراسة:

1. على إدارة المصارف الحكومية السودانية وعلى رأسهم بنك السودان المركزي الاهتمام بفهوم الشمول المالي لما له من أثر إيجابي في تحسين الخدمات المصرفية والتنمية الاجتماعية من خلال إخضاع كافة افراد المجتمع والمؤسسات الخدمية تحت مظلة الشمول المالي وتحريرهم من التهميش المالي المتنامي .
2. على المصارف الحكومية السودانية ضرورة الوصول لجميع المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر و إدراجها تحت مظلة الشمول المالي من خلال تسهيل القيود المتعلقة بإجراءات التمويل.

3. على المصارف الحكومية السودانية أن تتبنى تطبيقات بنكية أكثر فعالية وشمولية مما هو مطبق حالياً حتى تلزم المصارف التجارية من تبني تلك التطبيقات والالتزام بها.
4. على المصارف الحكومية السودانية الحرص على وضع استراتيجيات تضمن من خلالها تطبيق الشمول المالي و ذلك من خلال ما تمتلكه من إمكانيات خاصة بأنظمة المعلومات المحاسبية.
5. على المصارف الحكومية السودانية تثقيف وتوعية المجتمع من الأمية المالية وإعدادهم من خلال الدورات والندوات لأجل تقبل فكرة الشمول المالي .
6. على المصارف زيادة نقاط البيع وتوسيع قنوات الخدمة الرقمية بإستخدام المؤسسات المصرفية.
7. على المصارف الحكومية السودانية أن تحسن من انظمة المعلومات المحاسبية المطبقة في المصارف حتي تتمكن من تقديم الخدمات بتكلفة قليلة وبسرعة عالية وبجودة مقبولة لتحقيق التميز .

المصادر والمراجع:

- 1- إدمون طارق إدمون- عبد الستار الكبيسي(2010)، مدي فعالية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الأهلية من وجهة نظر الإدارة .رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 2- اسيا سعدان(2018)، نصيرة محاسبية، واقع الشمول المالي في المغرب- دراسة مقارنة الجزئر تونس، المغرب) دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10- العدد 3.
- 3- بهناس العباس(2019)، آخرون، أسس ومتطلبات إستراتيجية تعزيز الشمول المالي مع الإشارة إلى التجربة الأردنية، مجلة معارف، المجلد 14- العدد3.
- زهراء صالح حمدي،(2019)، اهمية التكنولوجيا في تعزيز الشمول المالي للمصارف مع الإشارة لتجارب دولية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12) العدد (28)،ص168.
- 4- سمير كامل عيسي، شحاته السيد شحاته(2013)، نظم المعلومات المحاسبية في بيئة تكنولوجيا المعلومات- مدخل تحليل وتصميم النظم،مصر،دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- كمال الدين مصطفى الدراوي، (2000)، نظم المعلومات المحاسبية، الاسكندرية: مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- 6- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي للشمول المالي في مصر،(2018)، هل لمجدودي الدخل نصيب في إتاحة الأدوات المالية،www.hrdoegypt.org
- 7- منال حسين، هلال دحنون (2017)، النظام المحاسبي البنكي كنظام معلومات، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد2، المجلد16.
- 8- نضال محمود، زياد عبدالرحيم الذبية، (2011)، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، عمان: الأردن، دار المسرة للنشر للطباعة والتوزيع.

1-MuqdadMaarroof Hasan ,Sardar Fadhil Qasim,(2023),The Impact of electronic accounting information systems on the quality of banking services: an exploratory study of the opinios of a sample of bank employees operating in Erbil Governorate ,Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences Vol(19)No(64).

2-Kasim M. Ibrahim Alhubaity & Zeyad H. Yahya Alsaqah
www.infotechaccountants.com/phpBB2/index.php

عنوان البحث

**دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية على بنك
التضامن الإسلامي – السودان**

د. حسان محمد حسن حافظ¹

¹ أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

بريد الكتروني: hassaan217@yahoo.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/5>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/5>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف، المشاركة، الرقابة الذاتية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (86) من العاملين ببنك التضامن الإسلامي بالسودان. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يولي البنك اهتماماً كبيراً بصياغة وتقييم الاستراتيجية، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بأنظمة التحفيز والمكافآت، يحدد البنك الأهداف بوضوح عند تطبيق الإدارة بالأهداف وبما يتوافق مع رؤيته، إلا أن هناك ضعفاً في مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك. أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تنفيذ الاستراتيجية من خلال ربطها بأنظمة تحفيز ومكافآت فعالة، لزيادة التزام الموظفين ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتفعيل مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم، من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتعاون بين الإدارة والعاملين لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للبنك، العمل على تبني منهج الإدارة الاستراتيجية لضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية ومبادئ الإدارة بالأهداف بالبنك.

الكلمات المفتاحية: إدارة، إستراتيجية، أهداف، بنك التضامن، السودان.

RESEARCH TITLE

The Role of Strategic Management as an Approach to Applying Management by Objectives: A Field Study on Tadamon Islamic Bank – Sudan

Dr. Hassaan Mohamed Hassan Hafiz¹

¹ Assistant Professor – Department of Business Administration – Taif University

Email: hassaan217@yahoo.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/5>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/5>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic management in its dimensions (strategic formulation, strategy implementation, and strategy evaluation) as an approach to applying management by objectives in its dimensions (goal setting, participation, and self-control). The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a data collection tool. A random sample of 86 employees from Tadamon Islamic Bank in Sudan was selected. The study concluded with several key findings, the most important of which is that the bank places significant emphasis on strategic formulation and evaluation. However, challenges exist in strategy implementation, particularly concerning incentive and reward systems. The bank clearly defines objectives when applying management by objectives in alignment with its vision, yet there is a weakness in employee participation in work planning and decision-making. Furthermore, the study found a statistically significant impact of strategic management dimensions on the successful application of management by objectives in the bank. The study recommended developing strategy implementation mechanisms by linking them to effective incentive and reward systems to enhance employee commitment and improve the efficiency of strategic plan execution. Additionally, it emphasized the need to activate employee participation in work planning and decision-making related to their objectives by strengthening communication and collaboration channels between management and employees to ensure alignment between individual and organizational goals. The study also recommended adopting a strategic management approach to ensure consistency between organizational objectives and the principles of management by objectives within the bank.

Key Words: Management, Strategy, Objectives, Tadamon Bank, Sudan.

مقدمة:

تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئه الأعمال فرضت علي منظمات الأعمال مجموعه من التحديات الإدارية والتنظيمية، الإنتاجية، القيمة الثقافية، التسويقيه... الخ وأصبح إلزاماً علي المنظمات التعامل مع تلك التحديات لضمان الإستمرار والبقاء والنمو وذلك بتبني عدد من الأساليب الإدارية الحديثة وتطويرها. كما إن الإدارة الاستراتيجية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة وهي مجموعه من العمليات والأنشطة التي تهدف إلي تحديد أهداف المنظمة ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف اعتماداً علي تحليل البيئة الخارجية والداخلية واستشراف التحديات والفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. تمثل الإدارة بالأهداف منهجية إدارية تركز على تحقيق نتائج محددة من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ويتم إشراك العاملين في تحديد تلك الأهداف مما يعزز من إلتزامهم وإندماجهم في عمل المنظمة وتحسين الأداء مع احداث التوازن بين الأهداف الفرديه والجماعيه. وقد أكدت دراسة (الفرا والهندي، 2018) إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات يؤدي إلى تعزيز قدرة القيادات البديلة وتطوير الأداء المؤسسي.

إن الإدارة الاستراتيجية تدعم من نجاح وتطبيق الإدارة بالأهداف وذلك من خلال صياغة الاستراتيجية التي تتضمن تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل للمنظمة مع تحديد الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات المناسبة وفي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية يتم وضع السياسات لتحفيز العاملين لوضع الاستراتيجية المقررة موضع التنفيذ مع تخصيص الموارد وتنمية الوعي والبيئة المساندة للتنفيذ، أما مرحلة تقييم الاستراتيجية فإنه تتم مراجعة العناصر المؤثرة علي الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتلعب الرقابة الذاتية للعاملين دوراً محورياً في تلك المرحلة.

مشكلة الدراسة:

الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) تدعم تطبيق منهجيه الإدارة بالأهداف ولكن في الواقع قد تواجه بتحديات كبيره يمكن تحد من ذلك الدعم منها عدم وضوح الأهداف ومؤشرات أداء المنظمة بالتالي الاستراتيجيات المعتمدة، فتغيير القيم الثقافية للعاملين أثر علي أهداف العاملين وبالتالي أصبحت عملية الجمع بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين أكثر تعقيداً الأمر الذي انعكس علي سياسات التحفيز للعاملين والرقابة الذاتية بالمنظمة إلي جانب تحديات تكامل الأبعاد الاستراتيجية بشكل يحد من تطبيق الإدارة بالأهداف. من خلال هذه الدراسة سيتم الاجابه علي سؤال رئيسي.

إلي أي مدي يمكن أن تسهم الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) علي نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالمنظمة بأبعادها (تحديد الأهداف، المشاركة، والرقابة الذاتية)؟.

يتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

1. إلى أي مدي يمكن أن تسهم الصياغة الاستراتيجية في تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك؟
2. إلى أي مدي يؤثر تنفيذ الاستراتيجية في تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك؟.
3. إلى أي مدي يمكن أن تؤثر عملية تقييم الاستراتيجية في تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك؟

أهمية الدراسة:

نبعت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. الأهمية العلمية: إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف في القطاع المصرفي، وتقديم إطار نظري يمكن من خلاله فهم كيفية تكامل هذين المفهومين لتحقيق النجاح المؤسسي. كما تسهم الدراسة في تطوير الأدوات والنماذج النظرية التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وخاصة في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السوداني من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية.
2. الأهمية العملية: تقديم توصيات للمصارف السودانية حول كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال لتعزيز فعالية الإدارة بالأهداف. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، مما يساهم في تحقيق نتائج ملموسة تعزز من كفاءة العمليات المصرفية وتزيد من تنافسية المصارف في السوق المحلي والدولي.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

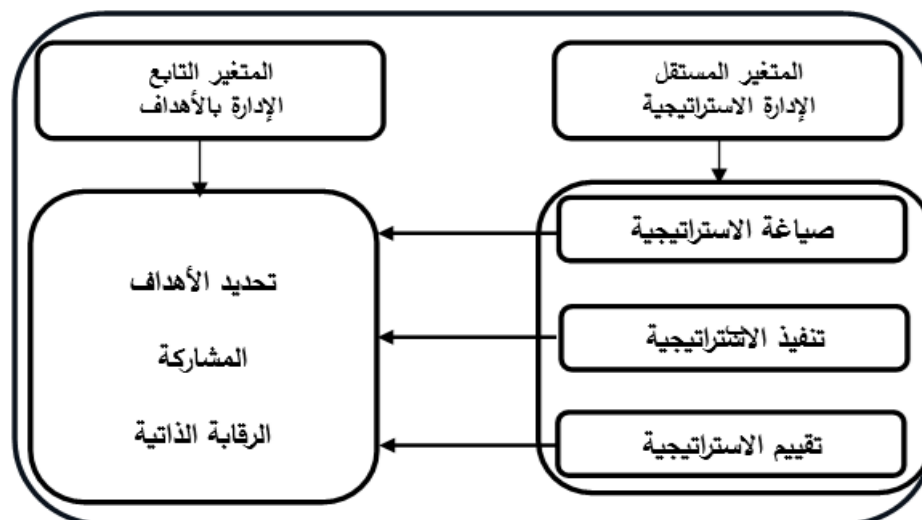
1. التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية بالبنك.
2. التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
3. بيان دور للإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
4. تسليط الضوء على أهميه مشاركة للعاملين في تحديد وضع الأهداف بالمنظمة ونجاح تطبيق الاداره بالأهداف.
5. التعرف على محددات وضع سياسات تحفيز العاملين وانعكاسها علي تطبيق الاداره بالأهداف.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك. تتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك

نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة.

مصادر جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: بنك التضامن الإسلامي - السودان.
2. الحدود الزمانية: 2024م.
3. الحدود البشرية: عينة من العاملين ببنك التضامن الإسلامي - السودان.

الدراسة السابقة:**- الدراسة العربية:**

دراسة (الشمري، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال (412) مدير ومديرة، توصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة (الفرأ والهندي، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، والاستبانة لجمع المعلومات، تم اخذ عينة مكونة من (203) موظف بوزارة الداخلية والأمن الوطني عن طريق المسحل الشامل. خلصت الدراسة إلى: يطبق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) وتأهيل القيادة البديلة.

دراسة (الصالح، 2019): هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق نموذج "الإدارة بالأهداف" لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، وتكونت عينة الدراسة من (14) إدارياً يعملون في اتحاد كرة السلة تم اختيارهم بالطريقة العمدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما أُستُخدِم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة جاءت بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور وضع خطة عملية في المرتبة الأولى، يليه محور المراجعة الدورية، تلاها محور تقويم الإنجاز السنوي بينما جاء محور تحديد الأهداف في المرتبة الأخيرة.

دراسة (شعير، 2019): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (100)

موظف بالقطاع المصرفي الخاص. خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالقطاع المصرفي الخاص جيدة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع المصرفي الخاص يؤثر على تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف.

دراسة (الأيوبي وأبو عوجة، 2022): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإشرافية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة، والبالغ عددهم (60) موظفًا. واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (54) استبانة بنسبة (90.0%)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.778)، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.

دراسة (الغريب، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في البنوك العاملة في سلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (328) من العاملين بالمصارف بسلطنة عمان، وخلصت الدراسة إلى ارتفاع وعي عينة الدراسة بأهمية الإدارة الاستراتيجية وتأثيراتها الإيجابية على مستوى الأداء في البنوك العاملة في القطاع المصرفي بسلطنة عمان، ووجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية في القدرة التنافسية للمصارف العاملة بسلطنة عمان.

دراسة (إبراهيم وآخرون، 2022): إستهدفت الدراسة تحديد دور الإدارة الاستراتيجية واثرا على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة من (94) من العاملين بالبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية و المخاطر الائتمانية وأن التغييرات في مستوى أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (حلوه، 2022): هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تبني الإدارة الاستراتيجية بدلالة مكوناتها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشاف، والاستبانة كأداة لجمعة المعلومات من خلال عينة عشوائية بلغت (51) موظفًا، حيث شملت العينة المدراء والعاملين في منظمات قطاع الإنشاءات، توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية و الأداء التنظيمي حيث يمكن التنبؤ بأداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة (مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية) ،حيث توصلت الدراسة الى أن مستوى صياغة الاستراتيجية في منظمات الإنشاءات جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.55) ، فيما جاء مستوى تنفيذ الاستراتيجية أيضا بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.72) ، وكذلك الأمر جاء مستوى مرحلة تقييم الاستراتيجية بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.99) ، وأن ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في منظمات قطاع الإنشاءات ممارسات غير قائمة على أساس علمي وإنما يغلب عليها الطابع العشوائي.

دراسة (يعقوب، 2022): هدفت الدراسة الى توضيح أثر الادارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على اثر كل من أبعاد الادارة الاستراتيجية (التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية

وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية)، على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (180) موظفاً وموظفة من جميع العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، خلصت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

دراسة (مأمون وفضيل، 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة نجاح البنوك الإسلامية والتجارية بناءً على تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتوضيح دور الإدارة العليا في التطبيق الفعلي لإستراتيجية البنكين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة من العاملين بمصرفي فيصل الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية _ فرع الأبيض، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، التطبيق السليم للإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى نجاح البنك، وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية و(عوامل البيئة ، وضع الاستراتيجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، مراجعة الاستراتيجية ، الخيار الاستراتيجي، التغذية العكسية) على الرضا الوظيفي. علي الرغم من وجود إستراتيجية محددة ومعلومة لجميع الإدارات والعاملين به إلا ان البنك يقوم بممارسة أنشطة إستراتيجية ناتجة من اجتهادات فردية خاصة بالعاملين.

دراسة (الشمرى وآخرون، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (169) من العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.69) وبدرجة تقدير مرتفعة. وأن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.74) وبدرجة تقدير مرتفعة. وأنه يوجد ارتباط موجب بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بقيمة ارتباط (0.652).

دراسة (صبره، 2023): هدفت الدراسة الي تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني. اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للمسؤولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط وعددهم (79) مفردة، من خلال الاستبانة. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، حيث توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تخطيط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقويم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني .

دراسة (رياض وآخرون، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، بلغت (213) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن درجة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (1,95) من وجهة نظر عينة الدراسة.

دراسة (الشمرواني، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية من المعلمين. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين كانت متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,37) وانحراف معياري (1,41). وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد وضع خطة عملية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه البُعد (3,70) وانحراف معياري (1,60)، ثم بُعد التقويم متحققا بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,64) وانحراف معياري (1,23)، ثم بُعد تحديد الأهداف متحققا بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,24) وانحراف معياري (1,49)، وكان أقل الأبعاد هو بُعد المراجعة المستمرة متحققا بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,92) وانحراف معياري (1,34).

دراسة (حجازي، 2024): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم تبعا لمجالات (صياغة الخطط الاستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتقييم الإدارة الاستراتيجية)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة بلغ عددها (30) من موظفي البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الاستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين.

دراسة (زرتي ولكحل، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، والمقابلة والوثائق الداخلية والملاحظة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) من موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود قالمة الجزائر. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتميز الإدارة الاستراتيجية بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع مستويات المؤسسة وتوجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (خنوس وطبع، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري في تحسين أداء المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة المقابلة ومجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع. خلصت الدراسة إلى مساهمة الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية في تحقيق أعلى مستوى أداء للمؤسسة.

- الدراسات الإنجليزية:

دراسة (Monday et al, 2015): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء الشركات التحويلية الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (50) موظفاً من العاملين في (5) شركات للتصنيع بمدينة لاغوس النيجيرية، خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية كان لها أثر كبير على أداء هذه الشركات ممثلة بالربحية والأداء التشغيلي، وأن الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع مستوى المنافسة في هذه الشركات محل الدراسة.

دراسة (Meseret, 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسة (Dedebit) لائتمان والادخار في شرق تيغراي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع

المعلومات، من خلال عينة من موظفي مؤسسة (Dedebit) للائتمان والادخار في شرق تيغراي. خلصت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الاستراتيجية أثبت أنه أكثر تعقيداً من عملية التصميم، وأن الإدارة الاستراتيجية كان لها أثر إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، وأن أكبر مشكلة في الإدارة الاستراتيجية هي عدم قدرة المنظمات على نقل الاستراتيجية إلى هدف الشركة.

دراسة (Islam & et al 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (60) موظف بالبنوك التجارية بمنطقة راجشاهي في بنغلاديش. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف بالبنوك التجارية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تقييم الأداء ورضا الموظفين ($r=0.715$)، حيث يؤدي تحسين تقييم الأداء إلى زيادة رضا الموظفين، مما يعزز الإنتاجية والفعالية داخل البنوك. وأن الإدارة بالأهداف يجب أن تُستخدم كأداة لتقييم الأداء، كما أن معظم البنوك التجارية تعتمد على أداة فعالة.

دراسة (Al Awad & Omrane 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، ضبط النفس والمراجعة، التقييم والمساءلة عن الإنجاز) وعلاقتها المحتملة بأسلوب القيادة (الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الاستبدادي، أو الأسلوب المتساهل). وتم اتباع أسلوب البحث الكمي وتم إعداد استبانة عمداً واختبارها قبل تطبيقها على عينة مستهدفة شملت (552) قائداً إدارياً من الجامعات الأردنية. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف مطبقة بشكل كبير في الجامعات الأردنية. وجود ارتباط معنوي بين ممارسة الإدارة بالأهداف ونمط القيادة الذي يختاره هؤلاء المديرين الإداريين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على العلاقة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف لتحسين الأداء المؤسسي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد الجانبين بشكل منفصل. على سبيل المثال، تناولت دراسة (الشمري، 2020) أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، بينما ركزت دراسة (العتيبي، 2018) على تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية دون الربط بين الأسلوبين. كما أن الدراسة الحالية تتفرد بتطبيقها في القطاع المصرفي السعودي، مما يساهم في تقديم نموذج عملي ومتكامل لدراسة العلاقة بين الأسلوبين، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر.

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري على محورين أولاً الإدارة الاستراتيجية، من حيث تعريف ومرحلة الإدارة الاستراتيجية، وثانياً الإدارة بالأهداف، من حيث تعريف وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف ومبادئها.

1. الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية وفقاً للعبيدي والبرزنجي (2021: 26) بأنها عملية إبداعية قائمة على الفكر، تُترجم إلى تصرفات تمارسها جميع المستويات الإدارية، وهي اختصاص أصيل للإدارة العليا التي تحدد التوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاعتماد على مزيج من العلم والحس والتصور الإنساني لإدارة الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة، فيما أشار المعايطه (2022: 17)، بأنها الطريقة أو الأسلوب الذي تستند إليه الإدارة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، عبر سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى

صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسهم في تحسين الأداء التنظيمي"

يرى السعيدى وعبدالرحيم (2023: 144) بأنها عملية تكاملية ديناميكية تمثل علاقة متجددة ومستمرة بين المؤسسة وبيئة العمل، حيث تتجسد في مجموعة من الممارسات الإدارية والقرارات والخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية وتطورها المستدام. عرفها الغشامي (2023: 1060) بأنه التوجه والمنهج الإداري الذي تتبناه القيادة الإدارية يقوم على النهج الاستراتيجي في إدارة المنظمات، باعتبارها نظاماً شاملاً ومتكاملاً يوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل. ويتجلى هذا النهج في كونه أسلوباً فكرياً وإدارياً يوجه عملية اتخاذ القرار، ويعتمد على إدارة موارد المنظمة وبيئتها بكفاءة، مع تبني منهجية حديثة في قيادة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي لضمان الاستدامة والتكيف مع المتغيرات الديناميكية. وعرفها (حجازي، 2024: 4) بأنها عملية متكاملة، تعتمد على التحليل البيئي من خلال دراسة الفرص والتحديات، لتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح وتوفير مزايا تنافسية للمنظمة واستدامتها.

أكد هدية (2020: 224) إن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث تعزز المشاركة الجماعية فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مما يرفع مستوى التنبؤ بالمتغيرات البيئية. كما تساهم في إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجيات، مما يزيد من التزامهم ويدعم تنفيذ الأهداف التنظيمية. أيضاً تساعد على توضيح الأدوار والعلاقات بين الأفراد والأنشطة، مما يعزز التنسيق والكفاءة داخل المنظمة. كما أوضح Wheelen et.al (2014: 38) إن الإدارة الاستراتيجية أسلوباً إدارياً واعداً بفضل مزاياها العديدة، حيث تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية بمرونة وفعالية. كما تركز بشكل واضح على القضايا الاستراتيجية المهمة، مما يتيح فهماً للتحويلات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، ويساعد في اتخاذ قرارات.

كما أوضح كلاً من العريقي (2011: 24-26) والغشامي (2023: 1061) أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من من ثلاثة مراحل متتالية تتمثل في:

أ. **صياغة الاستراتيجية:** تمثل هذه المرحلة عملية تحديد المسار المناسب للتعامل مع الفرص والتحديات البيئية، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. وتشمل هذه المرحلة العناصر التالية: (رسالة المنظمة، الأهداف، الاستراتيجيات).

ب. **تنفيذ الاستراتيجية:** يقصد بها العمليات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وتنفيذ الاستراتيجية يتطلب من المنظمة القيام بالتالي: (الهيكل التنظيمي، الأهداف السنوية، السياسات، البرامج، الموازنات، الإجراءات، القواعد).

ج. **الرقابة الاستراتيجية:** هي عملية مستمرة تهدف إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجية والتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. تساعد هذه العملية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

2. الإدارة بالأهداف:

عرف شريف والأكلبي (2018: 60) الإدارة بالأهداف بأنها فلسفة موجهة نحو تحقيق النتائج، حيث تتمحور حول التغيير وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات، كما تشجع على مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في إدارة المؤسسات التي ينتمون إليها. كما يرى (Okolocha, 2020: 1471) أنها إحدى أدوات الإدارة الفعالة التي تعتمد على

تحديد أهداف المنظمة بمشاركة كل من المديرين والموظفين، حيث يتم موازنة الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية. ويساهم هذا النهج في تعزيز دافعية الموظفين من خلال إشراكهم في عملية تحديد الأهداف، مما يحفزهم على تحقيق نتائج تتماشى مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها. ويشير فرحة (2021: 258) إلى أن هذا النهج الإداري يعتمد على استخدام أساليب موضوعية في إدارة المنظمات، ويرتكز على تحقيق الشراكة بين الرئيس والمرؤوس في جميع العمليات الإدارية، بدءاً من تحديد الأهداف، مروراً بوضع الخطط وتنفيذها، ثم متابعتها، وأخيراً تقييم مدى تحققها.

يرى Andrikopoulos (2022: 102) بأنها أسلوب إداري يدمج بين عنصري العمل والإنسان، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورفاهية العاملين. ويعتمد هذا النهج على مبدأ المشاركة والتشاور في صنع القرار، مما يعزز من مستوى الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ذكر علي (2023: 252) أنها مجموعة من العمليات التي يشارك فيها كل من الرئيس والمرؤوس، حيث تشمل صياغة أهداف واضحة ومرنة من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المنظمة بدعم من الإدارة العليا، إضافة إلى وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويتم ذلك عبر نظام اتصال إداري فعال يتيح وضع خطط تنفيذية، وتحديد معايير لمراقبة الأداء، وقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

لخص السعيد (2024: 32) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في ست مراحل أساسية:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة: تبدأ العملية بوضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تحدد المسار العام للمنظمة.

الخطوة الثانية: تقييم الموارد البشرية والمادية: يتم تحليل وضع الموارد المتاحة داخل المنظمة لتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المحددة.

الخطوة الثالثة: تفصيل الأهداف والاستراتيجيات: يتم تحويل الأهداف والاستراتيجيات العامة إلى أهداف فرعية واضحة ومحددة يمكن تنفيذها بدقة.

الخطوة الرابعة: توزيع المهام والصلاحيات: يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

الخطوة الخامسة: تنفيذ خطة العمل: يبدأ الموظفون في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفقاً للخطة الموضوعية لضمان سير العمليات بانتظام.

الخطوة السادسة: تقييم الأداء وتقديم الحوافز: يتم قياس الأداء بناءً على تحقيق الأهداف، مع تقديم المكافآت للمتميزين واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أي تقصير.

كما أورد (عبدالسلام، 2020: 36-37) المبادئ التي يقوم عليها منهج الإدارة بالأهداف، من أهمها:

أ. **مبدأ تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني محدد، حيث يتم تحويل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية على مستوى الوحدات لضمان تحقيقها بكفاءة.

ب. **مبدأ المشاركة:** يساهم إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الإدارية في تعزيز الموضوعية واتخاذ قرارات أكثر دقة. يتطلب ذلك عقد اجتماعات دورية، مما يعزز التفاعل، ويزيد الدافعية، ويساهم في تحقيق المرونة والفعالية في بيئة العمل.

ج. مبدأ الرقابة الذاتية: تعزز الإدارة بالأهداف ثقافة الاحترام والتعاون داخل المنظمة، مما يرسخ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الود والعمل بروح الفريق الواحد.

ثانياً: الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنك التضامن الإسلامي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، واشتملت عينة الدراسة على (86) موظف، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت جميع الاستبانة التي تم جمعها صالحة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

الفئة العمرية	العدد	النسبة (%)
20 وأقل من 30 سنة	3	3.5
30 وأقل من 40 سنة	11	12.8
40 وأقل من 50 سنة	28	32.6
50 سنة فأكثر	44	51.2
المستوى التعليمي	العدد	النسبة (%)
بكالوريوس	18	20.9
ماجستير	37	43.0
دكتوراه	31	36.0
الخبرة العملية	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	3	3.5
5 وأقل من 10 سنوات	14	16.3
10 وأقل من 15 سنة	69	80.2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

الفئة العمرية: إن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 50 سنة فأكثر بنسبة (51.2%)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين من الفئات العمرية الأكبر سناً، يليهم من تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة بنسبة (32.6%)، تليها الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة بنسبة (12.8%) بينما كانت أدنى فئة عمرية هي فئة 20 وأقل من 30 سنة بنسبة (3.5%)، مما يعكس هيمنة الفئات العمرية الأكبر سناً على العينة المبحوثة.

المستوى التعليمي: إن النسبة أعلى من المبحوثين يحملون شهادة الماجستير بنسبة (43.0%)، يليهم حملة الدكتوراه بنسبة (36.0%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (20.9%)، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع للعينة المبحوثة.

الخبرة العملية: إن غالبية المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة (80.2%)، في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 5 وأقل من 10 سنوات (16.3%)، أما ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات فكانت نسبتهم الأقل (3.5%)، مما يعكس ارتفاع مستوى الخبرة العملية لدى العينة، وهو ما يضيف مصداقية على آرائهم فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.868)، وأن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.7796-0.934)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير المستقل:	المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ
الإدارة الاستراتيجية	1 صياغة الاستراتيجية	5	0.934
	2 تنفيذ الاستراتيجية	5	0.907
	تقييم الاستراتيجية	5	0.859
المتغير التابع: الإدارة بالأهداف	تحديد الأهداف	3	0.818
	المشاركة	3	0.896
	الرقابة الذاتية	3	0.796
المجموع			0.868

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

لمعرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية البنك موضع الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد الإدارة الاستراتيجية، وكما مبينة بالجدول (3)

جدول (3): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية

الأبعاد	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
صياغة الاستراتيجية	يعتمد البنك على تحليل بيئته الداخلية والخارجية عند صياغة استراتيجياته.	4.16	0.87	4
	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية صياغة الاستراتيجية لضمان توافقها مع احتياجاتهم.	3.93	0.97	5
	تستند صياغة الاستراتيجية إلى بيانات ومعلومات دقيقة.	4.17	0.90	3
	تراعي الاستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه البنك.	4.22	0.82	1
	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح بما يتناسب مع رؤية البنك ورسالته.	4.19	0.76	2
	المؤشر الكلي			
تنفيذ الاستراتيجية	تتوفر لدى البنك الموارد (البشرية والمادية) اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.	3.93	0.85	1
	يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.	3.93	0.93	1
	تحرص الإدارة على تحفيز العاملين ودعمهم أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	3.59	1.09	4
	يتم ربط تنفيذ الاستراتيجية بأنظمة التحفيز والمكافآت لتعزيز الأداء.	3.37	1.12	3
	يستخدم البنك أدوات وتقنيات متطورة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.	3.90	0.88	2
	المؤشر الكلي			
تقييم الاستراتيجية	يقوم البنك بمراجعة استراتيجياتها بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات البيئية.	4.07	0.55	2
	يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح الاستراتيجية.	4.00	0.84	3
	تتلقى الإدارة تقارير دورية حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.	4.09	0.81	1
	تستخدم التغذية الراجعة في تحسين الاستراتيجية.	3.87	0.89	5
	تتم مراجعة الاستراتيجية وتعديلها عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	3.94	0.77	4
	المؤشر الكلي			
المؤشر الكلي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية				
		3.96	0.87	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من خلال الجدول (3) الإحصاء الوصفي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، حيث حصل بُعد صياغة الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي كلي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.86)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين المبحوثين حول فعالية البنك في صياغة استراتيجياته، حيث كانت العبارة الأعلى ترتيباً هي مراعاة الاستراتيجية لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (4.22)، بينما جاءت مشاركة أصحاب المصلحة في المرتبة الأخيرة (3.93). أما تنفيذ الاستراتيجية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.97)، مما يعكس بعض التحديات في هذا الجانب، حيث حققت العبارتان المتعلقةتان بتوفر الموارد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات أعلى درجة (3.93)، في حين حصل ربط تنفيذ الاستراتيجية بأنظمة التحفيز والمكافآت على أدنى درجة (3.37)، مما قد يشير إلى ضعف نظام الحوافز بالبنك. وفيما يتعلق بتقييم الاستراتيجية، فقد حصل على متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.77)، مما

يعكس اهتمام البنك بمتابعة وتقييم استراتيجياته، حيث كانت العبارة الأعلى هي تلقي الإدارة تقارير دورية حول نتائج التنفيذ (4.09)، بينما كانت التغذية الراجعة الأقل حصولاً على الموافقة (3.87). بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (3.96) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التطبيق. تتوافق هذه النتيجة مع دراسات شعير (2019)، الغريب (2021)، وزرتي ولكل (2024)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية. كما تتعارض مع دراسة رياض وآخرون (2023)، التي أشارت إلى مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مع دراستي حلوه (2022) ومأمون وفضيل (2022)، اللتين بينتا أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تقتصر إلى الأسس العلمية ويغلب عليها الطابع الفردي والعشوائي.

المحور الثاني: الإدارة بالأهداف:

لمعرفة مستوى الإدارة بالأهداف بالبنك، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإدارة بالأهداف، كما مبينة بالجدول (4).

جدول (4): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول المتغير التابع الإدارة بالأهداف

الأبعاد	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تحديد الأهداف	يتم تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح وبما يتماشى مع رؤية البنك.	4.22	0.90	1
	يتم إشراك الموظفين في عملية تحديد أهداف عملهم لضمان التوافق مع الأهداف العامة.	3.40	1.12	3
	تُحدد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس ومحددة بزمن معين لتحقيقها.	4.06	0.85	2
المؤشر الكلي				
المشاركة	يشارك الموظفون بفعالية في وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة.	3.28	1.22	3
	يتم تشجيع فرق العمل على التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.86	0.91	1
	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لمناقشة الأهداف والتحديات المتعلقة بها.	3.55	1.03	2
المؤشر الكلي				
الرقابة الذاتية	يعتمد الموظفون على آليات للرقابة الذاتية لمتابعة تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.	3.83	0.94	1
	يتم منح الموظفين الثقة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافهم.	3.56	1.07	3
	يتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة بدلاً من الرقابة التقليدية المستمرة.	3.78	0.90	2
المؤشر الكلي				
المؤشر الكلي لأبعاد الإدارة بالأهداف				
		3.73	0.99	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من خلال الجدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد الإدارة بالأهداف، حيث حصل بُعد تحديد الأهداف على أعلى متوسط حسابي كلي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.96)، مما يعكس وضوح الأهداف التنظيمية في البنك وتماسيها مع رؤيته، حيث جاءت العبارة المتعلقة بتحديد الأهداف التنظيمية بوضوح في المرتبة الأولى (4.22)، بينما

حصلت مشاركة الموظفين في تحديد أهداف عملهم على أدنى متوسط (3.40)، مما يشير إلى ضعف المشاركة في عملية تحديد الأهداف. أما بعد الرقابة الذاتية فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97)، مما يدل على مستوى مقبول من الاعتماد على الرقابة الذاتية، حيث حصلت العبارة الخاصة باستخدام الموظفين آليات للرقابة الذاتية على أعلى درجة (3.83)، بينما كانت الثقة في الموظفين لاتخاذ القرارات الأقل تقييماً (3.56). وجاء بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.05)، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف، حيث كانت العبارة المتعلقة بتشجيع فرق العمل على التعاون والتنسيق الأعلى تقييماً (3.86)، بينما حصلت مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل على أقل متوسط (3.28)، مما يشير إلى ضعف مشاركتهم في هذه العملية. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإدارة بالأهداف (3.73)، مما يعكس مستوى متوسطاً من التطبيق. تتفق هذه النتيجة مع دراستي الفراء والهندي (2018) والشمراني (2023)، اللتين أشارتا إلى مستوى تطبيق متوسط للإدارة بالأهداف. كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسات الشمري (2015)، الصالح (2019)، الشمري وآخرون (2023)، الشمراني (2023)، Islam et al (2020)، و Al Awad & Omrane (2023)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الإدارة بالأهداف بالبنك) والجدول (6) يبين نتائج التحليل:

جدول (6) نتائج تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع الإدارة بالأهداف				
R	R2	Sig F	قيمة F	DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.799 ^a	.638	.000 ^b	148.074	1	.000	12.169	.076	.923	الإدارة الاستراتيجية
				84					
				85					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يشير الجدول (6) نتائج تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على الإدارة بالأهداف في البنك، حيث تبين أن معامل الانحدار (B) بلغ (0.923) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يدل على أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الإدارة بالأهداف. كما بلغت قيمة T (12.169)، مما يعكس قوة تأثير هذا البعد. وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) قيمة F مرتفعة (148.074) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية. كما أوضح ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.638)، مما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر حوالي 63.8% من التغيرات في الإدارة بالأهداف، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.799^a)، مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية، حيث تبين أن الإدارة الاستراتيجية

تؤثر بشكل معنوي على الإدارة بالأهداف في البنك. تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية، مثل دراسة شعير (2019)، الأيوبي وأبو عوجة (2022)، الغريب (2021)، إبراهيم وآخرون (2022)، حلوه (2022)، يعقوب (2022)، مأمون وفضيل (2022)، صبره (2023)، حجازي (2024)، زرتي ولكل (2024)، خنوس وطبع (2024)، بالإضافة إلى دراسة Monday et al (2015).

تتفرع من الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الصياغة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الإدارة بالأهداف بالبنك) والجدول (7) يبين نتائج التحليل:

جدول (7): أثر الصياغة الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع الولاء				
R	R ²	Sig F	قيمة F	DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.756 ^a	.572	.000 ^b	112.050	1	.000	10.585	.073	.777	صياغة الاستراتيجية
				84					
				85					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يشير الجدول (7) نتائج تحليل أثر بُعد الصياغة الاستراتيجية على الإدارة بالأهداف في البنك، حيث تبين أن معامل الانحدار (B) بلغ (.777) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يدل على أن الصياغة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الإدارة بالأهداف. كما بلغت قيمة T (10.585)، مما يعكس قوة تأثير هذا البعد. وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) قيمة F مرتفعة (112.050) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية. كما أوضح ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (.572)، مما يعني أن الصياغة الاستراتيجية تفسر حوالي 57.2% من التغيرات في الإدارة بالأهداف، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.756^a)، مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين أن الصياغة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي على الإدارة بالأهداف في البنك.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) في المتغير التابع (الإدارة بالأهداف بالبنك) والجدول (8) يبين نتائج التحليل:

جدول (8): أثر تنفيذ الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
R	R ²	Sig F	قيمة F	DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.757 ^a	.573	.000 ^b	112.536	1	.000	10.608	.067	.716	تنفيذ الاستراتيجية
				84					
				85					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود أثر معنوي لُبعد تنفيذ الاستراتيجية على الإدارة بالأهداف في البنك، حيث بلغ معامل الانحدار (.716) (B) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على تأثير إيجابي واضح لهذا البعد. كما سجلت قيمة T (10.608)، مما يعكس قوة تأثير تنفيذ الاستراتيجية. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة F مرتفعة (112.536) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. كما أوضح ملخص النموذج أن معامل التحديد (R²) بلغ (.573)، مما يعني أن تنفيذ الاستراتيجية تفسر حوالي 57.3% من التغيرات في الإدارة بالأهداف، بينما بلغ معامل الارتباط (.757^a) (R)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت أن تنفيذ الاستراتيجية يؤثر بشكل معنوي على الإدارة بالأهداف في البنك.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية) في المتغير التابع (الإدارة بالأهداف بالبنك) والجدول (9) يبين نتائج التحليل:

جدول (9): أثر تقييم الاستراتيجية في الإدارة بالأهداف بالبنك

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
R	R ²	Sig F	قيمة F	DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.683 ^a	.466	.000 ^b	73.343	1	.000	8.564	.101	.865	تقييم الاستراتيجية
				84					
				85					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود أثر معنوي لُبعد تقييم الاستراتيجية على الإدارة بالأهداف في البنك، حيث بلغ معامل الانحدار (.865) (B) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على تأثير إيجابي لهذا البعد. كما سجلت قيمة T (8.564)، مما يعكس قوة تأثير تقييم الاستراتيجية على الإدارة بالأهداف. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) قيمة F

(73.343) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. كما أوضح ملخص النموذج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.466)، مما يعني أن تقييم الاستراتيجية يفسر حوالي 23.8% من التغيرات في الإدارة بالأهداف، بينما بلغ معامل الارتباط (R) (0.683^a)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تبين أن تقييم الاستراتيجية يؤثر بشكل معنوي على الإدارة بالأهداف في البنك.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

1. النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- يولي البنك اهتماماً كبيراً بصياغة وتقييم الاستراتيجية، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بأنظمة التحفيز والمكافآت.
- يحدد البنك الأهداف بوضوح عند تطبيق الإدارة بالأهداف وبما يتوافق مع رؤيته، إلا أن هناك ضعفاً في مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك

2. التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- تطوير آليات تنفيذ الاستراتيجية من خلال ربطها بأنظمة تحفيز ومكافآت فعالة، لزيادة التزام الموظفين ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تفعيل مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم، من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتعاون بين الإدارة والعاملين لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للبنك.
- العمل على تبني منهج الإدارة الاستراتيجية لضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية ومبادئ الإدارة بالأهداف بالبنك.
- تطوير إستراتيجيات واضحة من خلال مشاركون أصحاب المصلحة في عملية الصياغة لضمان التوافق مع أهداف الإدارة بالأهداف.
- زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تنمية القيادة، وتخصيص الموارد اللازمة، وضمان التواصل الفعال عبر جميع المستويات بالبنك.
- إيجاد آليات لتقييم النتائج الاستراتيجية، مما يسمح بإجراء التعديلات والتحسينات في الوقت المناسب لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف بالبنك.

المراجع:

1. المراجع العربية

- ابراهيم، أحمد أمين هاشم، عبد العليم، محمد محمود وفرحات، بسمة مدحت محمد. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 13. (1).
- الايوبي، منصور، أبو عجوة، رامي. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا. (5).
- السعيد، ملاك جواد جودي. (2024). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- السعيد، محمد، وعبدالرحيم، محمد. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات الحضارية للمؤسسات الأكاديمية : مراجعة أدبية مكثفة. القناطر: المجلة الدولية للدراسات الإسلامية. 32. (1).
- الشمراي، حامد بن محمد بن علي. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. 38. (3).
- الشمري، خالد بن أحمد معيوف. (2015). درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 59. (2).
- الشمري، محمد، الظفيري، بدر، الشمري، عبدالعزيز، الظفيري، حمدان، والشمري، فارس. (2023). دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، مجلة العلوم التربوية-جامعة الغردقة مصر. 6. (2).
- الصالح، ماجد سليم. (2019). دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 122. (3).
- العبيدي، أردان، البرزنجي، نزار. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مدخل في إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ومكوناتها. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى .
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2011). الإدارة الاستراتيجية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- الغريب، أيمن فاروق. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق علي قطاع البنوك في سلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12. (1).
- الغشامي، عبده أحمد صالح. (2023). الإدارة الاستراتيجية وأثر في تطوير أداء المنظمات العامة. مجلة جامعة البيضاء. 5. (4).
- الفرا، ماجد محمد والهندي، أشرف عدنان. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 26. (2).

- المعاينة، جاسم عبدالرحمن. (2022). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. المجلد 3، العدد 9 .
- حجازي، محمود حسن. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8.(3)
- حلوه، محمد حسين داود. (2022). الإدارة الاستراتيجية و تأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. فلسطين.
- خنوس، لبنى، طبع، زهراء. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف. رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف، ميلة-الجزائر.
- رياض، طارق، خليل، نبيل، الانصاري، محمد، محمد، أحمد. (2023). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية. 57.(57)
- زرتي، رحيمة ولكل، بشرى. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة 8ماي 1945. قالمة-الجزائر .
- شريف، محمد شريف، والأكلبي، عبدالرحمن بن محمد. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 3.(10)
- شعير، حاضر صباح. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي : دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة اقتصاد المال و الأعمال. 3 (1).
- صبره، صابرين عربي سعد. (2023). الادارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية. 64.(4)
- عبدالسلام، آيت راشد. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن خلدون. الجزائر.
- علي، توانا محمد. (2023). فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعة اربيل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية. 33.(1)
- فرحة، نجاه عبدالمقصود. (2021). الادارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والأكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. (7) .
- مأمون، عيسى مطر، فضيل، سلمى آدم. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الرضاء الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3.(12)
- هدية، كريم شعبان. (2020). الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية اللبية دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمنت. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد. 2.(2)
- يعقوب، حسنية يعقوب أحمد. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

2. المراجع الأجنبية:

- Al Awad, Ahmad Jizza Mohammed & Omrane, Amina. (2023). Which effective correlation between management by objectives and leadership style practiced inside Jordanian universities?. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 7(2).
- Andrikopoulos, V. (2022). Deciphering Management by Objectives and Results in School Organizations. *Journal of Education and Training*, 9 (2).
- Islam, Hasibul & Rahman, Md. Asfaqur & Sarker, Nayan. (2020). The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks. *European Journal of Business Management and Research*. 12.
- Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3).
- Okolocha, C. B. (2020). Effect of management by objectives (MBO) on organizational productivity of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 4(5).
- Unam, Monday & Akinola, Grace & Ologbenla, Patrick & Aladeraji, Oluwatobilola. (2015). Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 7.
- Wheelen, Thomas & Hunger, J. & Hoffman, Alan & Bamford, Charles. (2014). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 14th edition..

عنوان البحث

أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) وحصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة - دراسة تحليلية في ضوء التشريع الإماراتي

مروة تميم أوغلو¹

¹ باحثة دكتوراه في جامعة اسطنبول صباح الدين زعيم، تركيا

بريد الكتروني: m.temimoglu@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/6>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/6>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تعتبر الشركات المساهمة من أهم أشكال الشركات في قطاع الأعمال والاقتصاد العالمي ككل، إذ تعمل على تعزيز المشاريع الكبرى في مجالات التكنولوجيا والبنية التحتية، وتحسن السيولة في الأسواق المالية من خلال تداول أسهمها. بالمقابل، تُعد شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) (Special Purpose Acquisition Company) ظاهرة جديدة تطورت كبديل سريع للاكتتابات العامة الأولية التقليدية، حيث أتاحت للشركات الناشئة الدخول إلى أسواق الأسهم، ووفرت طريقاً مبتكراً لتمويل المبادرات التي قد تعتبر مهمة للتحويلات الاقتصادية المستقبلية. وتختلف الشركات المساهمة العامة وشركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة من حيث الهيكل، والأهداف، وآلية العمل. يتناول هذا البحث الفرق بين أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة، وبين حصص التأسيس في الشركات المساهمة، بالإضافة إلى كيفية تنظيم المشرع الإماراتي لكل منهما.

هدف البحث إلى توضيح مفهوم كلٍ من هذه الأدوات المالية من خلال مقارنة خصائصها، والنظر في الكيفية التي نظم بها المشرع الإماراتي كلٍ منها، وقد خلص البحث إلى أنه لا يوجد تشابه بين حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وأسهم الجهات الراعية من حيث الخصائص العامة، وكذلك فقد تجاهل المشرع الإماراتي في أحكامه حصص التأسيس، بينما نظم أسهم الجهات الراعية في إطار عمل هذه النوعية من الشركات من خلال تنظيم حقوق وواجبات الذين تُخصص لهم.

الكلمات المفتاحية: حصص التأسيس، أسهم الجهات الراعية، حصّة ترويج الرّعاة، الشركات المساهمة العامة، شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة، (SPACs)، (SPAC).

RESEARCH TITLE

Sponsor Shares in Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) and Founders' Shares in Public Joint-Stock Companies - An Analytical Study in Light of UAE Legislation

Merve Temimoglu¹

¹ PhD candidate, Istanbul Sabahattin Zaim University, Türkiye

Email: m.temimoglu@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/6>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/6>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

This research analyzes the differences between sponsor shares in Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) and founders' shares in joint-stock companies, in addition to how each is regulated under UAE law.

Public joint-stock companies are among the most important forms of business in the corporate sector and the global economy, as they contribute to advancing large-scale projects in fields such as technology and infrastructure and enhance liquidity in financial markets by trading their shares. In contrast, Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) have emerged as a quick alternative to traditional initial public offerings (IPOs). SPACs have enabled startups to enter the stock market and provided an innovative path for financing initiatives that may be crucial for future economic transformations. Public joint-stock companies and SPACs differ in terms, structure, objectives, and methods of operation.

This research analyzes the differences between sponsor shares in Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) and founders' shares in joint-stock companies, in addition to how each is regulated under UAE law.

This study aims to clarify the concept of these financial instruments by comparing their characteristics and analyzing how the UAE legislator has approached their regulation. The research concluded that there is no similarity between founders' shares in public joint-stock companies and sponsor shares regarding general characteristics. Additionally, the UAE legislator has ignored Founders' Shares in its provisions while regulating sponsor shares within this type of company by organizing the rights and duties of those designated to receive them.

Key Words: Founders' Shares, Sponsor Shares, Sponsor Promotion Shares, Public Joint-Stock Companies, Special Purpose Acquisition Companies (SPACs), SPAC.

المقدمة:

إن كل من الشركات المساهمة العامة وشركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة تمثلان نمطين مهمين ومختلفين من الكيانات الاقتصادية؛ ولكل منهما هيكل مالي وقانوني مميز. تُعتبر حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة أداة مالية؛ تُستخدم بشكل صكوك قابلة للتداول دون قيمة اسمية، وتُمنح لمن قدموا خدمات جوهرية أثناء تأسيس الشركة، بينما أسهم الجهات الراعية في شركات (SPACs) تُستخدم لمكافأة الرعاة على جهودهم في تأسيس الشركة وإدارتها حتى تمام الاندماج. تختلف هذه الأدوات في طبيعتها وحقوقها والتنظيم القانوني الذي يحكمها، وتهدف الدراسة إلى تحليل هذه الاختلافات وتقييمها في ضوء التشريع الإماراتي.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من كونه يوضح الفروق الجوهرية بين حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة، وأسهم الجهات راعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض، مما يسهم في سدّ الفجوة المعرفية في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بهذه الأدوات المالية؛ علاوة على ذلك يُسلطُ البحث الضوء على التنظيم القانوني لكل من حصص التأسيس وأسهم الجهات الراعية في ضوء التشريع الإماراتي مما يساعد المستثمرين والمؤسسين على فهم حقوقهم والتزاماتهم في الكيانات التي تصدر فيها هذه النوعية من الاسهم.

مشكلة البحث:

مع تزايد استخدام شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) في الأسواق المالية؛ برزت الحاجة إلى فهم دقيق لكيفية تنظيم أدواتها المالية، ولا سيما أسهم الجهات الراعية، وتتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح الفروق الدقيقة بين حصص التأسيس التي تصدر في الشركات المساهمة العامة وأسهم الجهات الراعية في شركات (SPACs)، مما قد يؤدي إلى خلط بينها وعلى الرغم من وجود تقارب نوعاً ما بين هاتين الأداتين من حيث سبب إصدارها؛ إلا أنّ هناك اختلافات جوهرية بينهما من حيث الطبيعة القانونية و الحقوق المالية وحدود التنظيم القانوني.

لذا يسعى هذا البحث إلى تحليل هذه الفروقات في ضوء الإطار القانوني الإماراتي، لبيان كيفية تعامل المشرع الإماراتي مع كل منهما.

أسئلة البحث:

1. ماهي شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة وما هو مفهوم أسهم الجهات الراعية فيها؟
2. ماهي حصص التأسيس وما الفروق الجوهرية بين خصائص حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وأسهم الجهات الراعية في (SPACs)؟
3. كيف عالج المشرع الإماراتي حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة؟ وماهي الأحكام التي تنظم أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة وفق التشريع الإماراتي؟

أهداف البحث:

1. توضيح مفهوم أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة
2. تحديد الفروق الأساسية بين حصص التأسيس وأسهم الجهات الراعية من حيث المفهوم والخصائص.
3. تحليل التنظيم القانوني لخصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وفقاً للقانون الإماراتي. ومعرفة كيفية تنظيم المشرع الإماراتي لأسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة.

منهجية البحث:

سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مفهوم كل من حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وأسهم الجهات الراعية في شركات SPACs وكذلك لا بد من استخدام المنهج المقارن لمقارنة الخصائص العامة لهذه الأدوات المالية

وللإجابة على أسئلة البحث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة، والمبحث الثاني حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة ومقارنة خصائصها مع أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة، والمبحث الثالث الذي تمت عنونته بأسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) وحصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وفق التشريع الإماراتي.

❖ المبحث الأول

أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs)

أولاً: شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs)

شركة الاستحواذ ذات الغرض الخاص (SPAC) Special Purpose Acquisition Company هي شركة لا تمتلك أي عمليات تجارية، أو تاريخ تشغيلي يتم تأسيسها لجمع رأس المال من خلال عرض عام أولي Initial Public Offering (IPO)، بهدف العثور على شركة خاصة عاملة، والاندماج معها ضمن إطار زمني محدد، عادةً ما يكون بين 18 شهراً إلى سنتين، وعندما يتم إندماج (SPAC) مع الشركة الخاصة المختارة، يصبح الكيان الناتج عن الاندماج شركة عامة مدرجة في البورصة التي كانت (SPAC) مدرجة فيها في البداية، عند إغلاق الصفقة، يصبح المستثمرون الذين يمتلكون أسهم (SPAC) مالكيين ل أسهم الكيان المدرج الناتج عن الاندماج.¹ تبدأ شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) بتشكيلها من قبل الرعاة، وتسجيلها لدى الجهة المختصة بعد ذلك يتم طرح أسهم (SPAC) للجمهور في عملية اكتتاب عام أولي، ويوضع رأس المال الذي يتم جمعه في حساب ائتماني ثم تبدأ أسهم (SPAC) في التداول في البورصة؛ بينما يبحث الرعاة عن شركة مستهدفة مناسبة للاندماج، إذ يبدأ الرعاة في المفاوضات والإجراءات اللازمة بمجرد تحديد الهدف، وإذا تم الاتفاق يتم الإعلان عن الاندماج المقترح للكشف عن تفاصيل الشركة المستهدفة للمستثمرين، وإذا احتاجت الشركة في بعض الحالات المزيد من الأموال لإتمام الصفقة يتم جمعها عبر استثمار خاص في الأسهم العامة (PIPE) A Private Investment In Public Equity لدعم الصفقة، تأتي بعدها عملية تصويت المساهمين في (SPAC) للموافقة على الاندماج مع خيار استرداد أسهمهم إذا لم يرغبوا في المشاركة. وإذا تمت الموافقة؛ يتم الاندماج فيما يُعرف بمعاملة (de-SPAC)، ويبدأ الكيان المشترك الناتج عن الاندماج في التداول في البورصة تحت رمز جديد، وبعد الاندماج تصبح الشركة العامة الجديدة مثل أي شركة عامة أخرى، ويتولى الرعاة السابقون عادة أدواراً استشارية أو مقاعد في مجلس الإدارة.

1 Graf Lucas, C., Marfil Rodríguez, S., & Aragon Sanchez, F. (2023). Exploring SPACs: Considerations for Latin American and Caribbean Entrepreneurs about Special Purpose Acquisition Companies.p5
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Exploring-SPACs-Considerations-for-Latin-American-and-Caribbean-Entrepreneurs-about-Special-Purpose-Acquisition-Companies.pdf>

يجب على الشركة الامتثال لجميع القوانين واللوائح الخاصة بالشركات العامة، وأخيراً، توجد فترة قفل حيث لا يمكن للراعية وبعض المساهمين بيع أسهمهم لفترة زمنية محددة، وعادةً ما تكون هذه الفترة من 6 إلى 12 شهراً.²

ثانياً: الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs)

يطلق على مؤسسو شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPAC)، أيضاً بالراعية Sponsors، أو المروجين Promoters، أو المديرين Managers، وغالباً ما يكونوا من المديرين التنفيذيين السابقين، أو الحاليين من صناعات متنوعة. ويشترط بهم امتلاكهم للخبرة في أنشطة الاندماج والاستحواذ، ومن الممكن أن يكونوا أيضاً أفراداً من مجالات مهنية متنوعة من جميع أنحاء العالم،³ أو حتى مشاهير،⁴ حالياً، تعتبر شركات الاستثمار Investment Companies، وصناديق التحوط Hedge Funds، وصناديق الملكية الخاصة Private Equity Funds غالباً من المؤسسين لشركات (SPACs)، إذ يعتبرونها وسيلة للوصول إلى أسواق رأس المال العام.⁵

ثالثاً: أسهم الجهات الراعية (حصة الترويج) في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs): هي حصة من ملكية شركة (SPAC) تُخصّص للجهات الراعية، وتبلغ عادةً 20% من حقوق الملكية في الشركة، وتكون بمقابل بسيط،⁶ أو رمزي،⁷ وتعتبر كتعويض أساسي لهم عن جهودهم في تأسيس الشركة،⁸ وتحمل التكاليف الأولية،⁹ وإدارة الشركة حتى تمام الاندماج.¹⁰

يتم تخصيص هذه الأسهم للراعية في طرح خاص قبل الاكتتاب العام ل أسهم الشركة.¹¹ عادة تخضع لفترة حظر، أو قفل تمتد من 6 إلى 12 شهراً بعد إتمام عملية الاندماج،¹² تهدف فترات القفل، أو الإغلاق إلى تحفيز الراعية على العمل الجاد لضمان نجاح الكيان المندمج الجديد على المدى الطويل، من خلال تقييد قدرتهم على تصفية ممتلكاتهم، ومنعهم من البيع الفوري لل أسهم بعد الاندماج. إتمام عملية دمج الأعمال، تتحول أسهم المؤسسين تلقائياً إلى أسهم عادية تعادل عادةً 20% من رأس مال الكيان المدرج الجديد. هذا يمثل خطة تعويضهم مقابل إيجاد هدف استحواذ مناسب، ولا يتلقى الراعية خلال فترة حياة الـ (SPAC) أي راتب ويعملون كمديرين في مجلس إدارة الشركة.¹³

2 Young, J. (20243). Special Purpose Acquisition Company (SPAC) Explained: Examples and Risks. Investopedia. تم الاسترجاع في 31 يناير 2025، من <https://www.investopedia.com/terms/s/spac.asp>

3 Dašić, T., Janjić, L., & Georgiev, M. (2024). Characteristics of special purpose acquisition companies as a new challenge in European markets. BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, 15(1), 89-97.p90.

4 Williams, C.J. (2023). Picking Winners: Identifying Features of High-Performing Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) with Machine Learning. Journal of Risk and Financial Management.p1

5 مصدر سابق. Dašić, T., Janjić, L., & Georgiev, M.

6 Newman, N.F., & Trautman, L.J. (2021). Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) and the SEC. Risk.p659-p660

7 Perkins Coie. (n.d.). SPACs: Frequently Asked Questions. Retrieved January 21, 2025, from <https://perkinscoie.com/insights/publication/spacs-frequently-asked-questions>

8 Chen, J. (2023). Social Connections, SPAC Mergers, and Check-and-Balance Mechanisms. SSRN Electronic Journal.p2

9 مصدر سابق. Newman, N.F., & Trautman, L.J. p653. تجدر الإشارة هنا الى ان التكاليف الأولية المقصودة هي تكاليف ما قبل الاكتتاب العام

¹⁰ D'Alvia, D. (2022). From Darkness to Light: A Comparative Study of Special Purpose Acquisition Companies in the European Union, the UK, and the US. Cambridge Yearbook of European Legal Studies 201, 24, - 238.p207

¹¹ Dimitrova, L. (2016). Perverse Incentives of Special Purpose Acquisition Companies, the 'Poor Man's Private Equity Funds'. Econometric Modeling: Corporate Finance & Governance eJournal. P7

¹² مصدر سابق. Williams, C.J. (2023).p2

¹³ مصدر سابق. D'Alvia, D. - 238.p231

❖ المبحث الثاني

حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة ومقارنة خصائصها مع أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs)

أولاً: مفهوم حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة

ظهرت حصص التأسيس لأول مرة في سنة 1958 بمناسبة تأسيس شركة قناة السويس، لمكافأة مؤسسي الشركة والحكومتين الفرنسية والمصرية على ما قدموه من جهود ومساعدات في سبيل إنجاح هذا المشروع، وتعرف حصص التأسيس بأنها: "صكوك قابلة للتداول تصدرها الشركات المساهمة بغير قيمة اسمية، وتمنح أربابها نصيباً في أرباح الشركة، وذلك مقابل ما قدموه من خدمات أثناء تأسيس الشركة".¹⁴

وكذلك تُعرف حصص التأسيس بأنها عبارة عن نصيب مقدّر من أرباح الشركة ممثلاً في شكل صكوك قابلة للتداول، تصدرها شركات المساهمة بغير قيمة اسمية لأولئك الذي قدّموا خدمات جليّة أثناء تأسيس الشركة مثل براءة اختراع أو تحصيل التزامات من شخص اعتباري عام.

ويُعرفها البعض بأنها صكوك خاصة تمنح المؤسسين حقوقاً في الحصول على نسبة معينة من أرباح الشركة، أو تقر لهم نصيباً في فائض التصفية، وتُعطى للمؤسسين دون أن يقدموا ما يقابلها من حصة نقدية، أو عينية في تكوين رأس مال الشركة، ودون أن تمثل حصصاً في رأس المال.¹⁵

وسميت حصص تأسيس بذلك لأنها تُقرّر في بدء الشركة للمؤسسين مكافأة لهم على جهودهم التي بذلوها في سبيل إنشاء الشركة، وهذا النظام كان معمولاً به في بداية ظهور هذا النوع من الحصص، ولكن أُعطيت حصص التأسيس بعد ذلك لغير المؤسسين وفي غير وقت تأسيس الشركة. وقد تُمنح هذه الحصص أيضاً لغير المؤسسين، وتُسمى حينها "حصص الأرباح"، وقد أتاحت بعض التشريعات إنشاء هذه الحصص كطريقة لمكافأة الجهود التي بذلت، أو الخدمات المقدمة لتأسيس الشركة. لا تحمل حصص التأسيس قيمة إسمية، بل يُحدّد نصيبها في الأرباح فقط، لذا فهي لا تدخل ضمن حساب رأس المال، ولا يكون لها نصيب في فائض التصفية عند حل الشركة، كما أن أصحاب هذه الحصص لا يحق لهم التدخل في إدارة الشركة.¹⁶

نستطيع مما سبق ذكره أن نضع مفهوم شامل لحصص التأسيس، بأنها صكوك تُمنح للمؤسسين أو الأفراد الذين قدموا خدمات استثنائية أثناء تأسيس الشركة. تعطي هذه الحصص لأصحابها حقوقاً في الحصول على نسبة من أرباح الشركة دون أن تمثل حصّة في رأس المال. في الغالبية العظمى من الحالات، لا تدخل حصص التأسيس في فائض التصفية، حيث تقتصر حقوقها على الحصول على نسبة من الأرباح فقط. ومع ذلك، في بعض الحالات،¹⁷ قد يتم منح حقوق في فائض التصفية إذا تم النص على ذلك صراحةً في اتفاقيات المساهمين أو وثائق التأسيس.¹⁸

¹⁴ رضوان، ع. (2024، 9 فبراير). للمستثمرين.. ما هي الفروق الجوهرية بين حصص تأسيس الشركاء في الشركات المساهمة والأسهم؟.. 3 فروق حددها المشرع أبرزها الحصة والصك. وخبير يؤكد: لا تخول حصص التأسيس أصحابها الحق في التدخل في إدارة الشركة. موقع برلماني. تم الاسترجاع من: <https://www.parlmany.com/News/2/528825/للمستثمرين-ما-هي-الفروق-الجوهرية-بين-حصص-تأسيس-الشركاء-في-528825>

¹⁵ لوانان، ضاري. (2011). النظام القانوني للاكتتاب العام في أسهم الشركة المساهمة العامة: دراسة مقارنة. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن https://meu.edu.jo/libraryTheses/58d61ccc05c8b_1.pdf.

¹⁶ محمد عبدالغفار الشريف. (1992). أحكام السوق المالية. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 8(18) <https://doi.org/10.34120/jsis.v8i18.1113> الصفحة ٢١٧.

¹⁷ لم تشر غالبية المصادر التي قرأها الباحث من أجل الحصول على تعريف لحصص التأسيس أن حصص التأسيس تعطي أصحابها أي حق في فائض التصفية سوى تعريف يشير إلى أنه قد تعطي أصحابها حقاً في فائض التصفية وهو مذكور أعلاه من المصدر السابق رقم 15.

¹⁸ دكتور، إبراهيم علي المنصوري، السيد، & عبدالعزيز بن مهده. (2020). حصص التأسيس والأرباح في الميزان الفقهي والقانوني (دراسة فقهية مقارنة بالقانون الإماراتي). الصراط، 22(2)، 181-189. <https://doi.org/10.34120/jsis.v22i2.181>

ثانياً: مقارنة بين خصائص حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وأسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs):

• من حيث سبب الإصدار:

نشأت فكرة حصص التأسيس لغرض مكافأة المؤسسين ولا يخفى بأن هذه الحصص تصدر دون وجود مقابل نقدي أو عيني، وإنما لقاء جهد أو خدمة، تم تقديمها للشركة في المراحل التأسيسية وتجدر الإشارة إلى أن وصف المؤسس هو ليس مردافاً لوصف الشريك فالمؤسس قد يكون شارك مشاركة فعلية في عملية تأسيس الشركة دون أن يكون شريكاً¹⁹ أي أن أصحاب حصص التأسيس لم يدفعوا مقابل نقدي في الشركة وإنما صدرت لهم نظير خدمة أو جهد وكذلك حصة أسهم الجهات الراعية أو ما يسمى ترويج الرعاة في شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة فهي تصدر أيضاً للجهات الراعية عن جهودهم في جمع الأموال وإيجاد الأهداف،²⁰ من أجل إتمام عملية الاستحواذ. إلا أن الجهات الراعية في شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة غالباً ما يتحملون مصاريف التأسيس من مصاريف إدارية وتنظيمية، وكذلك المصاريف القانونية لإتمام الاندماج.²¹

• من حيث القيمة الإسمية:

من خلال ما تم سرده نجد أن حصص التأسيس هي عبارة عن صكٍّ ليس له قيمة إسمية بينما حصة ترويج الرعاة هي عبارة عن شريحة أصلية من الأسهم تم بيعها للرعاة بقيمة إسمية رمزية²²، أي أن لها قيمة إسمية وإن كانت منخفضة جداً حيث يكون السعر الاسمي في حصة الترويج للراعي غالباً في (SPACs) الأمريكية حوالي (0.001) دولار أمريكي، أي عُشر سنت أي جزء من الألف من الدولار، وهو مبلغ بسيط جداً.²³ إلا أنه ومع تطوّر وظهور العديد من الأطر التنظيمية لشركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة نجد أن القيمة الاسمية لأسهم الجهات الراعية قد تزيد عن ذلك؛ وما يهّمنا هنا هو أن أسهم الجهات الراعية هي أسهم لها قيمة إسمية وإن كانت منخفضة نسبياً عن قيمة باقي الأسهم في الشركة، حيث يعود ذلك إلى خصائص مالكيها.

• تكوين رأس المال في من حيث دخولها:

لا تدخل حصص التأسيس في تكوين رأس مال الشركة المساهمة، وذلك لأن أصحابها لم يقدموا أي حصة نقدية في رأس المال، بل أدوا خدمة للشركة، وإن كان قد تم تقديم حصة عينية، فإن هذه الحصة لم تقوم بالنقود، فلا تكون جزءاً من رأس المال.²⁴ أما أسهم حصة الجهات الراعية فهي أسهم ذات قيمة إسمية منخفضة، مُنحت مقابل تحمل الرعاة لمصاريف التأسيس، وكذلك الوقت والمجهود الذي يستثمره الرعاة في إنجاح الشركة، وإتمام عملية الاندماج، حيث يكافئ الرعاة أنفسهم عن العمل الذي يقومون به من أجل شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPAC) من خلال الحصول على هذه الأسهم،²⁵ فهي تدخل في تكوين رأس المال .

¹⁹ هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). حصص التأسيس والسندات التي تصدرها شركات المساهمة. مجلة الجامعة الأسمرية، 16، 473-507. ص 475

²⁰ Lin, C., Lu, F., Michaely, R., & Qin, S. (2021). SPAC IPOs and Sponsor Network Centrality. S&P Global Market Intelligence Research Paper Series.p9

²¹ سعادة، ط. إ. ص. (2023). مشاكل المحاسبة عن عمليات شركات الاستحواذ ذات الغرض الخاص: دراسة تحليلية ورؤية استباقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 51(4)، 635-647706.p6

²² Lin, C., Lu, F., Michaely, R., & Qin, S. (2021). SPAC IPOs and Sponsor Network Centrality. S&P Global Market Intelligence Research Paper Series.p9

²³ FinAcco. (2021, May 10). Accounting for SPAC Transaction Cost. Retrieved from <https://finacco.org/2021/05/10/accounting-for-spac-transaction-cost/>

²⁴ مصدر سابق. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). ص 478

²⁵ Michael, Klausner., Michael, Ohlogge., Emily, Ruan. (2020). A Sober Look at SPACs. Social Science Research Network, doi: 10.2139/SSRN.3720919 p23

• من حيث طبيعة الحقوق والامتيازات:

أولاً: الحقوق المالية

من المعروف أن حصص التأسيس تخول صاحبها نصيباً من الأرباح، وحق صاحب حصة التأسيس في الأرباح معلق على وجود أرباح صافية،²⁶ أي أنه إذا لم يتم تحقيق أرباح صافية للشركة المساهمة فإنه لا توجد أي حقوق مالية لحملة صكوك حصص التأسيس، وهذا يعني أن الحقوق المالية لخصص التأسيس تقع فقط على الأرباح، وهي لا تمثل جزء من حقوق ملكية الشركة، بينما تكون حصة الترويج للرعاة جزء مهم من حقوق الملكية في شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة. فكما أشرنا أنها تشكل نسبة 20% من حقوق الملكية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة إذا ما تمت عملية الاندماج مع الشركة المستهدفة، وإذا لم تتم عملية الاندماج في المدة الزمنية المحددة فيتم تصفية الشركة ولا يحصل الرعاة على أي شيء من أسهم حصة الترويج.²⁷

ثانياً: حقوق التصويت والمشاركة في الإدارة:

لا تخول حصص التأسيس أصحابها الحق في إدارة الشركة، وليس لها الحق في التصويت داخل الجمعية العامة للشركة،²⁸ بمعنى آخر يتم نأي حملة حصص التأسيس عن الإدارة بشكل تام، فهم حتى لا يساوون حملة الأسهم العادية من حيث حقوق التصويت، أما بالنسبة لأسهم حصة الجهات الراعية عادةً لا يواجه الرعاة في شركات (SPACs) الأمريكية قيوداً على التصويت، وهي تعتبر التجربة الأم لهذه الشركات، ويصوتون ضمن فئة واحدة مع باقي المساهمين.²⁹ أي أنه أسهم الرعاة والأسهم العامة تتمتع عموماً بحقوق تصويت متشابهة، باستثناء أن أسهم الرعاة عادةً ما تمتلك الحق الحصري في انتخاب مديري شركة الاستحواذ ذات الغرض الخاصة.³⁰ وكذلك يشتري الرعاة في شركات (SPAC) أذونات، أو تسمى بـ Warrants بسعر مخفض في طرح خاص Private Placement، ويطلق عليها Private Placement Warrants، تتشابه الأذونات التي يملكها الرعاة مع الأذونات العامة التي يشتريها المساهمون Public Warrants، على الرغم من وجود بعض الأحكام التي تتعلق بهوية الحامل.³¹ بشكل عام ولا يتمتع حملة الأذونات بأية حقوق تصويت ولا يمكن ممارسة الأذونات إلا إذا كانت كاملة غير مجزأة.³² إذ أن الأمر مختلف في تشريعات أخرى حيث يُطلب من الراعي الامتناع عن التصويت على القرارات التي تصب في مصلحته بصفة كبيرة، سواء كانت الأسهم المخصصة له كأسهم جهات راعية، أو أسهم عادية كان قد يمتلكها؛ كالتالي اشتراها بثمن كامل مثل باقي المساهمين في الشركة. في بعض الحالات، تنطبق قيود التصويت فقط على الأسهم المخصصة للراعي كجزء من الترويج، بينما لا تشمل الأسهم الأخرى التي اشتراها الراعي ودفع مقابلها بالكامل كباقي المساهمين.

يعود هذا الاختلاف إلى متطلبات المشاركة المحددة في بعض الأطر القانونية، التي تهدف إلى ضمان عدم حرمان الرعاة من حقوقهم في التصويت على الأسهم التي تم إلزامهم بشرائها بمقابل كامل وفقاً لتلك التشريعات.³³

²⁶ مصدر سابق. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). ، ص478

²⁷ مصدر سابق. Newman، N.F.، & Trautman، L.J.، p 680

²⁸ مصدر سابق. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). ، ص478

²⁹ Wan, W. (2022). SPAC Regulation in Singapore and Hong Kong: Designing a Regulatory Framework for New SPAC Markets. SSRN Electronic Journal.p19-p20

³⁰ PwC. (2020, August 12). How special purpose acquisition companies (SPACs) work. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/library/spac-merger.html>

³¹ Veal, A. (2021, May 17). Public warrants. EisnerAmper. Retrieved from <https://www.eisneramper.com/insights/financial-services/spac-warrants-faqs-0421>

³² PwC. (2020, August 12). How special purpose acquisition companies (SPACs) work. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/library/spac-merger.html>

³³ Wan, W. (2022). SPAC Regulation in Singapore and Hong Kong: Designing a Regulatory Framework for New SPAC Markets. SSRN Electronic Journal.p19-p20

أما من ناحية المشاركة في الإدارة فإن الرعاة اللذين هم أصحاب أسهم الجهات الراعية هم اللذين يمتلكون القرارات الاستراتيجية في شركة (SPAC)، وهم المسؤولون عن النشاط الأساسي للشركة وهو جمع الأموال وترشيح هدف للاستحواذ عليه، أو الاندماج معه.

إذاً فلا يوجد أي تطابق في هذه النقطة بين حصص التأسيس وأسهم الجهات الراعية، فحيث أنه تختلف حقوق التصويت بين أسهم الرعاة في (SPACs) باختلاف التشريعات، ففي الولايات المتحدة تتمتع أسهم الرعاة بحقوق تصويت مماثلة للمساهمين، بينما تفرض بعض التشريعات قيوداً على تصويتهم عند وجود تضارب مصالح. رغم ذلك يظل الرعاة محورين في إدارة الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإذا ما تم حرمان أسهم الجهات الراعية من التصويت فهو ليس بهدف نأي أصحابها عن الإدارة كما في حصص التأسيس؛ وإنما لمحاولة الموازنة بين نفوذهم وحماية حقوق المساهمين عبر ضوابط محددة.

• من حيث القابلية للتداول:

حصة التأسيس قابلة للتداول بطريق القيد في سجلات الشركة إذا كانت اسمية، وبطريق التسليم إذا كانت لحاملها، ولكن لا يجوز تداول حصص التأسيس قبل نشر الميزانية، وحساب الأرباح، والخسائر، وسائر الوثائق الملحقة بها عن سنتين ماليتين لا تقل كل منهما عن اثني عشر شهراً من تاريخ التأسيس.³⁴ بالنسبة لأسهم الجهات الراعية، نركز هنا على معلومتين أساسيتين عن أسهم الجهات الراعية الأولى هو: أنه إذا ما لم تتم عملية الاندماج فلا يحصل الرعاة على أسهم الجهات الراعية،³⁵ أي أنه يتم تفعيل حصة الجهات الراعية بعد تمام عملية الاندماج،³⁶ والثانية هي أن أسهم الجهات الراعية تتعرض لفترات قفل وحظر للتداول تمتد من 6 إلى 12 شهر بعد تمام الاندماج.³⁷

وبالتالي نتوصل إلى أن أسهم الجهات الراعية تصبح قابلة للتداول بعد تمام الاندماج وانتهاء فترات القفل وحظر التداول، وهي مقفلة تماماً قبل الاندماج ومقيدة بفترة حظر التداول بعد الاندماج؛ وبعدها تصبح قابلة للتداول.

تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يتم ربط حصول الرعاة على كامل حصصهم من أسهم الجهات الراعية بتحقيق أرباح مرجوة من أسهم الشركة الناتجة عن الاندماج، والتي تم إدراجها في البورصة بواسطة شركة (SPACs)، ويطلق على هذه الاستراتيجية بـ Sponsor Erostus، وبموجبها يوافق الراعي على مصادرة بعض أسهمها إذا لم يستوفي سعر سهم شركة ما بعد الاندماج عتبة سعر واحدة أو أكثر في غضون فترة زمنية محددة.³⁸ إذا فكلا الادائين المالتين قابلة للتداول بعد استيفاء كل منهما للشروط محددة مختلفة تتعلق بطبيعة كل منها.

• من حيث التصفية

غالباً لا يكون لأصحاب حصص التأسيس أي نصيب في فائض التصفية عند حل الشركة وتصفيتها.³⁹ إلا إذا نص نظام الشركة المصدرة لحصص التأسيس والأرباح على ذلك.⁴⁰

³⁴ مصدر سابق. دكتور، إبراهيم علي المنصوري، السيد، & عبد العزيز بن مهدي. p189

³⁵ مصدر سابق. L.J. p 680، & Trautman، N.F.، Newman

³⁶ Lucas, C.G., Rodríguez, S., Sánchez, F., & Buitrago, J. (2023). Exploring SPACs: Considerations for Latin American and Caribbean Entrepreneurs about Special Purpose Acquisition Companies.p6.

³⁷ مصدر سابق. Williams, C.J.p2

³⁸ Klausner، M.D.، & Ohlrogge، M. (2022). Is SPAC Sponsor Compensation Evolving? A Sober Look at Earnouts. SSRN Electronic Journal.p11

³⁹ مصدر سابق. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). ص478

⁴⁰ مصدر سابق. دكتور، إبراهيم علي المنصوري، السيد، & عبد العزيز بن مهدي. p189

أما في حالة حصة الترويج نشهد حالتين:

الحالة الأولى: إذا كانت التصفية هي تصفية لشركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة بسبب عدم التمكن من إيجاد شركة هدف خلال المدة المحددة قانونياً، والتي في غالب التنظيمات تتراوح بين سنة ونصف إلى سنتين، أو بسبب عدم التمكن من اكتمال أعمال الاندماج، فهنا لا يحصل أصلاً الرعاة على أسهمهم، ويفقدون حصتهم من أسهم الترويج المشروطة بإكمال أعمال الاندماج كما ذكرنا سابقاً.

الحالة الثانية: هي في حالة كانت التصفية في الشركة المدمجة، والتي أدرجت في بورصة الأوراق المالية بواسطة عملية الاندماج مع شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة، فمن المعلوم أنه بعد إتمام عملية دمج الأعمال، تتحول أسهم الجهات الراعية تلقائياً إلى أسهم عادية تعادل عادةً 20% من رأس مال الكيان المدرج الجديد⁴¹. إذاً هي تصبح بعد الاندماج أسهم على غرار باقي الأسهم في الشركة المدمجة، فإذا حصلت مثيلاتها على جزء من فائض التصفية فستحصل أسهم الجهات الراعية عليه أيضاً.

• من حيث القابلية للإلغاء:

يجوز للجمعية العامة للشركة بناء على اقتراح مجلس الإدارة إلغاء حصص التأسيس، وذلك بمضي ثلث مدة الشركة، أو عشر سنوات مالية على الأكثر من تاريخ إنشاء تلك الحصص، أو المدة التي ينص عليها نظام الشركة، أو قرار الجمعية العامة غير العادية بإنشاء الحصص، ويتم الإلغاء بالنسبة لجميع الحصص في حالة وجود أكثر من إصدار للحصص، ويكون ذلك الإلغاء مقابل تعويض عادل تحدده اللجنة المتمثلة في الجمعية العامة، وذلك بعد اقتراح مجلس الإدارة، غير أنه في الأحوال التي يكون للجمعية العامة إلغاء تلك الحصص، يجوز لها بدلاً من إلغائها أن تقرر أيضاً بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة تحويل تلك الحصص إلى أسهم يزيد رأس المال بقيمتها في حدود رأس المال المرخص له، ويتم الاتفاق بين مجلس الإدارة وبين جمعية حملة الحصص على المعدل الذي يتم به التحويل، وبهذا التحويل يصبح أصحاب حصص التأسيس القدامى أصحاب أسهم في الشركة، فيكون وضعهم كوضع المساهمين الآخرين.⁴² أما بالنسبة لأسهم حصة الترويج فهي غير قابلة للإلغاء، وإنما هي مشروطة الحصول بتحقيق الاندماج، وكذلك في بعض الحالات يتعرض جزء منها للمصادرة والإلغاء بعد إتمام الاندماج إذا لم تتحقق عتبة الأرباح المتفق عليها خلال مدة زمنية محددة كما أشرنا.

❖ المبحث الثالث

أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) وحصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة وفق التشريع الإماراتي

أولاً: حصص التأسيس وفقاً للتشريع الإماراتي:

نظراً لما تتطوي عليه حصص التأسيس من تأثير على مصالح المساهمين المستحقين للبراه، اتجهت أغلب التشريعات الحديثة إلى إلغائها تماماً، ومع ذلك، تبنت بعض التشريعات الأخرى، مثل نظام الشركات السعودي، نهجاً آخر فلم تقوم بإلغائها إنما تم فرض ضوابط على إصدار هذه الحصص وتداولها، بالإضافة إلى تحديد الأرباح المخصصة لها. من جهة أخرى، يحظر القانون الفرنسي الصادر في 24 يوليو، وكذلك القانون اللبناني والسوري، إنشاء حصص التأسيس بشكل صريح، في حين امتنع المشرع الكويتي عن تنظيمها صراحة، بينما اكتفى المشرع المصري بوضع قيود على إنشائها.⁴³

⁴¹ D'Alvia, D. (2022). From Darkness to Light: A Comparative Study of Special Purpose Acquisition Companies in the European Union, the UK, and the US. Cambridge Yearbook of European Legal Studies, 24, 201 - 238.p231.

⁴² مصدر سابق. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. ص 479

⁴³ مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. دون تاريخ. الأسهم والسندات وحصص تأسيس شركة المساهمة. تم الاسترجاع في 28 نوفمبر 2024 من:

<https://www.mdrcenter.com/الأسهم-السندات-حصص-التأسيس/#تعريف-حصص-التأسيس>

بالنسبة لحصص التأسيس، فقد نص قانون الشركات الإماراتي القديم الصادر عام ١٩٨٤ صراحة على منع إصدار حصص التأسيس، وذلك في المادة رقم ١٥٢ منه، والتي كان نصها على الشكل التالي "الصكوك التي تصدرها الشركة هي الأسهم وسندات القرض. ولا يجوز انشاء حصص تأسيس ولا منح مزايا خاصة للمؤسسين أو غيرهم كما لا يجوز للشركة إصدار أسهم تعطي أصحابها امتيازاً من أي نوع"⁴⁴ وقد تم إصدار قوانين جديدة لتحل محل هذا القانون، وهي المرسوم بقانون اتحادي رقم 2 لسنة 2015 بشأن الشركات التجارية، والذي ألغى القانون رقم ٨ لسنة ١٩٨٤ وتعديلاته.⁴⁵ كما صدر المرسوم بقانون اتحادي رقم 32 لسنة 2021، الذي ألغى القانون الاتحادي رقم 2 لسنة 2015،⁴⁶ ولم يجد الباحث في قانون الشركات الإماراتي الجديد أي نص صريح يشير إلى أنه يمنع إصدار حصص التأسيس في الشركات المساهمة العامة، ولكن أشارت المادة الأولى منه إلى الأوراق المالية التي ينظمها القانون هي كل من:

- الأسهم التي تصدرها الشركات المساهمة.
- المشتقات ووحدات الاستثمار التي توافق عليها الهيئة.
- السندات والصكوك والأذونات التي تصدرها الحكومة الاتحادية أو الحكومات المحلية أو الهيئات أو المؤسسات العامة في الدولة.
- السندات والصكوك وأي أدوات دين تصدرها الشركات وفقاً للنظام الذي يصدر من الهيئة.
- أي أوراق مالية أخرى محلية أو أجنبية يقبلها المصرف المركزي والهيئة.⁴⁷

ولا يوجد أي ذكر لحصص التأسيس بينها، وكذلك فإن حصص التأسيس هي أوراق مالية تصدرها الشركات المساهمة وما نصت عليه المادة، ويتعلق بإصدارات الشركة المساهمة العامة من الأوراق المالية هو الأسهم والسندات والصكوك وأدوات الدين وطبيعة الأسهم، وكذلك السندات والصكوك وأدوات الدين لا تتقارب مع حصص التأسيس التي ذكرنا أعلاه، ونصت المادة ٣١ على أنه لا يجوز لغير الشركة المساهمة إصدار أسهم، أو سندات أو صكوك قابلة للتداول،⁴⁸ ونصت المادة ٢٠٨ من نفس القانون على أنه فيما لم يرد به نص في هذا المرسوم بقانون يتساوى المساهمون في الشركة في الحقوق المرتبطة بالأسهم، ولا يجوز للشركة إصدار فئات مختلفة من الأسهم .

استثناء من أحكام البند (1) من هذه المادة، لمجلس الوزراء بناء على اقتراح من رئيس مجلس إدارة الهيئة أن يصدر قراراً يحدد فيه فئات أخرى من الأسهم وشروط إصدارها والحقوق والالتزامات التي تترتب عليها والقواعد والإجراءات التي تنظمها.⁴⁹ وهذا يدل على عدم وجود مرونة لإدراج أدوات مالية مثل حصص التأسيس، إلا في حال صدور قرار خاص من مجلس الوزراء بناءً على توصية الهيئة. ونصت المادة 352 على أنه إصدار أوراق مالية على خلاف أحكام هذا المرسوم بقانون يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن (3) ثلاثة أشهر ولا تجاوز (2) سنتين وبالغرامة التي لا تقل عن (100,000) مئة ألف درهم ولا تزيد على (500,000) خمسمائة ألف درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من يصدر أسهماً أو إيصالات اكتتاب أو شهادات مؤقتة أو سندات أو يعرضها للتداول على خلاف أحكام هذا المرسوم بقانون.⁵⁰

⁴⁴ الإمارات العربية المتحدة. (1984). قانون الشركات التجارية رقم 8 لسنة 1984 وتعديلاته. الباب الخامس: شركات المساهمة العامة، الفصل الرابع: الصكوك التي تصدرها الشركة، المادة 152، ص. 22.

⁴⁵ الإمارات العربية المتحدة. (2015). المرسوم بقانون اتحادي رقم 2 لسنة 2015 بشأن الشركات التجارية. الباب الثاني عشر: الأحكام الانتقالية والختمية، المادة 376.

⁴⁶ الإمارات العربية المتحدة. (2021). المرسوم بقانون اتحادي رقم (32) لسنة 2021 بشأن الشركات التجارية. الباب الثاني عشر: الأحكام الانتقالية والختمية، المادة 364.

⁴⁷ مصدر سابق. الإمارات العربية المتحدة. (2021). الباب الأول: الأحكام العامة للشركات، الفصل الأول: ماهية الشركة، المادة 1.

⁴⁸ مصدر سابق. الإمارات العربية المتحدة. (2021). الباب الأول: الأحكام العامة للشركات، الفصل الثاني، المادة (31).

⁴⁹ مصدر سابق. الإمارات العربية المتحدة. (2021). الباب الرابع: الشركات المساهمة العامة، الفصل الخامس: الأسهم والسندات والصكوك، المادة (208).

⁵⁰ مصدر سابق. الإمارات العربية المتحدة. (2021). الباب الحادي عشر: الجرائم والعقوبات، المادة (352)

هذا يؤكد أنّ أي أدوات ماليّة غير مذكورة في القانون؛ مثل حصص التأسيس فإنّها تُعدّ مخالفة قانونيّة وهكذا وبناءً على النصوص القانونيّة المذكورة، يمكن القول بأنّ التشريع الإماراتي قد تجاهل حصص التأسيس كونه لا يعترف بإصدار حصص التأسيس كأداة ماليّة ضمن الشركات المساهمة العامّة، بسبب عدم وجود نصّ صريح يجيز إصدارها إلى جانب تحديد الأوراق الماليّة المسموح بها والعقوبات المرتبطة بإصدار أدوات ماليّة مخالفة.

ثانياً: أسهم الجهات الراعية في شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة (SPACs) وفقاً للتشريع الإماراتي

نظّم المشرّع الإماراتي أسهم الجهات الراعية من خلال تنظيم دور أصحابها، وذلك في إطار عمل شركات الاستحواذ ذات الأغراض الخاصّة الصادر بقرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (11/ر.م) لسنة 2016 م، منح المشرّع الإماراتي أسهم الجهات الراعية اعترافاً قانونياً حين منحها تعريف خاص وصرّح بإمكانية إصدارها كفئة خاصّة من الأسهم، وفيما يلي شرح للكيفية التي نظّم المشرّع الإماراتي أسهم الجهات الراعية:

• تعريف أسهم الجهات الراعية عند المشرّع الإماراتي

عرّف المشرّع الإماراتي أسهم الجهات الراعية على أنّها: فئة من الأسهم تصدر للجهات الراعية والتي تتمتع بالحقوق التي يحددها النظام الأساسي للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ، أو الاندماج، والمبينة في نشرة الاكتتاب،⁵¹ والجهات الراعية هم: أي شخص طبيعي، أو اعتباري يكون مؤسس، أو أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو أحد مدراء الشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ، أو الاندماج، ويكون أي منهم مالكاً لأي من أسهم الجهات الراعية في تلك الشركة.⁵² ويقصد بالنظام الأساسي: النظام الأساسي للشركة المقترحة،⁵³ والشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج.⁵⁴

• قانونية اصدار أسهم الجهات الراعية كفئة خاصة من الأسهم

أشار المشرّع الإماراتي بأنه للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج إصدار فئات مختلفة من الأسهم وفقاً لما يحدده نظامها الأساسي بما في ذلك فئة أسهم الجهات الراعية وفئة أسهم المستثمرين،⁵⁵ وبهذا يكون المشرّع الإماراتي أعطى لأسهم الجهات الراعية حقوق وامتيازات خاصّة بها يتم تحديدها في النظام الأساسي للشركة وهذا يتناسب مع الطبيعة الفريدة للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ والاندماج والدور الهام الذي يلعبه الرعاة فيها.

يُمثّل رأس المال المصدر الأولي ويصدر بالقيمة الاسميّة لكلّ سهم؛ وله حد أدنى، وقد منح المشرّع الإماراتي أسهم الجهات الراعية خصائص تجعلها واضحة ومميّزة إذ تمثّل رأس المال المصدر الأولي عند التأسيس؛ وفرض أن يكون لكلّ سهم منها قيمة اسميّة وحدّ أدنى، وأشار إلى أنّه ينبغي أن يحدد النظام الأساسي رأس المال المصدر الأولي للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج والذي يمثل عدد أسهم الجهات الراعية والتي ستصدرها الشركة بالقيمة الاسميّة لكل سهم التي يحددها النظام الأساسي، ولا يجوز ان يقل رأس المال المصدر عند التأسيس أي أسهم الجهات الراعية عن مئة الف (100,000) درهم إماراتي،⁵⁶ وهذا يعني أنّ رأس المال المصدر الأولي الذي يتم تحديده عند تأسيس الشركة يكون مملوكاً بالكامل للجهات الراعية فالجهات الراعية هي المستثمر الأساسي عند التأسيس.

⁵¹ هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (1 /ر.م) لسنة 2022م بشأن نظام الشركات المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج (SPAC)، المادة (1).

⁵² مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (1).

⁵³ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (4).

⁵⁴ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (1).

⁵⁵ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (5). البند 3.

⁵⁶ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (4). البند 2. الفقرة هـ.

ولم يكتفَ فقد بذلك؛ بل وضع الحد الأدنى لأسهم الجهات الراعية عند التأسيس لضمان وجود حد أدنى من التّمويل اللازم لسير أعمال الشركة في مراحلها الأولى والحفاظ على استقرارها المالي.

• متطلبات الشفافية المتعلقة ب أسهم الجهات الراعية

حرص المشرّع الإماراتي على حماية حقوق المساهمين من خلال فرضه للإفصاح عن القيمة الاسميّة لكل سهم من أسهم الجهات الراعية وأكد على حساسيّة الدور الذي يلعبه أصحابها من خلال تأكيده على أهميّة اطلاع المساهمين بالامتيازات المقرّرة لهم والخسائر التي قد يتكبّدونها في حال فشل اندماج الأعمال مما يترك للمساهم حريّة الموازنة بين المكاسب التي قد يحقّقها من الاستثمار مقابل المخاطر المحتملة بطريقة عادلة وصریحة.

فأشار المشرّع الإماراتي إلى أنه يجب أن تحدد نشرة الاكتتاب العام المعلومات الخاصة بالأسهم والاذونات التي ستصدرها الشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج بما في ذلك سعر كل من الأسهم والاذونات ووصف لكل فئة من الأسهم التي أصدرتها تلك الشركة وحقوق المساهمين المرتبطة بكل فئة من فئات الأسهم؛⁵⁷ وكذلك أي تعارض محتمل في المصالح بين الجهات الراعية والمديرين والمستثمرين، بما في ذلك أي تعارض مرتبط بأنشطة تجارية أخرى، وكيفية معالجة أي تعارض محتمل، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بأي حوافز مالية للجهات الراعية والمديرين. أي خسائر يمكن أن تتكبدها الجهات الراعية في حال اخفاق الشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج بإتمام توحيد الاعمال.⁵⁸

• تسوية حقوق أسهم الجهات الراعية مع حقوق باقي الأسهم بعد تمام اندماج الأعمال

أكد المشرّع الإماراتي إلى أنه ينبغي في مرحلة ما بعد توحيد الأعمال تعديل أي من الحقوق المرتبطة بالأسهم لتصبح جميع الأسهم في الشركة متساوية في الحقوق والواجبات،⁵⁹ أي أن أسهم الجهات الراعية تصبح بعد تمام عملية الاندماج أو الاستحواذ أسهم كباقي الأسهم في الشركة الجديدة المدمجة ولا تتمتع بأي حقوق أو امتيازات خاصة.

• تحديد نسبة أسهم الجهات الراعية ككل بين 3% إلى 20% من رأس المال المصدر

سعى المشرّع الإماراتي الى سن قواعد تنظيم توزيع فئات الأسهم بشكل يحقق مصلحة كل من الجهات الراعية والمستثمرين فوضع حدود لحصة أسهم الجهات الراعية بالشكل الذي يجعلها تكون حافزا كافيا لهم على الالتزام بنجاح الشركة و بما يضمن الحفاظ على حقوق المستثمرين العموميين من حيث عدم تراجع حصتهم أو تعرضهم لتأثير سلبي من سيطرة الجهات الراعية على الشركة.

إذ يتم عرض الأسهم الغير مصدرة من رأس المال المصرح به للجهات الراعية كأسهم إضافية يتم إصدارها بالتزامن مع الاكتتاب العام، على أن لا يقل إجمالي أسهم الجهات الراعية عن 3% ولا تتجاوز 20% من رأس المال المصدر للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج وإية أسهم إضافية ستصدر بشأن الاذونات في اكتتاب عام،⁶⁰ وينبغي على الجهات الراعية في مرحلة استصدار شهادة بتسجيل الشركة لدى هيئة الأوراق المالية والسلع تقديم قرار موقع من المؤسسين بإتمام اصدار أسهم الجهات الراعية وبأن هذه الأسهم تمثل ما لا يقل عن 3% ولا تتجاوز 20% من رأس المال المصدر للشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج وإية أسهم إضافية ستصدر بشأن الاذونات.⁶¹

⁵⁷ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (7). البند 3. الفقرة أ.

⁵⁸ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (7). البند 3. الفقرة ج.

⁵⁹ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (17). البند 1. الفقرة ب.

⁶⁰ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (8). البند 1. الفقرة أ.

⁶¹ مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (10). البند 1. الفقرة ج.

• أسهم الجهات الراعية قيمتها صفرية إذا تمت تصفية الشركة قبل إتمام اندماج الأعمال

حيث أشار المشرع إلى أنه لا يجوز للجهات الراعية المشاركة في أية توزيعات تتم خلال عملية التصفية فيما يتعلق بأية أسهم الجهات الراعية، بما في ذلك أية أسهم محل اية اذونات، كانت قد صدرت لهم أو تملكوها قبل تاريخ الإدراج.⁶² إن قرار المشرع الإماراتي يجعل كافة أسهم الجهات الراعية التي تملكوها قبل الإدراج حتى تلك التي تنتج عن اذونات اكتتبت بها في تلك الفترة، لا قيمة لها عند التصفية إنما يحمي حقوق المساهمين ويمنع الجهات الراعية من تحقيق أي مكاسب على حسابهم في حال فشل الشركة في تحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله.

❖ النتائج والتوصيات:

رغم أن كلاً من حصص التأسيس وأسهم الجهات الراعية هي أوراق مالية تصدر في مرحلة التأسيس لأشخاص قدموا خدمات وجهد للشركة في تلك المرحلة، فإنه لا يوجد تشابه بالخصائص بين كلاهما؛ فبينما لا توجد قيمة اسمية لخصص التأسيس، ولا تتدخل في تكوين رأس المال، بالإضافة إلى أنها ليست جزء من حقوق الملكية، فإن أسهم الجهات الراعية لها قيمة اسمية وهي جزء من حقوق الملكية وتتدخل في تكوين رأس المال؛ لأن أصحابها قدموا جهد وخدمات للشركة في مرحلة التأسيس وتحملوا المصاريف التأسيسية وتولوا إدارة الشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج حتى تمام عملية توحيد الأعمال، حتى وإن وجد تشابه بين كلا الأداةين الماليتين من حيث عدم وجود قيمة لها عند التصفية بالإضافة إلى منع بعض التشريعات، وليس كلها أسهم الجهات الراعية من التصويت على عملية الاندماج؛ فهذا يُعتبر تشابه جزئي من الناحية النظرية فقط، لأن هذا التشابه حدث بناءً على أسباب مختلفة كلياً؛ فيمنع حملة حصص التأسيس من حقوق التصويت بغية نأيهم عن الإدارة فعلى النقيض يُمنع حملة أسهم الجهات الراعية من التصويت على عملية الاستحواذ لتخفيف سيطرتهم وموائمة مصالحهم مع مصالح المساهمين، وبينما لا يحصل حملة حصص التأسيس على أي من حقوق التصفية بكل الأحوال، فلا يحصل أصحاب أسهم الجهات الراعية على حقوق التصفية فقط؛ إذا تم تصفية الشركة قبل تمام الاندماج والاستحواذ، أما إذا تم الاندماج والاستحواذ فإن أسهمهم تصبح مثل باقي الأسهم، وتتمتع بالحقوق والامتيازات ذاتها، وقد نظر المشرع الإماراتي بنفس النظرة إلى حصص التأسيس وأسهم الجهات الراعية، فقد تجاهل حصص التأسيس ولم يضع لها نص صريح في قانون الشركات الإماراتي الجديد؛ إلا أنه نظم أحكام أسهم الجهات الراعية ضمن إطار عمل الشركة المؤسسة لغرض الاستحواذ والاندماج فمنحها تعريف وشرعية إصدار قانونية، وجعلها تمثل رأس المال باعتباره المصدر الأولي عند التأسيس، ومنحها إمكانية أن تزيد عنه بعد ذلك، وفرض لها قيمة اسمية لكل سهم وحد أعلى وأدنى من رأس المال المصدر، وكذلك فرض عليها شروط الإفصاح والشفافية، إلا أنه لم يجعل لها حق في التصفية كي لا يحقق أربابها أرباحاً على حساب المساهمين في حال فشل عملية توحيد الأعمال.

⁶² مصدر سابق. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). المادة (18). البند 1. الفقرة ج.

قائمة المصادر العربية:

1. رضوان، ع. (2024، 9 فبراير). للمستثمرين.. ما هي الفروق الجوهرية بين حصص تأسيس الشركاء في الشركات المساهمة والأسهم؟.. 3 فروق حددها المشرع أبرزها الحصة والصك.. وخبير يؤكد: لا تخول حصص التأسيس أصحابها الحق في التدخل في إدارة الشركة. موقع برلماني. تم الاسترجاع من: [/https://www.parlmany.com/News/2/528825](https://www.parlmany.com/News/2/528825)
2. لوان، ضاري. (2011). النظام القانوني للاكتتاب العام في أسهم الشركة المساهمة العامة: دراسة مقارنة. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. https://meu.edu.jo/libraryTheses/58d61ccc05c8b_1.pdf
3. المؤلفون: مجموعة من المؤلفين. فقه المعاملات: حصص التأسيس. المكتبة الشاملة. تم الاسترجاع من: <https://shamela.ws/book/968/1246#p3>
4. محمد عبدالغفار الشريف. (1992). أحكام السوق المالية. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 8. (18). <https://doi.org/10.34120/jsis.v8i18.1113>
5. (2024). FasterCapital. شركة الاستحواذ ذات الأغراض الخاصة. SPAC : <https://fastercapital.com/arabpreneur/شركة-الاستحواذ-ذات-الأغراض-الخاصة-SPAC.html#-دور-الجهات-الراعية-في-SPAC->
6. دكتور، إبراهيم علي المنصوري، السيد & عبد العزيز بن مهده. (2020). حصص التأسيس والأرباح في الميزان الفقهي والقانوني (دراسة فقهية مقارنة بالقانون الإماراتي). الصراط. 181-220، 22(2) ،
7. هدية عبد الحفيظ مفتاح بن هندي. (2012). حصص التأسيس والسندات التي تصدرها شركات المساهمة. مجلة الجامعة الأسمرية، 16 ، 473-507.
8. سعادة، ط. إ. ص. (2023). مشاكل المحاسبية عن عمليات شركات الاستحواذ ذات الغرض الخاص: دراسة تحليلية ورؤية استباقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)،
9. مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. دون تاريخ. الأسهم والسندات وحصص تأسيس شركة المساهمة. تم الاسترجاع في 28 نوفمبر 2024 من: <https://www.mdrscenter.com/الأسهم-السندات-حصص-التأسيس/#تعريف-حصص-التأسيس>
10. الإمارات العربية المتحدة. (1984). قانون الشركات التجارية رقم 8 لسنة 1984 وتعديلاته.
11. الإمارات العربية المتحدة. (2015). المرسوم بقانون اتحادي رقم 2 لسنة 2015 بشأن الشركات التجارية.
12. الإمارات العربية المتحدة. (2021). المرسوم بقانون اتحادي رقم (32) لسنة 2021 بشأن الشركات التجارية.
13. هيئة الأوراق المالية والسلع. (2022). قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (1 / ر. م) لسنة 2022م بشأن نظام الشركات المؤسسة لغرض الاستحواذ أو الاندماج. (SPAC)

قائمة المصادر الأجنبية:

14. Chen, J. (2023). Social Connections, SPAC Mergers, and Check-and-Balance Mechanisms. SSRN Electronic Journal. p2.
15. Dašić, T., Janjić, L., & Georgiev, M. (2024). Characteristics of special purpose acquisition companies as a new challenge in European markets. BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, 15(1), 89-97. p90.
16. D'Alvia, D. (2022). From Darkness to Light: A Comparative Study of Special Purpose Acquisition Companies in the European Union, the UK, and the US. Cambridge Yearbook of European Legal Studies, 24, 201-238. p207.
17. Dimitrova, L. (2016). Perverse Incentives of Special Purpose Acquisition Companies, the 'Poor Man's Private Equity Funds'. Econometric Modeling: Corporate Finance & Governance eJournal. p7.
18. FinAcco. (2021, May 10). Accounting for SPAC Transaction Cost. تم الاسترجاع من <https://finacco.org/2021/05/10/accounting-for-spac-transaction-cost/>
19. Graf Lucas, C., Marfil Rodríguez, S., & Aragon Sanchez, F. (2023). Exploring SPACs: Considerations for Latin American and Caribbean Entrepreneurs about Special Purpose Acquisition Companies. p5.
20. Klausner, M.D., & Ohlrogge, M. (2022). Is SPAC Sponsor Compensation Evolving? A Sober Look at Earnouts. SSRN Electronic Journal. p11.
21. Lin, C., Lu, F., Michaely, R., & Qin, S. (2021). SPAC IPOs and Sponsor Network Centrality. S&P Global Market Intelligence Research Paper Series. p9.
22. Michael, Klausner., Michael, Ohlrogge., Emily, Ruan. (2020). A Sober Look at SPACs. Social Science Research Network, doi: 10.2139/SSRN.3720919. p23.
23. Newman, N.F., & Trautman, L.J. (2021). Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) and the SEC. Risk. p653.
24. Perkins Coie. (n.d.). SPACs: Frequently Asked Questions. تم الاسترجاع في 21 يناير 2025 من: <https://perkinscoie.com/insights/publication/spacs-frequently-asked-questions>
25. PwC. (2020, August 12). How special purpose acquisition companies (SPACs) work. تم الاسترجاع من <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/library/spac-merger.html>
26. Veal, A. (2021, May 17). Public warrants. EisnerAmper. تم الاسترجاع من <https://www.eisneramper.com/insights/financial-services/spac-warrants-faqs-0421>
27. Wan, W. (2022). SPAC Regulation in Singapore and Hong Kong: Designing a Regulatory Framework for New SPAC Markets. SSRN Electronic Journal. p19-p20.
28. Williams, C.J. (2023). Picking Winners: Identifying Features of High-Performing Special Purpose Acquisition Companies (SPACs) with Machine Learning. Journal of Risk and Financial Management. p1.
29. Young, J. (2024). Special Purpose Acquisition Company (SPAC) Explained: Examples and Risks. Investopedia. تم الاسترجاع في 31 يناير 2025 من <https://www.investopedia.com/articles/investing/111315/special-purpose-acquisition-companies-spac-explained.asp>

عنوان البحث

إعادة تصور مناهج تعليم اللغة العربية لغة ثانية وفق مبادئ التصميم
الشامل للتعلم (UDL)

سهام الساخي¹

¹ طالبة باحثة في سلك الدكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية علوم التربية، المغرب.

بريد الكتروني: siham.sakhi89@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/7>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/7>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

يروم هذا البحث التعريف بإطار مرجعي علمي له دور كبير في تصميم المناهج التعليمية، وهو التصميم الشامل للتعلم Universal Design for Learning من خلال تحديد أهم مبادئه وأسس العلمية وإبراز دوره في تصميم مناهج تعليم اللغة العربية لغة ثانية. ولكي يحقق البحث أهدافه، فقد قسمناه إلى ثلاثة محاور أساس؛ حددنا في المحور الأول تعريف التصميم الشامل للتعلم وأهم مبادئه، ثم انتقلنا في المحور الثاني إلى تحديد مكونات المنهج التعليمي المبني في إطار التصميم الشامل للتعلم، أما في المحور الثالث حاولنا إبراز دور التصميم الشامل للتعلم في بناء مناهج تعليم اللغة العربية لغة ثانية، وانتهينا - أخيراً - إلى اقتراحات نتصور أنها ستكون كفيلة بتذليل جملة من الصعوبات التي يواجهها مناهج اللغة العربية لغة ثانية، سواء على مستوى التصميم أو على مستوى التنفيذ، وذلك لتوجيه العملية التعليمية نحو أهداف محددة، وتلبية الحاجات المتنوعة للمتعلمين وتشجيعهم على تعلم اللغة العربية والإقبال عليها.

الكلمات المفتاحية: التصميم الشامل للتعلم، المنهج، اللغة الثانية.

RESEARCH TITLE**Reimagining the Arabic Language Curriculum as a Second Language in Accordance with Universal Design for Learning (UDL) Principles****ESSAKHI SIHAM¹**

¹ PhD student, Mohammed V University, Faculty of Education, Morocco.
Email: siham.sakhi89@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/7>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/7>

Received at 07/03/2025**Accepted at 15/03/2025****Published at 01/04/2025****Abstract**

This research aims to introduce the universal design of learning as a scientific reference framework that has a major role at the language curriculum design, by identifying its principles and scientific foundations, and highlighting its role in designing the Arabic language curriculum as a second language. To achieve the research goals, we divided it into three axes: First, we defined the UDL and its principles. Second, we identified the components of the curriculum designed according to the UDL. Third, we highlighted the role of UDL in designing the Arabic language curriculum, as second language. Finally, we propose suggestions that can contribute to overcome difficulties faced by Arabic language curriculum whether at the design level or the implementation level, in order to direct the learning process towards specific goals, meet diverse students needs, and encourage them to learn Arabic language.

Key Words: universal design for learning, Curriculum, second Language.

مقدمة:

يستند التصميم الشامل للتعليم Universal Design for Learning في أساسه على علم الأعصاب وأداء الدماغ أثناء التعلم، من خلال توفير بيئة دراسية شاملة تلبي الحاجات المتنوعة للمتعلمين والمتعلمات، ولقد أكدت عدة دراسات وأبحاث أن كل فرد له طريقة مختلفة في فهم واستيعاب المحتوى الدراسي الذي يتعلمه، وطريقة التعبير عنه تختلف من متعلم إلى آخر، ومنه انبثقت فكرة التصميم الشامل للتعليم، بداية في مجال الهندسة المعمارية، من أجل خلق بيئة معمارية تسمح للأفراد باختلاف حاجاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، سواء كانوا من ذوي الاحتياجات الخاصة أو غيرهم، بالتنقل بسهولة وحرية في أرجاء المباني دون أي صعوبات أو عوائق.

لتنقل بذلك الفكرة إلى المجال التعليمي، ويتم بفضل التصميم الشامل للتعليم (UDL) توفير بيئة دراسية شاملة، تمكن من تصميم مناهج وطرائق تدريس تراعي جميع الحاجات المتعددة والمختلفة للمتعلمين والمتعلمات في الفصول الدراسية لتعليم اللغات أو غيرها، من خلال توفير المرونة في المناهج وأساليب التدريس عبر وسائل متعددة، تتيح تكافؤ الفرص التعليمية بين المتعلمين والمتعلمات، بالإضافة إلى إلغاء العوائق والتحديات التي تعيق عملية التعليم والتعلم، وتوفير خيارات قابلة للتعديل تسمح لجميع المتعلمين بالارتقاء من مستواهم التعليمي الفعلي وليس المستوى الذي نتصوره عنهم، بهدف تقديم تعليم فعال وشامل لجميع المتعلمين والمتعلمات.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لمواجهة تحديات تعليم اللغة العربية لغة ثانية، في سياق عولمة فرضت عليها تنافسا غير متكافئ، مقارنة مع لغات عديدة ترصد لها من الإمكانيات والوسائل ما لا يتوفر للغة العربية؛ فإنها لاتزال تعاني من الإكراهات والعوائق خاصة على مستوى طرائق تعليمها ومناهج تدريسها، والتي تميل في الغالب الأعم نحو التقليد والارتجال حيناً، أو نحو التعقيد حيناً آخر، مما يؤدي إلى نتائج لا ترقى إلى المستوى المطلوب في تعليم اللغة العربية لغة ثانية.

لذلك بعد مراجعة وتحليل لبعض الأدبيات التربوية في مجال تعليم وتعلم اللغة العربية باعتبارها لغة ثانية، تبين مدى الحاجة لإعادة النظر في تصميم المنهاج الخاص بتعليم اللغة العربية، لأن التصاميم المعتمدة في مختلف الدول والمراكز يعثرها نقص وهفوات تحول دون تحقيقها الأهداف المرجوة.

وسنحاول في هذه الورقة البحثية التطرق إلى التصميم الشامل للتعليم Universal Design for Learning وإبراز دوره في تصميم وإعداد المناهج الدراسية والبرامج التعليمية، بحيث أنه يعتمد على مجموعة من الأساليب والتقنيات التعليمية المتنوعة، بما في ذلك التعلم التعاوني، والتعلم النشط، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتضمن المحتوى ذو الصلة بالثقافة العربية. وبالتالي يمكن تحقيق تجربة تعلم شاملة ومثمرة لمتعلمي اللغة العربية لغة ثانية، وتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للنجاح في مختلف مجالات الحياة.

إذا؛ ما المقصود بالتصميم الشامل للتعليم؟ وماهي أسسه ومبادئه؟ وما هي أهم مكونات المنهاج التعليمي المبني في إطار التصميم الشامل للتعليم؟ وما دور هذا الإطار في بناء مناهج اللغة العربية لغة ثانية؟

للإجابة عن هذه الأسئلة اقتضت طبيعة البحث تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسة وهي كالآتي:

- ◆ المحور الأول: أسس ومبادئ التصميم الشامل للتعليم
- ◆ المحور الثاني: مكونات مناهج تعليم اللغة العربية لغة ثانية
- ◆ المحور الثالث: دور التصميم الشامل في بناء مناهج تعليم اللغة العربية لغة الثانية

1. مبادئ التصميم الشامل للتعليم

1.1 تعريف التصميم الشامل

إن كلمة "تصميم" مشتقة من الفعل "صمم" أي عزم ومضى على أمره بعد تمحص دقيق للأمور من جميع جوانبها، وتوقع النتائج بأنواعها المختلفة وبدرجات متفاوتة من تحقيق الأهداف المنشودة، ورسم خريطة ذهنية متكاملة ترشد الفرد إلى كيفية التنفيذ والسير قدما، بخطوات ثابتة فيها مرونة نحو الهدف، وتشير إلى المسؤولية، وعواقب الأمور. أما مفهوم التصميم اصطلاحا فالمقصود به هندسة الشيء بطريقة ما وفق محكات معينة، أو عملية هندسية لموقف معين. (الحيلة، 2003، ص 25).

والتصميم الشامل للتعليم (UDL): حسب تعريف المركز الوطني للتصميم الشامل للتعليم (NCUDL) National Center on Universal Design for Learning (2013): مخطط إبداعي للأهداف التعليمية والأساليب والمواد والتقييمات التي تناسب الجميع ولا تتفرد بحل واحد يناسب الجميع، ولكن إلى حد ما تتضمن حلولاً مرنة يمكن تخصيصها وتعديلها لتناسب الحاجات الفردية لكل متعلم أو متعلمة¹.

والتصميم الشامل للتعليم إطار تعليمي يستند بالأساس على علم الأعصاب ودراسة عمل وأداء الدماغ أثناء التعلم، من خلال توفير بيئة دراسية شاملة تناسب مختلف المتعلمين وتلبي حاجاتهم المتنوعة، حيث أكدت الأبحاث أن لكل فرد طريقة خاصة ومختلفة في فهم المادة الدراسية وطريقة التعبير عنها.

ومنه نستنتج أن التصميم الشامل للتعليم يوفر ما يلي:

- أ. **المرونة Flexibility في طرائق تقديم المعلومات**، والطرائق التي يستجيب بها المتعلمون والمتعلمات لاكتساب المعارف والمهارات وكذلك طرائق الانخراط في عملية التعليم والتعلم.
- ب. **تذليل الصعوبات Reduce Barries** في طرائق التدريس، وتوفير المرونة والتكيف والدعم المناسب، ويحافظ على توقعات الأداء الأقصى للمتعلمين والمتعلمات رغم اختلافهم وتنوعهم، بما فيهم ذوي الكفاءة اللغوية المحدودة.
- ت. **المواد التعليمية (Learning Material)**: هي وسائل لتنفيذ خطة الدرس، ويحتاجها المدرس لدعم عملية التعليم والتعلم، ولتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية، كما تعتبر مساعداً لأنشطة التعلم واستراتيجيات التعليم، وبالتالي فهي جزء أساس في خطة وإعداد المنهاج التعليمي.

إذا؛ فالمنهاج أو الطرائق المستخدمة في التدريس يجب أن تتسم بالشمولية، بحيث تكون قابلة للفهم والاستيعاب من قبل الجميع رغم الفروقات الفردية، ورغم اختلاف قدراتهم التعليمية، خاصة متعلمي اللغة العربية لغة ثانية، فالتنوع والاختلاف بين أفراد الفصل الدراسي يختلف بينهم كاختلاف بصمة الأصابع، لأن لكل متعلم اهتماماته الخاصة وخبراته من نقاط قوة أو حاجات، وبالتالي فالمنهاج في إطار التصميم الشامل يحاول تقليص الحواجز والفوارق الفردية وتوفير فرص تعليمية مناسبة لكل متعلم أو متعلمة على حد سواء.

وأفضل طريقة للتكيف مع مهام التعلم هي استيعاب الحاجات الفردية لكل متعلم؛ بحيث أن كل مدرس يدرك أن المتعلمين لا يتعلمون بنفس الطريقة ولا بنفس المستوى، ودراسات "هوارد جاردنر" في مجال الذكاءات المتعددة دليل على أنه بالرغم من أن بعض مواطني القوة لدى المتعلم في معالجة المعلومات في صالح الأنماط التقليدية للتعلم مثل: اللغوي/اللفظي، أو المنطقي/الرياضي، فإن البعض الآخر يميل نحو أنواع وأنماط تعليمية مختلفة؛ مثل: البصري/المكاني

¹ - مقارنة النوع ولتحقيق مبدأ الانصاف والمساواة بين الجنسية وظفنا مفهومي متعلم ومتعلمة في البحث، خاصة أن الفصول التعليمية تتضمن كلا الجنسين.

أو الطبيعي، الجسدي/ الحركي. وبعض المتعلمين يعملون بشكل أفضل في إطار مجموعات التعلم الاجتماعي/ البين شخصي (interpersonal/social)، في المقابل نجد متعلمين يستفيدون من الأنواع الذاتية/ الضمن شخصية (interpersonal/introspective) من أنشطة التعليم والتعلم (هارديمن، 2013، ص106-107).

والهدف من التعليم في إطار التصميم الشامل للتعليم (UDL) هو تنمية المتعلمين الخبراء، وهو الهدف الذي يستطيع أن يحققه جميع المتعلمين والمتعلمات. ومن منظور التصميم الشامل للتعليم، فإن المتعلمين الخبراء هم:

أ. المتعلمون العمليون أصحاب المعرفة، حيث يسترجعون المعرفة السابقة أثناء تعلم أشياء جديدة، ويقوموا بتنشيط المعرفة السابقة لتعريف وتنظيم وترتيب الأولويات ودمجها في المعلومات الجديدة، كما أنهم يتعرفون على الأدوات والمصادر التي تساعدهم في إيجاد وبناء وتذكر المعلومات الجديدة، كما أنهم يعرفون كيفية تحويل المعلومات الجديدة إلى معرفة ذات قيمة قابلة للتعلم والتوظيف.

ب. المتعلمون الاستراتيجيون الذي يركزون على أهداف التعلم، ويعدون خططا للتعلم، ويبتكرون استراتيجيات وخطط فعالة للاستفادة القصوى من عملية التعلم، كما أنهم يقوموا بتنظيم أدوات ومصادر التعلم لتسهيل عملية التعلم، ويراقبون تقدمهم، ويتعرفون على نقط القوة والضعف لديهم، وكذلك يتخلون عن الخطط والاستراتيجيات الغير فعالة.

ت. المتعلمون ذوي الدافعية والتصميم، التواقون لتعلم الأشياء الجديدة، والمندفعون نحو التمكن من عملية التعلم، ودائما ما يتوجهون نحو الأهداف المتعلقة بتعلمهم، كما يضعون لأنفسهم أهداف وتحديات في عملية التعلم، ويعرفون كيفية الحفاظ على الجهد والمثابرة للوصول إلى تلك الأهداف، وكذلك يمكنهم مراقبة وتنظيم انفعالاتهم التي تعيق أو تشتت تعلمهم الناجح. (الدليل الإرشادي، 2011)

1.2 مبادئ التصميم الشامل للتعليم

يحتاج المتعلمون لتعلم لغة أجنبية ثانية إلى المهارات والدافعية للتعلم، وعلى المنهاج مراعاة ومساعدة المتعلمين والمتعلمات على الوصول إلى تلك الدافعية، خاصة أن كل متعلم فريد من نوعه، فطريقة أو أسلوب واحد في التدريس لا يمكن أن يناسب الجميع، لأن التعلم ليس شيئا واحدا، وعلم الأعصاب يؤكد أن الدماغ لديه ثلاث شبكات رئيسة تعمل بشكل متكامل أثناء عملية التعلم، من خلال البحوث الضخمة التي ظهرت منذ عام 1990، والتي سميت من قبل الوسط العلمي باسم "عقد الدماغ"، وربما ينبغي أن نطلق على هذا العقد الجديد اسم "عقد التدريس من أجل الدماغ"؛ للاعتراف بالحاجة إلى تصميم التطبيقات العملية لعلم الأعصاب في عملية التعليم والتعلم. (هارديمن، 2013، ص:17)

وبناء على أبحاث (CAST)² ودراسات علمية أكدت أن هناك ثلاث شبكات في الدماغ تعمل أثناء العملية التعليمية التعليمية، وهي:

أ. شبكة الإدراك: **Recognition Network / Representation** وهي شبكة توجد أسفل الدماغ، تعنى بكيفية انخراط المتعلمين في العملية التعليمية التعليمية، والأساليب التي تثير دافعتهم للتعلم، ويتم ذلك من خلال توفير وسائل وأساليب متعددة لإثارة دافعية المتعلمين والمتعلمات للتعلم.

² - الرابطة الصينية للعلوم والتكنولوجيا (CAST) هي منظمة غير حكومية وغير ربحية، للعلماء والمهندسين الصينيين، وتتألف من 167 جمعية مهنية وطنية ومئات من الفروع المحلية على مختلف المستويات.

ب. شبكة الاستراتيجيات: **Strategic Network / Action and Expression** وهي شبكة تقع في مقدمة الدماغ وظيفتها جمع المعلومات من خلال ما نراه ونسمعه، ومن خلال القراءة؛ وذلك عبر توفير وسائل متعددة لتقديم وعرض المعلومات والأفكار التي تم تعلمها، كما توفر فرصا متعددة للتعليم والتعبير عن الفهم من قبل المتعلمين والمتعلمات.

ت. شبكة الوجدان: **Affective Network / Engagement** وهي شبكة متخصصة في إظهار وتقييم العواطف، تمكن من التعامل والاشتراك مع المهام التعليمية ومع العالم الخارجي، لأن شبكات العاطفة تعمل بطريقة متشابهة - تقريبا- عبر العديد من الأفراد.

ويعرض إطار التصميم الشامل للتعليم UDL مجموعة من المبادئ التوجيهية لدمج الخيارات المرنة، في المناهج وطرائق التدريس في إطار مجالات العرض الثلاثة؛ المتمثلة في العمل والتعبير والمشاركة، وتعد هذه المبادئ إطار عمل ملزم للمدرسين الذين يرغبون في تطبيق التصميم الشامل للتعليم سواء في مجال التعليم والتعلم أو مجال تصميم المناهج الدراسية.

وتشير (McKenzie and Dalton, 2020) إلى أن مبادئ التصميم الشامل للتعليم مبنية على تأثير التكرار الذي يسمح بالوضوح والفهم الأسهل للتعليمات، وهذه المبادئ المنصوص عليها على وجه التحديد هي ثلاثة مبادئ رئيسية قائمة على الأبحاث الحديثة لعلوم الأعصاب والتي توجه التصميم الشامل للتعليم؛ وهي:

❖ المبدأ الأول: توفير وسائل متعددة لتقديم وعرض المعلومات **Multiple Means of Representation** (ماهية، "ماذا نتعلم؟")

ويهدف هذا المبدأ إلى توفير طرائق متعددة ومرنة لتقديم المحتوى والمعلومات بطرائق مختلفة، ويرتبط بشبكة "الإدراك" للدماغ، حيث يختلف المتعلمون والمتعلمات في طرائق استيعابهم وفهمهم للمعلومات التي تقدم لهم، على سبيل المثال يحتاج الأشخاص ذوي صعوبات التعلم (عسر القراءة)، ذوي الاختلافات اللغوية أو الثقافية، أو غيرهما، إلى طرائق مختلفة أثناء تقديم المحتوى التعليمي، وقد يستوعب الآخرون المعلومات بسرعة أكثر وكفاءة عالية من خلال الوسائل السمعية والمرئية بدلا من النص المطبوع، وكذلك عملية التعلم ونقل المعلومات تحدث عند استخدام طرائق متنوعة وعديدة لتقديم المحتوى التعليمي، لأن ذلك يسمح للطلاب بالربط بين المفاهيم، -باختصار- لا توجد وسيلة وحيدة لتقديم وعرض المعلومات يمكن اعتبارها الوسيلة الأفضل لجميع المتعلمين والمتعلمات، لذلك من الضروري توفير عدة خيارات لتقديم وعرض المحتوى التعليمي. (اسماعيل علي، 2013، ص178)

❖ المبدأ الثاني: توفير وسائل متعددة للأداء والتعبير: **Multiple Means Action and Expreition** (كيفية التعلم-كيف نتعلم)

ويسعى هذا المبدأ إلى إتاحة طرائق مختلفة لتعبير المتعلمين والمتعلمات، من خلال توفير وسائل متعددة ومرنة للتعبير وتزويدهم ببدايات لإظهار ما تعلموه، ويرتبط بالشبكة الاستراتيجية، حيث أنه يختلف المتعلمون في الطرائق التي يمكنهم من خلالها الإبحار في بيئة التعلم والتعبير عما يعرفون، على سبيل المثال يختلف الأشخاص الذين لديهم حواجز لغوية في طريقة التعامل مع مهام التعلم، فقد يستطيع البعض التعبير عن نفسه جيدا من خلال الكتابة وليس الحديث، والعكس صحيح. ومن المهم معرفة أن القدرة على العمل والتعبير تتطلب مقدار كبير من التخطيط والممارسة والتنظيم، وقد يختلف المتعلمون في هذه الجوانب أيضا، في الواقع، لا توجد وسيلة واحدة للعمل والتعبير يمكن اعتبارها الوسيلة المثلى

لجميع المتعلمين والمتعلمات، لذلك من الضروري توفير عدة خيارات للأداء والتعبير.

❖ المبدأ الثالث: توفير وسائل متعددة للمشاركة والتفاعل **Multiple Means Engagement** (سبب التعلم- لماذا نتعلم)

يهدف هذا المبدأ إلى تحفيز دافعية واهتمام المتعلمين والمتعلمات للتعلم وتلبية حاجاتهم المتنوعة، ويرتبط بشبكة الوجدان أو التأثير. فالجانب الوجداني يمثل عنصراً رئيساً في عملية التعلم، ويختلف المتعلمون والمتعلمات بشكل ملحوظ في طرائق مشاركتهم أو دافعتهم نحو التعلم، ويمكن لعدة أسباب أن تؤثر على الفروق الفردية في الجانب الوجداني مثل الناحية العصبية، الثقافية، الشخصية، الاهتمام الشخصي، والمرجعية العلمية، إلى جانب عدة عوامل أخرى.

تعد المبادئ السابقة إطار عمل ملازم للمدرسين الذين يرغبون في تطبيق التصميم الشامل للتعلم سواء في مجال تصميم الدروس أو بالنسبة لمصممي المناهج التعليمية، خاصة الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا.

فإن أي تعليم وتعلم لا يمكن أن يستغني -خاصة في العصر الحالي- عن الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ والتي يصطلح عليها بالوسائط التكنولوجية المتعددة **MultiMedia** وهي التقنيات المرتبطة بالحاسوب؛ كاستعمال النص والصوت والصورة في أي عملية تواصلية، ويمكن أن يدخل في ذلك أيضاً الألعاب والتمارين والاختبارات وإدماج بعض المقاطع الصوتية أو المشاهد المصورة أو غيرها.

ويستفيد التصميم الشامل للتعلم (UDL) من التقنيات الحديثة والمبتكرة لاستيعاب الفروقات الفردية بين المتعلمين والمتعلمات، لذلك يعتبر وسيلة فعالة لتحديد وتجاوز العقبات في المناهج الدراسية، وبناء الجسور ودعم البدائل التي تلي حاجات التعلم المتنوعة استجابة للفجوات المحددة.

إذا يجب على المدرسين ضمن إطار التصميم الشامل للتعلم توظيف وسائل وتقنيات حديثة وطرائق تدريس متنوعة، خاصة أثناء تعليم اللغة العربية لغة ثانية، من قبيل: العصف الذهني، وحل المشكلات، والأنشطة التفاعلية والمحفزة... وكذلك اعتماد أساليب وتقنيات متعددة ومتنوعة في التقييم، ووضع توقعات تناسب قدرات كل متعلم وليس توقعات عامة لجميع المتعلمين، وذلك بما يتوافق مع الأهداف المنتظرة من التعليم؛ ومعنى هذا أنه كلما كانت منطلقات ومداخل "الفعل التعليمي" مبنية على أساس علمي واضح كانت مخرجاته ونتائجه إيجابية وجيدة (إدراوي، 2019، ص 47).

2. مكونات المنهج التعليمي المبني في إطار التصميم الشامل للتعلم (UDL)

2.1 تعريف المنهج

بداية لأبد من تحديد الفرق بين مصطلحات متداخلة وهي:

- المنهج/ المنهاج لغة: كلمتان مترادفتان: بمعنى الطريق الواضح أو السبيل البين، ويقال "نهج الطريق: سلكه وسار فيه. نهج المسألة: أباها وأوضحها. نهج خطة سليمة: اتبعها. نهج له نهجا: خط ورسم له طريقاً يسير عليها" فهي وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة. (أبو العزم، 2013، ص 3395)
- المنهجية: قسم من أقسام المنطق تعني بالبحث في منهاج العلوم والطرائق التي ينبغي استخدامها لبلوغ المعرفة.
- المنهاج الدراسي: **Curriculum** تصف فيفيان دي لاندشير (Viviane De Landsheere) المنهاج الدراسي بأنه "يغني برامج التعليم، حيث يشمل أهداف التعليم-التعلم ومحتوياته، فضلاً عن مختلف الاستعدادات المتعلقة بعملية

التعليم والتدريب بما فيها الطرائق البيداغوجية وأساليب تقويم المواد الدراسية وإدارة عملية التعليم والتعلم" (علوي وجعفر، 2021، ص47)

وهناك كلمة تستعمل مرادفة لكلمة المنهاج وأحياناً بدلاً عنها، وهي كلمة "المقرر" **syllabus** ويقصد بها كمية المعرفة التي يتطلب من المتعلمين دراستها وتعلمها في الفصول الدراسية. لكن مفهوم المنهاج التعليمي أشمل وأوسع من ذلك؛ إذ يشمل المحتوى التعليمي، والأنشطة التعليمية، والأهداف المتوخاة من تعليم المحتوى، والتقييم للتأكد من تحقيق الأهداف التعليمية. (الفتلاوي، 2006، ص31)

وهناك من قدم رؤية أخرى؛ تتمثل في أن المنهج هو ما تقوم المدرسة بتخطيطه وتقديمه ككل متكامل، ويتلقاه المتعلمون على اختلاف مشاربهم، ويتفق مع أولويات واعتبارات معينة تكون أساس لبناء نظام كلي واسع وشامل (الهادي، 2012، ص27).

لقد سعت الدراسات الحديثة إلى تجاوز السلبيات والمفاهيم الخاطئة لطبيعة المناهج الدراسية القديمة، فعرفت المنهاج كونه وثيقة تصف سلسلة منظمة من أهداف التعلم ومخرجاته في نطاق مادة دراسية موجهة إلى المتعلمين والمتعلمات، وتشمل هذه الوثيقة توصيفاً لما يجب تعلمه وكيف يتم تعليمه، وخطة تنفيذ عملية التعليم والتعلم وأساليب تقييمها (الهادي، 2012، ص: 26).

نستنتج من خلال ما سبق أن المنهاج هو مجموع الخبرات التي تهيأ للمتعلم والتي تهدف إلى مساعدته على النمو الشامل والمتكامل؛ كي يكون أكثر قدرة على التكيف مع ذاته ومع الآخرين. وأن المعلومات والمهارات التي يكتسبها لها وظيفة في حياته الفعلية وحياته المستقبلية.

وبالتالي فالمنهاج هو وثيقة بيداغوجية تصدرها جهات رسمية لتعليم معين يفترض فيه أن يشمل عدة عناصر أساس تتمثل فيما يلي:

- الأهداف بمستوياتها المختلفة
- المحتويات التي ينبغي أن تعرض وفق شروط التدرج والاستمرارية والتكامل.
- الطرائق والأدوات التعليمية (استراتيجيات التنشيط والاتصال)
- إجراءات التقويم (التشخيص-الحكم-القرار)

ويؤكد المنهاج الحديث بمفهومه الواسع على النظرة التكاملية لكل من الفرد والمحيط معاً، ومن مميزات المنهاج الحديث أنه ينطلق من أسئلة خمسة أساس وهي: (علوي وجعفر، 2021، ص49)

- لماذا نعلم؟ ← حاجات المجتمع
- من نعلم؟ ← خصوصيات المتعلمين
- بماذا نعلم؟ ← محتوى التعليم/ التعلم
- كيف نعلم؟ ← استراتيجيات التنشيط
- ما نتائج التعليم؟ ← تقويم العملية التعليمية

2.2 مكونات المنهاج التعليمي

إن من يتابع الإصدارات الخاصة بتعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى يجد أن هناك كثرة في عدد المناهج والبرامج والسلاسل والكتب التعليمية التي ظهرت مؤخراً، منها ما أنتج داخل الدول العربية، ومنها ما أنتج خارجها، وهذه الإصدارات وإن اتفقت في الهدف إلا أن هناك تفاوت كبير في مستواها وبنائها، حيث إن عددا لا يستهان به من الإصدارات أعده غير مختصين في إعداد مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى، وكان إنتاجهم معتمداً على الاجتهادات الشخصية أكثر من المعايير العلمية أو الأطر المرجعية. (الإطار المرجعي لتعليم اللغة العربية 2023).

والمناهج الدراسية التي يتم بناؤها استناداً إلى مبادئ التصميم الشامل للتعليم يتم تصميمها منذ البداية لتلبية حاجات المتعلمين والمتعلمات، مما يجعل التعديلات المكلفة، واستهلاك الوقت والتغييرات في الواقع غير ضرورية، لأن التصميم الشامل للتعليم يشجع على خلق تصميمات مرنة منذ البداية، توفر خيارات قابلة للتعديل وتسمح لجميع المتعلمين والمتعلمات بالارتقاء بمستواهم التعليمي الفعلي وليس الذي تنصوره عنهم. (الدليل الإرشادي، 2011).

يحتوي هذا النوع من المناهج الدراسية على أربعة عناصر مترابطة وهي: الأهداف التعليمية، طرائق التعليم، المواد التعليمية والتقييمات. وفيما يلي توضيح للاختلافات بين التعريفات التقليدية وتعريفات التصميم الشامل للتعليم لكل من هذه العناصر الأربعة:

أ. **الأهداف التعليمية:** توصف هذه الأهداف على أنها توقعات التعلم، وتمثل المعرفة، والمفاهيم والمهارات التي يجب أن يتمكن منها جميع المتعلمين والمتعلمات، وتتفق بصفة عامة مع المعايير، ومن خلال إطار التصميم الشامل للتعليم يتم التعامل مع هذه الأهداف بطريقة تستوعب هذه الفروقات الفردية بين المتعلمين والمتعلمات، وتميز بين الأهداف والوسائل التعليمية.

وتساعد هذه السمات معلمي المنهج الدراسي المبني وفق التصميم الشامل للتعليم على تقديم المزيد من الخيارات والبدائل، مثل الطرائق التعليمية المتنوعة، والأدوات، والاستراتيجيات التعليمية ووسائل الدعم، من أجل الوصول إلى درجة الإتقان.

وإذا كان المنهج الدراسي التقليدي يركز على المحتوى التعليمي أو أهداف الأداء، فإن منهج التصميم الشامل للتعليم يركز على تطوير "المتعلمين الخبراء"، كما سبق الإشارة إلى ذلك. (الدليل الإرشادي للتصميم الشامل للتعليم، 2011):

ب. **الطرائق التعليمية:** يتم تعريفها على أنها قرارات تعليمية، وأساليب وإجراءات، أو نظام تعليمي يستخدمه المعلمون الخبراء لزيادة سرعة التعلم وتعزيزه، ويطبق المعلمون الخبراء طرائق تعليمية مبنية على البرهان ويميزون بينها وفق الهدف من الشرح، ويسهل المنهج الدراسي المبني وفق التصميم الشامل للتعليم على التمييز الواضح بين الطرائق التعليمية، وفقاً للفروق الفردية بين المتعلمين في سياق العمل، المصادر الاجتماعية/الوجدانية للمتعلم، ومناخ الصف الدراسي، ويمكن تعديل طرائق التعليم المبنية وفق التصميم الشامل للتعليم بصورة مرنة ومتنوعة من خلال المراقبة المستمرة لتقدم المتعلمين.

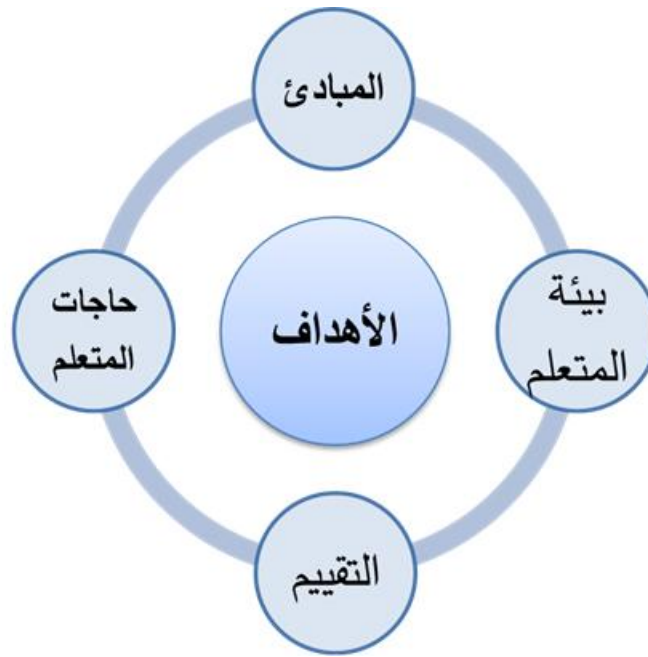
ت. **المواد التعليمية:** تعتبر بمثابة الوسيلة المستخدمة لعرض المحتوى التعليمي وما يستخدمه المتعلم لإظهار المعرفة، ومن خلال إطار التصميم الشامل للتعليم، يعتبر التنوع والمرونة أساس المواد التعليمية، ولتوصيل المعرفة النظرية، تقدم المواد التعليمية المبنية على التصميم الشامل للتعليم الوسائط المتعددة والتي تتجسد في الدعم المباشر مثل القواميس الرقمية، المعلومات، والتدريب عبر الشاشة.

وبالنسبة للتعلم الاستراتيجي والتعبير عن المعرفة، تقدم المواد التعليمية المبنية في إطار التصميم الشامل للتعليم الأدوات

والدعم اللازمان لإيجاد الأفكار وتحليلها، وترتيبها، والتعبير عن الفهم بعدة طرائق، ولكي تتم المشاركة الفعالة في العملية التعليمية التعلمية، تقدم المواد التعليمية طرائق بديلة تهدف إلى النجاح وتشتمل على اختيار المحتوى التعليمي المناسب، والتنوع في مستوى الدعم والتحدى، والخيارات الخاصة بتوظيف الاهتمام والدافعية وتعزيزها.

ث. **التقييم:** يوصف بأنه عملية جمع المعلومات عن أداء المتعلمين والمتعلمات باستخدام طرائق ومواد عديدة من أجل تحديد معرفتهم، ومهاراتهم ودافعيتهم للقدرة على اتخاذ قرارات تعليمية واعية، ومن خلال التصميم الشامل للتعليم، فإن الهدف هو تحسين دقة التقييم والتأكد من أنه مناسب وشامل وواضح، لتوجيه عملية تدريس جميع المتعلمين، ويتحقق ذلك جزئياً من خلال التركيز العالي على الهدف التعليمي، على اعتبار أنه مختلف عن الوسائل التعليمية، مما يتيح توفير الدعم والمساندات لبناء العناصر غير مترابطة، ومن خلال التوسع في الوسائل التعليمية لدعم الفروق الفردية بين المتعلمين، إن التقييم القائم على التصميم الشامل للتعليم يحد من أو يقضي على الحواجز حتى يتم التقييم الدقيق لمدى معرفة المتعلم، ومهاراته وتفاعله.

وفي هذا السياق نجد كل من نيشن وإلستر (Nation & Macalister 2010, P20) نموذجيهما لتصميم منهج اللغة، وقدماه في كتاب بعنوان: "تصميم منهج اللغة"، وهو منهج ينسجم مع التصميم الشامل للتعليم ويتسم بالحدثة والشمولية والتكامل، وفي الشكل الآتي أهم عناصر هذا النموذج:

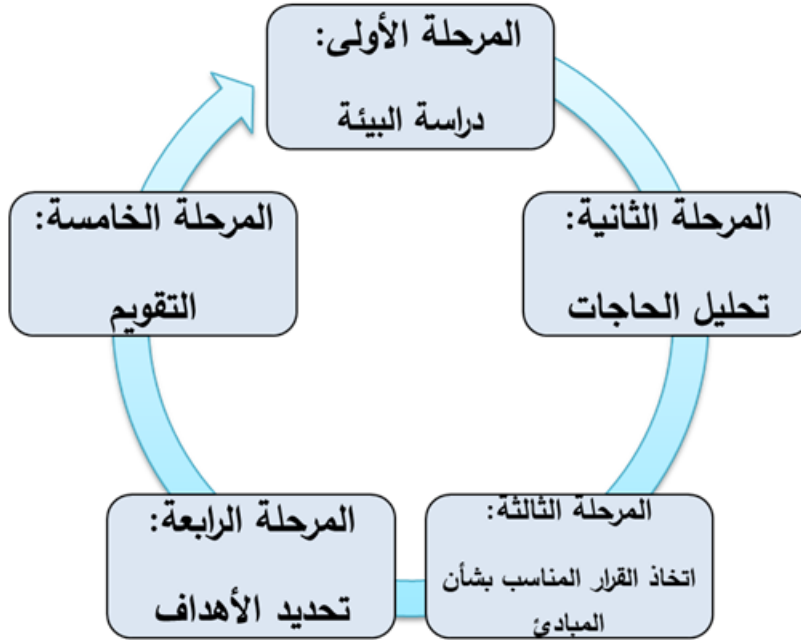


الشكل 1: عناصر تصميم مناهج اللغة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن عملية تصميم المنهاج تأخذ بعين الاعتبار عناصر أساس، تتمثل في التخطيط للأهداف وتطبيق المبادئ، وتحليل البيئة وحاجات ورغبات المتعلمين والمتعلمات، وأخيراً التقييم. وذلك بهدف تطوير المهارات وتحقيق أهداف التعليم والتعلم.

فالنظرة الحديثة للعملية التعليمية التعلمية تلغي ما كان سائداً قديماً، فلم تعد عملية نقل المعلومات والمعارف هي المهمة الوحيدة للتعليم، ولكنه نشاط مخطط له يهدف إلى تحقيق نواتج تعليمية مرغوبة لدى المتعلمين والمتعلمات، حيث يقوم المدرس بتخطيط وإدارة ذلك النشاط، وبالتالي أصبح للمدرس والمتعلم أدوار جديدة وفق النظرة الحديثة لعملية التدريس؛ والتي تمكن من زيادة دور وحافز التعلم لدى الفرد، وجعله هو المستهدف والمستفيد (بن عمر 1986، ص 52).

وللتوضيح أكثر سنتعرف على المراحل الأساس لتصميم مناهج اللغة، والمرتبطة بالعناصر السابقة، من خلال المراحل والخطوات التي حددها نيشن وإليستر والمتمثلة في الشكل الآتي (أحمد حسن أحمد الفقيه، ص160):



الشكل 2: مراحل تصميم منهج اللغة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أول مرحلة لتصميم مناهج اللغة تتمثل في دراسة البيئة، ثم تليها مرحلة تحليل حاجات المتعلمين ورغباتهم المستقبلية، ثم مرحلة اتخاذ القرار المناسب بشأن المبادئ الأساس التي يجب تطبيقها، وتأتي المرحلة الرابعة المتمثلة في تحديد الأهداف المرجوة من العملية التعليمية التعلمية، وأخيرا مرحلة التقييم، والتي تعتبر الحلقة الضائعة في معظم المناهج التعليمية.

3. دور التصميم الشامل في بناء مناهج اللغة العربية لغة ثانية

إن تعلم اللغة الثانية هو عملية اكتساب³ اللغة بعد اكتساب اللغة الأولى وتعلمها، وتستخدم هذه اللغة في التواصل مع الآخرين. ويعتبر تعلم اللغة الثانية أساسا للأفراد الذين يرغبون في التفاعل والتواصل مع أشخاص يستخدمون لغة مختلفة، سواء في العمل أو الدراسة أو السفر أو التجارة الدولية. وتعلم اللغة الثانية يعتبر منهجية متعددة الجوانب تشمل المهارات الأساس المعروفة وهي الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

وقد عرفت غاس وسيلينكر في كتابهما الذي حظي بإقبال كبير اكتساب اللغة بأنه "دراسة الكيفية التي ينشئ بها المتعلمون نظاما لغويا جديدا"، ويضيفان أن اكتساب اللغة الثانية باعتباره ميدانا بحثيا، معني بما يتم تعلمه وما لا يتم تعلمه من اللغة الثانية (بيل فان باتن، إيساندرو 2017).

إن اللغة العربية لغة ثانية هي وسيلة لتواصل الأشخاص الذين ليست العربية لغتهم الأم، وتهدف هذه اللغة الثانية إلى

³ - اكتساب اللغة الثانية يعرف اختصارا ب SLA.

تمكين المتعلمين من التواصل والتفاعل باللغة العربية في مجموعة متنوعة من السياقات والمواقف الحياتية المختلفة. ويقصد بمصطلح اكتساب اللغة هو تلقي اللغة الهدف من الناطقين بها داخل بيئتها ويطبقون عليه مصطلح: اكتساب اللغة الثانية Second Language Acquisition كتلقي الإنجليزي أو الياباني اللغة العربية في بلد من البلدان.

وبما أن مجال تعلم اللغة الثانية حديثاً نسبياً، فقد تأثر بغيره من المجالات؛ ولكن تعلم اللغة الثانية الآن أصبح يؤثر في العلوم التي خرج منها سابقاً، ويبني استقلالاً خاصاً به وهوية خاصة، مما يعني أننا نستطيع أن ننظر لتعلم اللغة الثانية على أنه علم مستقل وله مباحثه الخاصة وأساسه العلمية (سوزان وسلينكر، 2003، ص55).

وامتلاك الإنسان لغة ثانية زيادة عن لغته الأم يشبه إلى حد كبير امتلاك روح ثانية، وفكراً وعلماً وثقافة، فتعلم لغة حية أصبح ضرورة من ضرورات الحياة الصحيحة والناجحة، وهناك اهتمام أجنبي كبير بتعلم اللغة العربية، ففي تقرير لمجلة (Science) أشار إلى أن العربية ستحل المركز الثالث سنة 2050 بعد الصينية والهندية، وقبل الإنجليزية والإسبانية. (هادي نهر، 2010، ص28-29)

لكن أكدت العديد من الدراسات أن كثير من برامج تعليم اللغة العربية ومناهجها للناطقين بلغات أخرى، لم تلب الحاجات اللغوية للمتعلمين، لأنها اختيرت في الغالب بطريقة عشوائية اعتمدت في المقام الأول على الخبرة الشخصية للمصممين أو المؤلفين، وليس على أسس علمية أو معايير دولية.

وفي هذا السياق نجد أن التجارب المذكورة أنتجت توجيهين أساسيين في مجال تعليم اللغة العربية لغة ثانية (خاصة للناطقين بغيرها)، وهما: التوجه التقليدي البنوي، والتوجه التواصلية الوظيفي. (العايشي، 2019، ص51)

1) **التوجه التقليدي البنوي:** والذي يعرف بكون تصوره لتعليم اللغات قائم على أسس ومبادئ المدرسة البنوية وتطبيقاتها، لذلك فإن تعليم اللغة العربية في هذا الاتجاه يركز على المكتوب بهدف ترسيخ اللغة لدى المتعلمين، اعتماداً على منهج "القواعد" و "الترجمة"، كما يعتمد على الإعادة والتكرار. ومنه فإن البعد الذي يعطى للمتعلم هو بعد تلقيني تطويحي، يركز على ظاهر اللغة وليس جوهرها.

وقد تعرض هذا الاتجاه لعدة انتقادات، من أهمها أنه اتجاهاً يهمل المهارات التواصلية والاجتماعية، والتي تعتبر من أهم وأبرز خصائص اللغة. فمن المعلوم أن نهج هذا التصور يؤدي لا محالة إلى تعلم مفردات وجمل وتركيب وقواعد جاهزة يتم ترسيخها وتثبيتها في ذاكرة المتعلم بواسطة التكرار والحفظ بعيداً عن "الواقع اللغوي" الحي للغة العربية. (اليوبي، 2005، ص: 179)

2) **التوجه التواصلية الوظيفي:** والذي يختلف عن التوجه السابق، لأنه يسعى إلى تحقيق ما يصطلح عليه "بالواقع اللغوي"، فلا يركز على استظهار القواعد النحوية والبنيات الجمالية والقوالب التركيبية، وإنما يهدف بالأساس إلى اكتساب مهارات وتطوير قدرات لدى المتعلمين، مبنية على الفهم والاستيعاب الكلي للاستعمال التداولي والوظيفي للغة المتعلمة، وهي قدرات تنمو وتتطور بالاعتماد على أسلوب الحوار والتواصل.

من خلال ما سبق نجد أن التوجه الأول يركز على النحو والمعجم بشكل مكثف، في حين أن التوجه الثاني المختلف يركز على الأداء الوظيفي للغة عبر التواصل القائم على اكتساب المهارات اللغوية؛ وهذا الاتجاه هو الذي أصبح ينهج المجددون فيه طرائق التدريس المختلفة، من خلال استثمارهم لمستجدات الدرس اللساني والبحث التربوي.

ولتصميم مناهج اللغة العربية لغة ثانية أهمية كبيرة في سياق التعليم والتعلم؛ وتكمن أهميته في أنه يمكن من توفير إطار مرجعي محدد للهدف النهائي لتعلم اللغة العربية، كما أن تصميم مناهج اللغة العربية في إطار التصميم الشامل للتعليم

(UDL) يضمن تشجيع المتعلمين والمتعلمات بثقة ومهارة، ويوفر لهم تجارب تعلم ممتعة ومفيدة. بالإضافة إلى ذلك يعمل مناهج اللغة العربية لغة ثانية على نمو الكفاية اللغوية للأفراد وتعزيز قدراتهم التعليمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية من خلال تعلم العربية كوسيلة للتفاعل والتواصل الفعال. فالأهمية الحقيقية لتصميم مناهج اللغة العربية كلغة ثانية تكمن في تحويل المتعلمين والمتعلمات الناطقين بلغات أخرى إلى مستخدمين خبراء وماهرين باللغة العربية وقادرين على اكتساب المهارات اللغوية والتمكن من التحدث والقراءة والكتابة بطلاقة.

وقد قسم اللسانيون التطبيقيون -مثلاً- تلك المهارات اللغوية Language Skills إلى أربع مهارات هي: (الاستماع والمحادثة والقراءة والكتابة)، ولأهميتها يرى Widdowsson أن أهداف أي درس لغوي غالباً ما يعرف بالعودة إلى امتلاك المهارات اللغوية، والتي يمكن تصنيفها حسب الاكتساب Acquisition والتعلم Learning إلى (علوي وجعفر، 2021، ص28)

✓ **مهارتين مكتسبتين:** هما الاستماع Listening والمحادثة Speaking، يكتسبها الفرد في محيطه الاجتماعي ولا يحتاج في تعلمها إلى مدرسة.

✓ **مهارتين متعلمتين:** هما القراءة Reading والكتابة Writing، يحتاج الفرد في تعلمها إلى مدرسة وخطة تعليمية محددة وطويلة الأمد في غالب الأحيان، لذلك تعتبران مهارتين صعبتين من حيث التمكن وإتقان اللغة إنتاجاً وفهماً.

✓ **مهارتين استقبالييتين:** هما الاستماع والقراءة، إذ بهما يتم استقبال المعطيات اللغوية وتخزينها في الذاكرة.

✓ **مهارتين إنتاجيتين:** وهما المحادثة والكتابة، إذ بهما يتم إنتاج التعبيرات اللغوية المتنوعة، وكذلك المعرفة العلمية بتعددتها.

ولا يقتصر المنهج الدراسي المبني على التصميم الشامل للتعليم على مساعدة المتعلمين والمتعلمات على اكتساب معارف معينة أو مجموع مهارات معينة، بل على مساعدتهم على التمكن من عملية التعلم بحد ذاتها، وأن يصبحوا متعلمين خبراء. لأن غاية التعليم في القرن الحادي والعشرين ليس التمكن من معرفة المحتوى العلمي أو استخدام التكنولوجيا الجديدة، بل الهدف هو التمكن من عملية التعلم، من تم يجب على التعليم أن يساعد على تحويل المتعلمين الجدد إلى متعلمين خبراء-أفراد-يرغبون في التعلم ويعرفون كيفية التعلم بشكل استراتيجي، ولديهم طرائقهم الفردية والمرنة للتعلم مدى الحياة (الدليل الإرشادي، 2011).

وبذلك يهتم التصميم الشامل بإيجاد أفضل الطرائق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وترجمة مبادئ التعلم والتعليم، إلى طرائق واستراتيجيات تساعد في تحديد مواد المنهاج التعليمي، وتحقق نتائجه على صورة مخرجات تعلم عقلية وحركية ضمن بيئة مرنة وسياق تعليمي محدد.

إن تصميم مناهج اللغة العربية لغة ثانية يهدف إلى تحقيق عدة أهداف؛ من أهمها تمكين المتعلمين من اكتساب وتطوير مهارات استخدام اللغة العربية بطلاقة في الحياة اليومية والتواصل العام. بالإضافة إلى تعزيز فهم المتعلمين للثقافة العربية وتعددية اللغات والتواصل الثقافي، كما يسعى إلى تعزيز المصطلحات والمفردات العربية في مجالات مختلفة مثل السفر والأعمال والتكنولوجيا، كما يعزز التفاعل الثقافي والتعايش بين المتعلمين والمتعلمات من أجل تمكين روابط التواصل الثقافي بينهم. (هادي، 2009، ص28)

إذا من خلال ما سبق نجد أن مناهج تعليم اللغة الثانية وفق إطار التصميم الشامل للتعلم يضمن ما يلي:

- ✓ تشجيع المتعلمين والمتعلمات على تعلم اللغة الثانية بكل ثقة ومهارة ومتعة.
- ✓ نمو الكفاية اللغوية للأفراد وتعزيز قدراتهم التعليمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية.
- ✓ تحويل المتعلمين والمتعلمات الناطقين بلغات أخرى إلى مستخدمين خبراء وماهرين باللغة العربية وقادرين على التحدث والقراءة والكتابة بطلاقة.
- ✓ توفير الجودة والظروف المرنة التي تضمن وصول ومشاركة جميع المتعلمين في العملية التعليمية.

خاتمة:

ختاماً؛ نؤكد أن تصميم مناهج اللغة العربية لغة ثانية في إطار التصميم الشامل للتعليم UDL يعمل على نمو الكفاية اللغوية للأفراد وتعزيز قدراتهم التعليمية، والعقلية، والوجدانية والاجتماعية، من خلال تعلم العربية كوسيلة للتفاعل والتواصل الفعال. فالأهمية الحقيقية لتصميم مناهج اللغة العربية لغة ثانية تكمن في تحويل المتعلمين والمتعلمات الناطقين بلغات أخرى إلى مستخدمين خبراء وماهرين باللغة العربية وقادرين على التمكن من المهارات اللغوية، ومقبلين على تعلم وتعليم اللغة العربية.

اقتراحات:

- استثمار مبادئ التصميم الشامل للتعليم في بناء مناهج تعليم اللغة العربية لغة ثانية.
- اعتبار تحليل البيئة وحاجات المتعلمين منطلقاً من منطلقات تصميم المنهاج التعليمي.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ مناهج تعليم اللغة العربية، ومراعاة الفروق الفردية للمتعلمين.
- بناء مناهج تعليم اللغة بالاستناد إلى أسس علمية (دراسات علم الأعصاب) ومعايير دولية.
- إجراء دراسات وأبحاث حول أثر تطبيق التصميم الشامل للتعليم في تعليم وتعلم اللغة العربية لغة ثانية.

المراجع العربية:

- ❖ أبو العزم، عبد الغني، معجم الغني الزاهر، حرف النون، الرباط: مؤسسة الغني للنشر، الطبعة الأولى، 2013.
- ❖ أحمد حسن أحمد الفقيه، تصميم مناهج اللغة العربية لمراحل التعليم العام في ضوء الاتجاهات الحديثة، بيروت: المجلس الدولي للغة العربية، 2017.
- ❖ إدراوي، العياشي، المنظور الوظيفي وأهميته في تعليم اللغة العربية لغة ثانية، الرياض: السجل العلمي للمؤتمر الدولي الثالث لمعهد اللغويات العربية بجامعة الملك سعود، 6-7 مارس، 2019م.
- ❖ ألساندرو بيناتي وبيلفان باتر، ترجمة: عقيل بن حامد الزماي الشمري ومنصور مبارك ميغري، المصطلحات المفاتيح في اكتساب اللغة الثانية، الرياض: درا جامعة الملك سعود للنشر، 2017م.
- ❖ الإطار المرجعي لتعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى: تأليف-تعليم-تدريب-إمتاع، المركز التربوي للغة العربية لدول الخليج، الموقع: www.alecgs.ae
- ❖ بلقاسم، اليوبي، "تعليم اللغة العربية للأجانب: عرض مشروع تعلم العربية عن بعد"، ضمن كتاب: تعليم اللغات؛ نظريات ومفاهيم وتطبيقات، مكناس: منشورات جامعة مولاي إسماعيل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2005.
- ❖ بن عمر، محمد صالح، العربية وثورة المناهج الحديثة، تونس: دار الرياح الأربع للنشر، 1986.

- ❖ التصميم الشامل للتعليم، الشرح الكامل للدليل الإرشادي، الإصدار 2.0، 1 فبراير 2011. موقع: https://www.qu.edu.qa/file_source/qu/students/documents/special-needs-udl-guidelines-ar.pdf
- ❖ حسن شحاتة، مروان السمان، المرجع في تعلم اللغة العربية وتعلمها، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ط1، 2012.
- ❖ علوي، محمد، التواصل الإنساني: دراسة لسانية، الأردن: دار كنوز المعرفة، ط1، 2013.
- ❖ محمد محمود الحيلة، تصميم التعليم نظرية وممارسة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2003.
- ❖ اسماعيلي علوي محمد، وجعفر سمير، قضايا وإشكالات في تدريس اللغة العربية وثقافتها للناطقين بغيرها، رؤية لسانية، الرباط: سلسلة الدراسات التخصصية في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، 2021.
- ❖ سوزان جاس ولارى سلينكر، ترجمة: محمد الشرقاوي: تعلم اللغة الثانية، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2003.
- ❖ ماريال م، هارديمن، ربط أبحاث الدماغ بالتدريس الفعال، نموذج التدريس الموجه للدماغ، ترجمة: صباح عبد الله عبد العظيم، القاهرة: دار النشر للجامعات، ط1. 2013.
- ❖ منير، زكري، النماذج المعرفية الحديثة للاكتساب اللغوي، التوجه التكنولوجي في البحث، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بصفاقس: وحدة البحث في تحليل الخطاب، 2006.
- ❖ طاهر محمد، الهادي محمد، أسس المناهج المعاصرة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، ط1، 2012.
- ❖ الفتلاوي، سهيلة، المنهاج التعليمي والتدريس الفاعل، عمان الأردن: دار الشروق، ط1، 2005.
- ❖ هادي نهر، اللغة العربية وتحديات العولمة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009.

المراجع الأجنبية:

- CAST, Center for Applied Special Technology), Universal Design for learning guidelines (version 2.0) Wakefield, MA: Author. Retrieved from <http://www.udlcenter.org/aboutudl/udlguidelines>, 2016.
- De Landsheere, Viviane, De Landsheere. Gilbert ; L'éducation et la formation : Science et pratique. Presses Universitaires De France. 1 édition. Paris, 1992.
- Elizabeth M. Dalton, Judith A. McKenzie, Universal design for learning in inclusive education policy in South Africa, University of Rhode Island, December 2020.
- I.S.P.Nation. John Macalister, Language Curriculum Design. 2edition, 2010. From; www.ztcprep.com

عنوان البحث

**قواعد العصف الذهني عند Alex Osborn وتطبيقها داخل الفصل
الدراسي متعدد الثقافات**

فاطمة سباع¹

¹ محاضرة بكلية الإلهيات/ جامعة الفرات، تركيا.

بريد الكتروني: fsbaa@firat.edu.tr

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/8>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/8>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تتمحور هذه الدراسة حول قواعد العصف الذهني التي وضعها أليكس أوزبورن وتطبيقاتها في الفصول الدراسية متعددة الثقافات. وتكمن أهميتها في استخدام العصف الذهني كأداة لتحفيز التفكير الإبداعي وتعزيز التفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق قواعد أوزبورن لتحسين بيئة التعلم وتعزيز التعاون والمشاركة بين الطلاب. أما إشكالية البحث فتتعلق بمدى إمكانية تطبيق هذه القواعد لتحقيق نتائج تعليمية فعالة في بيئات تعليمية متنوعة ثقافياً؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف قواعد العصف الذهني وتحليل البيانات أو المعلومات التي تم جمعها من خلال الوصف، وتحليل كيفية تأثير تطبيقها على تطوير التفكير الإبداعي لدى الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة. وفيما يتعلق بحدود البحث، فيقتصر البحث على دراسة تطبيق العصف الذهني في الفصول الدراسية متعددة الثقافات دون غيرها من بيئات التعلم. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تناول الموضوع من خلال بحثين، الأول: يتناول مفهوم العصف الذهني وأهميته، الثاني: قواعد العصف الذهني وتطبيقاتها داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات، في الختام، خلصت الدراسة إلى أن العصف الذهني يعزز التفكير الإبداعي ويقلل التحيز الثقافي، مما يساهم في التعايش الثقافي وتحسين التفاهم والتواصل بين الطلاب. كما توصي بضرورة توفير بيئة تعليمية آمنة تشجع التعبير الحر، وتوصي بتوفير التدريب المستمر للمعلمين على تطبيق العصف الذهني في المناهج الدراسية، مع التركيز على التنوع الثقافي وتوسيع الفرص لجميع الطلاب.

الكلمات المفتاحية: العصف الذهني، التفكير الإبداعي، الصفوف الدراسية متعددة الثقافات، التفكير النقدي، الفروق الثقافية.

RESEARCH TITLE

The Brainstorming Rules of Alex Osborn and Their Application in Multicultural Classrooms

Fatima Sbaa¹

¹ Lecturer at the Faculty of Theology, Fırat University, Türkiye. Email: fsbaa@firat.edu.tr

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/8>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/8>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

This study focuses on the brainstorming rules established by Alex Osborn and their applications in multicultural classrooms. Its significance lies in using brainstorming as a tool to stimulate creative thinking and enhance interaction among students from diverse cultural backgrounds. The study aims to explore how Osborn's rules can be applied to improve the learning environment and foster collaboration and participation among students. The research problem revolves around the feasibility of applying these rules to achieve effective educational outcomes in culturally diverse learning environments. To answer this question, the study adopted a descriptive analytical approach, where the brainstorming rules were described and the data or information collected through this description were analysed to assess how their application affects the development of creative thinking in students from different cultural backgrounds. Regarding the scope of the research, it focuses solely on studying the application of brainstorming in multicultural classrooms, excluding other learning environments. To achieve the objectives of this study, the topic was addressed in two sections: the first discusses the concept of brainstorming and its significance, and the second discusses the brainstorming rules and their applications in multicultural classrooms. In conclusion, the study found that brainstorming enhances creative thinking and reduces cultural bias, contributing to cultural coexistence and improving understanding and communication among students. It also recommends providing a safe learning environment that encourages free expression, and suggests continuous training for teachers on applying brainstorming in curricula, with an emphasis on cultural diversity and expanding opportunities for all students.

Key Words: Brainstorming, Creative thinking, Multicultural classrooms, Critical thinking, Cultural differences.

المقدمة

تعد بيئات التعليم متعددة الثقافات من أهم بيئات التعلم في العصر الحديث، حيث يلتقي الطلاب من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة. ومن أجل تحقيق التفاعل والمشاركة الفعالة بين هؤلاء الطلاب، يستدعي الأمر استخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة ومناسبة لهذه البيئة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات، تبرز تقنية العصف الذهني كأداة فعالة لتحفيز التفكير الجماعي وتعزيز الإبداع والتفاعل بين الطلاب من مختلف الخلفيات الثقافية.

قام أليكس أوزبورن Alex Osborn (1888م-1966م)، الأمريكي بابتكار تقنية "العصف الذهني" Brainstorming أو "القدح الذهني" من خلال كتابه "التخيل التطبيقي" (Applied Imaginatin) المنشور عام 1953م، وفي هذا الكتاب لا يقترح أوزبورن طريقة "العصف الذهني" فقط، إنما يضع قواعد لاستضافة جلسات من العصف الذهني¹. ورغم تطور وتنوع الأساليب التعليمية، لا يزال أوزبورن يشكل مصدر إلهام للمربين في استخدام هذه التقنية في بيئات تعليمية متنوعة ثقافيًا.

تتجلى أهمية هذه الدراسة، في تقديم تحليل معمق لقواعد العصف الذهني عند أليكس أوزبورن، وكيفية تطبيق هذه القواعد داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات، فمن خلال هذا البحث سيتم تسليط الضوء على كيفية استفادة المعلمين من هذه القواعد لتعزيز التفكير الجماعي والمشاركة الإيجابية بين الطلاب الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة.

يهدف البحث هو استكشاف قواعد العصف الذهني التي وضعها أوزبورن وتطبيقاتها الفعالة في الفصول الدراسية متعددة الثقافات. كما يسعى إلى تقديم فهم أعمق حول كيفية تحسين بيئة التعلم التفاعلي من خلال تطبيق هذه القواعد بما يتناسب مع احتياجات الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة.

وتطرح هذه الدراسة إشكالية كبرى تتعلق بمدى امكانية تطبيق قواعد العصف الذهني عند أليكس أوزبورن داخل الفصل الدراسي متعدد الثقافات لتحقيق أفضل النتائج التعليمية؟ وتجربنا هذه الإشكالية لطرح عدة أسئلة منها: ما مفهوم العصف الذهني؟ وما أهميته؟ ما القواعد الأساسية للعصف الذهني عند أليكس أوزبورن؟ وكيف يمكن تطبيقها داخل الفصل الدراسي متعدد الثقافات؟

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم وصف قواعد العصف الذهني و تحليل البيانات أو المعلومات التي تم جمعها من خلال الوصف، وتحليل كيفية تأثير تطبيقها على تطوير التفكير الإبداعي لدى الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة.

أما حدود الدراسة فتنتمثل في دراسة تطبيقات العصف الذهني في الفصول الدراسية متعددة الثقافات في بيئات تعليمية محددة، دون التوسع في مجالات أخرى مثل المؤسسات التعليمية التقليدية أو أنواع أخرى من التدريس التي لا تركز على تنوع الثقافات.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تعالج العصف الذهني منها: كتاب أحمد عبادة (1992)، "الحلول الإبتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق" يركز على ضرورة استخدام الحلول الإبتكارية لمعالجة المشكلات في مختلف المجالات، كما يناقش أهمية التفكير الإبداعي كأداة لحل المشكلات ويؤكد على ضرورة اعتماد أسلوب العصف الذهني في تطبيق هذه الحلول. ومقال عبد الإله الحيزان (2002)، "لمحات عامة في التفكير

¹ منصة الحضور العربي الموثق للأفراد والمؤسسات، " من هم"، <https://bit.ly/4ku1Dn5> ، اطلع عليه يوم 2025/03/17 الساعة 13:08.

الإبداعية". يسلط الضوء على تعريف التفكير الإبداعي وعلاقته بأساليب التعليم المختلفة. ويستعرض بعض الأساليب التي يمكن للمعلمين استخدامها لتعزيز التفكير الإبداعي لدى الطلاب، ومنها العصف الذهني. يناقش الحيزان في دراسته أهمية تطوير التفكير الإبداعي في البيئة التعليمية من خلال تطبيق تقنيات مثل العصف الذهني. إضافة إلى كتاب "مبادئ الإبداع" لطارق السويدان وآخرون (2002)، يتناول الكتاب المبادئ الأساسية التي يجب اتباعها لتنمية الإبداع لدى الأفراد، ويشمل ذلك دور العصف الذهني كأداة لتوليد الأفكار الإبداعية. ويفصل السويدان كيفية استخدام هذه الأدوات في مختلف المجالات الاجتماعية والتعليمية. كما تم الاطلاع على الحقيبة التدريبية بعنوان "العصف الذهني". لزينب بنت سعيد الكلباني وأمينة بنت هاشم البلوشي، تركز على كيفية استخدام العصف الذهني كأداة لتدريب المعلمين وتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب، وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع العصف الذهني.

وما يميز البحث الذي بين أيدينا التركيز على البيئة التعليمية متعددة الثقافات، بينما تركز بعض الدراسات السابقة على تطبيق العصف الذهني في السياقات التعليمية بشكل عام. كما يتميز بالبحث في استراتيجيات تطبيق العصف الذهني، في حين أن غالبية الدراسات السابقة تناولت العصف الذهني كأداة تفكير إبداعي دون التركيز بشكل كبير على استراتيجيات التطبيق داخل الفصول متعددة الثقافات. زيادة على ذلك فقد تميز بحثنا بالتطبيق العملي داخل الفصل التعليمي، بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت العصف الذهني غالباً ما تحدثت عن الجانب النظري والتوجيهات العامة. لكن هذا البحث يحتوي على تطبيقات عملية محددة واستراتيجيات قابلة للتطبيق داخل الفصول الدراسية تتضمن مختلف الثقافات، بالإضافة إلى تحديد كيفية تقييم الأفكار المولدة من خلال العصف الذهني.

للإجابة عن الأسئلة التي طرحها إشكالية هذا البحث ولتحقيق الأهداف المنشودة، سيقسم البحث إلى مبحثين، تتقدمهما مقدمة تشمل على أهمية البحث، أهدافه إشكاليته، منهجه، حدوده، وخطته. وتليهما خاتمة تشمل أهم النتائج والتوصيات وتفصيل خطته كالاتي:

المبحث الأول: مفهوم العصف الذهني وأهميته

المبحث الثاني: قواعد العصف الذهني وتطبيقاتها داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات

1. مفهوم العصف الذهني وأهميته

تعتمد تقنية العصف الذهني على تحفيز الإبداع والتفكير، مما يجعلها أداة استراتيجية فعالة ذات أهمية داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات، ولمعرفة المزيد عن هذا الموضوع سيتم تناول هذا المبحث من خلال مطلبين: مفهوم العصف الذهني (1.1). أهمية العصف الذهني داخل فصل دراسي متعدد الثقافات (2.1)

1.1 مفهوم العصف الذهني

تستخدم عادة هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات أو المؤسسات، أو في استخدام عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية والبحوث المكتوبة والمقالات، وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق.² لأن سبب ابتكار هذه الطريقة كان مرتبطاً بالأساس برد فعل الأب الشرعي لهذا الأسلوب، عن عدم رضاه على الأسلوب التقليدي المعروف آنذاك والسائد وهو ما يسمى بأسلوب المؤتمر. وذلك "لما كشف عن هذا الأسلوب من قصور في التواصل إلى حل كثير من المشكلات المعقدة ذات الطابع

² عبد الإله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (الرياض، مجلة البيان، الطبعة: الأولى 2002م) ص 77

المجرد".³ لكن التوظيف الجديد لأسلوب العصف الذهني أصبح مرتبطاً بتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب داخل الفصول الدراسية، لما له من فعالية في التحفيز التفاعلي بينهم، ومن ثم أصبحت هذه الطريقة مقترنة بطرق وأساليب التدريس.

عرف أليكس أوزبورن Osborne، العصف الذهني بقوله: "العصف الذهني عبارة عن مؤتمر إبتكاري ذو طبيعة خاصة من أجل إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تستخدم كمفاتيح تقود إلى بلورة المشكلة وتؤدي إلى حلها بالاعتماد على أفكار جماعة متحررة منفتحة على الواقع لا يكبلها التصلب أو الجمود".⁴

كما حاول كثير من الباحثين وضع تعريفات لمفهوم العصف الذهني، فمنهم من عرفه على أنه: "أسلوب تعليمي وتربوي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. وتعتبر من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف. وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة صحيحة. وتسمى أيضاً (العصف الذهني) أو (استمطار الدماغ) أو (المفكرة) أو (تدفق الأفكار)".⁵ وهناك من عرفه على أنه: "أسلوب تعليمي يقوم على حرية التفكير واستخدام كم من الأفكار المتلاحقة لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة".⁶

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتربوي يعزز التفكير الإبداعي ويسهم في توليد أفكار جديدة لموضوعات مفتوحة، يعتمد على حرية التفكير وتبادل الآراء ضمن بيئة تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم بحرية وأمان، مما يسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المتدربين. وبذلك، يعتبر العصف الذهني من الأساليب الحديثة التي تعزز التفاعل والمشاركة الفعالة في القضايا التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة، مما يتيح للجميع المساهمة في معالجة المشكلات من خلال تدفق الأفكار المتلاحقة. أي أنه تقنية تهدف إلى توليد أفكار وحلول مبتكرة من خلال جمع مجموعة من الأفراد والتفاعل بينهم بحرية دون تقييد أو انتقاد، وذلك بهدف حل مشكلة معينة أو التوصل إلى أفكار جديدة. يقوم المشاركون بتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بحيث تُعتبر جميع الأفكار مقبولة في البداية بغض النظر عن مدى غرابتها أو تقبلها. وبعد مرحلة توليد الأفكار، يتم فحصها وتقييمها لاختيار الأنسب. ويُستخدم العصف الذهني في مختلف المجالات مثل التعليم، العمل الجماعي، والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز الإبداع، حل المشكلات، وتحفيز التفكير النقدي.

ففي الفصول الدراسية متعددة الثقافات، يرتبط العصف الذهني بقدرته على تعزيز التنوع الفكري والتفاعل بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة، كما يساهم في تشجيع التفاهم المتبادل واستخراج حلول مبتكرة من خلال استثمار اختلافات المشاركين الثقافية، مما يتيح للطلاب تقديم وجهات نظر جديدة بناءً على تجاربهم المتنوعة. وبذلك، يصبح العصف الذهني وسيلة فعالة للتفاعل بين طلاب متعددين ثقافياً، مما يعزز بيئة تعليمية شاملة ومفتوحة أمام الأفكار الجديدة والمبتكرة.

³ طارق السويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، (شركة الإبداع الخليجي، الطبعة: الثانية، 2002م) ص 98

⁴ محمد عبد الهادي حسين، استخدام الحاسوب في تنمية التفكير الإبتكاري، (دار الفكر، عمان الأردن، الطبعة: الثانية 2002م) ص 79

⁵ الكبسي عبد الواحد محمود، طرق التدريس الرياضيات أساليب أمثلة ومناقشات، (مكتبة مجتمع عربي، عمان، الطبعة: الأولى، 2008م) ص 9

⁶ زينب بنت سعيد الكلباني وأمينة بنت هاشم البلوشي، العصف الذهني، (حقيبة تدريبية متوفرة، سلطنة عمان وزارة التربية والتعليم 2005م/2008م) ص 11

يتميز العصف الذهني بفوائد عديدة مما يجعله أداة فعالة في بيئات التعليم والعمل؛ إذ يقوم بتحفيز الإبداع، من خلال تنشيط التفكير الإبداعي لدى المشاركين ويشجعهم على التفكير خارج الصندوق، ويقصد بالتفكير الإبداعي، "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقاً أنها غير مترابطة"⁷. كما يقوم العصف الذهني بتنمية التفكير الجماعي؛ بحيث يعزز التفاعل بين الأفراد ويشجعهم على تبادل الأفكار والآراء، مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة بشكل جماعي. بالإضافة إلى ذلك فإنه يساهم في تطوير مهارات التفكير النقدي، كما أن بيئته توفر حرية التعبير عن الأفكار دون الخوف من الانتقادات المباشرة، أي أنه يوفر بيئة آمنة للمشاركين للتعبير عن آرائهم.

2.1 أهمية العصف الذهني داخل فصل دراسي متعدد الثقافات

لقد أصبح غالبية علماء النفس في الربع الأخير من هذا القرن يسلّمون بأن القدرة على التفكير الإبداعي شائعة بين الناس جميعاً وأن الفرق بينهم يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة.⁸ أي أن التفكير الإبداعي ليس سمة نادرة تقتصر على مجموعة معينة من الأشخاص، بل هو قدرة موجودة لدى جميع الأفراد، لكن الفروق بينهم تتعلق بمستوى هذه القدرة أو درجة تنميتها. وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي يمكن تطويره وتحسينه من خلال التدريب والبيئة المناسبة، مما يعكس أهمية تعزيز وتنمية هذه القدرة لدى الأفراد في مختلف المجالات.

فالعصف الذهني داخل الصفوف الدراسية يعد أداة فعالة في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، حيث يتيح لهم التعبير عن أفكارهم بحرية وتبادل الآراء في بيئة تعليمية مشجعة، فإذا كانت القدرة على التفكير الإبداعي موجودة بشكل شائع بين الناس، كما يعتقد غالبية علماء النفس، فإن العصف الذهني يساعد في تنمية هذه القدرة على نطاق أوسع من خلال ممارسة النشاطات التي تحفز الطلاب على التفكير المبتكر والمساهمة في الأفكار الجماعية. وفي بيئة صفية دراسية متعددة الثقافات، يمكن أن يعزز العصف الذهني من تبادل التجارب الثقافية والمعرفية بين الطلاب، مما يساهم في تنمية مستوى التفكير الإبداعي بشكل أكبر، و"ينمي الفكر الإبداعي لدى الأفراد"⁹، حيث يتيح لكل فرد تقديم أفكار متنوعة ويعزز من قدرة الجميع على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة.

وعليه فإن أهمية العصف الذهني داخل الصفوف متعددة الثقافات، تتجلى في قدرته على تقوية التفاعل بين الطلاب ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة؛ إذ يحفز تبادل الأفكار المتنوعة ويستفيد من الخبرات والآراء المختلفة، حيث يمكن لكل طالب أن يقدم منظوراً ثقافياً مختلفاً يعزز من الحلول المطروحة ويثري التفكير الجماعي. إضافة إلى ذلك فإن أهميته تتمثل أيضاً في تحفيز الإبداع والابتكار من خلال جمع أفكار متنوعة من طلاب مختلفين ثقافياً، حيث يتم تحفيز الإبداع وتوليد حلول مبتكرة لمشكلات قد لا تكون واضحة باستخدام أساليب التفكير التقليدية، و"ينمي لديهم مهارة إبداء الرأي والمشاركة في حل المشكلات"¹⁰. كما يساعد الطلاب في فهم بعضهم البعض بشكل أفضل من خلال النقاشات الحرة التي تجذب جميع المشاركين وتساعدهم على معرفة وتقدير التنوع الثقافي الموجود في الفصل. مما يتيح لهم فرصة المشاركة في الحوار والتفاعل الفعال داخل الصفوف متعددة الثقافات ويساعد على تبادل الآراء بحرية وبطريقة بناءة.

⁷ لمحات عامة في التفكير الإبداعي، عبد الإله الحيزان، ص 77

⁸ أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، (دار الحكمة للنشر والتوزيع، المنامة، البحرين، ب ط، 1992م) ص 11

⁹ منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، (دار الكتب المصرية، القاهرة، الطبعة: الأولى 2015م) ص 45

¹⁰ راشد العبد الكريم، استراتيجيات العصف الذهني، (حقيبة تدريبية لتنمية مهارات العصف الذهني لدى المعلمين، موقع المفكرة الدعوية، 1423هـ) ص 48

ومن جانب آخر فإن أهمية العصف الذهني داخل الفصول الدراسية تتمثل في كونه يؤدي إلى مكافحة التحيز الثقافي؛ إذ يشجع الطلاب على تقديم أفكارهم دون خوف من الانتقاد أو التحيز الثقافي، كما يساهم في خلق بيئة تعلم تحترم جميع الثقافات، مما يعزز من قدرة الطلاب على التعامل مع التنوع في المجتمعات، و" ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين لها"¹¹. علاوة على ذلك فإن أهميته تتجلى في تقويته لمهارات التواصل بين الثقافات ويشجع الطلاب على الاستماع بتمعن واحترام لآراء الآخرين، وهذا له بعد آخر يظهر أهمية هذا الأسلوب؛ إذ أن العصف الذهني يحفز التعايش السلمي وروح التعاون بين الطلاب من مختلف الديانات والثقافات، و"التعود على احترام الرأي الآخر وتقبل التنوع والإختلاف"¹² مما يعزز التفاهم والاحترام المتبادل.

ومن جهة أخرى فإن أهمية العصف الذهني تكمن في تعزيزه للتفكير النقدي والتشاركي؛ إذ يطلب من الطلاب مناقشة أفكارهم بحذر وانتقادها بشكل بناء، ما يعزز من قدراتهم على التعامل مع قضايا متنوعة في بيئة متعددة الهويات الثقافية ويمكن من " التدريب على مهارة التآني في اصدار الأحكام"¹³، ويساعد على خلق حلول تشمل جميع الجوانب الثقافية والاجتماعية، مما يجعل الحلول أكثر شمولاً وملاءمة لجميع الطلاب. كما تظهر أهميته في رفع مستوى التعلم الاجتماعي والعاطفي؛ إذ أنه لا يطور فقط من المهارات الأكاديمية، بل يطور أيضاً من التعلم الاجتماعي والعاطفي، مما يساعد الطلاب على تنمية مهارات التعاون، التفاعل، والتعاطف مع الآخرين.

استناداً إلى ما تم ذكره، يمكن استنتاج أن أهمية العصف الذهني في الفصول الدراسية متعددة الثقافات، تتجلى في مساهمته في تعزيز التفاهم والتعاون بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة، كما يساعد على توليد أفكار مبتكرة وحلول شاملة، بالإضافة إلى ذلك، يساهم في مكافحة التحيز الثقافي وتطوير مهارات التواصل والتعايش السلمي، مما يساهم في تنمية التعلم الأكاديمي والاجتماعي والعاطفي.

2. قواعد العصف الذهني وتطبيقاتها داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات

يعد العصف الذهني من الأساليب الفعالة في تطوير التفكير الإبداعي، حيث يعمل على تقوية التفاعل والنقاش الجماعي في بيئة تعليمية مرنة؛ إذ أصبح في الفصول الدراسية متعددة الثقافات أداة قوية للتعلم، حيث يتيح للطلاب تبادل الأفكار بحرية، مما يحفز الفهم المشترك عندهم، ويستند هذا الأسلوب إلى قواعد ومبادئ رئيسية متنوعة توطر تطبيقه، ولإطلاع على المزيد عن هذا الموضوع، سيتم تناول هذا المبحث من خلال مطلبين: قواعد العصف الذهني (1.2)، تطبيقه داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات (2.2).

1.2 قواعد العصف الذهني

لكي يحقق العصف الذهني أهدافه بشكل فعال، يجب اتباع مجموعة من القواعد التي تساعد في تحسين التفاعل وتوليد الأفكار، ومن هذه القواعد الحرية في التفكير؛ إذ يجب السماح للمشاركين بالتفكير بحرية دون أي قيود أو انتقادات خلال مرحلة توليد الأفكار، وهذه القاعدة تشجع الأفراد على طرح أفكارهم دون الخوف من الحكم عليها أو انتقادها. إضافة إلى قاعدة تأجيل الحكم على الأفكار، فلا يجب تقييم الأفكار أو رفضها أثناء عملية العصف الذهني، بل الحكم عليها يتم في مرحلة لاحقة بعد أن يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، وهو ما يتيح للمشاركين أن يقدموا أفكاراً متنوعة ومبتكرة.

¹¹ العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، منال البارودي، ص45

¹² مركز نون للتأليف والترجمة، التدريس طرائق واستراتيجيات، (جمعية المعارف الإسلامية الثقافية، الطبعة الأولى 2011م) ص154/153

¹³ نفس المرجع

وهناك من أطلق على هذه القاعدة " إرجاء التقييم أي لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.¹⁴

ومن قواعد العصف الذهني توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، لذلك يجب أن يركز المشاركون على إنتاج كم هائل من الأفكار الممكنة خلال فترة قصيرة؛ إذ أن كل فكرة تعتبر قيمة ومفيدة، حتى لو كانت غريبة أو غير تقليدية. وتقول إحدى الباحثات في هذا الصدد: " الترحيب بكل الأفكار وذلك لطرح المزيد من الأفكار فكلما كانت الأفكار أكثر توصلنا لنتائج أحسن من ناحية تحدث الطلاب في الدرس لوقت أطول ومن ناحية أخرى إعطاء المزيد من الحلول للمشكلة."¹⁵

ومن أهم فقواعده أيضاً، البناء على أفكار الآخرين، حيث يُشجّع المشاركون على استخدام أفكار الآخرين وتطويرها أو دمجها مع أفكارهم الخاصة، وهو ما يعزز التعاون ويؤدي إلى تحسين جودة الأفكار وتوسيع نطاق الحلول المحتملة. بالإضافة إلى ذلك فإن التشجيع على التفكير الإبداعي، يشكل أساساً وقاعدة للعصف الذهني، ويسمى كذلك بالتفكير خارج الصندوق؛ إذ أن كل فكرة تُعتبر صالحة للإبداع، مهما كانت غير تقليدية أو غريبة. تسمى كذلك بقاعدة " الكم قبل الكيف أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة."¹⁶

من بين مبادئ وقواعد العصف الذهني قاعدة الابتعاد عن الانتقادات السلبية، بحيث يمنع في جلسات العصف الذهني انتقاد أو التقليل من شأن أي فكرة يطرحها المشاركون؛ إذ يجب أن يكون الجو مفتوحاً وآمناً لجميع المشاركين لتقديم أفكارهم بحرية. عبر أحد الباحثين عن هذه القاعدة بقوله: "إطلاق حرية التفكير، واستقبال الأفكار مهما كان مستواها، ذلك أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد أن تنفد الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لاجدوى لها، وهذا بعد ذاته يعطي الطلاب القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون قيود. لأنه لا إبداع مع القيد."¹⁷ ومن أسسه القاعدية كذلك مشاركة الجميع، بحيث يجب تشجيع جميع المشاركين على التفاعل والمشاركة، وتجنب أن يكون هناك شخص واحد فقط يسيطر على الجلسة، فمشاركة الجميع تضمن تنوع الأفكار واختلاف وجهات النظر. وهناك قاعدة تتعلق بتسجيل الأفكار؛ إذ يجب على الأستاذ الميسر أو المنظم تسجيل كل فكرة تُطرح خلال جلسة العصف الذهني، حتى يتمكن الجميع من الاطلاع عليها، ويُتسنى بعد ذلك ترتيب وتقييم الأفكار في وقت لاحق.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن فعالية العصف الذهني تستند إلى مجموعة من القواعد التي تركز على توفير بيئة حرة وآمنة تسمح بتوليد أفكار مبتكرة، وذلك من خلال تشجيع التفكير بحرية، وتأجيل التقييم، وتوليد أكبر عدد من الأفكار، وهو ما يمكن المشاركين من تقديم حلول غير تقليدية، كما يعزز من التعاون بين الأفراد عبر البناء على أفكار

¹⁴ العصف الذهني، زينب بنت سعيد الكلباني وأمينة بنت هاشم البلوشي، ص 13

¹⁵ Mariam Tekeli, *The Importance Of Using Brainstorming Method In Developing The Speaking Skills of Students of Arabic for non-Arabic Speakers*, (Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, Issue:49, year:2022) vol: 8, p305

¹⁶ العصف الذهني، زينب بنت سعيد الكلباني وأمينة بنت هاشم البلوشي، ص 13

¹⁷ عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008، <https://2u.pw/E6ga8Mi2>، اطع عليه بتاريخ

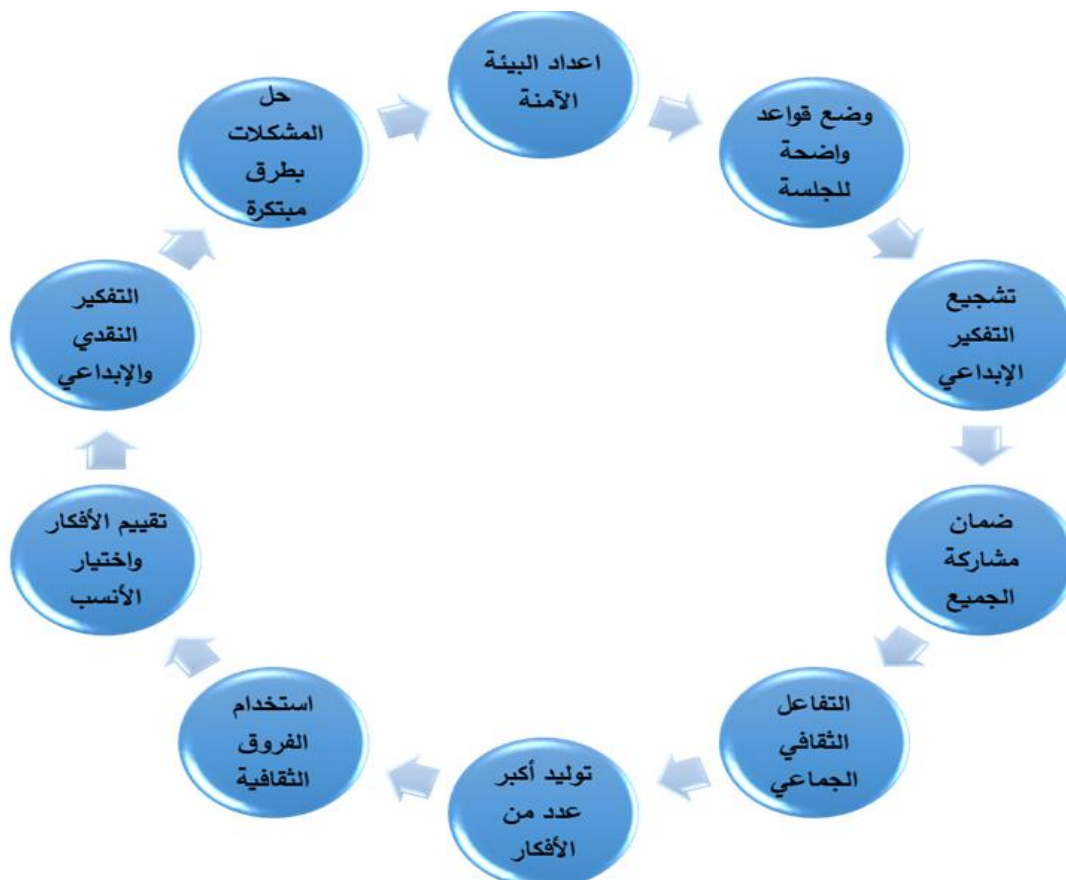
2025/03/18، على الساعة 20:51

الآخرين، ويشجع على التفكير الإبداعي خارج الصندوق، إضافة إلى قاعدة الابتعاد عن الانتقادات السلبية ومشاركة الجميع في تحسين عملية التفاعل وزيادة التنوع الفكري، مما يساعد في الوصول إلى حلول مبتكرة وفعالة.

2.2 تطبيق العصف الذهني داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات

من أجل تحقيق أقصى استفادة من العصف الذهني والتفكير الإبداعي والتعاون بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة، من الضروري إعداد بيئة تعليمية آمنة تشجع على التعبير الحر عن الأفكار بدون خوف من الانتقاد. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع قواعد واضحة مثل الحرية في التفكير، تأجيل التقييم، وتشجيع الطلاب على بناء أفكار الآخرين وتوسيع نطاقها. كما أن استخدام التنوع الثقافي كمصدر للإبداع وتقديم أفكار جديدة يعزز من قدرات الطلاب على التفكير خارج الصندوق، وهو ما يقلل التحيز الثقافي ويشجع على تبادل الحلول المبتكرة. من خلال هذه العملية، ويتحقق التفاعل الفعال بين الطلاب، مما يساهم في تحسين مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية والتفكير النقدي. وباختصار فإن هذا الأسلوب يساعد في بناء بيئة تعليمية شاملة تحترم التنوع الثقافي وتساهم في حل المشكلات بطرق مبتكرة وملائمة لجميع الطلاب. قالت إحدى الباحثات في معرض حديثها عن هذه المسألة: "ولنجاح عملية العصف الذهني فلا بد من التأكيد على توافر العناصر الآتية: وضوح المشكلة لدى المشاركين وقائد الجلسة قبل البدء فيها. وضوح مبادئ وقواعد العمل والالتزام بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعقيب من أحد. خبرة قائد النشاط وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع وتوليد الأفكار".¹⁸

سيتم تنظيم هذه الاستراتيجيات والتقنيات الخاصة بتطبيق العصف الذهني داخل الفصول الدراسية متعددة الثقافات في شكل خطاطة لتوضيحها بشكل مبسط ومختصر كما في الشكل أسفله:



¹⁸ العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، منال البارودي، ص40

إن تطبيق أسلوب العصف الذهني في الفصول الدراسية متعددة الثقافات يمكن أن يكون تجربة رائعة لتعزيز الإبداع والتعاون بين الطلاب من خلفيات ثقافية مختلفة، وذلك من خلال استكشاف حلول لمشاكل اجتماعية أو قضايا قد تواجه الطلاب في بيئة متعددة الثقافات، مثل التمييز الثقافي، أو الفجوات بين الأجيال، أو التحديات التي يواجهها الطلاب ذوو الخلفيات المتنوعة. فالمرحلة الأولى: تتعلق بالنقد، حيث يبدأ الأستاذ بتقديم موضوع اجتماعي معين، مثل كيفية تقبل الآخر، بطريقة شاملة تلامس الثقافات المختلفة.

أول شيء ينبغي أن يفعله الأستاذ خلال هذه المرحلة هو تحديد عنوان الجلسة: "كيفية تقبل الآخر في عالم متعدد الثقافات". ثم بعد ذلك يقدم لهذا الموضوع بقوله مثلاً: في عالمنا اليوم، أصبحت التنوعات الثقافية جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية. نحن نعيش في بيئات متعددة الأعراق، اللغات، والتقاليد، مما يجعل تقبل الآخر والتفاعل معه بطرق إيجابية ومثمرة أمراً ضرورياً. ولكن، كيف يمكننا تحقيق ذلك؟ وكيف يمكننا تحويل اختلافاتنا إلى فرصة للنمو الشخصي والاجتماعي؟ ثم يقوم بتحديد أهداف الجلسة على سبيل المثال:

. التعريف بأهمية تقبل الآخر.

. تسليط الضوء على مفهوم التنوع الثقافي.

. مناقشة تأثير التقبل في بناء بيئات تعليمية ومجتمعية صحية.

. طرح استراتيجيات للتفاعل الإيجابي مع الآخرين من ثقافات مختلفة.

وبعد تحديد الأهداف يبدأ الأستاذ الجلسة بتوجيه سؤال مفتوح للطلاب مثل: "ماذا يعني لكم تقبل الآخر؟" ثم يدع الطلاب يشاركون أفكارهم وتجاربهم الشخصية بحرية وأريحية في جو من التفاعل والحوار البناء دون انتقاد أو تعليق. والأستاذ هنا له حق تأطير الجلسة حسب الغلاف الزمني المخصص للجلسة، ومن ثم يتحكم في عدد الأسئلة التي سيوجهها للطلاب حسب ما يراه مناسباً، فيمكن أن يضيف أسئلة أخرى من قبيل (لماذا من المهم تقبل الآخر؟ ما تعريف تقبل الآخر؟ ما أهمية تقبل الآخر في عالمنا المتنوع؟ ما التأثيرات الإيجابية لتقبل الآخر؟ ما هي التحديات التي نواجهها عند تقبل الآخر؟ كيف نتقبل الآخر في إطار بيئة تعليمية؟ ما استراتيجيات تطبيق تقبل الآخر في الحياة اليومية؟...)

ثم تأتي مرحلة تبادل الأفكار، وتسمى هذه المرحلة بما بعد العصف الذهني؛ إذ يدع الأستاذ كل مجموعة تعرض أفكارها وحلولها لبقية الصف. كما يقوم بتشجيع الطلاب على طرح أسئلة والبحث عن كيفية استفادة الآخرين من هذه الأفكار. ثم تتم عملية جمع تلك الأفكار وتسجيلها في جدول يعتمد على تنظيم معطيات العصف الذهني، على الشكل الآتي:

الجدول (1) جمع الأفكار المولدة خلال عملية العصف الذهني

عدد الأفكار	محتواها	الأفكار التي تم توليدها أثناء الجلسة
1		
2		
12		

والأفكار لا ينبغي أن تقتصر فقط على 12 فكرة، ولكن الأستاذ يمكنه أن يتصرف في تسيير الجلسة، حسب الوقت المخصص لها.

وبعد مرحلة جميع الأفكار تأتي مرحلة الإنتقاء، وهي مرحلة حاسمة وتتمثل في تقييم وتنقيح الأفكار التي تم طرحها في المراحل السابقة واختيار الأنسب منها بناءً على مجموعة من المعايير المحددة. فبعد جمع الأفكار الأولية يتم تصنيفها وفقاً لموضوعاتها أو فئاتها، فقد تحتوي الأفكار على محاور مشتركة يمكن تجميعها في مجموعات، مثل أفكار متعلقة بالحلول العملية، أفكار مبتكرة، أو أفكار مستوحاة من تجارب سابقة؛ إذ يمكن أن تصنف في جدول كما في المثال الآتي:

الجدول (2) تصنيف الأفكار الأولية

تصنيف الأفكار الأولية		
الحلول العملية	الأفكار المبتكرة	الأفكار المستوحاة من التجارب السابقة

بعد مرحلة التصنيف تبدأ مرحلة التقييم ومن الضروري في هذه المرحلة وضع عدة معايير محددة مثال:

- الملاءمة: هل الفكرة تتناسب مع الموضوع أو المشكلة المطروحة؟
- الجدوى: هل الفكرة قابلة للتطبيق على أرض الواقع؟
- الإبداع: هل الفكرة مبتكرة وتقدم حلاً جديداً؟
- التأثير: ما هو تأثير الفكرة على الجمهور المستهدف؟ هل ستسهم في تحقيق الأهداف المرجوة؟
- الموارد: هل تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الفكرة (الوقت، المال، الأدوات، إلخ)؟

وبعد عملية التقييم، يتم اختيار الأفكار التي تحقق أعلى مستوى من الجودة وفقاً للمعايير السابقة، ويتم التركيز على الأفكار التي توفر حلولاً فعالة، قابلة للتنفيذ، وتحمل إمكانات للإبداع والنمو، كما يجب إشراك جميع المشاركين في عملية التقييم، من خلال إجراء مناقشة جماعية حول الأفكار المختارة، فمن الممكن أن يتم تعديل أو دمج بعض الأفكار بناءً على ملاحظات الأفراد الآخرين. وبعد اختيار الأفكار الأكثر ملاءمة وفعالية، يتم ترتيبها حسب الأولوية؛ إذ يمكن تحديد أي الأفكار تحتاج إلى تطبيق عاجل وأيها يمكن تأجيلها، ففي بعض الأحيان، يمكن أن تكون الأفكار طويلة الأمد بحاجة إلى مزيد من الوقت أو موارد إضافية. و بمجرد أن يتم تحديد الأفكار المناسبة، يتم وضع خطة واضحة لتنفيذها. هذه الخطة يجب أن تشمل خطوات العمل، المهام المحددة، التوقيت الزمني، والموارد المطلوبة لتحقيق النجاح.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن تطبيق أسلوب العصف الذهني في الفصول الدراسية متعددة الثقافات ينمي الإبداع والتعاون بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة. يبدأ الأستاذ بتقديم موضوع الجلسة، ويشجع الطلاب على مشاركة أفكارهم وتجاربهم. ثم يتم تصنيف الأفكار وتقييمها بناءً على معايير مثل الملاءمة والإبداع، واختيار الأنسب منها لتنفيذها، وهذه العملية تسهم في بناء بيئة تعليمية صحية تحترم التنوع الثقافي وتساعد الطلاب على تطوير حلول مبتكرة وفعالة.

الخاتمة

في الختام وبناءً على ما تم عرضه فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، من بين أهم النتائج أن العصف الذهني ينمي التفكير الإبداعي ويسهم في توليد أفكار جديدة من خلال بيئة حرة وآمنة، مما يسمح للمشاركين بالتعبير عن أفكارهم بحرية. كما أنه يعد أداة فعالة لتطوير التفاهم والتعاون بين الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة، ويشجع على التفكير النقدي والإبداعي.

ومن أهم الاستنتاجات أيضاً مساهمة العصف الذهني في تقليل التحيز الثقافي وتحسين مهارات التواصل والتعايش السلمي، مما يعزز جودة التعلم الأكاديمي والاجتماعي. كما يشجع على تقديم حلول غير تقليدية ويساعد في بناء بيئة تعليمية شاملة تحترم التنوع الثقافي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنها توصي المؤسسات التعليمية بضرورة توفير بيئة آمنة تشجع التعبير الحر عن الأفكار وتضمن حماية الطلاب من التمييز أو الانتقاد السلبي، ويتطلب ذلك وضع سياسات تعليمية تركز على احترام التنوع الثقافي وتوسيع الفرص لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية.

كما توصي الدراسة بتشجيع العصف الذهني كأداة تعليمية معتمدة، من خلال تضمينها في المناهج الدراسية وورش العمل لتطوير مهارات التعاون وحل المشكلات، إضافة إلى تدريب مستمر للمعلمين وتوفير الموارد اللازمة، مثل الأدوات التعليمية والبرامج الرقمية التي تدعم هذا الأسلوب. زيادة على أنها توصي بإشراك الطلاب في رسم السياسات التعليمية، المتعلقة بالتنوع الثقافي وطرق التعليم الحديثة، بما في ذلك العصف الذهني؛ إذ أن مشاركة الطلاب تساهم في تطوير سياسات أكثر شمولية تلبي احتياجات مختلف الفئات الثقافية.

المراجع

أحمد عبادة، الحلول الإبتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، (دار الحكمة للنشر والتوزيع، المنامة، البحرين، ب ط، 1992م) ص11.

عبد الإله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (الرياض، مجلة البيان، الطبعة: الأولى 2002م) ص77.

طارق السويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، (شركة الإبداع الخليجي، الطبعة: الثانية، 2002م) ص98.

زينب بنت سعيد الكلباني وأمينة بنت هاشم البلوشي، العصف الذهني، (حقيبة تدريبية متلفزة، سلطنة عمان وزارة التربية والتعليم 2005م/2008م) ص11.

راشد العبد الكريم، استراتيجية العصف الذهني، (حقيبة تدريبية لتنمية مهارات العصف الذهني لدى المعلمين، موقع المفكرة الدعوية، 1423هـ) ص48.

مركز نون للتأليف والترجمة، التدريس طرائق واستراتيجيات، (جمعية المعارف الإسلامية الثقافية، الطبعة الأولى 2011م) ص153/154.

محمد عبد الهادي حسين، استخدام الحاسوب في تنمية التفكير الإبتكاري، (دار الفكر، عمان الأردن، الطبعة: الثانية 2002م) ص79.

منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، (دار الكتب المصرية، القاهرة، الطبعة: الأولى 2015م) ص45.

Mariam Tekeli, The Importance of Using Brainstorming Method in Developing the Speaking Skills of Students of Arabic for non-Arabic Speakers, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, Issue:49, year:2022, vol: 8, p305.

عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008 رابط : <https://2u.pw/E6ga8Mi2>، اطلع عليه بتاريخ 2025/03/18، على الساعة 20:51

منصة الحضور العربي الموثق للأفراد والمؤسسات، "من هم .رابط <https://bit.ly/4ku1Dn5> :، اطلع عليه يوم 2025/03/17 على الساعة 13:08.

عنوان البحث

**تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم
بمدينة حائل - تصور مقترح**

منور عبد الله ساير المبلغ¹

¹ جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/9>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/9>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تعتبر الحوكمة الإلكترونية ظاهرة ذات أهمية إدارية واقتصادية تخص جميع الإدارات في مختلف القطاعات العامة والخاصة، وبعد تفعيلها ووضعها حيز التنفيذ يحسن أنماط العمل الإداري في المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية على حد سواء. بعد تفعيل الحوكمة الإلكترونية لدى إدارات مكاتب التعليم بمنطقة حائل بمثابة انطلاقة نحو التطوير وجودة الأداء، ونحو تحسين العمل الإداري وفق تطلعات ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين وتطوير المؤسسات الإدارية وتحسين طرق ووسائل تقديمها للخدمات بمستوى عال من التميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا البحث تقديم تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية لدى إدارات مكاتب التعليم بمدينة حائل في ضوء التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، التميز المؤسسي، مكاتب التعليم، مدينة حائل.

RESEARCH TITLE**Activating E-Governance as an Approach to Achieving Institutional Excellence in Education Offices in Hail City - A Proposed Vision****Abstract**

E-governance is a phenomenon of administrative and economic importance to all departments across the public and private sectors. Activating and implementing e-governance improves administrative work patterns in organizations across various economic, administrative, and social fields. Activating e-governance within the education office administrations in the Hail region represents a stepping stone toward development and quality performance, and toward improving administrative work in line with the aspirations and objectives of Saudi Vision 2030 to enhance and develop administrative institutions and improve the methods and means of service delivery with a high level of institutional excellence. From this perspective, this research will present a proposed vision for activating e-governance within the education office administrations in the city of Hail, in light of institutional excellence.

Key Words: E-governance, institutional excellence, education offices, Hail city.

المقدمة

تعتبر الحوكمة الإلكترونية ظاهرة ذات أهمية إدارية واقتصادية تخص جميع الإدارات في مختلف القطاعات العامة والخاصة، وبعد تفعيلها ووضعها حيز التنفيذ يحسن أنماط العمل الإداري في المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية على حد سواء.

تحتاج إدارات مكاتب التعليم في إطار تجويد عملها، وتحسين طرائق وأساليب تقديمها للخدمات إلى تفعيل الحوكمة في مختلف إداراتها ليتسنى لها الحصول على مستوى عال من التميز المؤسسي، وذلك لأن التميز المؤسسي بحسب المعاني وآخرون (٢٠١٦، ص ٣٠٦) يعني: "سعي الإدارة لجعل المنظمة متميزة بناءً على إطار فكري، واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة عبارة عن منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة". ونظراً لضرورة تحقيق جودة التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها كان لا بد لها من تبني إدارة التميز المؤسسي، والتي تعد بفلسفتها وعملياتها عرفاً تربوياً سائداً في الميدان التربوي في الدول المتقدمة والنامية (القرزعي، ٢٠١٨).

وبالتالي بعد تفعيل الحوكمة الإلكترونية لدى إدارات مكاتب التعليم بمنطقة حائل بمثابة انطلاقة نحو التطوير وجودة الأداء، ونحو تحسين العمل الإداري وفق تطلعات ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين وتطوير المؤسسات الإدارية وتحسين طرق ووسائل تقديمها للخدمات بمستوى عال من التميز المؤسسي.

ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا البحث تقديم تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية لدى إدارات مكاتب التعليم بمدينة حائل في ضوء التميز المؤسسي.

تعريف المفاهيم والمصطلحات:

❖ مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

هي نمط للعمل الإداري يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بني الكيانات التنظيمية داخل المنظمات العامة والخاصة بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها لتحقيق الإدارة الشورية في العمل الإداري وحماية حقوق الأفراد المالكين والمستفيدين والمتعاملين، وكذلك الحفاظ على استقلالية القرار، وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة» (زكي، ٢٠٠٩).

فالحوكمة الإلكترونية (E-Governance) هي إحدى طرق استخدام التكنولوجيا الحديثة والإلكترونية، بهدف تحسين عمليات الحكم والإدارة في المؤسسات والشركات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وتكون من أهم فوائدها تسهيل الإجراءات الإدارية، وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة المجتمعية.

وفي التعريف الإجرائي هي: مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تتدرج ضمنها المعلومات الإلكترونية للإدارة في مكاتب التعليم بمدينة حائل بحيث تتبنى الشفافية والجودة كقاعدة أساسية لتقديم الخدمات في ظل التميز المؤسسي.

❖ مفهوم التميز المؤسسي:

عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إدارة التميز المؤسسي بأنها: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق

نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتطبق هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها" (Iribarne, 2005.p4).

وتعني إدارة التميز المؤسسي: "سعي الإدارة الجعل المنظمة متميزة، استناداً لمفهوم التميز الذي يركز على إطار فكري، واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة عبارة عن منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" (المعاني، والصالح، عريقات وجرادات، ٢٠١٦، ص ٣٠٦).

ويرى الحارثي (٢٠١٩) أن مفهوم التميز المؤسسي يدور حول ثلاث محاور رئيسية تفسره وهي:

1- تفسير التميز المؤسسي بناء على ممارسة المنظمة

2- تفسير التميز المؤسسي على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.

3- تفسير التميز المؤسسي من خلال أداء يفوق توقعات العملاء.

وفي التعريف الإجرائي: هي جهود تنظيمية مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي تمكن مكاتب التعليم بمدينة حائل من تحقيق التحسينات المستمرة والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق المميزات التنافسية الدائمة.

❖ جائزة التعليم للتميز المؤسسي:

هي جائزة أطلقتها وزارة التعليم بالمملكة العربية، تهدف إلى تشجيع المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة، وتضم ثلاث فئات هي: إدارات العموم بجهاز الوزارة وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم دليل جائزة التميز المؤسسي ، ٢٠١٨.

وفي التعريف الإجرائي الجائزة التميز المؤسسي: هي جائزة لتكريم مكاتب التعليم، تقوم على مجموعة من المعايير الخاصة بالتميز الإداري وهي: القيادة التخطيط والتطوير المستمر، التنظيم الإداري، الإبداع والابتكار، الموارد المستفيدين الشراكة المجتمعية عمليات التعليم والتعلم تقنية المعلومات وإدارة المعرفة.

❖ مكاتب التعليم:

هي أهم أجهزة وزارة التعليم التابعة لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات، وتركز على تشخيص الواقع وتحديد مظاهر القوة والضعف والظروف المؤثرة في الواقع، وتقويمه في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية والتربوية بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية بكافة محاورها" (القرزعي ، ١٤٣٧هـ، ص ١٣٢).

وفي التعريف الإجرائي لمكاتب التعليم هي إدارات فرعية تتبع إدارة تعليم منطقة حائل، هدفها الإشراف والمتابعة والتطوير للمدارس التابعة لها من الناحية الفنية والإدارية، وتقويمها لضمان فعالية أدائها التربوي.

مبادئ تفعيل الحوكمة في مكاتب التعليم:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم، والتي من بينها المبادئ

التالية:

1- المبدأ الأول: الشفافية: بعد مبدأ الشفافية من أهم الاتجاهات الإدارية المتبعة في هذا العصر، لأنها تتميز بقدرتها

على توفير بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية.

2- **المبدأ الثاني: المساواة** : وهو يشير إلى تمكين أفراد المجتمع والعاملين في المنظمات من مراقبة العمل وأنشطة المؤسسة التعليمية وتشمل المساواة الأخلاقية، والمساواة المهنية، والمساواة التعاقدية).

3- **المبدأ الثالث: العدالة**: وتعني التعامل بموضوعية مع جميع العاملين بمكاتب التعليم، والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون وتطبيق السياسات المعتمدة بمكاتب التعليم ، وتعزيز ثقافة الحوار بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وكذلك مع المستفيدين من أجل تحسين الأداء وتطوير آليات العمل.

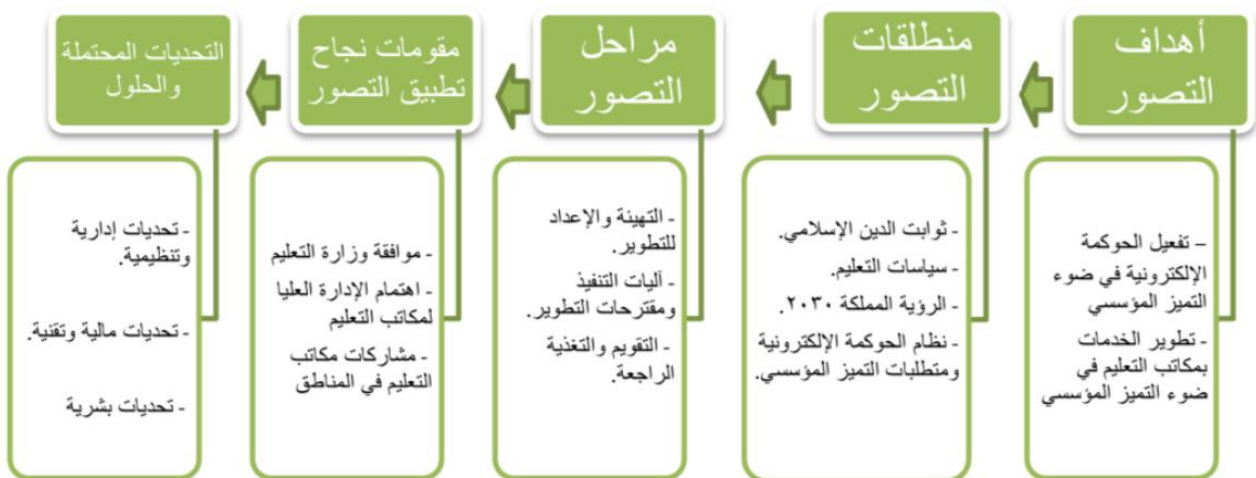
4- **المبدأ الرابع: توسيع المشاركة**: حيث يسهم هذا المبدأ في زيادة مشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، كما يسهم في تطوير السلوك الاجتماعي بين العاملين، وزيادة التعاون في إنجاز العمل وتحقيق أهدافه.

متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في ضوء التميز المؤسسي:

- تحسين مستوى الأداء في الخدمة المقدمة من قبل مكاتب التعليم.
- تحسين مستوى توفر المعلومات والاتصال بالخدمات لدى مكاتب التعليم.
- تطوير الخدمات من حيث معيار سهولة الاستخدام والوصول المرتبطة بتوقيت تقديم الخدمة.
- رفع مستوى الاستجابة للخدمات الإلكترونية والاستعداد لتقديم الخدمة للمستفيدين بشكل دائم
- وجودة عالية من قبل مكاتب التعليم.
- وضع آليات لتحقيق المتطلبات التنظيمية والإدارية بما يدعم تطوير النظم والتشريعات لدى مكاتب التعليم في تقديم الخدمة، واتباع المنهجية العلمية في التخطيط لتطوير وتقبل الحوكمة الإلكترونية.
- توفير المتطلبات البشرية لتطوير الخدمات لدى مكاتب التعليم السعودية.
- وضع آليات لتحقيق المتطلبات المادية وتوفير التجهيزات التقنية اللازمة لتطوير الخدمات بمكاتب التعليم.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

بعد تفعيل الحوكمة الإلكترونية من الأهداف الرئيسية التي تسعى مكاتب التعليم إلى تحقيقها، من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق الجودة والكفاءة والتميز في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ومن خلال نتائج الدراسات الميدانية وعلى ضوء إطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي يقترح الباحث التصور التالي:



شكل (1) مكونات التصور المقترح

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل بالمجالات التي يستهدفها التميز وهي تميز الأداء، تميز الاستجابة، تميز سهولة الاستخدام التميز في المواكبة التقنية المستمرة).

ثالثاً: مبررات التصور المقترح:

- 1- ضعف واقع تفعيل الحوكمة الإلكترونية في مكاتب التعليم بمدينة حائل.
- 2- تحقيق التنافسية تزايد الاهتمام برأس المال الفكري، بما يسهم في تحسين الميزة التنافسية لدى مكاتب التعليم.
- 3- تحديات المعرفية والتكنولوجيا الحاجة الملحة إلى توفير بيئة إدارية تواكب التطورات التكنولوجية والانفجار المعرفي تعمل على إقامة علاقات إيجابية تعاونية بين فريق عمل مكاتب التعليك لكي تنتشر ثقافة تنظيمية مميزة.
- 4- التحديات التي تواجه مكاتب التعليم والمطالبة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية الحالية لمكاتب التعليم بما يتلاءم وطبيعة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيق التميز المؤسسي.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

- 1- ثوابت الدين الإسلامي والعقيدة الإسلامية الصحيحة لتحقيق التميز في العمل والشفافية ونبذ المحسوبية والترجح الوظيفي والإهمال في العمل.
- 2- التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠.
- 3- خطط التنمية المتعاقبة وتطوير سياسات إدارات مكاتب التعليم.
- 4- برامج تنمية القدرات البشرية.
- 5- الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والدولية في تحسين البيئة الإدارية والخدمات التعليمية في مكاتب التعليم بما يتناسب مع تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

خامساً: أسس بناء التصور المقترح:

يعتمد بناء هذا التصور المقترح على عدد من الأسس منها الأسس الفكرية والأخلاقية، والأسس الاقتصادية، والأسس التقنية والتطويرية، وكذلك الأسس الإدارية والأسس البشرية، والأسس المادية والتجهيزات. وذلك كالتالي:

(1) الأسس الفكرية والأخلاقية:

- ميثاق أخلاقيات العمل المهني والاستفادة منها في التشجيع على العمل التعاوني في مكاتب التعليم.
- الأسلوب التوجيهي النبوي والذي يشجع على الإخلاص وإتقان العمل، وأهمية العمل الجماعي والتطوير والتحسين المستمر.

٢) الأسس الإدارية:

- رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني في مجال خدمات مكاتب التعليم.
- خطة وزارة التعليم الاستراتيجية والتي تحتوي على اهداف تراعي الوضع الحالي والمستقبلي مع مراعاة التوجهات العالمية والتي تنادي بالارتقاء بالبيئة المعملية والمهنية لإدارات مكاتب التعليم والخدمات المساندة وتحسين نواتج التعلم وتطوير الشراكات المجتمعية.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم والتي شكلت الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم حتى عام ١٤٤٤هـ وبنيت على خمس أسس استراتيجية وجاء من ضمنها ممارسة إدارة التعليم استقلالاً تربوياً ومالياً أكبر، وأن تكون مسؤولة عن دعم وتطوير التربية والتعليم في منطقتها التعليمية من خلال منحها الصلاحيات اللازمة.
- خطة تطوير مكاتب التعليم في المحافظات والتي تركز على منح مكاتب التعليم أدوار هامة لتطوير العملية التعليمية وتبني المبادرات الموجهة نحو دعم العملية التعليمية.

3) الأسس التقنية والتطويرية:

- توجه وزارة التعليم إلى تطبيق الحوكمة والتقنيات الحديثة في مكاتب التعليم وآليات عملها.
- اعتبار بيئات العمل عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة نموذج للإصلاح والتحسين المستمر.
- تسهم الحوكمة الإلكترونية في ضوء التميز المؤسسي في تحسين أداء مكاتب التعليم وتطوير خدماتها.

٤) الأسس البشرية:

- تنمية المهارات التقنية للعاملين بمجال الخدمات عامة والخدمات الإلكترونية بمكتب التعليم بشكل خاص.

- نشر الثقافة الداعمة للاستخدام الأمثل للتقنيات التي تدعم الخدمة التقنية المكاتب التعليم.
- وجود برامج لتدريب العاملين على استخدام برامج تقديم الخدمات عن بعد.
- إيجاد بيئة داعمة للمبتكرين والمبدعين بمجال تطوير الخدمات المتطورة.

5) الأسس المادية والتجهيزات:

- تأمين الربط الإلكتروني بين مكاتب التعليم المحلية والاقليمية.
- وضع خطة سنوية تحدد احتياجات مكاتب التعليم من الأجهزة والوسائل الرقمية والتقنية لتمكينها من تحسين خدماتها الإلكترونية.
- وضع خطة متكاملة لمواصفات البنية التحتية الرقمية بمكاتب التعليم بمدينة حائل.
- تحقيق الشراكة مع القطاع الخاص لشراء التكنولوجيا الإدارية لتطوير الخدمات المكتبية الإلكترونية لدى مكاتب التعليم.

سادساً: مراحل التصور المقترح:

هناك مجموعة من المراحل التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم، والتي من بينها المراحل التالية:

- 1- المرحلة الأولى: تطبيق الشفافية في ضوء التميز المؤسسي: تلتزم مكاتب التعليم بمبدأ الشفافية وتوفير بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية.
- 2- المرحلة الثانية: تطبيق المساءلة: ويتم عن طريق تمكين أفراد المجتمع والعاملين في المنظمات الحكومية والأهلية من مراقبة العمل وأنشطة مكاتب التعليم وتشمل (المساءلة الأخلاقية، والمساءلة المهنية والمساءلة التعاقدية).
- 3- المرحلة الثالثة: تطبيق العدالة: وتعني التعامل بموضوعية مع جميع العاملين بمكاتب التعليم، والارتقاء بأدائهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون وتطبيق السياسات المعتمدة بمكاتب التعليم من أجل تحسين الأداء وتطوير آليات العمل.
- 4- المرحلة الرابعة توسيع المشاركة الإدارية: وتكمن في قيام الإدارات بمكاتب التعليم في زيادة مشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات المتعلقة بجودة الأداء وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
- وقد تم تحديد المجالات التالية للحوكمة الإلكترونية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي وهي:
- تميز الأداء: ويعني القدرة على توفر الخدمة التي يحتاجها المستفيد، وبالتالي تحقق الخدمة بمكتب التعليم الهدف والغرض من استخدامها.
 - التميز في الاستجابة: وتعني بمقدار وجود التعليمات الواضحة والأدلة وتوفير الإرشادات للمستفيد عند قيامه باستخدام خدمات مكاتب التعليم وإرشاداتها للحصول على المعلومات.
 - التميز في سهولة الاستخدام: وترتبط بالاستخدام الفعلي للخدمة المدمة من مكاتب التعليم بمدينة حائل سواء منها العادية أو الإلكترونية، ومدى سهولة الاستخدام والبحث للوصول إلى مصادر المعلومات.
 - التميز في المواكبة التقنية: تتضمن التحديث المستمر للخدمات والمعلومات لدى مكاتب التعليم وتبادل المصادر مع المؤسسات التعليمية ومراكز المعلومات الأخرى، وصولاً للمستفيدين بأفضل جودة وسرعة ممكنة ...
- سابعاً: مقومات نجاح تطبيق التصور المقترح:
- بناء معرفة متكاملة لدى إدارات مكاتب التعليم حول الحوكمة الإلكترونية وأهميتها وطرق تطبيقها في ضوء التميز المؤسسي.
 - منح مديري مكاتب التعليم المزيد من الصلاحيات التي تتيح لهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال الاستفادة من المعرفة التي تم بناؤها مسبقاً لدى قادة المكاتب التعليمية.
 - التدرج في تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتفادي مقاومة التغيير.
 - تحويل البيئة المهنية إلى بيئة محفزة للعمل الجماعي من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - عقد اجتماعات بشكل دوري للاطلاع على ما تم إنجازه لدى مكاتب التعليم.
 - عقد ورش ودورات تدريبية لتوضيح خطوات كل مرحلة من مراحل التنفيذ المقترح.
 - الاستفادة من التقنية الحديثة في الدعم والاستخدام والتوثيق والتطوير.

ثامناً: التحديات المحتملة للتصور المقترح والحلول المقترحة:

التحديات الإدارية والتنظيمية	
التحدي	الحلول
قلة وجود الآليات الداعمة لتطوير الخدمات التقنية بمكاتب التعليم.	وضع اليات وضوابط تدعم تطوير الخدمات التقنية.
أساليب القيادة التقليدية التي تقلل من مشاركة العاملين في صناعة القرارات.	استخدام أساليب وأنماط القيادة الحديثة والتشاركية.
ضعف الشفافية.	تحقيق الشفافية والمحاسبية التعليمية بمكاتب التعليم ضمن نظام شامل وفعال يتم فيه محاسبة العاملين بمجال تقنية المعلومات.
ضعف نظام الحوافز للعاملين بتقنية المعلومات في تطوير جودة الخدمات الالكترونية بمكاتب التعليم.	استحداث نظام مطور للحوافز والمنافع المالية والامتيازات يراعي فيها جهود المتميزين من العاملين.
ضبابية نظم المحاسبة والمساءلة في تطوير الخدمات ومحاسبة المقصرين.	تطبيق نظام حوكمة مكاتب التعليم.

التحديات المالية والتقنية	
التحدي	الحلول
قلة المخصصات المالية في ميزانية مكاتب التعليم للايفاء بمتطلبات تطوير الخدمات.	تطوير واستحداث منهجية جديدة لتحديد الاحتياجات من الموارد.
قلة أنظمة تحفز العاملين على المبادرات التطويرية.	تطوير نظام حوافز شامل وكافي للعاملين بمجال تقنية المعلومات التحقيق التميز والاحترافية عند تطوير الخدمات
التحديات المالية ومشكلات الأبنية	خفض تكاليف التصاميم التقنية التكنولوجية التي تسد الاحتياجات الإدارية الفعلية من خلال تطبيق مدخل هندسة القيمة لخفض تكاليف التشغيل
التوازن بين التوسع الكمي والكيفي	تطبيق الحوكمة المالية.

التحديات البشرية	
التحدي	الحلول
قلة تكافؤ الفرص للعاملين بمجال تقنية المعلومات	التدريب والتنمية المهنية للعاملين لتنمية القدرات البشرية بهدف تطوير كفاياهم التي تؤهلهم إلى تطوير الخدمات الالكترونية بمكاتب التعليم تقنياً.
الفجوة العلمية والتكنولوجية	استقطاب الكفاءات المتميزة من مهندسي تقنية المعلومات والمبرمجين والفنيين.

تاسعاً: التصديق على التصور المقترح:

بعد تحديد الأهداف والمتطلبات والمراحل وآليات التنفيذ يتم الرفع لوزارة التعليم عن طريق إدارات التعليم، وذلك من أجل إضفاء الطابع الرسمي للتصور المقترح، والاستفادة من دعم الوزارة للمبادرات في الميدان ومحاولة الحصول على الموافقة عبر خطاب رسمي مصدق من وزارة التعليم.

عاشراً: التقييم والتغذية الراجعة:

تهدف مرحلة التقييم الى التأكد من تحقيق كافة الأهداف التي يسعى التصور وفق السياسات المرسومة له، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف ويمكن العمل على التأكد من تحقيق كافة الاهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها وفق الآليات المقترحة، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة، وتتم في هذه المرحلة الحكم على إمكانية تطبيق المقترحات والآليات السابقة من خلال ما يلي:

- تشكيل لجنة لتبني التصور المقترح ودراسة الآليات والمقترحات التي تضمنها التصور والتخطيط لوضع برنامج زمني لتطبيق الآليات والمقترحات واسناد الصلاحيات والمسؤوليات للجهات واللجان الفرعية والعمل على تقييم ما تحقق من أهداف ضمن خطوات التقييم التكويني في كل مرحلة والتغذية الراجعة التعزيز الجهود بالانتقال إلى المرحلة التالية أو تصويب الانحرافات عن الأهداف ودراسة أسبابها.
- التقييم النهائي للإجراءات التي اتخذتها اللجنة في تطبيق المراحل والتغذية الراجعة.
- تقييم الإجراءات التي تم تنفيذها وتحديد الآليات التي لم يتم تنفيذها والعمل على إنشاء خطة جديدة لاستكمال ما لم يتم تحقيقه.

قائمة المراجع**أولاً: المراجع العربية:**

- جائزة التعليم للتميز (٢٠١٨م) التميز المؤسسي الإصدار الثالث الرياض، وزارة التعليم: الأمانة العامة للجائزة التعليم للتميز.
- الحارثي، غالب صالح (٢٠١٩م) جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠-٢٠١٨م) برنامج التحول الوطني، الرياض
- زكي، ايمان عبد المحسن (٢٠٠٩) الحكومة الالكترونية، مدخل إداري متكامل القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفرزعي، مها بنت أحمد صالح (٢٠١٨م) تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية قسم الإدارة التربوية والتخطيط الرياض
- الفرزعي، مها بنت أحمد صالح (٢٠١٨م) فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، ونماذج دولية وعربية ومحلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.
- المعاني، أحمد إسماعيل وعريقات، أحمد يوسف والصالح، أسماء رشاد وجرادات، ناصر (٢٠١٦م).
- قضايا إدارية معاصرة، ط ٢، عمان: دار وائل للنشر.

- نموذج التميز الجائزة الملك عبد العزيز للجودة. (٢٠١٦م) نموذج التميز الجائزة الملك عبد العزيز للجودة: جائزة الملك عبد العزيز.
- وزارة التعليم (١٤٤٠هـ). الورشة الثانية للتميز المؤسسي فئة مكاتب التعليم، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم (٢٠١٨) دليل التميز المؤسسي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Iribarne et autres, (2005), p04 / autoevaluation des performances a travers le modele EFQM: guide de terrain pour reussir, AFNOR, France.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

موقع جائزة التعليم للتميز . (2019) . http://egate.tamayaz.org.sa/about_ar.aspx

عنوان البحث

**التنمية الزراعية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز دراسة تاريخية في الفترة
١٤٠٢ - ١٤٢٦ هـ / ١٩٨٢ - ٢٠٠٥ م**

فاطمة سعد الشهراني^١

^١ جامعة القصيم كلية اللغات والعلوم الإنسانية قسم التاريخ والآثار، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/10>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/10>

تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٠٤/٠١ م

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٠٣/١٥ م

تاريخ الاستقبال: ٢٠٢٥/٠٣/٠٧ م

المستخلص

هدف هذا البحث الى إبراز أوضاع الزراعة قبل عهد الملك فهد، وإيضاح أهمية الخطة الخمسية الثانية والثالثة والرابعة وما تلاها من خطط خمسية ومضامينها على النهوض بالزراعة والإنتاج الحيواني. كما هدف البحث الى التعريف بأهمية دور الملك فهد في تحقيق الأمن الغذائي في المملكة، ومعرفة آلية إستراتيجية صندوق التنمية الزراعية وأثره في اقتصاد المملكة بما تقدمه من قروض زراعية وقروض للتنمية الحيوانية وإنتاج للألبان والخضراوات وغيرها. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: زيادة الإنتاج الزراعي في المملكة خلال عهد الملك فهد، مما ساهم في تحسين الأمن الغذائي وتقليل الاعتماد على الواردات. تنوع المحاصيل الزراعية: تم تنوع المحاصيل الزراعية في المملكة خلال عهد الملك فهد، مما ساهم في تحقيق الامن الغذائي بالمملكة العربية السعودية. اوصت الدراسة بضرورة ترشيد إنتاج المحاصيل عالية الاستهلاك للمياه، مع وقف تصديرها وذلك حفاظا على الثروة المائية، وتشجيع استخدام تقنيات الري الحديثة لترشيد استهلاك المياه، وإيقاف توزيع الأراضي البور حتى الانتهاء من وضع الاستراتيجية الوطنية للمياه.

الكلمات المفتاحية: التنمية الزراعية، الملك فهد بن عبد العزيز، الخطة الخمسية.

RESEARCH TITLE**Agricultural Development in the Reign of King Fahd bin Abdulaziz:
A Historical Study from 1402-1426 AH / 1982-2005 AD****Abstract**

This research aims to highlight the agricultural conditions before the reign of King Fahd, and to clarify the importance of the second, third, and fourth five-year plans, as well as the five-year plans that followed, and their implications for the advancement of agriculture and livestock production. The research also aims to identify the important role of King Fahd in achieving food security in the Kingdom, and to understand the mechanism of the Agricultural Development Fund's strategy and its impact on the Kingdom's economy, through the agricultural loans it provides, as well as loans for livestock development, dairy production, vegetables, and others. The study reached several conclusions, the most important of which are: Increased agricultural production in the Kingdom during the reign of King Fahd, which contributed to improving food security and reducing dependence on imports. Diversification of agricultural crops: Agricultural crops were diversified in the Kingdom during the reign of King Fahd, which contributed to achieving food security in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended the need to rationalize the production of high-water-intensive crops, while halting their export in order to preserve water resources. It also recommended encouraging the use of modern irrigation techniques to rationalize water consumption, and halting the distribution of fallow lands until the National Water Strategy is finalized.

Key Words: Agricultural Development, King Fahd bin Abdulaziz, Five-Year Plan.

المقدمة

ان التنمية الزراعية هي عملية تحسين وتطوير القطاع الزراعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأمن الغذائي. وفي المملكة العربية السعودية، تعتبر التنمية الزراعية من أهم الأولويات الحكومية، حيث تسعى المملكة إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة المواطنين والتنمية الزراعية هي عملية تحسين وتطوير القطاع الزراعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأمن الغذائي. وفي المملكة العربية السعودية، تعتبر التنمية الزراعية من أهم الأولويات الحكومية، حيث تسعى المملكة إلى تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة المواطنين. التاريخ الزراعي في المملكة

تتميز المملكة العربية السعودية بتراث زراعي غني، حيث يعود تاريخ الزراعة في المملكة إلى آلاف السنين. وقد كان النيل والري من أهم مصادر المياه في الزراعة، وقد استخدم السكان المحليون تقنيات زراعية تقليدية لتحسين الإنتاجية. ومن أبرز التحديات التي تواجه التنمية الزراعية في المملكة:

تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في مجال الزراعة، بما في ذلك:

١. نقص المياه: تعد المملكة من بين الدول الأقل في العالم من حيث توافر المياه، مما يؤثر على الإنتاج الزراعي.
٢. تردي التربة: تتعرض التربة في المملكة لتردي بسبب الاستخدام المفرط للموارد الزراعية.
٣. التغير المناخي: يؤثر التغير المناخي على الإنتاج الزراعي في المملكة، مما يؤدي إلى نقص في الإنتاج. ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المملكة لتحقيق التنمية الزراعية لتحقيق التنمية الزراعية، تعمل المملكة العربية السعودية على تنفيذ عدد من الاستراتيجيات، بما في ذلك:

١. برنامج التنمية الزراعية: يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الإنتاجية الزراعية وزيادة الإنتاج المحلي من المنتجات الزراعية.

٢. مشروع الري الحديث: يهدف هذا المشروع إلى تحسين كفاءة استخدام المياه في الزراعة وتقليل الهدر المائي.

٣. برنامج التأهيل الزراعي: يهدف هذا البرنامج إلى توفير التدريب والاستشارات للمزارعين لتحسين مهاراتهم الزراعية وقد قامت الحكومة السعودية بدورًا هامًا في دعم التنمية الزراعية في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم الدعم المالي والمشورة الفنية للمزارعين. كما تعمل الحكومة على توفير البنية التحتية اللازمة للزراعة، مثل المياه والطرق كما ان القطاع الخاص له دور هام في دعم التنمية الزراعية حيث يقدم الاستثمارات المالية والمشورة الفنية للمزارعين. كما يعمل القطاع الخاص على توفير البنية التحتية اللازمة للزراعة ومن أبرز

التحديات التي كانت تواجه القطاع الزراعي في المملكة تواجه المملكة العربية السعودية عدة تحديات كبيرة في مجال الزراعة، ومنها:

١. نقص المياه: تعد المملكة من بين الدول الأقل في العالم من حيث توافر المياه، مما يؤثر على الإنتاج الزراعي.

٢. تردي التربة: تتعرض التربة في المملكة لتردي بسبب الاستخدام المفرط للموارد الزراعية.

٣. التغير المناخي: يؤثر التغير المناخي على الإنتاج الزراعي في المملكة، مما يؤدي إلى نقص في الإنتاج.

ولذلك اتبعت المملكة استراتيجيات هامة للمملكة لتحقيق الأمن الغذائي

١. برنامج التنمية الزراعية: يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الإنتاجية الزراعية وزيادة الإنتاج المحلي من المنتجات الزراعية.

٢. مشروع الري الحديث: يهدف هذا المشروع إلى تحسين كفاءة استخدام المياه في الزراعة وتقليل الهدر المائي.

٣. برنامج التأهيل الزراعي: يهدف هذا البرنامج إلى توفير التدريب والاستشارات للمزارعين لتحسين مهاراتهم الزراعية.

٤. انشاء مراكز الأبحاث الزراعية وابحث ومراكز تحلية المياه المالحة

٥. انشاء السدود وحفر الابار واستصلاح الأراضي الزراعية

ملك فهد بن عبد العزيز آل سعود كان من أبرز القيادات السعودية التي ساهمت في تحقيق التنمية الزراعية في المملكة العربية السعودية. خلال فترة حكمه، شهدت الزراعة في المملكة تطوراً كبيراً، حيث تم تنفيذ العديد من المشاريع والسياسات لتعزيز القطاع الزراعي.

وقد كان الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود يعتبر الزراعة من أهم القطاعات في المملكة العربية السعودية. وقد ساهم في تحقيق التنمية الزراعية من خلال تنفيذ مشاريع الري الحديثة وتوفير الدعم المالي والفني للمزارعين وكذلك تشجيع الاستثمار في القطاع الزراعي وبالنسبة للسياسات الزراعية في عهد الملك فهد فقدتم تنفيذ العديد من السياسات الزراعية لتعزيز القطاع الزراعي، بما في ذلك سياسة الاكتفاء الذاتي من المنتجات الزراعية وسياسة تحسين الإنتاجية الزراعية وسياسة تشجيع الاستثمار في القطاع الزراعي كما تم تنفيذ العديد من المشاريع الزراعية لتعزيز القطاع الزراعي، بما في ذلك:

مشروع الري الحديث مشروع التنمية الزراعية مشروع الدعم الزراعي زيادة الإنتاج الزراعي تحسين الإنتاجية الزراعية تشجيع الاستثمار في القطاع الزراعي وتحقيق التنمية الزراعية من خلال تنفيذ العديد من المشاريع والسياسات لتعزيز القطاع الزراعي واستدامته وتحقيق الاكتفاء الذاتي والامن الغذائي للمملكة العربية السعودية. تطوير البنية التحتية الزراعية: تم تنفيذ العديد من المشاريع لتحسين البنية التحتية الزراعية، مثل مشاريع الري الحديثة وتوفير المياه الصالحة للشرب ودعم المزارعين: قدمت الدولة الدعم المالي والفني للمزارعين لتحسين إنتاجيتهم وتطوير مشاريعهم الزراعية وتكمن أهمية هذا الموضوع هو توضيح التاريخ الزراعي للمملكة قبل وبعد عهد الملك فهد بن عبد العزيز وتطور الزراعة خلال فترة ١٩٥٢-٢٠٠٥م في المملكة حيث أحدثت تغييرات جذرية في تاريخ الزراعة في المملكة وتطورها خلال عهد الملك فهد بن عبد العزيز على وجه الخصوص ودوره الكبير في التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية .

اهداف البحث

- (١) أهداف الدراسة:
- (٢) إبراز أوضاع الزراعة قبل عهد الملك فهد.
- (٣) إيضاح أهمية الخطة الخمسية الثانية والثالثة والرابعة وما تلاها من خطط خمسية ومضامينها على النهوض بالزراعة والإنتاج الحيواني.
- (٤) التعريف بأهمية دور الملك فهد في تحقيق الأمن الغذائي في المملكة.
- (٥) معرفة آلية إستراتيجية صندوق التنمية الزراعية وأثره في اقتصاد المملكة بما تقدمه من قروض زراعية وقروض للتنمية الحيوانية وإنتاج للألبان والخضراوات وغيرها.
- (٦) رصد الآثار الإيجابية والسلبية التي ترتبت على سياسية الملك فهد فيما يخص التنمية الزراعية.

الفصل الأول

الخطة الخمسية الثانية والثالثة والرابعة ١٤٠٥/١٤١٠هـ - ١٩٨٠/١٩٩٠م.

المبحث الأول: الزراعة قبل عهد الملك فهد (خطط التنمية).

المبحث الثاني: استصلاح الأراضي، وتوسيع الرقعة الزراعية.

المبحث الثالث: إنشاء السدود.

المبحث الرابع: إنشاء مراكز ومحطات أبحاث زراعية في معظم مناطق المملكة.

المبحث الخامس: تحقيق الأمن الغذائي.

الخطة الخمسية الثانية والثالثة والرابعة ١٤٠٥/١٤١٠هـ - ١٩٨٠/١٩٩٠م.

المبحث الأول: الزراعة قبل عهد الملك فهد (خطط التنمية).

إن أحد الدروس الأساسية المستفادة من التاريخ الاقتصادي للعديد من الدول، يتعلق بأهمية المناطق الريفية عالية الإنتاجية، كقاعدة للتنمية الاقتصادية، فقبل اكتشاف النفط، كانت المملكة العربية السعودية، مجتمعاً زراعياً في المقام الأول، يتألف من الزراعة المستقرة والثروة الحيوانية القبلية، وكانت الزراعة تُهيمن عليها تقليدياً الزراعة الكافية^(١) على نطاق صغير، بما في ذلك الثروة الحيوانية البدوية وصيد الأسماك. ولأن هذا القطاع كان يتميز بانخفاض مستوى الإنتاجية، فقد هدفت السياسة الزراعية السعودية في فترة ما بعد عام ١٩٧٣م إلى رفع إنتاجية السكان الريفيين وتحويل القطاع الزراعي من خلال أفضل استخدام لرأس المال والموارد البشرية. وعلى الرغم من التركيز على التصنيع، فقد كان يُنظر إلى القطاع الزراعي باعتباره أولوية في السياسة العامة لتنوع القاعدة الاقتصادية المحلية للتحضير لاستفاد موارد النفط في نهاية المطاف، ويُعرّف القطاع الزراعي على نطاق واسع بأنه يتألف من المحاصيل المزروعة والثروة الحيوانية وصيد الأسماك والغابات.

وعلى مدى العقد الماضي، فاجأ التوسع الهائل في الإنتاج الزراعي العديد من الناس في المملكة العربية السعودية وخارجها، وكان النمو الاقتصادي السنوي مثيراً للإعجاب للغاية منذ منتصف السبعينيات، وكان هذا في المقام الأول نتيجةً للسياسة الحكومية المتمثلة في تقديم أنواع مختلفة من الحوافز للقطاع الزراعي، لذلك يصف هذا الفصل ويفحص ويقيم السياسة الزراعية للدولة فيما يتعلق بأفاق تطوير قطاع زراعي منتج وقابل للاستمرار^(٢)، وهذا يتطلب معرفة إلى أي مدى ساعدت السياسة الزراعية في خفض مستوى الواردات، وتعزيز الاكتفاء الذاتي المحلي فيما يتعلق بإنتاج الغذاء^(٣)؛ وذلك لأن التنمية الوطنية هي النهوض والرفي بالمجتمع في مستوى حضاري وثقافي وعلمي، وصولاً إلى حيث الكم والنوع، حيث إن الاهتمام بتنمية المجتمع وتطويرية يهدف إلى تحقيق التنمية الوطنية والتقدم في مجالات الحياة، وأثر ذلك على استقرار الدولة، وهذا الأمر أدركته القيادة السعودية منذ زمن خلال مراحلها التاريخية^(٤).

وعليه فقد شهد القطاع الزراعي بالمملكة خلال العقود الثلاثة الماضية تطوراً هاماً وكبيراً أسهم في توفير الاحتياجات الغذائية للإنسان بجانب توفير فرص العمل لتقليل الفقر، وتحقيق الأمن الغذائي لسكان المملكة العربية السعودية، لذلك فإنّ للزراعة دورٌ كبيرٌ في التنمية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي والأمني، وهي نشاط اقتصادي هام

(١) الزراعة الكافية، زراعة كفاف: الزراعة المعيشية الزراعة لأغراض تأمين الطعام لعائلة المزارع بدلاً من بيع المنتجات؛ (https://www.unescwa.org/ar/sd-glossary)، ١/٩/٢٠٢٥م.

(٢) تيسير باقير خنيزي، سياسة التنمية الزراعية، رسالة دكتوراة، جامعة كنساس، ٣ ديسمبر، عام ١٩٩٣م، ص ١٢٦.

(٣) تيسير باقير خنيزي، سياسة التنمية الزراعية، رسالة دكتوراة، جامعة كنساس، ٣ ديسمبر عام ١٩٩٣م، المرجع نفسه، ص ١٢٦.

(٤) وحيد، هاشم: الفهد مسيرة عطاء للملك الإنسان، الرياض، النشر العلمي والمطابع، عام ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م، ص ١٣.

وزارة الزراعة المملكة العربية السعودية: استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة للمملكة العربية السعودية.

تعتمد عليه القرى والمناطق الريفية في المملكة، وهناك ترابط وثيق بين التنمية الزراعية وتحقيق الأمن الغذائي، حيث قامت المملكة بدفع عجلة التنمية بدعم صغار المزارعين منذ بداية المسيرة التنموية^(٥)، لهذا فإن أبرز الخطط التنموية التي قامت في المملكة لتحقيق الدعم التنظيمي الأساسي لتوسيع عملية التكامل الاقتصادي، وتنويع قاعدة الاقتصاد الوطني وزيادة نموه، كانت من خلال تنمية القطاعات المصرفية والمالية والأسواق، والتي تشكلت على شكل جهود وتطويرات تنموية سياسية واقتصادية واجتماعية بدأت منذ العام ١٩٧٠م، ونتيجة لتلك السياسات الفاعلة الحكيمة تجلت عدة خطط تنموية طبقت منذ العام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م، حيث حولت المجتمع السعودي من مجتمع ريفي إلى مجتمع حضاري متقدم.^(٦)

وفي السياق ذاته، قدمت الحكومة السعودية للمزارعين من خلال وكالاتها ومؤسساتها مثل وزارة الزراعة والمياه والبنك الزراعي السعودي مجموعة متنوعة من الحوافز المالية، ومنها: توزيع الأراضي بالمجان، وحقوق الحصول على الماء مجاناً، وكذلك الحصول على القروض الميسرة، واستيراد المعدات والآلات الزراعية، وفي بعض الحالات الحكومة تقوم بمنح حوافز للإنتاج الزراعي، ودعم المحصول الزراعي، ودعم مشروعات إنتاج النحل ومشروعات الدواجن ودعم الأعلاف من خلال الإعانات المالية، كما تقوم بشراء المحصول من المزارعين من خلال برنامج خاص للاستحواد الحكومي^(٧) بأسعار مضمونة أعلى من مستويات السوق العالمية مثل استحواد القمح والشعير والتمر^(٨).

وقد أظهر القطاع الزراعي للمملكة العربية السعودية على مدى العقد الماضي قدرةً ديناميكيةً على تلبية معظم احتياجات المملكة الغذائية، كما أن السياسات الحكومية للمملكة استمرت على دعم القطاع الزراعي من خلال الخطط التنموية وتحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال تشجيع القطاع الخاص من خلال الاستثمارات الخاصة بالقطاع الخاص ورفع الإنتاجية للمحاصيل الغذائية وخفض الاعتماد على المنتجات الأجنبية^(٩)، كما بدأت حكومتنا الرشيدة اهتمامها بالزراعة في عام ١٣٤٦هـ / ١٩٢٨م، حيث كانت الزراعة مصدراً هاماً للحياة والثروة والاقتصاد، وذلك بمصادفة جلالة الملك عبد العزيز -رحمه الله- على قرار مجلس الشورى بإعفاء كافة المعدات الزراعية من الرسوم الجمركية، إضافةً إلى دعم وتنمية الحركة الزراعية في البلاد باستيراد بعض الآلات والمعدات الزراعية في عام ١٣٥١ هـ / ١٩٣٢م لتوزيعها على المزارعين بأسعار مخفضة وميسرة الدفع من قبل وزارة المالية آنذاك، بعد ذلك توالى الاهتمام المتزايد بالزراعة عبر المراحل التالية:^(١٠)

١/ تأسيس المديرية العامة للزراعة، وربطت بوزارة المالية لتقوم باستصلاح الأراضي، وتحسين الري وتوزيع مكائن الماء وعمل السدود والقنوات وتعمير العيون والآبار الارتوازية وإعطاء قروض للمزارعين، والتعاون مع بعض الكفاءات الفنية الزراعية للعمل في مجال تدريب وإرشاد المزارعين إلى الطرق الزراعية الحديثة ١٣٧٣ هـ / ١٩٥٤م تم تحويل المديرية العامة للزراعة إلى وزارة الزراعة والمياه^(١١) بموجب المرسوم الملكي رقم (٤٩٥١/١/٢١/٥) وتاريخ ١٨ / ٠٤ /

^(٥) وزارة الزراعة المملكة العربية السعودية: استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة للمملكة العربية السعودية، المصدر نفسه، ص، ١.

^(٦) وحيد، هاشم: العهد مسيرة عطاء للملك الإنسان، مرجع سابق، ص، ١٥.

^(٧) الاستحواد الحكومي للمحاصيل الزراعية، استراتيجية وطنية من قبل الحكومة ممثلة بوزارة الزراعة والمياه والبنك الزراعي السعودي لدعم القطاع الزراعي؛ (وزارة الزراعة والمياه، المؤشرات الأولية للاستثمارات الزراعية والغذائية (نشرة إرشادية)، ص، ٤.

^(٨) السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي وإقليمي، النواتي علي حسن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، ص، ٢، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٧٦م، سيراكوز، نيويورك، ١٩٨٢م.

^(٩) القطاع الزراعي السعودي تطبيقات البنية والسياسة، الدويس، عبدالعزيز رسالة دكتوراة، (غير منشورة)، ص، ١، ميتشغان، ١٩٩٠م.

^(١٠) وزارة الزراعة والمياه، نبذة عن الوزارة البدايات والتأسيس،

<https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/AboutMinistry/Pages/MinistryBrief.aspx>، ٢٠٢٤م.

^(١١) وزارة الزراعة والمياه، وزارة أنشئت تُعنى بالقطاع الزراعي بصدر الأمر الملكي رقم أ / ١٣٣ وتاريخ ٣٠ / ٠٧ / ١٤٣٧ هـ القاضي بإلغاء "وزارة المياه والكهرباء" وتعديل اسم "وزارة الزراعة" ليكون "وزارة البيئة والمياه والزراعة"، وتنقل إليها المهام والمسؤوليات المتعلقة بنشاطي البيئة والمياه.

١٣٧٣ هـ، ١٩٥٤/١٢/٢٤م وبأشرت الوزارة مهامها وأعمالها من خلال ست وحدات زراعية في الرياض، والخرج، والأحساء، والمدينة المنورة، وجازان، وبريدة، إلى جانب إحداه مكتب للمياه والسدود بالوزارة ١٣٨١ هـ ١٣٨٥هـ / ١٩٦٢ - ١٩٦٥م، كما تم إحداه وكالة للشؤون الزراعية ووكالة لشؤون المياه، وصدر كذلك قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (٨) وتاريخ ١٣٨٥/٦/٢١هـ الذي قسم وزارة الزراعة إلى قطاعين رئيسيين، هما: قطاع الشؤون الزراعية - وقطاع الشؤون الإدارية والمال (١٣٩٠) (١٢) / ١٩٧٠م.

والجدير بالذكر فقد بدأت الزراعة في السعودية في أولى خطواتها نحو التنمية في عهد الملك عبدالعزيز آل سعود، الذي عمل على توفير كافة المعدات والموارد في التوسع الزراعي، وذلك من أجل مساعدة المزارعين، حيث وفر لهم معدات الزراعة المستوردة من الخارج، إلى جانب المحاصيل الزراعية، فضلاً عن مساعدتهم على توفير الموارد الطبيعية من المياه من خلال معدات حفر الآبار ودعم المشاريع الزراعية دعم المزارعين لتحسين إنتاجيتهم في القطاع الزراعي.

الخطة الخمسية الأولى (١٣٩٠ - ١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠ - ١٩٧٥م)

بلغت التكاليف المادية لهذه الخطة التنموية الخمسية الأولى (١٣٩٠ - ١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠ - ١٩٧٥م) إلى (٥٦٢٢٣) مليون ريال للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تحقيق الكثير من الإنجازات وضع الأساس والمنظم لبنية تحتية حديثة وتطوير الخدمات الحكومية وتنمية الموارد البشرية، ووضع سياسة تعليمية كركيزة أولى لإرساء الأساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية الطموحة، لذلك اعتُبرت الخطة الخمسية الأولى هي قاعدة الخطط الخمسية التي تلتها (١٣) ، كما أنها حققت أهدافها وزيادة معدل نمو الإنتاج المحلي الإجمالي.

٢/ تطوير الموارد البشرية لتمكين عناصر المجتمع المختلفة من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية.

٣/ تنوع مصادر الدخل الوطني وتخفيف الاعتماد على البترول عن طريق زيادة مساهمة القطاعات الإنتاجية الأخرى في الإنتاج المحلي الإجمالي (١٤).

الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥ هـ . ١٤٠٠ هـ)

ارتفعت مصروفات الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥ هـ . ١٤٠٠ هـ) إلى (٣٢٧٦٢) مليون ريال، حيث بلغت حصة التعليم في هذه الخطة إلى (٧٤١٦١) مليون ريال، وحصة التنمية المدنية (٥٣٣٢٨) مليون ريال، واضطلعت الدولة بغالبية استثمارات الرأسمالية في الاقتصاد الوطني في حين تركزت أنشطة القطاع الخاص في البناء والتشييد والأعمال التجارية وقيام وزارة الصناعة والكهرباء والهيئة الملكية بينبع والجبيل (١٥) Royal Commission for Jubail & Yanbu والشركة السعودية سابك Saudi Basic Industries Corporation (١٦)، حيث اعتُبرت أمثلة حية للتطوير التنظيمي الفعال حيث توجه للتنمية الصناعية بهدف تنوع القاعدة الاقتصادية وإنشاء مدينتي الجبيل ينبع الصناعية التي تحققت في

(١٢) وزارة الزراعة والمياه، مرجع سابق، نبذة عن الوزارة البدايات والتأسيس،

<https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/AboutMinistry/Pages/MinistryBrief.aspx>، ٢٠٢٤م.

(١٣) وحيد، هاشم: الفهد مسيرة عطاء للملك الإنسان، مرجع سابق، ص، ١٠٤.

(١٤) جريدة الرياض، خطة التنمية الأولى، العدد، ١٥٢٩٣، السبت ٢٤ جمادى الأولى ١٤٣١ هـ - ٨ مايو ٢٠١٠م،

<https://www.alriyadh.com/523599>، ٢٠٢٤م.

(١٥) الهيئة الملكية بينبع والجبيل، هيئة تعنى بتخطيط وتشجيع الاستثمار، وتطوير وإدارة مدن صناعة البتروكيماويات والصناعات كثيفة الاستخدام للطاقة، من خلال التركيز والتكامل مع العملاء والمستثمرين والموظفين والمجتمع وبقية الشركاء؛

(<https://careers.rcjy.gov.sa>)، ٢٠٢٤م

(١٦) سابك، وهي شركة مساهمة عامة سعودية متعددة الصناعات، مركزها الرئيسي العاصمة السعودية (الرياض)، تنشط في مجال البتروكيماويات والكيماويات والملمترات الصناعية والأسمدة؛ (<https://www.sabik.com/en>)، ٢٠٢٤م.

عهد الملك فهد بن عبدالعزيز، وقد تضمن مشروع هاتين المدينتين مصانع للنفط والبتروكيماويات ومعملاً لتصنيع الغاز الطبيعي، كما اشتملت هذه الخطة على إنشاء شبكة مواصلات حديثة وتقدمة، فضلاً عن المرافق الأساسية وتزويد البلاد ببنية تحتية متطورة، وعلى ضوء ذلك نجد أن تلك الخطط التنموية في المملكة كالخطة التنموية الأولى والخطة التنموية الثانية لهي سلسلة تنموية قامت بها المملكة، وحققت الكثير من القوة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية والاكتفاء الذاتي وتوفير الغذاء ورفع كفاءة الإنتاج وتركيز الأمن واستقرار للمواطن، وتتنوع مصادر الدخل ورفع مستوى المعيشة بالمملكة العربية السعودية، لذلك يُعد القطاع الزراعي بالمملكة من القطاعات الإنتاجية التي أسهمت في خطط التنمية المتعاقبة، فضلاً عن إسهامه في توفير الغذاء، وعلى هذا فمن خلال الجهد التنموي المتواصل تمكنت التنمية الزراعية من تعديل مسارها في اتجاه رفع كفاءة التعامل مع محدودية الموارد المائية لديها من خلال استخدام الوسائل الحديثة في الري، لهذا يمكن القول: إن خطط التنمية المتعاقبة أسهمت في إرساء قواعد نهضة تنموية متسارعة الخطى في الزراعة والدعم للزراعة^(١٧)، مما أسهم في ارتفاع قيمة الاستثمارات الزراعية من (٦٦.٢) مليون ريال في سنة (١٣٨٩هـ - ١٣٩٠هـ/ ١٩٦٩/١٩٧٠م) وعلى امتداد خطة التنمية الأولى حدث القفزات الاستثمارية مع الخطة التنموية للزراعة إلى (٢٧١٥.٦) مليون ريال، ثم تضاعفت الاستثمارات في الخطة التنموية الثالثة لقطاع الزراعة لتصل إلى (٦٠٠٣.٥) مليون ريال^(١٨). وعلى سبيل المثال ازداد إنتاج القمح من نحو (٢٦) ألف طن عام ١٩٧٠م، وبلغ إنتاج القمح إلى (٤.١) مليون طن عام ١٩٩٢م، وفي عام ١٩٩٩م بلغ إنتاج القمح أكثر من (١.٨) مليون طن بارتفاع مقداره ١٠٠ الف طن عام ١٩٩٨م. وفي عام ١٣٩٧هـ - ١٣٩٨هـ/ ١٩٧٣ - ١٩٧٤م، فقد تم ما بلغ ما تم تخصيصه لوزارة الزراعة من الموازنة العالمية ٢.١٨٧.٩٣٣.٠٠٠ ريال، ولقد استمرت خطط التطوير لهذا القطاع، واستمرت الوزارة في إنشاء العديد من الأنشطة والدراسات والأبحاث وإقامة مراكز الأبحاث الزراعية، كما بلغت ميزانية صوامع الغلال ومطاحن الدقيق خلال ذلك العام ريال، كما صدر ٤٧٣.٢٢٩.٠٤٠٠ ريال مصادقة بمرسوم ملكي عام ١٣٩٧هـ/ ١٩٧٧م على ميزانية مؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، والتي بلغت ٢.٢٠٩.٧٤٩.٥٠ ريال^(١٩).

أما بالنسبة لمخصصات الإعانات للمواد الغذائية والإنتاج الزراعي والحيواني، فبلغت ما يقارب ١.٩٠٠.٠٠٠.٠٠٠، وهذا يدل على الحرص على تحقيق الأهداف والتنمية التي رسمتها الدولة للرفعي بشعبها من خلال دعمها لهذا القطاع، وفي عام ١٤٠٠ - ١٤٠١هـ / ١٩٨٠ - ١٩٨١م صدر مرسوم ملكي رقم م/١١ في تاريخ ١٤٠٠/٦/٢٩هـ / ١٩٨٠/٥/١١م، وبينت وزارة المالية أن ما حُصص لتنمية القطاع الزراعي بلغت ٩.٣٧١.٠٠٠.٠٠٠ ريال^(٢٠). وبما أن المياه شحيحة في المملكة العربية السعودية، ومن الضروري معرفة إلى أي مدى أثر النمو الزراعي على مستوى الموارد المائية في البلاد، فإن تقييم آفاق القطاع الزراعي يتطلب دراسة تكاليف الإنتاج وطبيعة البنية الزراعية الجديدة في البلاد، وترتبط كل هذه الأسئلة بتقييم تطوير قطاع زراعي منتج وقابل للاستمرار كانت استراتيجية التنمية السعودية الجديدة تهدف إلى جعل القطاع الزراعي أكثر إنتاجية، بحيث يمكن إعادة توزيع القوى العاملة السعودية من القطاع الزراعي إلى القطاع الصناعي الجديد.

وحدث تحول كبير في السياسة عندما خصصت خطة التنمية الثالثة قدرًا كبيرًا من الموارد المالية للزراعة والمياه

(١٧) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، الإصدار العشريون، ١٣٩٠ - ١٤٢٢هـ / ١٩٧٠ - ٢٠٠٢، ص ٢١٣.

(١٨) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، مرجع سابق، ص ٢١٣.

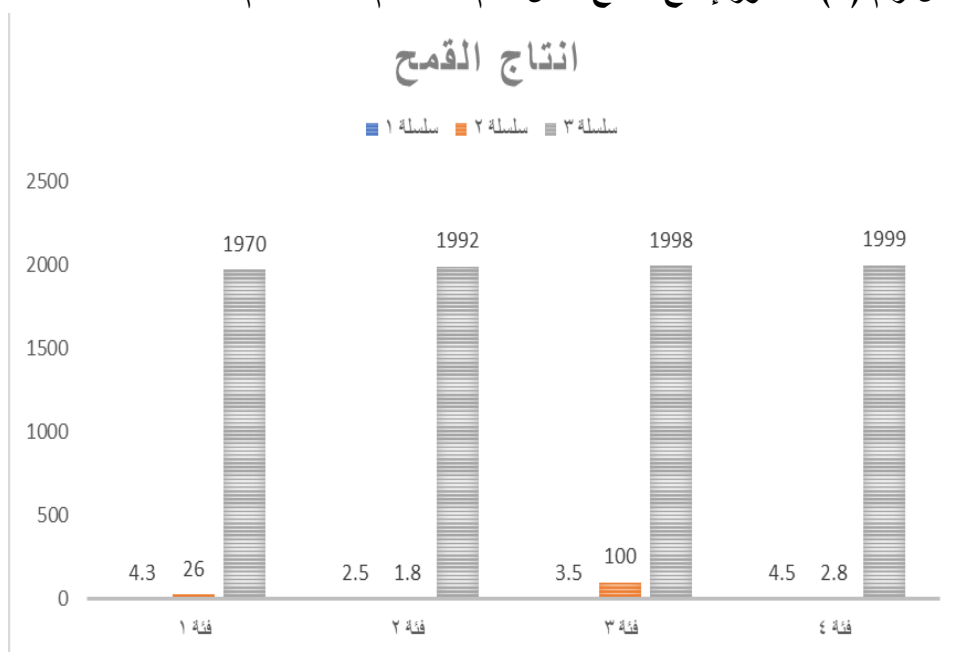
(١٩) محمد علي آل الجحيني، المخصصات المالية والدعم والإعانات للقطاع الزراعي في عهد الملك خالد بن عبد العزيز آل سعود، ١٣٩٥ - ١٤٠٢هـ

١٩٧٥/١٩٨٢م، سجل اللقاء العلمي الثاني، كرسي الملك خالد بن عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ٩٧ - ٢٤٤، ص، ١١٢.

(٢٠) محمد علي آل الجحيني، المخصصات المالية والدعم والإعانات للقطاع الزراعي في عهد الملك خالد بن عبد العزيز آل سعود، المرجع السابق، ص، ١١٥.

مقارنةً بخطتي التنمية الأولى والثانية مجتمعين^(٢١)، ومنذ عام ١٩٧٣م قد تضمنت البرامج التعليمية السعودية لتطوير الزراعة إنشاء مراكز بحثية ومدارس ثانوية وكليات للدراسات المتعلقة بالثروة الحيوانية والطب البيطري والزراعة. وقد أنشأت وزارة الزراعة والمياه مراكز بحثية مختلفة في جميع أنحاء البلاد لتغطية مجموعة واسعة من الخدمات للمزارعين السعوديين، وترتبط الخدمات الحكومية بمجالات من المفترض أن تساعد المزارعين السعوديين على زيادة إنتاجيتهم؛ في مجالات، مثل: الدواجن، ومنتجات الألبان، والأبقار، والأغنام، والري، واستخدام مياه الصرف، وحماية النباتات، أن الاكتفاء الذاتي للبلاد من الغذاء هدف أساسي طويل الأجل وبالتالي، ومن بين الأهداف الأخرى للسياسة الزراعية تهيئة الظروف اللازمة للتنمية في المناطق الريفية والنائية^(٢٢)، وذلك وفقاً لعددٍ من البرامج التي تقوم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تعزيز معدل الأمن الغذائي سواءً على مستوى المملكة أو على المستوى الإقليمي أو على مستوى العالم، إلى جانب تحقيق التنمية الزراعية المستدامة، إضافةً إلى المحافظة على الموارد الطبيعية والأساسية كالمياه.

شكل رقم (١) : تطور إنتاج القمح خلال عام ١٩٧٠م - ١٩٩٩م^(٢٣)



ويتضح من هذا الجدول أنه خلال عام ١٩٧٠م إلى عام ١٩٩٩م حدثت قفزة في إنتاج القمح في تلك الفترة؛ حيث حققت المملكة الاكتفاء الذاتي فيما بعد في إنتاج القمح، وأصبح هناك تصدير القمح إلى خارج المملكة العربية السعودية إلى دول العالم، حيث استطاعت المملكة أن تلبّي احتياجاتها من القمح، واعتمدت عليه محلياً وصدرته خارجياً، وكذلك أصبح هناك سياسة زراعية فاعلة، وكذلك ارتفع إنتاج الخضار والفواكه والتمور خلال نفس الفترة التاريخية في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز، حيث تركزت الجهود على زيادة الإنتاج في الكثير من أنواع التمور والخضار والفواكه، ولم تقتصر الخطط التنموية لتطوير قطاع الزراعة في المملكة على منطقة زراعية محددة، بل شملت العديد من المناطق الزراعية لتحقيق أكبر قدر من إنتاج المحاصيل الزراعية والاكتفاء الذاتي، وفيما يلي نعرض لكم جزءاً من الزراعة حديثاً في المملكة من خلال أفضل المناطق الزراعية فيها:^(٢٤)

- (القصيم): تُعد منطقة القصيم واحدةً من أفضل المناطق الزراعية في المملكة؛ وذلك بسبب إنتاجها للعديد من

^(٢١) تيسير باقر (باكير) خنيزي، السياسة الزراعية للمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، ص٣، ١٢٦، ديسمبر ١٩٩٣.

^(٢٢) السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي وإقليمي، النواتي علي حسن، مرجع سابق، ص١.

^(٢٣) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام الإصدار الثامن عشر، ١٣٩٠-١٤٢٠هـ / ١٩٧٠-٢٠٠٥م، مرجع سابق، ص١٤.

^(٢٤) الموسوعة العربية الشاملة، <https://www.mosoah.com/business-and-industry/agriculture-and-forestry/agriculture-in-saudi>

arabiak، ٢٠٢٤م

المحاصيل، كما أنها المنطقة الزراعية الرائدة في المملكة في إنتاج التمور؛ لأنها تحتوي على نسبة كبيرة من أشجار النخيل، ومن أبرز المحاصيل الزراعية الأخرى التي تنتجها الفواكه من الخوخ والجريب فروت والبرتقال، إلى جانب التوت واليوسفي والليمون، فضلاً عن بعض الخضروات مثل البطاطس.

- (الجوف): تمثل واحدة من أبرز المناطق الزراعية في إنتاج زيت الزيتون البكر، كما أنها تحتوي على الملايين من أشجار النخيل.

- (تبوك): حيث تتجاوز مساحة الأراضي الزراعية فيها ٢٠٠ ألف هكتار، وهي تمثل أهم المصادر الأساسية للمياه، وتنتج محاصيل متنوعة من الفواكه، أبرزها: المشمش.

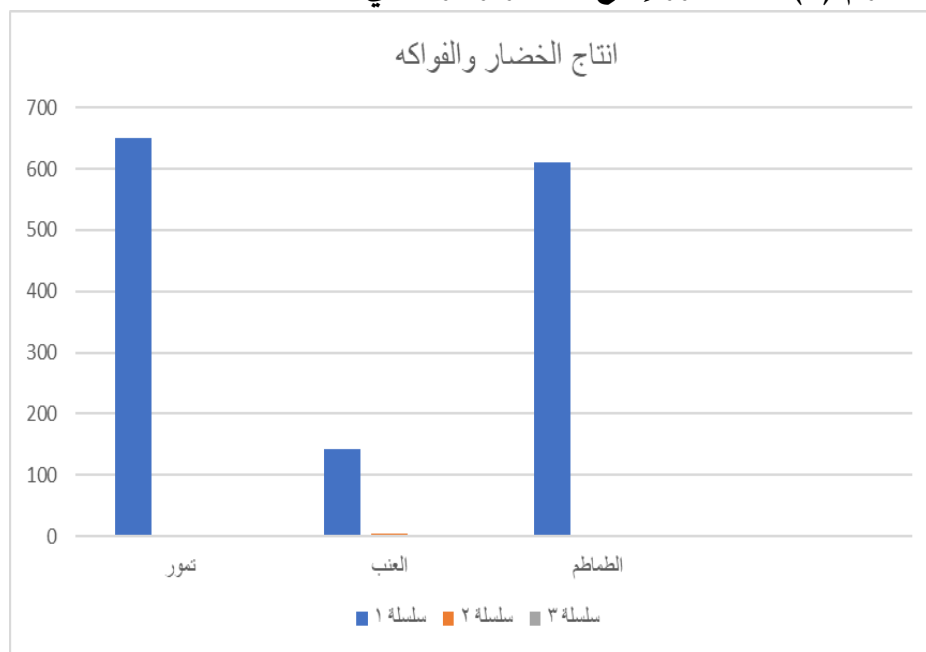
- (عسير): تشتهر منطقة عسير بإنتاج التمور، وتتجاوز فيها مساحتها الزراعية ١٥ ألف هكتار.

- (جازان): تمثل واحدة من أهم الموارد الأساسية في المياه؛ وذلك لأنها تحتوي على سد ببشة ووادي جازان، وهي تنتج محاصيل متنوعة من الفواكه، مثل: المانجو والبابايا، كما أنها تشتهر بزراعة الذرة.

- (الباحة): تحوي أنواعاً مختلفة من المحاصيل الزراعية الأساسية، مثل: القمح والشعير، كما أنها المنطقة الزراعية الرائدة في إنتاج الرمان.^(٢٥)

وعليه فإن القطاعات الزراعية والصناعية والتنموية في المملكة تعتبر حيوية؛ باعتبارها بديلاً عن النفط من خلال تطوير البنية الاقتصادية والبشرية واستدامة التنمية الاقتصادية، لذلك تسعى المملكة العربية السعودية إلى جعل قطاع الزراعة واحداً من القطاعات الحيوية، حيث تهدف من خلال ذلك إلى تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي الذي يلي حاجة السعوديين من المحاصيل الزراعية، كما حرصت المملكة خلال السنوات الأخيرة على جعل واقع الاستثمار الزراعي أكثر تطوراً من خلال دعمها الأبحاث الزراعية المتنوعة واستحداث المراكز المتخصصة في عدد من المدن^(٢٦)، وذلك كله من شأنه أن يقوي البحث العلمي في هذا المجال، ويدعم التطلعات المستقبلية لاستغلال التقنيات الصديقة للبيئة التي تحد من المخاطر خصوصاً تلك المتعلقة بالأمن المائي حيث تحاول تطبيق تقنيات الزراعة المائية الحديثة.

شكل رقم (٢) (٢٧): تطور إنتاج الخضار والفواكه في المملكة



ويتضح مما سبق الزيادات الكبيرة في زراعة الخضار والفواكه من فترة ١٩٧٠م إلى عام ١٩٩٩م مما يحقق هدف

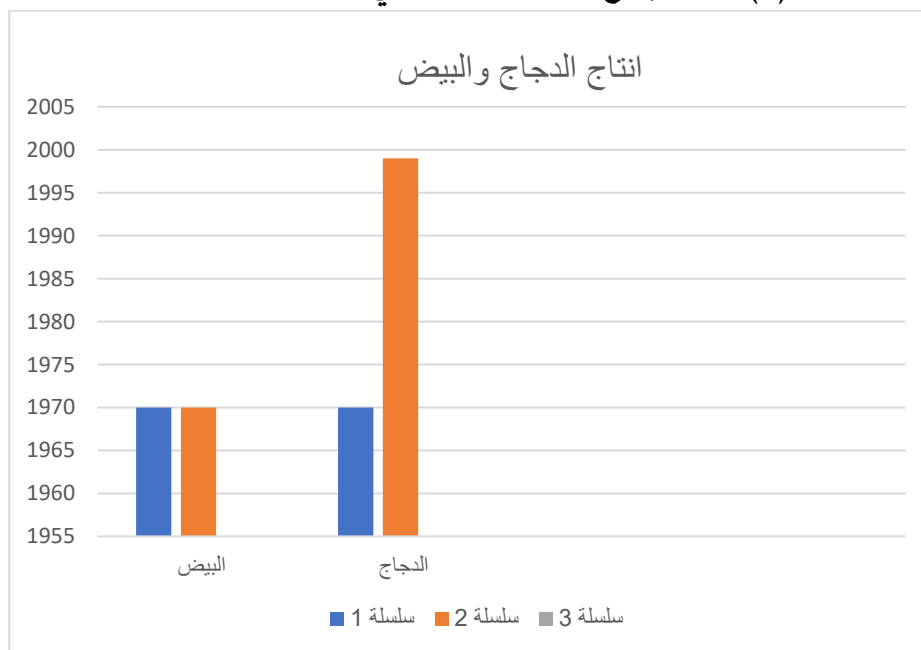
^(٢٥) الموسوعة العربية الشاملة، المرجع نفسه، <https://www.mosoah.com/business-and-industry/agriculture-and-forestry/agriculture-in-saudi-arabia>، ٢٠٢٤م

^(٢٦) قطاع الزراعة في المملكة العربية السعودية، <https://sothebysrealty.sa/ar/the-journal/the-agricultural-industry-in-saudi-arabia>

^(٢٧) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام الإصدار الثامن عشر، ١٣٩٠-١٤٢٠هـ / ١٩٧٠-٢٠٠٥م، ص ١٤٣.

التنمية في تنوع المحاصيل الزراعية من الخضار والفواكه والتمور، والتي أصبح لها مصانع كمصانع التمور في القصيم والأحساء في السنوات المقبلة مثل مصنع تمور الأحساء^(٢٨)، وكذلك إنتاج المملكة من الدجاج اللاحم ٧ آلاف طن من ١٩٧٠ إلى ٥٢٦ ألف طن عام ١٩٩٩م، كما أسهم الإقراض الزراعي الذي يمنحه البنك الزراعي بالنهوض بمسيرة التنمية التي يشهدها القطاع الزراعي، وقد نمت قيمة القروض القصيرة وطويلة الأجل خلال سنوات خطط التنمية الثلاث الأولى من عام ١٢٣٩٠هـ - ١٣٩١م / ١٩٦٩ - ١٩٧٠م إلى (٢.٣) بليون ريال عام ١٤٠٤هـ - ١٤٠٥هـ، كما أن إجمالي الطاقة التخزينية لصوامع الغلال بلغ من (٤٠) ألف طن عام ١٣٧٩هـ - ١٣٩٨هـ / ١٩٦٨ - ١٩٦٩م؛ بسبب السياسات المتبعة في تنمية القطاع الزراعي خلال عهد الملك فهد بن عبدالعزيز.

شكل (٣): تطور إنتاج الخضار والفواكه في المملكة^(٢٩)



ويتضح من هذا الجدول ارتفاع إنتاج المملكة من الدجاج اللاحم من (٧) آلاف طن عام ١٩٧٠م إلى (٥٢٦) ألف طن عام ١٩٩٩م، محققاً معدل نمو سنوي متوسط نسبته (١٧.٦٪)، وبلغ إنتاج البيض عام ١٩٩٩م (١٣٩) ألف طن. لقد بدأت أول خطة خمسية تنموية عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م ثم تلتها الخطة الثانية من عام ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م، حيث تعد أول نقطة للنمو في تاريخ التنمية الشاملة للمملكة العربية السعودية، وبنهاية ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م تكون المملكة قد نفذت سبع خطط تنموية على مدار خمسة وثلاثين عاماً، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تأسيس هيئات ومؤسسات حكومية أسست خلال مرحلة الخطة الأولى ومنها الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس عام ١٣٩٢هـ / ١٣٩٢م^(٣٠)، تكون مهمتها الأساسية اعتماد مواصفات وطنية وقياسية للسلع المستوردة والمنتجات المحلية، كما أوكل إليها تأسيس صناعات أساسية استراتيجية تشمل تخزين الغلال وإنتاج الدقيق وتصنيع الأعلاف.

أما خطة التنمية الثانية ١٣٩٥هـ - ١٤٠٠هـ / ١٩٧٥ - ١٩٨٠م فشهدت تأسيس كل من وزارة الصناعة والكهرباء

(٢٨) مصنع تمور الأحساء: تعتبر الأحساء أكبر واحة نخيل في العالم وبها نشاط زراعي قرابة ٢٠٠٠٠٠ هكتار وأبرز محاصيلها الزراعية هي التمور تمثل ٩٣٪ من المساحة الزراعية، وتتم زراعة ٢٠ نوعاً من التمور أكثر من ١٠٪ من إنتاج التمور في المملكة وإنشاء الصناعات التحويلية مرتكزة في الأحساء لفئة التمور؛ (الأحساء، العدد، ١٤٧، نوفمبر - ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ١٦).

(٢٩) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام الإصدار الثامن عشر، ١٣٩٠ - ١٤٢٠هـ / ١٩٧٠ - ٢٠٠٠م، مرجع سابق، ص ١٤٧.

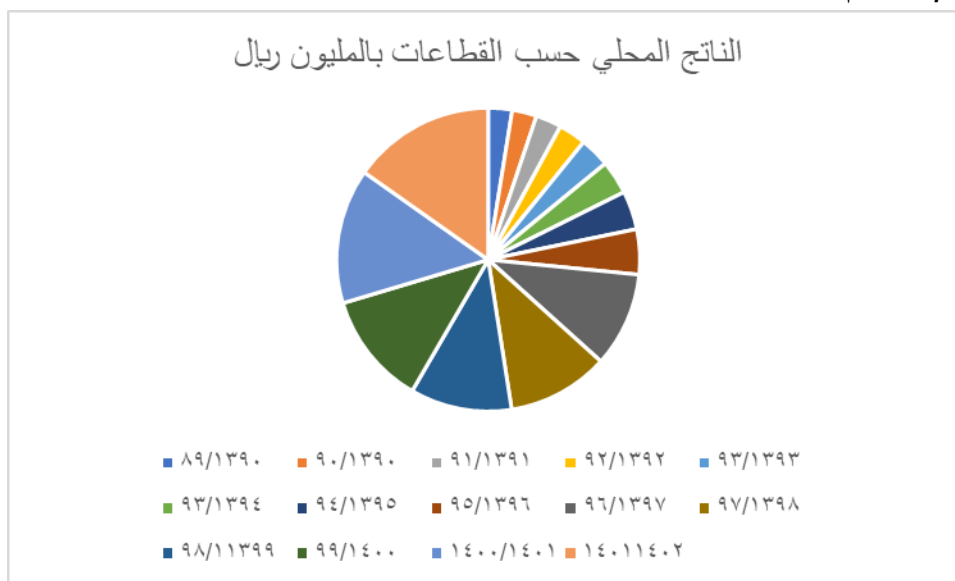
(٣٠) مكتبة الملك عبد العزيز: ٢٠٢٤م، الاقتصاد والثروات الطبيعية، WWW.KaPI.org.sa، ١٢ - كانون الأول - ٢٠٢٤م.

١٣٩٥ / ١٩٧٥م والهيئة الملكية للجبيل وينبع. وفي عام ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م اعتمد للمشاريع الزراعية مبلغ ١٥١١ مليون، وهذا يفسر لنا النهضة الشاملة التي حظي بها القطاع الزراعي في ذلك الوقت، حيث بلغت المشاريع الزراعية من عام ١٩٧٥ - ١٩٧٨م ستة مليارات، خُصصت للقطاع الزراعي وتحديث مشاريعه والتي من ضمنها المشاريع الخاصة بالمياه^(٣١).

وقد كانت الخطة الخمسية الأولى (١٣٩٠-١٣٩٥هـ/١٩٧٠-١٩٧٥) قد ساهمت بجعل القطاع الزراعي يسهم من الإنتاج المحلي بنسبة ٥.٤٥٪، حيث تطور القطاع الزراعي من خلال الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ/١٩٧٥ - ١٩٨٠م) وحقق ثلاثة أهداف رئيسية للتنمية الزراعية بالمملكة، ومنها: زيادة دخل الفرد وتحسين رفاهية أهل الريف والتقليل من اعتماد المملكة على الأغذية المستوردة وتوفير الفائض من العمال ليعملوا في القطاعات الأخرى وحسن استعمال الموارد من المياه والتربة والغابات والحيوانات البرية، وقد تحققت فعلاً؛ حيث تم رسم سياسية واضحة للقطاع الزراعي بشقبة الحيواني والنباتي بما فيها الثروة السمكية، وزيادة نصيب الفرد من هذا الإنتاج الزراعي والحيواني على حد سواء، وتحويل مراكز الأبحاث^(٣٢) إلى مؤسسات وطنية^(٣٣)، تعمل على تطوير الزراعة بالمملكة، وتطوير النظم الزراعية، وإجراء البحوث والتجارب التطبيقية في مجالات الزراعة المحمية، والإدارة المتكاملة للأفات، والأسمدة الحيوية، والإدارة المتكاملة للنفايات العضوية، والزراعة الذكية مناخياً وتوطين تقنيات الزراعة الحديثة.

ويسعى المركز لتطوير وتيسير الابتكار الداعم للزراعة المستدامة، وتطوير المفاهيم والتطبيقات التي تعزز الممارسات الجيدة.

شكل (٤) : تطور الإنتاج المحلي حسب القطاعات بالمليون ريال من عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م وحتى عام ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م^(٣٤)



(٣١) المخصصات المالية والدعم والإعانات للقطاع الزراعي في عهد الملك خالد، مرجع سابق، ص ١١٨.

(٣٢) مراكز الأبحاث الزراعية، هي مراكز أنشأتها المملكة العربية السعودية من أجل العمل على تطوير أساليب الزراعة وتنمية الطاقات البشرية وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه مجالات التنمية الزراعية في المملكة وتتمثل في إنشاء مراكز للبحوث الزراعية، حيث يقوم كل مركز بعدة نشاطات بحثية تخدم المناطق الزراعية ومنها المركز الوطني للبحوث الزراعية والثروة الحيوانية بالرياض الذي يشرف على عدة مراكز للبحوث الزراعية بمدن المملكة ومنها المركز الوطني لأبحاث النخيل وإدارة التمور بالأحساء، مركز أبحاث الإبل والمراعي بالحويف، مركز الأبحاث الزراعية بجازان، مركز أبحاث تطوير البستنة بنجران؛ (وزارة الزراعة، إدارة الإرشاد الزراعي، المفكرة الزراعية، ط٦، ١٤٣٢هـ / ٢٠١١م، ص، ١٢.

(٣٣) WWW.KaPI.org.sa، ١٢ كانون الأول - ٢٠٢٤م.

(٣٤) وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، ص، ٧٧، الرياض، ١٣٩٠ - ١٤٠٢هـ.

ويتضح من هذه الجداول متوسط زيادة نسبة الإنتاج المحلي من الزراعة والغابات والأسماك، وهو القطاع غير البترولي خلال العام ١٣٨٩-١٣٩٠هـ / ١٩٩٦-١٩٧٠م خلال خطط التنمية الخمسية الأولى والثانية. أما خطة التنمية الثالثة، فكانت عبارة عن رفع كفاءة القطاع الزراعي التقليدي من خلال اتباع سياسية الأساليب الزراعية الحديثة، وإنشاء المشاريع الزراعية ورفع مستوى إدارة الرعي وإنشاء المباني الإدارية ومستودعات التخزين وإصلاح الأراضي للزراعة المروية وتقديم خدمات الإرشاد الزراعي وتربية الماشية وإنتاج المحاصيل الزراعية ومكافحة الجراد وتربية الأسماك وإنشاء ثلاثة مراكز تدريبية، واستهدفت ما يقارب (١٧٢٤٨٠) ألف هكتار من الأراضي الزراعية، وإكثار الحبوب و٦٠.٠٠٠ هكتار، وتطوير أشجار الفاكهة بما يصل إلى ٣٠٠٠ هكتار، وتحسين التمور ١٦٠ هكتار، وإنتاج ١.٣ مليون دابة أنتجت ٧٥ مليون بيضة، و١٧ ألف طن من الحليب وتوزيع ٤٤٠٠ خلية نحل على المزارعين^(٣٥).

كما تعتبر خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠هـ / ١٩٨٥-١٩٩٠م) هي أول خطة تم إعدادها وتنفيذها في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز آل سعود، بعد توليه الحكم وقيادة مسيرة التنمية في البلاد، حيث اعتبر التغيير الحقيقي في البنية الاقتصادية بالتركيز على الزراعة التي من الأهداف الرئيسية للاستراتيجية الوطنية، لذلك تُعد استراتيجية التنمية الوطنية المياه عنصراً أساسياً وهاماً في تقدير الكفاءة الاقتصادية^(٣٦).

جدول رقم (٣): المساحة المزروعة والإنتاجية لأهم المنتجات الزراعية السعودية ١٩٧٣ - ١٩٩٥ (سنوات

مختارة):

ت	١٩٧٣	١٩٧٥	١٩٨٠	١٩٨٥	١٩٩٠	١٩٩٥
١	١١٣	٢١٣	٢٦٦	٢١٨٦	٤١٣٨	٢٦٧٠
	٢٠١	٢٥٩	٢٣٩	٦٣٣	٩٧٨	٧٠٨
	٠.٥٦	٠.٨٢	١.١١	٣.٤٥	٤.٢٣	٣.٧٧
٢	٦٤	١٣٢	١٤٢	٢١٣٥	٣٥٨٠	١٦٤٨
	٣١	٦٢	٦٧	٥٨٧	٧٧١	٣٦٨
	٢.٠٦	٢.١٣	٢.١١	٣.٦٤	٤.٦٤	٤.٤٨
٣	١١	١٧	٥	٢	٣٧٢	١٤٥٠
	٦	٨	٤	١	٥٦	٧٩٤
	١.٨٣	٢.١٣	١.٢٥	٢	٦.٦٤	١.٨٣
٤	م.غ	م.غ	م.غ	١٤٥١	٢١٠٦	٣٠٦٨
	١٧	٢٩	٢٨	١٣٧	٢٠١	٣٠٥
	-	-	-	١٠.٦	١٠.٤٨	١٠.٠٦
٥	م.غ	م.غ	م.غ	٤٣٩	٦٣٤	١٤٠٧
	١٦	١٩	٢٦	٥١	٥٥	١٠٩
	-	-	-	٨.٦١	١١.٥٣	١٢.٩
٦	٣٤٢	٤١٨	٤٧٠	٦٨٦	٨٠٤	١٠٥٢

(٣٥) خلف النمري، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين، ص٢٥، جامعة أم القرى، ١٤٢٢هـ / ٢٠٠٢م.

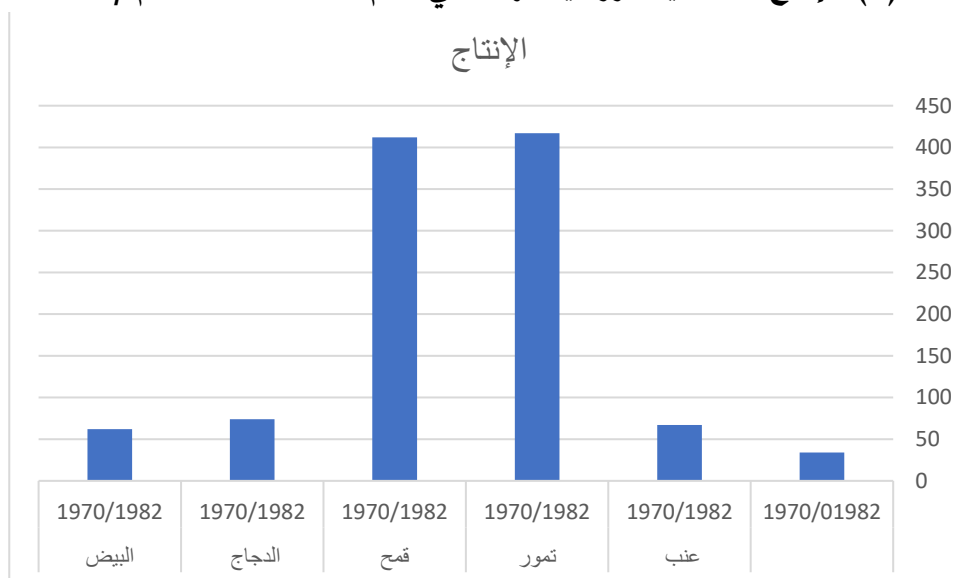
(٣٦) خلف النمري، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين، مرجع سابق، ص٣٠.

١٣٠	٩١	٧٥	٧٢	٦٤	٣٨	المساحة	
٨.١	٨.٨٤	٩.١٥	٦.٥٣	٦.٥٣	٩	الإنتاجية	
٥٨٩	٥٢٨	٤٥٦	٣٤٢	٣٣٧	٢٩٣	التمور الإنتاج	٧
٩٤	٧٢	٦٠	٦٠	٥٣	٣٥	المساحة	
٦٢٧	٧.٣	٧.٦	٥.٧	٦.٣٦	٨.٣٧	الإنتاجية	
٢٦٩٠	١٩٠.١	١٤٤٣	٧٥٦	٧١٨	٢٥٧	إجمالي الخضروات الإنتاج	٨
١٥٩	١٠.٩	٩٣	٥٣	٦٨	٤٨	المساحة	
١٦.٩	١٧.٤	١٥.٥	١٤.٣	١٠.٥٦	٥.٣٥	الإنتاجية	
٤٧٨	٣٨٧	٣٣١	٢٠٠	٣٠١	١٨٢	الطماطم الإنتاج	٩
٢٨	٢٥	٢٥	١٨	٢١	٧	المساحة	
١٧.١	١٥.٥	١٣.٢٤	١١.١	١٤.٣	٢٦	الإنتاجية	
٥٨٣	٥٣٠	٥٣٥	٣٥٩	٢٩٨	٦٥	البطيخ والشمام الإنتاج	١٠
٣٤	٢٨	١٩	١٦	١٤	٣	المساحة	
١٧.١٥	١٨.٩٣	٢٨.١٦	٢٢.٤	٢١.٣	٢١.٧	الإنتاجية	
٥٩٢	٥٣٥	٣٥٨	١٠٧	٩١	١١١	إجمالي اللحوم	١١
١٥٤	١٣٣	١٢٦	٣٤	٤٧	٧٣	اللحوم الحمراء	١٢
٣٩٠	٢٦٧	١٧٧	٤٣	١٤	٨	لحوم الدجاج	١٣
٤٨	٥٣	٤٥	٢٠	٢٠	٢٠	لحوم الأسماك	١٤
٦٩٨	٥١٦	٤١٤	٣٥٩	٢٠.٦	٢١٧	الحليب	١٥
١٣٢	١١٣	١٣٢	٤١	١٢	٧	البيض	١٦

ويتضح من هذا الجدول زيادة الإنتاج من الخضار والفاواكه والحبوب والقمح والشعير بالطن والمساحة بالألف هكتار والإنتاجية بالطن/هكتار، وقد استخدمت الخطة التنموية الرابعة منهجاً جديداً للتخطيط مشتقاً وبشكل مباشر من منطلق التحرك الاقتصادي العالمي، نحو الخروج من أطول ركود اقتصادي والتنوع الاقتصادي وزيادة إمكانية القوى البشرية وتطور القطاع الخاص وتحديد الأولويات ومتطلبات التنمية وصرف في حدود ١٠٠ مليون ريال في القطاعات المدنية بمبلغ ٦٨٧٥ مليون ريال^(٣٧).

الجدير بالذكر فإن التنمية الاقتصادية قد لعبت دوراً في التغيرات الاجتماعية من خلال تطوير الإنتاج للمحاصيل الزراعية الهامة وغيرها قد انعكس على الحياة الاجتماعية شيئاً فشيئاً، وأدى إلى تغيرات جوهرية في المؤسسات المختلفة بالمملكة، مما يحقق بداية الاستقرار الاقتصادي للدولة، وتحقيق أهداف التنمية بشكل عام وتحقيق جميع جوانب التنمية بكل مجالاتها ومواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وخصوصاً جانب القطاع الزراعي الذي يحقق نجاحات في مجالات التنمية بالمملكة منذ عهد الملك عبدالعزيز، حيث سار على نهجه أبناؤه في تحقيق أعلى مستويات التنمية واستغلال مقدراتها الاقتصادية بالنهوض بمختلف قطاعاتها والنهوض بالدولة إلى مصاف الدول المتقدمة.

(٣٧) هاشم، حمزة: العهد مسيرة عطاء للملك الإنسان، النشر العلمي للمطابع، جامعة الملك سعود، ص، ١٠٦.

شكل (٥) : إنتاج المحاصيل الزراعية الهامة في العام ١٣٩٠هـ - ١٤٠٢م / ١٩٧٠ - ١٩٨٢م^(٣٨):

ويتضح من هذا الجدول زيادة الإنتاجية في المحاصيل الزراعية الهامة بالمملكة من عام ١٩٧٠/١٩٨٢م وخاصةً في مجال القمح والتمور حوالي ٤٠٠ - ٤٠٠ ألف طن.

جدول رقم (٤): الطاقة التخزينية لصوامع الغلال ١٣٩٣ / ١٤٠٢هـ / ١٩٧٧ / ١٩٨٢م^(٣٩):

كما تطور دور الحكومة السعودية في منح القروض للمزارعين ونسبة الطاقة التخزينية والقروض الزراعية لمحصول القمح كمحصول رئيسي في المملكة العربية السعودية في عام ١٩٧٧ - ١٩٨٢م.

المنتج	الطاقة التخزينية	القروض للمزارعين	الزراعية	السنة
القمح	١٦.٠٠٠.٠٠٠ ريال	١٦.٠٠٠.٠٠٠ مليون ريال		١٩٧٧م
القمح	١٦.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ ريال	٣.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠ بليون ريال		١٩٨٢م

ويتضح من الجدول نسبة الطاقة التخزينية ونسبة القروض لمحصول القمح التي صُرفت للمزارعين خلال عام ١٩٧٧-١٩٨٢م، كما يتضح أيضاً زيادة فاعلية دور التنمية الزراعية خلال هذه السنوات، وقد اتصفت سياسات التنمية وإنجازاتها بالمملكة العربية السعودية خلال الخطة الأولى من عام ١٩٧٠-١٩٧٥م، وكذلك معظم خطة التنمية الثانية من عام ١٩٧٥-١٩٨٠م بالتطور السريع للبنية الأساسية المادية والاجتماعية في المملكة وقدرة الحكومة على تقديم التحليلات لخطط التصنيع الحكومية من خلال الكشف عن الصعوبات المرتبطة بتوليد نمو اقتصادي مستدام ذاتياً في البلاد، كما أن الإنجازات والخطط التي حدثت في السعودية ومن خلال الإحصائيات قد أثارت الإعجاب وأحدثت إنجازات في البنية التحتية الاجتماعية والتعليم والصحة والطرق، وبما أن الإنتاج الزراعي أمر ضروري لإطعام السكان، فإن المملكة العربية السعودية قامت بنقل الموارد النفطية للقطاع الزراعي، ومنذ السبعينيات عمدت الحكومة السعودية على توسيع الإنتاج الزراعي^(٤٠)، فضلاً عن التنمية الريفية لتنمية القرى والمناطق الريفية في المملكة التي قد بدأت في عام ١٩٨٤م مشروع التنمية الريفية^(٤١) لضمان أن يعمل سكان الريف في تنمية قراهم ومناطقهم^(٤٢).

^(٣٨) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، مرجع سابق، ص ٣٠.

^(٣٩) المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، المرجع نفسه، ص ٣٢.

^(٤٠) تيسير باقير خنيزي، سياسة التنمية الزراعية، رسالة دكتوراه، جامعة كنساس، ٣ ديسمبر عام ١٩٩٣م، ص ٥.

^(٤١) النواتي حسن، السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي وإقليمي، رسالة دكتوراه، جامعة سيراكيوز، ١٩٩٠م، ص ٧٢.

المبحث الثاني: استصلاح الأراضي وتوسيع الرقعة الزراعية.

سياسة القرض الزراعي:

بعد حرب ١٩٧٣م بين العرب وإسرائيل، قامت المملكة العربية السعودية بقطع البترول عن الدول الحليفة لإسرائيل ضد الفلسطينيين العرب، مما أدى إلى ارتفاع أسعار البترول إلى معدلات قياسية، مما رفع إيرادات المملكة في مما مكنها من الإنفاق الضخم على القطاعات الاقتصادية في المنتجات غير البترولية من وتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال اتباع سياسيات لتحقيق الأمن الغذائي، أولها: سياسة الإقراض الزراعي للمشاريع الزراعية، وتشجيع زيادة الإنتاج الزراعي^(٤٣). وعلى ضوء ذلك فقد تمّ تقديم القروض الزراعية من خلال مؤسستين حكوميتين، هما (البنك الزراعي)^(٤٤) و(صندوق التنمية الزراعي Agricultural Development Fund)^(٤٥). وتقوم المؤسسة الأولى بتقديم قروض بدون فوائد للمشاريع الإنتاجية وتقديم إعانات لمستلزمات الإنتاج الزراعي، ولقد بلغت قيمة القروض الزراعية من البنك الزراعي ما بين عام ١٩٦٥ / ١٩٩٥م ما يقارب ٢٨.٢ مليار ريال سعودي، وتمّ تحصيل ٧٦٪ منها بنهاية ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م بينما صندوق التنمية كان يقوم بقروض مخفضة الفائدة بنسبة ٣.٠٪ للمشاريع الصناعية الإنتاجية، حيث بلغ إجمالي التمويل ما يقارب ١.٦ مليار ريال عام ١٩٩٢م، ولقد حدث تطور في القطاع الزراعي في عهد خادم الحرمين الشريفين بسبب الدعم السخي لهذا القطاع، حيث هيا له كل السبل من الأمن والاستقرار والنمو، ومنها ما قدمه البنك الزراعي العربي السعودي من دعم مالي للمزارعين؛ باعتباره مؤسسة ائتمانية حكومية متخصصة في تمويل المشاريع الزراعية عن طريق قروض زراعية ميسرة بدون فوائد للمزارعين^(٤٦)، كما ازداد نمو الطلب على المنتجات الزراعية؛ نتيجة لارتفاع متوسط دخل الفرد في السعودية وزيادة عدد الوافدين ومشاركتهم في التنمية الاقتصادية كعمال، كما ساهم انتشار المشاريع الزراعية في زيادة الإنتاج الزراعي من المحاصيل الزراعية المختلفة تلبيةً لحاجة الأسواق المحلية، إضافةً إلى ارتفاع الإنتاج الحيواني في عام ١٩٨٦م - إلى عام ١٩٩٩م في الدواجن ١.٨٩ والماز ٤.٥٣ والضان ١.٩٨ والأبقار ٦.٩٣ والإبل ١.٤٩^(٤٧). وقد قدم البنك ثلاثة أنواع من القروض، ومنها: قروض قصيرة الأجل ٢.١.١.١ وهي لفترة لا تتجاوز السنة الواحدة، وتستخدم لتأمين المصروفات التشغيلية واحتياجات المزارعين من البذور والأسمدة الكيماوية وأجور الحراثة والمحروقات ومعدات صيد السمك والأدوية

^(٤٢) مشروع التنمية الريفية، ويتضمن البرنامج حزمة متكاملة لدعم المنتجات الزراعية في مختلف مناطق المملكة والتي تتمثل في: المحاصيل البعلية (الذرة الرفيعة، القمح، السمسم والدخن)، و(البن العربي)، والنباتات العطرية (الورد)، إضافة إلى الإنتاج السمكي والفواكه شبه الاستوائية (الرمان، التين، العنب)، وكذلك (النحل والعسل) و(الإنتاج الحيواني) والقيمة المضافة للحيازات الصغيرة والمنتجات الريفية؛ (وزارة الزراعة والمياه، برنامج التنمية الريفية الزراعية المستدامة، <https://www.mewa.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>، ٢٠٢٤م

^(٤٣) الحسيني عبدالعزيز التنمية الزراعية المستدامة في المملكة العربية السعودية، المنظمة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، عدد خاص، ١٨٢، جامعة الملك فيصل، الدمام، ١٩٩٩م؛ (صندوق التنمية الزراعية <https://eservices.adf.gov.sa> Agricultural Development Fund /، السبت ١٤-١٢-٢٠٢٤.

^(٤٤) البنك الزراعي، البنك الزراعي العربي السعودي هو مصرف سعودي مملوك للحكومة السعودية يقدم قروض للمزارعين لتسهيل شرائهم للمعدات والآلات الزراعية بدون فائدة على القروض الممنوحة. تأسس البنك عام ١٣٨٢ هـ، وفي ٢٠٠٩ حل صندوق التنمية الزراعية محل نظام البنك الزراعي العربي السعودي، <https://ar.wikipedia.org/wiki/>، السبت ١٤-١٢-٢٠٢٤.

^(٤٥) صندوق التنمية السعودي، تأسس البنك الزراعي العربي السعودي بموجب المرسوم الملكي رقم (٥٨) وتاريخ ١٣٨٢/١٢/٣هـ ليكون مؤسسة ائتمانية حكومية متخصصة في تمويل مختلف مجالات النشاط الزراعي في جميع مناطق المملكة، للمساعدة في تنمية القطاع الزراعي ورفع كفاءته الإنتاجية باستخدام أفضل الأساليب العلمية والتقنية الحديثة، وذلك عن طريق تقديم قروض ميسرة بدون فوائد للمزارعين لتأمين ما يلزم هذا النشاط مثل المكنات والمضخات والآلات الزراعية ومعدات تربية الأبقار والدواجن والأغنام ومعدات تربية النحل والأسمالك وغيرها.

^(٤٦) خضران الزهراني، الحاج عمر الحاج، التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين (١٤٢٠-١٤٢٢هـ)، ص ١١، النشر العلمي للمطابع، الرياض جامعة الملك سعود، ١٤٠٢-١٤٢٢هـ.

^(٤٧) الخطيب فاروق بن صالح، العوامل المؤثرة في الاستثمار الزراعي بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد / العدد، ع ١، ص ٧٠.

البيطرية ومصاريف تربية النحل، وقروض متوسطة الأجل ٢.١.١.٢ تمتد لعشر سنوات لتأمين المستلزمات الزراعية كحفر الآبار والمكائن والمضخات والآلات الزراعية والمضلات البلاستيكية والمدرجات الجبلية ووسائل النخيل وصوامع تخزين الحبوب والمشاريع الزراعية المختلفة^(٤٨). وكذلك قروض طويلة الأجل ٢.١.١.٣ لفترة تصل إلى خمسة وعشرين عاما تمنح بهدف تطوير مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية، حيث قدمت قروضا زراعية مسيرة تقدر قيمتها بنحو ٦٩٧٤.٣ مليارات ريال موزعة على ٣٣٤٤ قرضا مُنحت لمختلف المشاريع في مجال الإنتاج الزراعي.

ولقد مُنحت أغلب القروض لمشاريع الإنتاج النباتي ثم مشاريع تربية الدواجن (لحم وبيض) تليها البيوت المحمية ثم تسمين الأغنام والأبقار ثم مشاريع الألبان بما في ذلك من الإعانات الزراعية، حيث تتبلور في اتجاهين، هما: الاتجاه الأول هو الدعم السعودي للإنتاج الزراعي وتمكين الزراع والمستثمرين بشقيه النباتي والحيواني. والاتجاه الثاني دعم المنتجات الزراعية بهدف تشجيع زراعة بعض المحاصيل الزراعية والتوسع في زراعتها لأهميتها الغذائية والاستراتيجية، حيث تتمثل في إعانات تشجيعية تدفع نقدا للمزارعين، وتشمل الأرز والذرة الصفراء والدخن ووسائل النخيل. إضافة إلى إعانة التمور وإعانة الأسمدة الكيماوية والمواشي وهي تدفع من وزارة الزراعة والمياه^(٤٩). ولقد بدأ البنك نشاطه الإقراضي منذ عام ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م، حيث تنوعت القروض إلى قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز السنة الواحدة لتأمين الحبوب ومستلزمات البذور والأسمدة وقروض متوسطة الأجل تمتد عشر سنوات لتأمين المستلزمات الزراعية والآلات الزراعية والمشاريع الزراعية طويلة الأجل تصل لخمس وعشرين سنة مخصصة لتطوير مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية^(٥٠)، وفي الفترة من ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م - ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م كان إجمالي القروض ٢٠.٥ بليون ريال.

جدول رقم (٥): حصص المناطق من الإعانات والقروض والأراضي البور^(٥١)

المناطق	إعانات المدخلات	القروض الزراعية	إعانة القمح	توزيع الأراضي البور
الرياض	٣٣.٣	٣٦.٠	٤٢.٦	٣٠.٧
القصيم	١٩.٦	٢٢.٠	٣٠.٣	٢٣.٣
حائل	٥.٦	٨.٠	٦.٧	٢٠.٥
المنطقة الشمالية	٣.٧	٦.٠	٣.٢	١٤.٤
المنطقة الشرقية	٦.٩	٥.٠	٤.٦	٨.٠
المدينة المنورة	٣.٩	٤.٤	١.٠	١.٣
مكة المكرمة	١٨.٣	٩.٧	٢.٩	١.٣
عسير والباحة	٦.٤	٣.٣	٨.٣	١.٣
جازان ونجران	٢.٣	٢.٠	١.٢	١.٩
المملكة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

ويتضح من الجدول دور البنك الزراعي وصندوق التنمية الزراعية في دعم الزراعة والتنمية الزراعية واستصلاح

(٤٨) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص، ١٢.

(٤٩) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع السابق، ص، ١٥.

(٥٠) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع نفسه، ص، ١٢.

(٥١) المنيف ماجد بن عبدالله، تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المجلد، س ١٣، ع ٥٢، - ١٤٠، ص، ١٣١، ١٦٦.

الأراضي البور، وهذه السياسة بدأت في عهد الملك عبدالعزيز، وتطورت عبر مراحل تاريخ المملكة، لذلك فإن كل هذه الإصلاحات ساهمت في دعم التنمية الزراعية واستصلاح الأراضي البور وزراعتها.

سياسة الإعانات الزراعية:

كانت تجربة التنمية الزراعية في المملكة حديثة نسبياً، حيث إنه خلال الفترة من عام ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م إلى عام ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م كان يتم دعم القطاع الزراعي بتوزيع الأراضي البور عن طريق وزارة الزراعة وتقديم الدعم للمزارعين بإيجارهم الآلات والمعدات الزراعية، إضافةً إلى نشاطات البنك الزراعي والإقراض الزراعي، ونتيجةً لزيادة إيرادات الدولة في عام ١٩٧٣م فقد توجهت الدولة نحو سياسية الإعانات الزراعية^(٥٢) وقد تنوعت الإعانات الزراعية فصدرت أنظمة الإعانات الزراعية والأعلاف المركزة والأسمدة الكيماوية عام ١٣٩٣هـ / ١٣٧٣م ثم إعانة المضخات والمكائن الزراعية وآلات تربية الدواجن، وإعانة معدات إنتاج الألبان عام ١٣٩٣م، وفي عام ١٣٩٩م صدر نظام إعانة التمور وأشجار النخيل، كما صدر نظام شراء القمح بأسعار تشجيعية من قبل صوامع الغلال ومطاحن الدقيق^(٥٣)، لذلك يمكن تقسيم الإعانات إلى إعانات المدخلات، وهي الإعانات التي تعطى للمنتج لغرض تخفيض تكاليفه وذلك بتوفير عناصر الإنتاج. أما النوع الآخر من الإعانات، فهو إعانة المخرجات وهي الإعانات التي تعطى على السلعة لغرض ضمان ربحية معقولة للمنتج أو دعماً لأسعار المنتجات الزراعية كإعانة القمح أو الحبوب وإعانة التمور، وهناك ثلاث جهات تصرف الإعانات بالمملكة، وهي: وزارة الزراعة والمياه، والبنك الزراعي العربي السعودي، وصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، وذلك يتنوع كبير في الإعانات، حيث بلغت مصروفات الوزارة في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز في عام ١٤٠٦هـ / ١٤٨٦م إجمالي ٢٢٦٤٢.٦ مليون ريال.

أما البنك الزراعي العربي السعودي ٧٧٣٤.٧ ريالاً، وقدم صوامع الغلال ما يقارب ٩.٠٧٠.٣ ملايين ريال، حيث بلغ إجمالي الإعانات كاملة ١٩.٠٦٩.٦ ملايين ريال^(٥٤)، وقد صدر برنامج توزيع الأراضي البور مجاناً من قبل وزارة الزراعة والمياه كإحدى وسائل الدعم المهمة، لذلك تشير الإحصائيات إلى أن نظام توزيع الأراضي البور عام ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م وحتى عام ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز حوالي ٧١٣ ألف هكتار كان نصيب ٤٣ ألف مزارع ما يقارب ٢٥٧.٧ ألف هكتار، أما بقية المساحات فقد وزعت على المشاريع الزراعية، وعددها ٢٣٤٤ ألف مشروع أي ما يقارب ١٦٥ ألف هكتار^(٥٥).

وعلى ضوء ذلك نجد أن نسبة الإعانات والمشاريع الزراعية وزراعة الأراضي البور قد ازدادت مساحتها في فترة عهد الملك فهد بن عبد العزيز، مما ساهم في اتساع الرقعة الزراعية، وذلك من خلال زيادة الإيرادات من خلال التنمية التي قامت في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز، وأدت إلى تطور القطاع الزراعي وتنوع المحاصيل الزراعية وتنمية الثروة الحيوانية بالمملكة العربية السعودية.

(٥٢) المنيف ماجد بن عبدالله، تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات الخليج، مرجع سابق، ص، ١٣٢.

(٥٣) صوامع الغلال ومطاحن الدقيق: تضطلع المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق بدور رائد في التنمية الاقتصادية وتوفير احتياجات المواطنين وتحقيق الأمن الغذائي وسلامة وجودة الغذاء المقدم للمواطن والمقيم على أرض المملكة،

وأنشئت المؤسسة بمقتضى المرسوم الملكي م / ١٤ الصادر في ٢٥ ربيع الأول عام ١٣٩٢هـ والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م / ٣ الصادر في ١٢ صفر عام ١٤٠٦هـ في إطار التخطيط الذي أعدته الدولة، فسارت المؤسسة بخطوات مدروسة ومرحلت متتابعة من العمل المخطط، ونتيجة للمشروعات التوسعية الجديدة التي نفذتها المؤسسة فقد بلغت الطاقات التخزينية لصوامع الغلال ٢.٥٢ مليون طن تؤمن احتياطي استراتيجي من القمح يكفي استهلاك المملكة العربية السعودية لمدة عام كامل؛ (مؤسسة صوامع الغلال تحقيق للأمن وجودة الغذاء، أرقام، ٢٠١٤/٠٩/١٨/1055219، <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1055219>، ٢٢ ديسمبر، ٢٠٢٤م .

(٥٤) المنيف ماجد بن عبدالله، تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مرجع سابق، ص، ١٣٥.

(٥٥) المنيف ماجد بن عبدالله، تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، المرجع نفسه ص، ١٣٦.

إضافةً إلى ذلك توجد عدد من الإعانات المباشرة وغير المباشرة مثل الإعفاءات الجمركية للخامات والسلع مثل السماد والماشية والدواجن ومعدات الري والبذور، وكذلك الحماية الجمركية للإنتاج الزراعي التي تتمثل في قيود الاستيراد على بعض أنواع السلع الزراعية التي لها مجال في الإنتاج المحلي أو فرض رسوم جمركية في حدود ٢٠٪ من قيمة الواردات وتقديم الخدمات الفنية والإرشادية والخدمات البيطرية والإدارية والخدمات الخاصة بالمبيدات الحشرية مجاناً.^(٥٦) لذلك بدأت تظهر ملامح النمو الزراعي والحيواني في المملكة منذ العام ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م، وتطورت في العام ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م، حيث بدأ من عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز، حيث بلغت ذروتها منذ بداية عهده، حيث إنه أول من اعتبر المحرك الأساسي والأول لعمليات التنمية الشاملة، ومنها: التنمية الزراعية وتوجيه الاهتمام الأكبر لها مما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية بصفة عامة والأمن الغذائي داخل المملكة العربية السعودية والاعتماد الذاتي على الإنتاج المحلي.^(٥٧)

ويوضح لنا الجدول تطور إنتاج المحاصيل الزراعية في المملكة بعد استخدام سياسة الإعانات الزراعية.

جدول رقم (٦): تطور إنتاج بعض المحاصيل الزراعية بداية عهد الملك فهد بن عبدالعزيز من عام ١٤٠٠هـ / ١٩٠٠م - ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م.^(٥٨)

المساحة ألف هكتار				اسم المحصول	السنوات
١٤٠٣هـ	١٤٠٢هـ	١٤٠١هـ	١٤٠٠هـ		
٢٠٢.٣	١٣٧.١	٧٣.٥	٦٧.٢	القمح	
١٠٠٠.٠	١٠٥	١٧٣.٤	٣٤٩.٧	ذرة رقيقة	
٣.٥	٢.٥	٠.٨	٣.٣	بصل جاف	
٢٦.٠	١٩.٤	- ١٣	١٦.٥	بطيخ	
٣٧.٣	٧٠.٢	١٢.٣	٦٠.٤	تمور	
٦.٠	٥.٥	٥.٣	٥.٣	حمضيات وموالح	

ويتضح من الجدول تطور إنتاج بعض المحاصيل الزراعية في عهد الملك عبدالعزيز من عام ١٤٠٠هـ / ١٩٠٠م - إلى عام ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م أي فترة بداية عهد الملك فهد بن عبدالعزيز من خلال عدة سياسات، قامت بها حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز، وزيادة استصلاح الأراضي الزراعية، وزيادة إنتاج المحاصيل الزراعية بأنواعها، إضافةً إلى التركيز على رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية للمزارعين وجذب رؤوس الأموال للاستثمارات في الزراعة وتطوير أساليب التقنية ورفاهية سكان الريف وزيادة الإنتاج الزراعي وتوزيع الأراضي الزراعية حسب الموارد المائية المتاحة من خلال عدة برامج ومنها برامج التشغيل الشامل لقطاع الزراعة والتعاون مع والمنظمات وبرامج البحوث الزراعية وتوسعة صوامع الغلال وتنمية القوى البشرية الزراعية بالتدريب والتعليم والتطوير والابتعاث.^(٥٩)

^(٥٦) الدمشاوي محمد علي، ١٩٨٧م، التجربة الزراعية في المملكة العربية السعودية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٧٨، ع ٤١٠، ٤٠٩، ص ١٣٨.

^(٥٧) هاشم، حمزة، العهد مسيرة عطاء للملك الإنسان مرجع سابق، ص، ١٤.

^(٥٨) الدمشاوي محمد علي، ١٩٨٧م، التجربة الزراعية في المملكة العربية السعودية، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص، ١٤٠.

^(٥٩) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع السابق، ص ٣٢.

جدول رقم (٧): الحركة العامة للإقراض الزراعي بالبنك الزراعي العربي السعودي في عهد خادم الحرمين (بالمليون ريال)^(١٠):

السنة	قروض قصيرة الأجل		قروض متوسطة أو طويلة الأجل		مجموع القروض	
	عدد	قيمة	عدد	قيمة	عدد	قيمة
١٤٠٢/١٤٠٣هـ	٣.٤٥٤	٢٥.٣	٣٥.٤٣٢	٤.١٤٠.٧	٣٨.٨٨٦	٤١٦٦
١٤٠٣/١٤٠٤هـ	١.٧٥٩	١٨.٥	٢٢.٠٨٥	٣٤٧٧.٣	٢٣.٨٤٤	٣٤٩٥.٨
١٤٠٤/١٤٠٥هـ	١.٠٢٤	١٧.٣	١٣.٧٢٢	٢٣.٤٥.٥	١٤.٧٤٦	٢٣٢١.٨
١٤٠٥/١٤٠٦هـ	٣.٥	٣.٩	٨.٩٠٤	١٥٤٧.٣	٩.٢٠٩	١٥٥١.٢
١٤٠٦/١٤٠٧هـ	٤٧٥	٤.٢	٦.٥٨٨	١٠١٥.٠	٧.٠٦٣	١٠١٩.٢
١٤٠٧/١٤٠٨هـ	٢٥٣	٢.٦	٤.٥٣٩	٨٣٨.٧	٤.٧٩٢	٨٤١.٣
١٤٠٨/١٤٠٩هـ	١٤٣	١.٥	٣.٦٠٧	٧٥٣.٠	٣.٧٥٠	٧٥٤.٥
١٤٠٩/١٤١٠هـ	١٧٨	١.٨	٣.٩٦٤	٨٥٢.٥	٤.١٤٢	٨٥٤.٣
١٤١٠/١٤١١هـ	١٣١	٢.٢٠	٣.٩٩٢	١٠١٤.٥	٤.١٧٣	١٠١٦.٧
١٤١١/١٤١٢هـ	١١٨	١.٥	٣.٦١٥	٧٥٥.٣	٣.٧٣٣	٧٥٦.٨
١٤١٢/١٤١٣هـ	٢١٣	٢.٢٠	٤١٦١	٧٧٣.٠	٤.٣٧٤	٧٧٥.٢
١٤١٣/١٤١٤هـ	١٥٨	١.٦	٤.٢٧١	٩٢٩.٠	٤.٤٢٩	٩٣٠.٦
١٤١٤/١٤١٥هـ	١٤٥	٠.٨	٣.٦٧٧	٦٦٩.٨	٣.٨٢٢	٦٧٠.٦
١٤١٥/١٤١٦هـ	٧١	٠.٦	٢.٥٧١	٤١٢.٠	٣.٨٢٢	٦٧٠.٦
١٤١٦/١٤١٧هـ	٣٩٤	١٨.١	٢.٦٧١	٤١٣.٦	٣.٠٦٥	٤٣١.٧
١٤١٧/١٤١٨هـ	٦٧٤	٤١.٣	٣.٢٦٨	٥٨٥.٧	٣.٩٤٢	٦٢٧.٠
١٤١٨/١٤١٩هـ	٢.٥٣٥	٢٩٢.٨	٣.٠٧٢	٦٠٤.٥	٥.٦٠٧	٨٩٧.٣
١٤١٩/١٤٢٠هـ	٢.٧٩٧	٢٣٥.٧	٣.٨٣١	٦٦٧.٣	٦.٦٢٨	٩٠٣.٠
١٤٢٠/١٤٢١هـ	١.٩١٤	١٨٩.٤	٤.٢٣٣	٩٢٢.٨	٦.١٤٧	١١١٢.٢

ويتضح من الجدول حركة الإقراض الزراعية لدعم المزارعين بعدة قروض متنوعة قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل، مما حقق التنمية الزراعية في المملكة في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز، كما تطور القطاع الزراعي؛ نظير الدعم السخي الذي قدمته له حكومة خادم الحرمين الشريفين، فقد هيأت له كافة الوسائل التي تؤمن له الاستقرار والاستمرار في النمو والازدهار، ومنها ما قدمه البنك الزراعي العربي السعودي من دعم مالي؛ باعتباره مؤسسة ائتمانية حكومية متخصصة في تمويل مختلف مجالات النشاط الزراعي^(١١).

(١٠) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع نفسه، ص ١٣٣.

(١١) وزارة الزراعة والمياه، تحد وإنجاز عبر مائة عام للزراعة والمياه في المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ، ص ٥.

جدول رقم (٨): الإعانات الزراعية (تمر، حبوب، فسائل، أسمدة، مواشي) المصروفة من قبل وزارة الزراعة والمياه خلال الفترة ١٤٠٢/١٤٠٣هـ إلى ١٤٢٢/١٤٢٣هـ^(٦٢):

الإجمالي (مليون ريال)	إعانة المواشي	إعانة الأسمدة الكيميائية	إعانة الحبوب	إعانة زراعة فسائل النخيل	إعانة إنتاج التمور	العام المالي
١٤٩.٩٩٦	٠.٥٣٦	٩٢.٩٨	١٦.٨٧	٦.٢	٣٣.٤١	١٤٠٣/١٤٠٢
١١٩.٨٦	--	٩.٩٨	٢٣.٥١	٦.٣٨	٧٩.٩٩	١٤٠٤/١٤٠٣
١٢٢.٧٢٠	--	٢٣.٤٣	١٦.٧٠	١٠.٥١	٧٢.٠٨	١٤٠٥/١٤٠٤
٦٦.٩٦	--	--	--	٧.٨١	٥٩.١٥	١٤٠٦/١٤٠٥
٤٤.٤٧	--	--	١.٥٧	٣.٨٩	٣٩.٠١	١٤٠٧/١٤٠٦
٦٨.٣	--	--	٦.٦٧	٦.٥٣	٥٥.١٠	١٤٠٨/١٤٠٧
٣٠.٨٩	--	--	١.٨٦	٤.٦٦	٢٤.٣٧	١٤٠٩/١٤٠٨
٢٥.٠٣	--	--	٢.٣٩	٣.٨٤	١٨.٨٠	١٤١٠/١٤٠٩
٣٤.٢	--	--	٢.٢٢	١.٦٤	٣٠.٣٤	١٤١١/١٤١٠
٣٦.١	--	--	٤.٨١	٣.٧٥	٢٧.٥٤	١٤١٢/١٤١١
٤١	--	--	١.٩٩	٢.٨٦	٣٦.١٥	١٤١٣/١٤١٢
٣٧.٤٩	--	--	٧.٧٧	٤.٣٢	٢٥.٤٠	١٤١٤/١٤١٣
١٢.٢٩٥	--	--	٠.٠٣٥	٤.١٦	٨.١٠	١٤١٥/١٤١٤
٢٢.٨٧	--	--	٢.٨٨	٤.٠٨	١٥.٩١	١٤١٦/١٤١٥
٣٩.٣٧	--	--	٥.٧١	٦.٦٧	٢٦.٩٩	١٤١٧/١٤١٦
٣٧.٤٣	--	--	٤	٥.٣٣	٢٨.١٠	١٤١٨/١٤١٧
٣٥.٦٠	--	--	٥.٣٧	٩.٩٣	٢٠.٣٠	١٤١٩/١٤١٨
٤٥.٩١٤	--	--	١٠.٥٦٦	٦.٥٧٥	٢٨.٧٧	١٤٢٠/١٤١٩
٣٧.٤٤	--	--	٧.٣٩	٧.٤٤	٢٢.٦١	١٤٢١/١٤٢٠
٣٩.٨٧٩	--	--	١٢.٥٥٩	١٢.٧٢٦	١٥.٥٩٤	١٤٢٢/١٤٢١
١٠٤.٨١٤	٠.٥٣٦	١٢٦.٣٩	١٣٤.٨٧	١١٩.٣٠١	٦٦٦.٧١٧	الإجمالي

ويتضح من الجدول إحصائية الإعانات المقدمة من وزارة الزراعة لدعم التنمية الزراعية من عام ١٤٠٢هـ - ١٤٢٢هـ / ١٩٨٢ - ٢٠٠١م.

أما الجانب الثاني من أشكال الدعم، فيتمثل في شراء الإنتاج مثل القمح والشعير بأسعار تشجيعية من المزارعين، حيث يتم الشراء عن طريق المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، وقد استهدفت استراتيجية التنمية الزراعية تحقيق الأمن الغذائي؛ حيث وزعت على المزارعين أكثر من مليوني هكتار من الأراضي البور مجاناً، واستصلاح الأراضي

^(٦٢) وزارة الزراعة والمياه، تحد وإنجاز عبر مائة عام للزراعة والمياه في المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ، المرجع نفسه، ص ٦.

الزراعية، وشراء محصول القمح وبيعه بثمان زهيد للمزارعين^(٦٣).

كما نجد أن معظم الإعانات تقدم من خلال ثلاث قنوات رئيسية، هي: وزارة الزراعة والمياه التي تقدم إعانات الإنتاج، والبنك الزراعي العربي السعودي الذي يختص بتقديم إعانات مدخلات الإنتاج، والمؤسسة والعمامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق التي تقوم بشراء القمح والشعير من المزارع بأسعار تشجيعية، إلى جانب ما تقوم به وزارة المالية والاقتصاد الوطني من تقديم بعض الإعانات^(٦٤).

سياسة توزيع الأراضي:

بدأت المملكة العربية السعودية بتوزيع الأراضي البور بدايةً من عام ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م من خلال مرسوم ملكي م/٦، وهي الأراضي غير المرتبطة بحقوق الملكية أو الاختصاص وذات الجدوى الاقتصادية للزراعة، وتقع خارج نطاق حدود المدن والقرى، كما يحق تملك الأراضي البور بعد زراعة ما يقارب ٢٥٪ من مساحتها، مع تقديم الحوافز التشجيعية للإعانات والقروض الزراعية والآلات الزراعية للعمل على حفر الآبار، وعلى هذا بلغت مساحات الأراضي التي تمت زراعتها بواسطة استصلاح الأراضي الصالحة للزراعة في عهد الملك فهد في العام ١٤١٣هـ / ١٩٨٣م ٢.١ مليون هكتار، وأقاموا عليها مشاريع متخصصة بمساحة ٦٢.٨ مليون هكتار^(٦٥)، وكان لهذه السياسة هدفاً، هما: إدخال الأراضي البور التي تصل مساحتها إلى حوالي ٣.٨ ملايين هكتار من أراضي المملكة إلى نطاق الأراضي الزراعية المنتجة وتشجيع المواطنين والشركات على الاستثمار الزراعي وزيادة المنتجات الزراعية.

جدول رقم (٩): إجمالي مساحات الأراضي الموزعة وأعداد المستفيدين حتى نهاية عام ١٤١٣هـ /

١٩٨٣م

الموضوعات	العدد	المساحة بالهكتار	%
الأفراد	٧٨٧٤٠	٥٠٨٦١٩	٢٤.٦
المشاريع الزراعية	١١٠٧٦	١٢٩٩٢٩٢	٢٤.٦
الشركات الزراعية	١٨	٢٦١٤٤١	١٢.٦
الإجمالي	٨٩٨٣٤	٢٠٦٩٣٥٢	١٠٠٪

وعليه يوضح الجدول السابق مدى ارتفاع مستوى استصلاح الأراضي من خلال المشاريع الزراعية والشركات الزراعية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز، وأهمية استصلاح الأراضي الزراعية واستصلاحها لسد الاحتياج المحلي للمواطنين، وقد انتهجت المملكة في عهد خادم الحرمين سياسات أخرى فيما يخص الإنتاج النباتي والحيواني من خلال إنشاء مشاريع الإنتاج الزراعي والحيواني، حيث أصبحت المساحات الزراعية من ٢١٣٥ ألف هكتار عام ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م إلى ٤٠٤٦ ألف هكتار أي بلغت ٩٠٪ بعدل نمو سنوي ٥.٣٪ من إنتاج المحصول من القمح والحبوب والأعلاف والفاكهة والخضروات كما اهتمت الدولة بتطوير الإنتاج الحيواني من خلال الاهتمام بتطوير قطاع الثروة الحيوانية والاهتمام بالرعي والصحة الحيوانية، حيث تطورت الثروة الحيوانية التجارية باتباع الأساليب الحديثة لزيادة

(٦٣) خادم الحرمين الشريفين، ولد الملك فهد بن عبد العزيز عام ١٩٢٤م درس في مدرسة الأمراء وحين بلغ الثلاثين من عمرة تولى وزارة المعارف، واعتبر رائد النهضة التعليمية بالمملكة، وتولى ولاية العهد سنة ١٣٩٥م، ثم تولى حكم المملكة العربية السعودية عام ١٤٠٢م ١٩٨٢م، حقق فيها نهضة رائدة وتنمية شاملة في شتى المجالات؛ (الملك فهد عشرون عاما من العطاء، دار الموسوعة العربية للنشر، الرياض، ص، ٥٥.

(٦٤) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص، ١٦.

(٦٥) الخطيب فاروق بن صالح، العوامل المؤثرة في الاستثمار الزراعي بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٧٧.

(٦٦) الخطيب فاروق بن صالح، العوامل المؤثرة في الاستثمار الزراعي بالمملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص، ٧٨.

الاستثمارات فيه^(٦٧)، وقد أصبح أعداد الثروة الحيوانية حسب القطاع بين عامي ١٤٠١-١٤٠٢هـ إلى ١٤٢١-١٤٢٢هـ / ١٩٨١/١٩٨٥م إلى ٢٠٠٠م / ٢٠٠٢م من كل من الأبقار والإبل والماعز والضأن والدواجن بلغت ١٢٦٪، ٧١٪، ٨٥٪، ١١٠٪، ٣٨١٪. بزيادة على التوالي، إضافة إلى البيض والأسماك.

وفيما يخص إنتاج الأسماك فقد شهد تطورا مطردا في عهد خادم الحرمين الشريفين، حيث وقعت المملكة على قانون البحار اتفاقية الأمم المتحدة عام ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م، إذ أسند إلى وزارة الزراعة رخص صيد الأسماك وإنشاء الإدارة العامة للثروة السمكية عام ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م تتبعها عدة إدارات ومراكز بحوث في مجال الثروة السمكية، وكذلك إنشاء فروع للخدمات للثروة السمكية على سواحل المملكة^(٦٨)، لذلك تجدر الإشارة إلى أهمية دور حكومة خادم الحرمين الشريفين في دعم الزراعة والثروة الحيوانية وتنميتها، وذلك لتحقيق الاكتفاء الذاتي ورفع مستوى المعيشة وتلبية متطلبات سكان المملكة من الثروة الزراعية والحيوانية وتطويرها، وإحداث تغييرات كبيرة ونوعية في قطاع الزراعة والثروة الحيوانية تعمل على رفع مستوى الاقتصاد للمملكة.

ونتيجةً لدعم الحكومة المتواصل للقطاع الزراعي منذ عهد الملك عبدالعزيز، ووصولاً إل عهد الملك فهد بن عبدالعزيز، شهدت المملكة إقبالا من المواطنين للاستثمار في المجالات الزراعية، وقيام الشركات الكبرى بالمساهمة مما أدى إلى زيادة مساحة الأراضي الزراعية من ٦٠٠ ألف هكتار إلى ١.٧ مليون هكتار، حيث حققت المملكة تجربة رائدة في زراعة القمح حتى وصلت لمرحلة الاكتفاء الذاتي، وبلغ إنتاج المملكة من الخضروات ٢.٧ ملايين من التمرور ٦٠٠.٠٠٠ طن سنويا، وأصبحت تسهم بشكل فعال في برنامج الغذاء العالمي من التمرور، ونتيجةً لهذه السياسات تم تحقيق معدلات نمو سنوي للقطاع الزراعي في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز ليصل إلى ٣٢.٣ مليارات ريال^(٦٩).

وعلاوةً على ذلك نجد أن سياسات الدعم الزراعي المختلفة ساهمت بحدود ومساحات شاسعة من الأراضي الزراعية وخاصةً زراعة القمح بالمملكة، والتي حققت نجاحاً كبيراً في زراعة القمح وتحقيق اكتفاء ذاتي للبلاد، وكذلك تم إنشاء عدة شركات زراعية كبرى لا يقل رأسمال الواحد منها عن (٣٠٠) مليون ريال سعودي، وذلك في إطار دعم المزارعين والإنتاج الزراعي والحيواني وتنمية مصادر المياه وحفر الآبار الارتوازية حوالي ٤٠.٨١٠ إلى جانب الآبار الأهلية البالغ عددها ٥٢.٣٢٧ بئراً، وهي لأغراض الزراعة والشرب، إلى جانب محطات مياه تحلية البحار على ساحلي البحر الأحمر والخليج العربي، حيث بلغت طاقة محطات تحلية المياه من ٥.١ مليون جالون أمريكي عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م إلى ٥٧٢.٦ ملايين جالون أمريكي عام ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م بمعدل سنوي ١٧.٤٪، حيث كان ذلك هدفاً إستراتيجياً لتزايد الطلب على المياه من أجل تحسين مستوى معيشة السكان^(٧٠).

(٦٧) الزهراني، خضران، الحاج أحمد، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين الشريفين (١٤٠٢ / ١٤٢٢هـ)، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، ص ٦٥.

(٦٨) الزهراني، خضران، الحاج أحمد، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع السابق، ص، ٦٧.

(٦٩) وحيد حمزة، الفهد مسيرة عطاء للملك الإنسان، مرجع سابق، ص، ٤٩.

(٧٠) وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية، الإصدار ١٨، ص، ١١٨.

جدول رقم (١٠): التوزيع التراكمي لمساحات الأراضي (بالهكتار) المزعة بموجب نظام توزيع الأراضي البور وأعداد المستفيدين من عام ١٤٠٢-١٤٢٠هـ^(٧١):

السنوات	الأفراد		المشاريع		الشركات الزراعية		الإجمالي	
	العدد	المساحة	العدد	المساحة	العدد	المساحة	العدد	المساحة
١٤٠٣/١٤٠٢هـ	٢٧٧٣٤	١٢٦٠٢٠	٢٨٧	٣٩٠١٣	٧	٢٠٨٧٩	٢٨٠٢٨	١٨٥٩١٢
١٤٠٤/١٤٠٣هـ	٣٤٦٥٥	١٦٤٩٢٢	١٠٣٦	١٣٩٨٨٥	١٣	٦٧٥٧٩	٣٥٧٠٤	٣٧٢٣٨٦
١٤٠٥/١٤٠٤هـ	٤٠١٠٢	١٩٩٣١٩	١٦٠٩	٢٢٠٠١٧	١٦	٦٨١٨٦	٤١٧٢٧	٤٨٧٥٢٢
١٤٠٦/١٤٠٥هـ	٤٢٥٥٨	٢١٦٦٠٨	٢٠٦٣	٢٨٣٧٣٨	١٨	٧٨٥٨٦	٤٤٦٣٩	٥٧٨٩٣٢
١٤٠٧/١٤٠٦هـ	٤٧٧١٦	٢٥٩٠٨٤	٢٩٧٧	٣٥١٣٨٢	١٩	١٣٨٥٨٦	٥٠٧١٢	٧٤٩٠٥٢
١٤٠٨/١٤٠٧هـ	٥٢٠٥٢	٢٨٧٥٠٧	٣٤٦٦	٤١٥٢٧٠	٢٠	١٣٨٦٤٤	٥٥٥٣٨	٨٤١٤٢١
١٤٠٩/١٤٠٨هـ	٥٧٩٣١	٣٣٠٢٠٢	٤٥٦١	٥٦٧٩٩٨	٢١	١٣٩٠٤٤	٦٢٥١٣	١٠٣٧٢٤٤
١٤١٠/١٤٠٩هـ	٦٤٤٦٦	٣٧٨٥٧٠	٥٧٢٩	٧١٠٧٣٢	٢٤	١٩٩٢٨٨	٧٠٢١٩	١٢٨٨٥٩٠
١٤١١/١٤١٠هـ	٦٨٠٨٨	٤٠٢٩٧٩	٦٨٥٢	٨٣٤٢٥٣	٢٩	٢٦٠٨٨٨	٧٤٩٦٩	١٤٩٨١٢٠
١٤١٢/١٤١١هـ	٧٠٦٩١	٤٢٩٩٥١	٧٧٤١	٩٤١٥٩٣	٣١	٢٦٠٩٧٢	٧٨٤٦٣	١٦٣٢٥١٦
١٤١٣/١٤١٢هـ	٧٤٤٠٧	٤٥٦٩٣١	٨٤٤٩	١٠٢٦٠٧٢	٣٣	٢٧١٥١٢	٨٢٨٨٩	١٧٥٤٥١٥
١٤١٤/١٤١٣هـ	٧٩١١٨	٤٩٦٠٧١	١٠٥٠٦	١٢٥٨٢٩٣	٣٩	٢٧٣٣٢٩	٨٩٦٦٣	٢٠٢٧٦٩٣
١٤١٥/١٤١٤هـ	٨٣٠٨٨	٥٢٩٨٢٨	١٣٣٤٩	١٥٦٥٠٦٧	٤٠	٣٧٣٧٢٩	٩٦٤٧٧	٢٤٦٨٦٢٤
١٤١٦/١٤١٥هـ	٨٦٨٥٢	٥٥٧٩٩٦	١٥٣٢٩	١٧٥٢٩٦٦	٤٢	٢٧٤١٢٩	١٠٢٢٢٢	٢٥٨٥٠٩١
١٤١٧/١٤١٦هـ	٨٨٤٠٤	٥٧٠٣٠٠	١٦٧٢٣	١٨٨١٦٧٩	٤٢	٢٧٤٢٢٨	١٠٥١٦٩	٢٧٢٦٢٠٧
١٤١٨/١٤١٧هـ	٩٠٢٨٧	٥٨٣٣٢٨	١٧٦٠٩	١٩٦٣٠٠٢	٤٢	٢٧٤٢٢٨	١٠٧٩٣٨	٢٨٢٨٠٥٥٨
١٤١٩/١٤١٨هـ	٩١٧٤٩	٥٩٢٦١٥	١٨٣٣٧	٢٠٣٤٦٧٩	٤٢	٢٧٤٢٢٨	١١٠١٢٨	٢٩٠١٥٢٢
١٤٢٠/١٤١٩هـ	٩٢٤٦٧	٥٩٧٥٢٨	١٨٨١٦	٢٠٧٥٧٥٤	٤٢	٢٧٤٢٢٨	١١١٣٢٥	٢٩٤٧٥١٠
١٤٢١/١٤٢٠هـ	٩٣٤٣٢	٦٠٤٥٥٤	١٩١٩٦	٢١٠٦٩٦٩	٤٣	٢٧٤٢٣٧	١١٢٦٧١	٢٩٨٥٧٦٠

ويتضح من الجدول عدد ومساحات الأراضي البور التي تم استصلاحها كأراضي زراعية ساهمت في ازدياد مساحة الأراضي الزراعية في المملكة من فترة ١٤٠٢هـ - ١٤٢٠هـ / ١٩٨٢ - ١٩٩٩م

توزيع الأراضي البور بالمجان:

يعتبر توزيع الأراضي البور بالمجان عن طريق وزارة الزراعة والمياه إحدى سياسات الدعم المباشر التي تستهدف تشجيع التوسع في الإنتاج الزراعي في المملكة بشقيه النباتي والحيواني، حيث بلغ الموزع منها في بداية حكم خادم

(٧١) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع السابق، ص ٢٤.

الحرمين الشريفين عام ١٤٠٢ هـ نحو ١٨٦ ألف هكتار، استقاد منها ٢٨٠٢٨ فرداً. وتزايد توزيع الأراضي مساحتها في عام ١٤٢٢/١٤٢١ هـ أكثر من ثلاثة ملايين هكتار، وعدد المستفيدين منها حوالي ١١٥ ألف فرد وتوزع هذه الأراضي على كل من الأفراد وأصحاب المشاريع الزراعية والشركات الزراعية.^(٧٢)

أما بالنسبة للمشاريع الزراعية، فقد تم في عام ١٤٢٠ هـ توزيع ١٩١٩٦ مشروعاً بمساحة إجمالية قدرها ٢١٠٦٩٦٩ هكتاراً، تعادل ٧٠.٦٪ من جملة المساحة الموزعة، كما يُقدر متوسط مساحة المشروع الواحد بنحو ١١٠ هكتارات، أما الشركات الزراعية فقد تم حتى عام ١٤٢٠ هـ توزيع ٢٧٤٢٣٧ هكتاراً على ٤٣ شركة زراعية متوسط مساحة ٦٣٧٨ هكتاراً للشركة الواحدة.^(٧٣)

جدول رقم (١١): إجمالي الأراضي البور الموزعة حسب الإمارات الرئيسية بالمملكة من عام ١٣٧٠-١٤١٨هـ / ١٩٥١-١٩٩٧م^(٧٤):

المنطقة	عدد المستفيدين	إجمالي المساحة
الرياض	٣٧١٣	١٠٥٤٥٣٠
الغربية	٤٣٢	٣٠٢٨
القصيم	١٦٣٠١	٢٩٢٦١٧
المدينة المنورة	٥٣٩٢	٢٤١١٤
الشرقية	٤٥٣٧	٣٠٤٨٠٢
الجوف	١٠٤٩١	٤٣٩٤٣٣
الشمالية	١١٣٤	١٥٠٢٦
تبوك	٤٩٢٩	١٦٥٧١٦
عسير	٧٤٨٠	١٩١٥٦
الباحة	٤٧٩	١٧٠٤
حائل	١٧١٦٧	٥٤٠٦٣١
جازان	٦	٢٧٥٠
نجران	٣٥١٦	١٩٢٠٨
القريات	١١٣٤	١٨٨٠٧
الإجمالي	١١٠١٢٨	٢٩٠١٥٢٢

ويتضح من الجدول نسبة الأراضي البور الموزعة على المزارعين بما يقارب ٢٩٠١٥٢٢ ألف هكتار من الأراضي البور في فترة من عام ١٣٧٠-١٤١٨هـ / ١٩٥١-١٩٩٧م.

المبحث الثالث: إنشاء السدود:

سعت المملكة العربية السعودية الى تبني سياسات تنموية تهدف إلى تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي للبلاد من المحاصيل الزراعية والمنتجات الحيوانية، ومن أبرز المنجزات التي ركزت عليها المملكة في مختلف مراحل التنمية وخاصةً في مجال القطاع الزراعي في عهد الملك فهد هي إنشاء السدود لما لها من فوائد متعددة من درء أخطار السيول

^(٧٢) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة ١٤٢٢هـ.

^(٧٣) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة، ١٤٢٢هـ المرجع نفسه.

^(٧٤) وزارة الزراعة والمياه، تحد وإنجاز عبر مائة عام المرجع السابق، ص، ١١٢.

والفيضانات وانتعاش الحياة العامة للمدن والقرى والهجر^(٧٥)، من خلال تنظيم الري وتأمين مياه الشرب، كما أنشئ أول سد في المملكة عام ١٣٧٦هـ / وهو سد عكرمة بمحافظة الطائف، ثم توالى السدود في مختلف مناطق المملكة حتى وصلت إلى ٥٢٥ سداً بإجمالي طاقة تخزينية بلغت أكثر من ملياري و ٥٠٠ مليون متر مكعب، ويوجد في المملكة ٥١ سداً يزيد ارتفاعها على ١٥ متراً، وسيصل العدد في الأعوام المقبلة إلى ٦١ سداً، حيث يأتي سد وادي ببشة في جازان في مقدمة السدود ارتفاعاً بـ ١٠٦ أمتار يليه سد الملك فهد بـ ١٠٣ أمتار.

وفي المملكة العربية السعودية يوجد سد الملك فهد بن عبدالعزيز في وادي ببشة، الذي يعتبر أكبر سد خرساني في الشرق الأوسط، إذ تعد سعته التخزينية ٣٢٥ مليون متر مكعب من المياه، ويبلغ طوله ٥٠٧ أمتار، وارتفاعه ١٠٣ أمتار، وتبلغ مساحة تجميع المياه للسد حوالي ٧٦٠٠ كلم، كما يوجد هناك سدود أخرى بالمملكة منها سد جازان، وسد نجران، وسد أبها وغيرها من السدود الأخرى. وعلاوة على ذلك نجد أن خادم الحرمين الشريفين قد اهتم بإنشاء السدود، ومنها: سد الملك فهد، الذي يعتبر أكبر سد في الشرق الأوسط، حيث إن لها أثر كبير في التنمية الزراعية، والدليل على ذلك إنشاء العديد من السدود لتحقيق رفع الإنتاج الزراعي وتحقيق رفع مستوى الإنتاج الزراعي بالمملكة العربية السعودية.

وكان لإنشاء السدود بالمملكة عد أهداف تنموية من الاستعاضة للمياه الجوفية وتوفير مياه الآبار وتأمين مياه الشرب والري وحماية للمدن والقرى من أخطار السيول، كما أن لها العديد من الأنواع المختلفة الخرسانية والترابية والركامية والجوفية ويبلغ عدد السدود بالمملكة (١٩٠) سداً.

أما بالنسبة لأهم السدود، فهو سد الملك فهد على وادي ببشة، الذي يزيد تخزينه ٣٢٥ مليون متر مكعب، وسد نجران الذي يزيد تخزينه ٨٦ مليون متر مكعب، وله دور كبير في حماية نجران من أخطار السيول وتصريفها لري الزراعة التي تزيد عن مساحتها ٦٠٠٠ هكتار، وكذلك سد أبها الذي يستخدم في مياه الشرب، وسد العقيق، وسد تربه، ونقذاً عام ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م، وكان لهما دور كبير في تأمين مياه الشرب للطائف^(٧٦)، ومن أهم السدود التي أنشئت سد الملك فهد بن عبدالعزيز على وادي ببشة، وهو من أضخم المشاريع التي قامت في عهد الملك فهد بن عبد العزيز^(٧٧)، وكذلك سد وادي جيزان الذي يقع جنوب غربي المملكة العربية السعودية، وينحدر نحو البحر الأحمر، وطوله ٣١٦ متراً، ويبلغ ارتفاعه عن الوادي ٣٥ متراً، ويعمل على تخفيف حدة الفيضانات وحجزها في السد وصرف المياه المخزنة في حاجات الزراعة والري. وسد وادي أبها في جنوب المملكة العربية السعودية، حيث يبلغ طوله ٣٥٠ متراً، وطاقته التخزينية قرابة ٣١٥ متراً مكعباً من الماء، وذلك لسد حاجة المواطنين من أبها في جنوب المملكة العربية السعودية وسد وادي فاطمة بمكة المكرمة، ويقع في منطقة مكة المكرمة على وادي فاطمة، وطوله ٦٠٠م وطاقته التخزينية ٣٢٠٠٠٠٠٠٠٠م^٣، وقد تم تنفيذه عام ١٩٨٥هـ/١٩٨٥م، ويقوم بتأمين المياه لمدينة جدة والقرى المجاورة لها وسد وادي العقيق ويقع شمال شرق الباحة، وتم إنشاؤه لسد حاجة أهالي الباحة من المياه ومساحته ٣٠٤ كلم وسعته التخزينية ٢٢٠٠٠٠٠٠٠٠م^٣ من المياه، ويخدم مختلف قرى الباحة من مياه الشرب^(٧٨)، كما تم إنشاء وادي وج بالطائف، وطرح مناقصة إنشاء سد وادي حنيفة بالرياض وذلك للاستفادة من المياه الجوفية والري للمزروعات، وبما أن التنمية الزراعية تقوم على تنمية الموارد المائية وأهميتها بالنسبة للزراعة فقد ساهمت بإنشاء السدود في مختلف مناطق المملكة في عهد الملك فهد ومنها إنشاء سد يسمى سد الرعية الواقع بالقصيم ليكون مكاناً مهيأً للزراعة في القصيم ومن أهم السدود بالمملكة:

(٧٥) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، ص ٧.

(٧٦) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص ١٠.

(٧٧) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص ٢٣.

(٧٨) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص ٤١.

سد الملك فهد بن عبد العزيز ببيشة:

يعتبر سد الملك فهد بن عبدالعزيز آل سعود بوادي بيشة^(٧٩) من أضخم المشاريع التي قامت حكومتنا الرشيدة بتنفيذها لتأمين المياه وتنمية مصادرها، كما أنه يعتبر واحداً من أكبر السدود سواءً من حيث الحجم أو الطاقة التخزينية، حيث يصل ارتفاعه ١٠٣ أمتار، كما تبلغ طاقة تخزينه ٣٢٥ مليون متر مكعب، ويأتي تنفيذ هذا المشروع ضمن خطة وزارة الزراعة والمياه لتنمية موارد المياه والمحافظة عليها تماشياً مع توجيهات خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين لتأمين أهم عناصر الحياة وهو الماء، لذلك يعتبر وادي بيشة من أكبر الأودية بالجزيرة العربية، حيث يزيد طوله عند موقع السد عن ٢٥٠ كيلو متراً، وتبلغ مساحة تجميع السيول لهذا السد حوالي ٧٦٠٠ كيلو متر مربع، كما يتميز هذا الوادي بارتفاع معدلات هطول الأمطار في منابعه وروافده^(٨٠).

وسيعمل السد بإذن الله على توفير المياه وازدهار وتطور الزراعة بالمنطقة وما حولها نتيجة المردود الإيجابي من تغذية الطبقة الجوفية وزيادة المخزون المائي وتعويض المسحوب منها، لاسيما أن هذه المنطقة تتميز بتكويناتها الرسوبية الحاملة للمياه قليلة العمق، كما سيعمل في الوقت نفسه على درء أخطار الفيضانات التي تهدد مدينة بيشة والقرى والمناطق الزراعية على امتداد هذا الوادي^(٨١).

ومن الناحية الإنشائية فإن ضخامة سد الملك فهد بن عبدالعزيز آل سعود بوادي بيشة تنبع أساساً من ضخامة حجمه وكمية المواد المستخدمة في إنشائه حيث يبلغ ارتفاع السد ١٠٣ أمتار وطوله ٥٠٧ أمتار بسماكة ٨٠ متراً عند القاع، ويحتوي على مفيض في قمة السد بطول ٢٢٤ متراً يعلوه جسر خرساني تم إنشاؤه من بلاطات سابقة الإجهاد بطول ٢٢٥ متراً.

سد وادي نجران^(٨٢):

يعتبر وادي نجران من الأودية المشهورة بالجزيرة العربية، وتأتي روافده من جبال السروات والهضاب المحيطة بالمنطقة، ويمتد مسافة ١٨٠ كيلو متراً إلى الشرق ابتداءً من مصبه في السهول، حيث ينتهي في رمال الربع الخالي، كما يبلغ متوسط عرضه في السهول ١٠٠٠ متر، ويشطر نجران إلى قسمين، كما يعتبر الوادي مصدر الخير والنماء لمنطقة نجران؛ فهو بالإضافة إلى كونه المصدر الرئيسي لتوفير المياه للمنطقة، فهو يجلب كميات كبيرة من الطمي تترسب في السهول وتغمر المزارع الواقعة على ضفتيه فتزيد خصوبته، وتأتي أهمية إقامة هذا السد، الذي يعتبر من أكبر السدود المقامة في المملكة؛ كونه يخدم مجموعة كبيرة من القرى، إلى جانب العديد من المزارع الممتدة على ضفاف الوادي^(٨٣).

سد وادي جازان:

يقع سد وادي جازان في أقصى الجنوب الغربي للمملكة العربية السعودية بين سلسلة من الجبال المرتفعة المنتهية من الغرب بسهل ساحلي ينحدر تدريجياً نحو البحر الأحمر، وتتماز تلك المنطقة بارتفاع نسبة الرطوبة فيها لقربها من

^(٧٩) بيشة، بيشة من المناطق الغالية والتاريخية، حيث ورد ذكرها في المراجع التاريخية وكتب المعاجم والسير، كما ورد ذكرها في الأدب العربي، تقع بيشة في الجزء الجنوبي من الوطن الغالي، وإدارياً تتبع منطقة عسير، وتعدّ واحدة من أبرز الواحات في المنطقة، وقد اشتهرت بخصوبة أراضيها ووفرة مياهها وكثرة إنتاجها الزراعي، سميت على اسم واديه الكبير الذي ينحدر شمالاً من سلسلة جبال السروات في المنطقة الجنوبية؛ (تنضب الفايد، بيشة العمق التاريخي وذكريات الكاتب، العدد، ١٨٦٠٥، <https://www.al-jazirah.com/2024/20240408/ar6.htm>، ٢٠٢٤م.

^(٨٠) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص، ٢٣.

^(٨١) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص، ٢٤.

^(٨٢) نجران، تقع في الجزء الجنوبي الغربي من المملكة العربية السعودية، وهي أرض منبسطة يتوسطها وادي نجران وبها السكان ينقسمون إلى بدو وحضر ويتبادلون التجارة والمنافع فيما بينهم ومن أهم آثارها الأحدود المذكورة في القرآن الكريم، وبها العديد من المراكز الحضارية والتجارية والعلمية والثقافية؛ (صالح محمد آل مريح، هذه بلادنا نجران، ط١، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، الرياض، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م، ص، ١٣.

^(٨٣) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٢٨.

البحر وارتفاع معدل المطر الذي يبلغ على الساحل ٢٠٠ مم في السنة، ويزداد هذا المعدل كلما اتجهنا شرقاً ليبلغ ٦٠٠ مم في السنة، وتهطل الأمطار في المنطقة على موسمين، موسم الصيف خلال شهري أغسطس وسبتمبر - آب وأيلول - وموسم الشتاء في شهري ديسمبر ويناير - كانون الثاني، وتشكل سيولا عارمة تتحدر عبر الوديان آخذة طريقها إلى البحر الأحمر فتذهب هدرا.

وقد درج مزارعو المنطقة على استخدام مياه السيول بطريقة الري الحوضي أي بإقامة حواجز ترابية أو حجرية للاحتفاظ بمياه الأمطار وتحويلها إلى أراضيهم، وهي طريقة بدائية تساعد على تشبع الأرض واختزانها للماء في جوفها، بحيث يمكن زراعتها فيما بعد.

إلا أن السيول كثيرا ما تأتي عارمة فتجرف في طريقها هذه الحواجز ويذهب الماء إلى البحر، وكثيرا ما تظل المياه تغمر الأرض بحيث تتعذر زراعتها في الموسم.

وبدراسة المنطقة اتضح أنه من الممكن إقامة سد تخزيني يحقق هدفين أساسيين: ^(٨٤)

١- تخفيف حدة الفيضانات الكبرى وحجزها في حوض السد.

٢ - التحكم في المياه المخزونة وصرفها وفق حاجات الزراعة والري.

وبذلك فإن السد استطاع أن يحول أرض المنطقة وبخاصة السهل الساحلي الممتد بمحاذاة البحر الأحمر والمتكون من الطمي والغرين المجروف مع المياه إلى أرض زراعية خصبة لا يهددها الفيضان، وتعطي محصولين في العام الواحد، وقد تم اختيار موقع السد بعد الدراسة في سفوح سلسلة الجبال المرتفعة وعلى مشارف السهل الساحلي بحيث يحتجز بحيرة مائية يبلغ مخزونها ٥١.٠٠٠.٠٠٠ مكعب من مياه السيول.

سد وادي أبها:

من أجل المحافظة على المياه وتوفيرها للمواطنين في مدينة أبها، فقد قامت الدولة برعاها الله بإنشاء سد أبها لحجز مياه وادي أبها.

ويقع السد في الطرف الغربي لمدينة أبها، وقد تم توقيع عقد إنشائه في ٢٤/٨/١٣٩١هـ (١٤/١٠/١٩٧١م)، وتم افتتاح السد في ربيع الثاني ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م)، كما أنشئ السد من الخرسانة بطول ٣٥٠ متراً (٣٥ كتلة كل منها بطول ١٤ متراً) وارتفاعه ٣٣ متراً وطاقة التخزين العظمى هي ٢.١٣ مليون متراً مكعباً عند منسوب ارتفاع التخزين النهائي وقدره (٢٢٠٠ متراً) فوق مستوى سطح البحر مع مفيض جانبي بطول ١٣١ متراً، ويحتوي السد على نفق للرصد والمتابعة على طول جسم السد. وتدخل المياه من الخزان إلى غرفة الترشيح التي تقع أمام الكتل الرئيسية الخمس للسد، ويوجد برج السحب في داخل أحد هذه الكتل، وتسحب المياه من هذا البرج إلى غرفة الفتح لمحطة التنقية التي تم أقامتها على السد لتوفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين. ^(٨٥)

والجدير بالذكر فإنّ للسود دور في التنمية الزراعية أن المناطق الزراعية، حيث تعتمد على الأمطار الموسمية في الري بشكل أساسي، لذلك أدت الحاجة الماسة للمياه لإنشاء مشروعات حيوية كالسود والحواجز المائية، لأنها المصدر الرئيسي للري وخزن المياه للاستفادة منها على مدار السنة بالتنمية الزراعية لزيادة رقعة المساحة الزراعية بالمناطق المفتقرة للمياه، وعن أنواع السود التي تصلح للزراعة، وقال الحربي: هي السود الإملائية أو التخزينية، حيث تستفيد منها التنمية الزراعية وصلاحية التربة لاحتوائها على العناصر الهامة من الطين والحصى والرمل. ^(٨٦) كما أن للسود أغراض متعددة

^(٨٤) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السود في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص، ٣٣

^(٨٥) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السود في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٣٦.

^(٨٦) <https://www.alriyadh.com/1548717>، الجمعة والسبت ١/٢ شعبان - ١٤٤٦هـ ٣١ يناير - /١ فبراير ٢٠٢٥ GMT+3 09:18:53pm.

كسدود التغذية الجوفية التي تُقام على مجاري الأودية لحجز مياه الأمطار مؤقتاً إلى أن يتم ترسيحها إلى الخزان الجوفي ومنها سدود التخزين السطحي وعادةً تقام في المناطق الجبلية بمجاري الأودية لتحتجز كميات كبيرة من المياه ومن ثم نقلها إلى خزانات وتوزيعها على الأحياء السكنية القريبة من السد، وأيضاً من الأغراض سدود الحماية كالتالي تحمي المناطق السكنية والزراعية من هيجان البحار في فترات المد. (٨٧)

واستخلاصاً لما سبق نجد أن الملك فهد بن عبدالعزيز قد قام بجهودٍ كبيرةٍ لإنشاء السدود وذلك لتوفير المياه للمواطنين والحفاظ على مياه الأمطار، مما أدى إلى توفير الغذاء وزيادة مساحة الأراضي الزراعية، وتوفير مياه الشرب، لذلك لم تقف مشروعات تنمية وادي جيزان عند حد إنشاء السد، بل أن هذا المشروع هو المرحلة الأولى والرئيسية من خطة تنمية الوادي وإقامة حياة زراعية مستقرة، حيث تم تنفيذ مشروع ري متكامل معه إقامة صناعات ومحاصيل زراعية جديدة ساهمت في زيادة الدخل القومي وتحقيق ازدهار حياة المواطن ورفع مستوى معيشتهم. (٨٨)

سد وادي أبها:

من أجل المحافظة على المياه وتوفيرها للمواطنين في مدينة أبها، فقد قامت الدولة برعاها الله بإنشاء سد أبها لحجز مياه وادي أبها، حيث يقع السد في الطرف الغربي لمدينة أبها، وقد تم توقيع عقد إنشائه في ١٣٩١/٨/٢٤هـ (١٤/١٠/١٩٧١م) وتم افتتاح السد في ربيع الثاني ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م) وقد أنشئ السد من الخرسانة بطول ٣٥٠ متراً (٣٥ كتلة كل منها بطول ١٤ متراً) وارتفاعه ٣٣ متراً وطاقة التخزين العظمى هي ٢.١٣ مليون متراً مكعباً عند منسوب ارتفاع التخزين النهائي وقدره (٢٢٠٠ متراً) فوق مستوى سطح البحر مع مفيض جانبي بطول ١٣١ متراً، ويحتوي السد على نفق للرصد والمتابعة على طول جسم السد. وتدخل المياه من الخزان إلى غرفة الترشيح التي تقع أمام الكتل الرئيسية الخمس للسد، ويوجد برج السحب في داخل أحد هذه الكتل، وتسحب المياه من هذا البرج إلى غرفة الفتح لمحطة التنقية التي تمت إقامتها على السد لتوفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين.

سد وادي فاطمة بمنطقة مكة المكرمة:

يقع السد في منطقة مكة المكرمة على وادي فاطمة (أبو حصاني) ويبعد مسافة ٢١ كم من قرية الجموم. (٨٩) وقد تم تنفيذ السد بناءً على الحاجة الماسة لتغذية التكوينات الجوفية للآبار لتأمين مياه الشرب لمدينة جدة ومكة المكرمة وذلك بتغذية الآبار التي تم حفرها في منطقة خلف السد وتغذية محطة القشاشة، وقد أدى دوراً كبيراً وهاماً لتأمين المياه قبل إنشاء محطة التحلية لمدينة جدة، ولإزالة السد يقوم بدور كبير لتأمين المياه لمدينة جدة والقرى المجاورة للسد ونفذ السد في عام ١٤٠٥هـ وقد بلغت التكلفة الإجمالية لإنشاء هذا السد ٧٨.٢٠٠.٠٠٠ ريال. (٩٠)

سد وادي العقيق بمنطقة الباحة:

يقع سد العقيق في منطقة الباحة على بعد ٤٥ كم شمال شرق مدينة الباحة وعلى بعد ٨ كم من قرية العقيق. وتم تنفيذ سد العقيق لسد الحاجة الملحة لتأمين مياه الشرب لمدن منطقة الباحة، وكذلك حماية قرية العقيق من السيول التي

(٨٧) <https://www.alriyadh.com/1548717>، الجمعة والسبت ١/٢ شعبان - ١٤٤٦هـ ٣١ يناير -/أبريل ٢٠٢٥م GMT+3 09:18:53pm

٢٠٢٤م

(٨٨) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٣٦.

(٨٩) الجموم، تقع المحافظة في شمال مدينة مكة المكرمة (العاصمة المقدسة) وهي البوابة الشمالية للعاصمة المقدسة، وتبعد عن مكة المكرمة حوالي (٢٥ كم) وعن محافظة جدة حوالي (٧٢ كم) وتبلغ مساحتها حوالي (١٠٠٠ كم^٢). وتكتسب المحافظة أهميتها في كونها تقع على خط الحرمين الشريفين السريع، وعلى الطريق التجاري الذي يربط الطائف والرياض والمنطقة الشرقية بميناء جدة الإسلامي ٢٢ مركزاً وقرية وآثار تاريخية موهلة في القدم؛ (٢٢ مركزاً وقرية وآثار تاريخية موهلة في القدم) <https://www.al-madina.com/article/141508>.

(٩٠) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، ص، ٣٩.

تدهام القرية، إضافةً إلى عمل التغذية الجوفية للآبار بمنطقة خلف السد، وقد تم تنفيذ مشروع لجلب المياه من العقيق إلى الباحة، حيث تم حفر عدد ستة آبار خلف السد، حيث يتم تغذية منطقتها من السد طبقاً لبرنامج تشغيل للسد والآبار ومن ثم تضخ المياه إلى مدينة الباحة وبلجرشي وبني كبير ليوزع على مختلف مدن وقرى منطقة الباحة.^(٩١)

سد وادي الفرعة بمنطقة المدينة المنورة^(٩٢):

يقع السد على بعد ١٣ كيلو متراً شمال مدينة ينبع النخل، وبمسافة ٥٨ كيلو متراً شمال شرق مدينة ينبع البحر، وهو يقع على أكبر الأودية بالمنطقة، ويمتاز هذا الوادي بمعدل عالي لتكرار هطول الأمطار عليه؛ ونظراً لما تعانيه مدينة ينبع من مدهامة السيول لها ولجفاف الآبار بها خاصة آبار مياه الشرب، وكذلك آبار المزارع بذلك الوادي، فقد تقرر إقامة هذا السد لغرض حماية البلدة، وكذلك لغرض رفع منسوب المياه الجوفية للآبار لتوفير المياه للبلدة، هذا وقد تم تنفيذ السد في عام ١٤٠٢ هـ.^(٩٣)

سد وادي ليا بالطائف:

يقع السد على بعد ١١ كيلو متراً جنوب غرب الطائف وبمسافة ٣ كيلو مترات جنوب بلاد بني عوف، ويعتبر وادي ليا من الأودية الهامة بمحافظة الطائف، ويقع على ضفاف الوادي العديد من المزارع والمشاريع الزراعية، حيث تم إنشاء سد ليا لحماية المناطق الواقعة خلف منطقة السد، والتي يوجد بها العديد من القرى والمزارع والمشاريع الزراعية، كما يعمل السد على التحكم بتصريف المياه عبر هذا الوادي بشكل منتظم بحيث يضمن عدم حصول أي أضرار وجرف للمزارع أو المناطق السكنية الواقعة على ضفاف وادي ليا، إضافةً إلى أن السد يساعد على رفع منسوب مياه الآبار بالوادي.^(٩٤) كما تطور إنتاج محطات تحلية المياه المالحة في عهد خادم الحرمين الشريفين، وكذلك ركزت خطة توفير المياه من المصادر الجديدة على استغلال الشواطئ البحرية للمملكة، على زيادة إنتاج المياه الصالحة للاستخدام البشري، وتوفير مياه المصادر الطبيعية السابقة لأغراضها الأساسية للزراعة وسقيا الثروة الحيوانية والصناعة وغير ذلك. واستمرت الجهود في إنتاج المياه المحلاة من البحر حيث تضاعفت طاقة محطات التحلية في عهد خادم الحرمين الشريفين إلى أكثر من مائة مرة، فقد وصلت إلى ٥٧٢.٦ ملايين جالون يومياً عام ١٤٢٠ هـ، بينما كانت طاقتها (٣٧.٠٦) ملايين جالون يومياً عام ١٣٩٩ هـ.

سد العلب بالدرعية^(٩٥):

الدرعية بلدة ذات ماض عريق في تاريخ المملكة العربية السعودية، وتقع على ضفاف وادي حنيفة أكبر أودية نجد، إذ يبلغ طوله حوالي ١٠٠ كيلو متر إلى أن يصل إلى الحائر^(٩٦)، ونظراً لأن منطقة الدرعية تمتاز برقعة زراعية

^(٩١) الباحة: مطقة الباحة هي إحدى المناطق الإدارية الثلاث عشرة التي تتكون منها المملكة العربية السعودية. تقع في الجزء الجنوبي الغربي من شبه الجزيرة العربية، على سلسلة جبال الحجاز، تأسست كمحافظة إدارية في شهر ذي الحجة عام ١٣٨٣ هـ، وعاصمتها الإدارية مدينة الباحة إحدى قرى شمال غامد وإليها تُنسب المنطقة ويتركز بها النقل الإداري والتجاري وبها توجد إمارة المنطقة وتتجمع فيها الدوائر الحكومية والمراكز التجارية الكبرى إضافة إلى أن بها أسواقاً شعبية كثيرة منها: (سوق الخميس، سوق السبت، سوق الاثنين) وتعتبر من أفضل مناطق المملكة في مجال السياحة جنوب غرب المملكة، ويحد منطقة الباحة

منطقة مكة المكرمة من الشمال والغرب والجنوب، ومنطقة عسير من الشرق؛ (الغرفة التجارية الباحة، https://bcc.org.sa/?page_id=1347، ٢٠٢٤.

^(٩٢) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السودان في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٤٢.

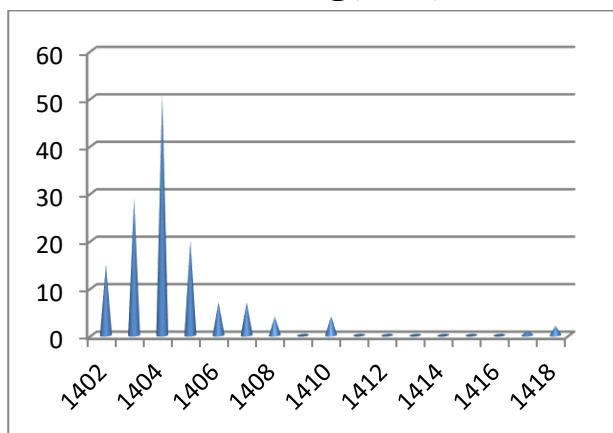
^(٩٣) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السودان في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٤٣.

^(٩٤) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السودان في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه، ص ٤٤.

^(٩٥) الدرعية: مدينة عربيّة في وسط السعودية والعاصمة التاريخية لها. تقع في إقليم عارض اليمامة التاريخي في نجد، وهي مدينة عريقة وكانت موفرة المياه والزروع والنخيل وبها حصون مشيدة وبها العديد من الأودية وكان فيها إبداع وفن حضاري وتاريخي؛ (عبدالله بن خميس، الدرعية العاصمة الأولى، ط١، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢م، ص ٢٤.

^(٩٦) الحائر: بلدة الحائر الواقعة جنوب مدينة الرياض اليوم، كما يوجد بها عدة مساجد صغيرة في المزارع والنخيل. وتتبع الرياض إدارياً، ويعد الحائر من أحياء

خصبة تزود مدينة الرياض بالحاصلات الزراعية، فقد أدى الجفاف الذي تعرضت له المنطقة إلى قلة الناتج رغم حفر عدد من الآبار على طريق صلبوخ^(٩٧) لتزويد المنطقة بالمياه، مما جعل الدولة تعتمد إلى إقامة سد على وادي حنيفة على بعد ٢٠ كيلومتراً شمال غرب الرياض وذلك لحجز مياه السيول بوادي حنيفة لتغذية الطبقة الحاملة ولسد النقص المائي في المياه الجوفية بالدرعية، إضافة إلى درء أخطار السيول عن الدرعية والمناطق الحضرية بامتداد وادي حنيفة.^(٩٨)

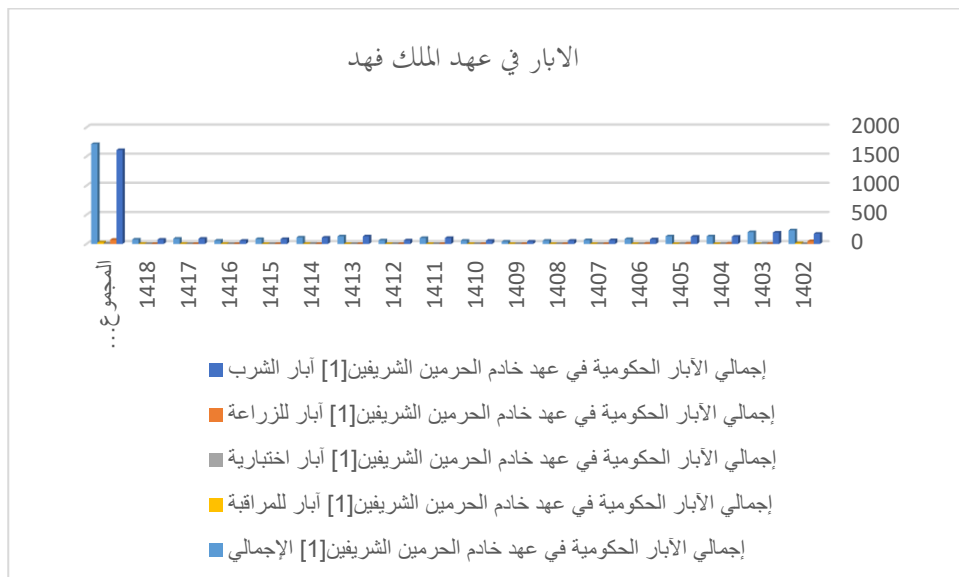


(٩٩)

ويتضح هنا عدد السدود التي أنشئت في عهد الملك فهد، وتطور إنشائها خلال فترة عام ١٤٠٢-١٤١٨ هـ / ١٩٨٢-١٩٩٨ نظراً لطبيعة كميات المياه الهائلة التي يتم تخزينها في أحواض تخزين السدود، وما صاحب عملية التطور والانتعاش التي تشهدها معظم مدن وقرى المملكة، فقد تبنت وزارة الزراعة والمياه فكرة تأمين مياه الشرب بالطرق المباشرة من السدود السطحية أو الجوفية التي تتوفر بها المياه بصفه مستمرة وذلك بعمل محطات تنقية على السدود أو عمل آبار في مناطق خلف السدود السطحية أو مناطق الإمام للسدود الجوفية، وبالتالي نقل المياه إلى محطات معالجة ومن ثم لشبكة الشرب أو وحدات النقل عبر صهاريج المياه المتحركة^(١٠٠)، وكذلك اهتم الملك فهد بإنشاء الآبار للتنمية الزراعية بالمملكة التي ساهمت في زيادة مساحة الأراضي الزراعية وتنوع المحاصيل الزراعية في أغلب مناطق المملكة، ويوضح ذلك الرسم البياني التالي:

الرياض بعد التطور في شتى المجالات في سنة ١١٧٩هـ (وقعة الحايير الثانية) ولكنها بين أهل الحايير ورئيس نجران حسن هبة الله المكرمي وانهزم فيها جيش رئيس نجران؛ (محمد بن فلاح الجفران، من مدن بلادنا: الحائر والتاريخ الحافل، العدد، ١٣٩٧٦، 190، <https://www.alriyaddru h.com/>)
^(٩٧) صلبوخ: بضم الصاد وإسكان اللام وضم الباء وإسكان الواو فحاء قرية إلى الشمال من الرياض تبعد عن منتهائها الشمالي ما يقارب خمسين كيلاً، وهذا هو الاسم الحالي لوادي كان إلى عهد قريب يسمى وتر بالفتح ولازال يحمل هذا الاسم ولكن لدى قلة قليلة من الأهالي هناك؛ (جريدة الرياض، صلبوخ بين القصير (البادية قديماً) والفاقة، العدد، ١٥٦٨٤، الجمعة ١ رجب ١٤٣٢ هـ - ٣ يونيو ٢٠١١ م، <https://www.alriyadh.com/638174>، الأربعاء ٥ رمضان ١٤٤٦ هـ ٥ مارس ٢٠٢٥ م.

^(٩٨) وادي حنيفة، يقع في مدينة الرياض على ارض طولها ١٢٠ كلم وممتد على حافة طويق ومخترقاً الجزء الأوسط من هضبة نجد ويمثل وادي حنيفة مصرفاً طبيعياً لمياه السيول وعمقه ١٠ أمتار وعرضه ١٠٠ متر ونسبة المياه ٧٠٠٠٠٠٠٠ ألف كم مكعب وهو من الأودية الهامة في التاريخ؛ (الهيئة الملكية لمدينة الرياض، برنامج التأهيل البيئي لوادي حنيفة، <https://www.rcrc.gov.sa/ar/projects/wadi-hanifah>، ٢٠٢٤ م، ص ٨٦.
^(٩٩) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مصدر سابق، ص ٨٦.
^(١٠٠) وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية، ص ٤٩.



ويتضح من الرسم البياني أن عدد الآبار قد ازداد عما كان عنه في عام ١٤٠٢-١٩٨٢ إلى عام ١٤١٨-١٩٩٨م، وذلك يدل على اهتمام الملك فهد بن عبد العزيز بتطوير وإنشاء الآبار والسدود والمحافظة على الموارد المائية في المملكة ولتحقيق الاكتفاء الذاتي والتنمية الزراعية للبلاد.

والجدير بالذكر فإن قرابة الثلثين من السدود تم إنشاؤها بهدف تغذية الآبار المستغلة في النشاط الزراعي، حيث بلغت اثنين وتسعين سداً، يليها السدود التي تم إنشاؤها بهدف التحكم في مياه السيول، وقد بلغت ثلاثة وثلاثين سداً، يضاف إلى ذلك أن هناك عدداً يزيد عن عشرة سدود تحت التنفيذ تبلغ طاقتها التخزينية نحو (٢١.٧) ملايين متر مكعب من المياه.^(١٠١)

وفي تقرير أمريكي لوزارة الزراعة ٣ يناير عام ١٩٩٠م أوضح لوزارة الزراعة السعودية أن المصادر المائية للمياه بالسعودية، سوف تنفذ أوائل القرن المقبل وسيكون هناك انهيار للزراعة بسبب ندرة المياه الجوفية، فضلاً عن هجرة المزارعين والبدو إلى المناطق الحضرية، وأنه سيحرم ٤٣٪ من سكان الريف من قاعدتهم الاقتصادية، وقد دافع وزير الزراعة السعودي عبدالرحمن آل الشيخ^(١٠٢) عن السياسة التي تنتهجها المملكة العربية السعودية، وأنه لا جدوى من ترك المياه الجوفية دون الاستفادة منها، وأن المملكة قد أنشأت ٢٠٠ خزان للمياه، وأن هناك دراسات بجامعة الملك سعود تجرى لإمكانية زراعة المحاصيل الزراعية في المياه المالحة، ولفت الانتباه إلى خفض سعر القمح المدعوم من ٣٪ إلى ١.٥٪ خلال السنوات الماضية، ومع ارتفاع أسعار القمح العالمية كان سياسة الحكومة هي التحول من القمح إلى الشعير -إن أمكن ذلك- وقد بدأت المملكة هذا المشروع مع الشركات الزراعية، لذلك بلغ إنتاج الشعير ٥٠٠.٠٠٠ طن، أما الصادرات والواردات، فأشار آل الشيخ وبكل فخر، إلى أن تصدير الحليب الطازج من المملكة شمل دولاً عديدة، كما قامت بتصنيع

(١٠١) خلف النمري، التنمية الزراعية في عهد الملك فهد، مصدر سابق، ص، ٤٠٦.

(١٠٢) عبدالرحمن آل الشيخ في مدينة الطائف عام ١٣٦١هـ، وبدأ حياته العلمية في كنف بيت علم وفضل وتقوى؛ فولده إمام وخطيب المسجد الحرام سابقاً الشيخ عبدالعزيز آل الشيخ؛ حيث أكمل تعليمه الابتدائي والمتوسط في مكة المكرمة، والثانوي في الرياض.

وحصل على بكالوريوس في الاقتصاد الزراعي من جامعة تكساس للتقنية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٦٥م، كما حصل على ماجستير في الاقتصاد الزراعي من جامعة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٦٧م، وحصل على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد الزراعي من جامعة إندرين من بريطانيا عام ١٩٧٠م. وللقياد دراسات وأبحاث في التنمية الزراعية post-doctoral "research" من جامعة هلسنكي بفنلندا عام ١٩٧١م وتولى منصب وزير الزراعة في المملكة إضافة إلى عمله كوزير للزراعة والمياه، ورئيس مجلس إدارة جمعية الهلال الأحمر السعودي، ورئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، ورئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، ورئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية للتنمية الزراعية "نادك"، وعضو مجلس إدارة البنك الزراعي العربي السعودي، ثم العضو المنتدب، وعضو الرابطة الدولية للاقتصاديين الزراعيين؛ (صحيفة سبق، وفاة وزير الزراعة آل الشيخ، ٢٦ مارس ٢٠٢٥، <https://sabq.org/saudia/7wjqkzqpbm>).

وتوريد الحليب الطازج، ونتيجةً للاكتفاء الذاتي انخفض الاستيراد من المملكة المتحدة بمقدار ٧ مليارات، في حين بلغت قيمة الصادرات ٢٠٠.٠٠٠ من الخضروات إلى الاتحاد الأوروبي ١.٣ مليارات ريال^(١٠٣). وكان التنبؤ بنفاذ المياه في المملكة العربية السعودية في تسعينيات القرن العشرين يجعل من الحكومة السعودية انتهاج سياسات تعمل على ترشيد المياه، والاستفادة من عائدات النفط، ومد خط أنابيب مع تركيا للاستفادة من المياه العذبة^(١٠٤)، لذلك أشار المبعوث الأمريكي أنه زار مزرعة الأمير مقرن، والتي يُزرع بها القمح بمساحة أربعين كيلو متراً، وزار شركة القصيم للتنمية الزراعية^(١٠٥) ومديرية الزراعة في بريدة ومؤسسة صوامع الغلال وكلية الزراعة والطب البيطري، حيث ذكر أنها من الشركات الزراعية المساهمة الكبرى التي أنشئت في العقد الماضي، وأن وزير الزراعة السعودي أبلغه بأن عملية استصلاح الأراضي الزراعية في القصيم بلغ ٢-٣٪ سنوياً، وكل ذلك كان بدعم الإعانات الزراعية والقروض والمنح الزراعية، وأن القمح المدعوم من الحومة تظل حجر الأساس، وأن في القصيم تم تشجيع التنوع في زراعة المحاصيل الزراعية والمنتجات مثل العنب والبطاطس والماشية والقدرة على التسويق الزراعي.

ومما لا شك فيه فإن المملكة قد قامت بمشروع تحلية مياه البحر في البحر الأحمر؛ وذلك للحفاظ على المياه

الجوفية وترشيدها.

المبحث الرابع:

إنشاء مراكز ومحطات أبحاث زراعية في معظم مناطق المملكة.

وتباعاً لما قدمته حكومة خادم الحرمين الشريفين من دعم للتنمية الزراعية، فقد قدم دعماً غير مباشر أسهم في تقديم العديد من الخدمات الزراعية مثل: (الخدمات المساندة للقطاع الزراعي) كما تعدى دور حكومة المملكة العربية السعودية في دعمها للقطاع الزراعي مجالات مدخلات ومخرجات الإنتاج إلى دعم غير مباشر يشمل تقديم خدمات أخرى مساندة للقطاع الزراعي من خلال أجهزة وزارة الزراعة والمياه المنتشرة في جميع مناطق المملكة (٢٥ مديرية زراعية و ١١٦ فرعاً) وأهمها خدمات الإرشاد الزراعي ووقاية المزروعات والخدمات البيطرية وخدمات البحوث الزراعية إضافةً إلى اهتمامها بتنمية الموارد البشرية.

وتنفيذ الطرق في مختلف مناطق المملكة لربط مناطق الإنتاج بالاستهلاك. وفيما يلي نبذة عن هذه الخدمات^(١٠٦).

الأنشطة والخدمات الإرشادية:

للإرشاد الزراعي دور مهم في مجال التنمية الزراعية بشكل عام والتنمية الريفية بشكل خاص؛ وذلك انطلاقاً من رسالته في العمل على زيادة الإنتاج الزراعي وإحداث تقدم تكنولوجي زراعي، واستغلال الإمكانيات الريفية استغلالاً إيجابياً لإحداث التنمية، فضلاً عن دوره الفعال في توعية وتنقيف الزراع وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، ونظراً إلى تغير جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والبيئية والبشرية للحياة في الريف، فقد أدى ذلك إلى حدوث تغيير كبير في مهمة المرشد الزراعي، إذ لم تعد مهمته قاصرة على تقديم النصائح الفنية والتدريب للمزارعين بغية

^(١٠٣) الوثيقة .

^(١٠٤) الوثيقة .

^(١٠٥) بريدة: بلغ مساحة منطقة القصيم ٧٠,٣٠٠ ك م ٢، بين المنطقتين الوسطى والشمالية. وعدد سكانها ١٠١٦٧٥٦. تتميز بوفرة المياه الجوفية ووجود الواحات الزراعية الغنية التي تمتد المملكة والخليج العربي بأفخر وأجود أنواع التمور والخضروات والفواكه، ومدينة بريدة هي أكبر مدنها من حيث المساحة وعدد السكان وفيها مقر الإمارة. وتتكون منطقة القصيم من ١٢ محافظة وهي عنيزة، الرس، المنذب، البكيرية، البدائع، النبهاني، رياض الخبراء، الأسياح، عيون الجواء، الشماسية، عقلة الصقور، ضربه. وهي مركز مارة المنطقة أنشئت الإمارة عام ١٣٢٦هـ أثناء تأسيس المملكة العربية السعودية، وتتبع وزارة الداخلية السعودية ويقع مقر الإمارة في بريدة٤).

^(١٠٦) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص، ٢٥.

زيادة الإنتاج، بل أصبحت مهمته تتعدى هذا الإطار الفني لتضيف مهام أخرى لا تقل أهمية تتصل بالإسهام في تحقيق التنمية الريفية، وهنا يبرز الدور المهم الذي يجب أن يقوم به الإرشاد الزراعي في التوعية والتدريب لتمكين المزارعين والسكان الريفيين من المساهمة بدور فعال في دفع التنمية الزراعية والريفية إلى الأمام والمحافظة على استمراريتها على النحو الذي يضمن تلبية متواصلة للاحتياجات البشرية، لذا يجب أن يواءم العمل الإرشادي مع متطلبات التنمية ويلبي الاحتياجات الحقيقية للمزارعين ومنظماتهم ويضمن مشاركتهم الفعلية في كافة الأنشطة الإرشادية^(١٠٧)، وتضمنت الخطط الإرشادية العديد من البرامج الوقائية التي تنفذ عن طريق أجهزة الخدمات الميدانية لمقاومة كافة أنواع الآفات والأمراض الزراعية، كما تم تأمين وسائل مكافحة من طائرات الرش الجوي والفرق الأرضية وتوفير المبيدات وتوزيعها.

(أ) برنامج مكافحة سوسة النخيل الحمراء:

اكتشفت الإصابة بالمنطقة الشرقية في عام ١٤٠٧هـ لانتقالها مع نخيل الزينة المستورد من الخارج، ثم انتقلت إلى مناطق أخرى عن طريق قيام بعض المزارعين بنقل الفسائل المصابة، ومنذ اكتشافها اهتم المسؤولون عن مكافحة واستعدوا لمكافحتها؛ إذ تمت الاستعانة بالعديد من الخبراء والمتخصصين للسيطرة على هذه الآفة الخطيرة.

(ب) مشروع مكافحة مرض اخضرار الموالح:

تسبب مرض اخضرار الموالح في خسائر كبيرة في زراعات الموالح بالمملكة العربية السعودية خاصة منطقة نجران، ونظراً لخطورة المرض، فقد تبنت وزارة الزراعة والمياه من خلال جهاز الإرشاد الزراعي مشروع مكافحة هذا المرض بالتعاون مع جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وجامعة الملك فيصل بالأحساء إضافة إلى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبدأ العمل في بداية عام ١٤٢٠هـ، كما يهدف إلى إجراء مسح شامل للمرض في مناطق زراعة الموالح بالمملكة.

(ج) مكافحة الجراد الصحراوي:

تعد المملكة العربية السعودية في مقدمة دول العالم التي تعطي مكافحة الجراد أهمية كبرى، فقد وفرت لمكافحته مئات الفرق الأرضية المزودة بالأجهزة الخاصة بالرش المحمولة على السيارات، والجوية بواسطة الطائرات المروحية والمجنحة، كما تملك أجهزة تحديد المواقع، وأبرمت الدولة عدة عقود مع شركات طيران زراعية محلية وعالمية لمجابهة غزو الجراد، حيث ترتبط الآن وزارة الزراعة والمياه بعقد لمدة ثلاث سنوات لتوفير عددٍ من الطائرات بهدف إجراء المسوحات والقيام بأعمال مكافحة إذا دعت الضرورة، كما تم توفير مخزون استراتيجي من المواد الكيماوية الفعالة لأعمال مكافحة.

(د) الخدمات البيطرية:

في مجال صحة الحيوان تقوم وزارة الزراعة والمياه بمتابعة ومراقبة مشاريع الإنتاج الحيواني من الناحية الصحية، كما تتم معالجة الحيوانات والطيور المريضة وتحصينها ضد الأمراض الوبائية، لذلك تم تنفيذ مكافحة الحمى المالطية بتحسين الحيوانات، كذلك يتم التنسيق من خلال لجنة الأمراض المشتركة حول نظم مكافحة أهم الأمراض المشتركة بين الإنسان والحيوان، حيث تقوم وزارة الزراعة والمياه بصرف الأدوية واللقاحات البيطرية لجميع مديريات الزراعة وفروعها. وفي مجال إنتاج اللقاحات البيطرية أنشأت وزارة الزراعة مركزاً لإنتاج اللقاحات بالرياض، حيث يتم إنتاج لقاحات النيوكاسل، وجذري الأغنام، والطاعون البقري، والتهاب الشعب الهوائية وداء الكلب، كما أنه يوجد إنتاج مركز اللقاحات البيطرية منذ عام ١٤٠٩هـ حتى عام ١٤٢١هـ^(١٠٨).

(١٠٧) المصدر نفسه، التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، ص، ٢٥.

(١٠٨) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص، ٣٢.

(هـ) الحجر الحيواني والنباتي:

قامت حكومة خادم الحرمين الشريفين بإنشاء إدارة للحجر النباتي والحيواني في عام ١٤١٠هـ لتختص بتخطيط وتوجيه ورقابة وتقييم الرقابة الخاصة بأنشطة المحاجر النباتية والحيوانية التابعة لوزارة الزراعة والمياه في منافذ المملكة الحوية والبرية والبحرية، البالغ عددها ٢٢ محجراً.^(١٠٩) وفي المملكة العربية السعودية كان الإنتاج الزراعي يتركز بصورة تقليدية حول الواحات ومجاري الأودية، وينحصر في أنواع محدودة، وكانت ذات إنتاجية منخفضة لعدة أسباب لعل من أهمها عدم وجود شبكات للري والصرف، وقلة استخدام الأسمدة والبذور المحسنة، وعدم مكافحة الأمراض والحشائش، لذا كان لا بد من إيجاد مراكز ومحطات أبحاث زراعية في مناطق المملكة المختلفة لتقديم المشورة الفنية للزراع معتمدة على نتائج الأبحاث ودراسة المشكلات التي تواجه الزراعة وإيجاد الحلول المناسبة، ومتابعة ما يحدث مستقبلاً من مشكلات زراعية، ورفع إنتاجية المحاصيل المزروعة، وتحسين السلالات الحيوانية، وإدخال محاصيل جديدة ذات إنتاجية مرتفعة ملائمة لظروف المملكة.^(١١٠) وفي عام ١٣٧١هـ / ١٩٥٢م بداية عهد الملك عبد العزيز -رحمه الله- قامت مديرية الزراعة بدراسة لبعض المناطق الزراعية ذات الإمكانيات الزراعية والمائية مستعينة ببعض الهيئات الزراعية الدولية كمنظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO) لدراسة الجدوى الفنية والاقتصادية لإقامة محطات أبحاث في بعض المناطق الزراعية. إذ تمَّ إنشاء أول محطة بمنطقة جازان وذلك لتصميم نظم ري حديثة ودراسة خصائص التربة والمحاصيل المناسبة لزراعتها، كما تم إنشاء محطة ثانية في المدينة المنورة عام ١٣٧٦هـ ووسع نشاطها ليشمل النشاط الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، وتبع ذلك إنشاء العديد من مراكز ومحطات الأبحاث حيث وصل عددها أحد عشر مركزاً ومحطة منتشرة في مناطق المملكة الواسعة المساحة (٢.٢٥ مليون كلم ٢) وذلك لتقابل التفاوت الواضح بين مناطق المملكة في معدلات الأمطار (٥٠ - ٣٠٠ ملم /سنة) وكذلك الاختلاف في التضاريس الذي يترتب عليه اختلاف في النباتات السائدة في كل منطقة؛ لاختلاف الأجواء المناخية من منطقة إلى أخرى.^(١١١)

والجدير بالذكر، فإنَّ هذه المراكز قد عملت على تطوير الزراعة وتنوع المحاصيل الزراعية في مختلف مناطق المملكة، وعملت على انتشار المحاصيل الزراعية والمحافظة على الثروة الحيوانية.

وخلال عام ١٤١٨ / ١٤١٩هـ بلغ عدد التجارب والأبحاث الجاري تنفيذها بمراكز ومحطات الأبحاث المختلفة ٦٣ بحثاً ومجربة ودراسة تغطي أهم مجالات الإنتاج الزراعي النباتي والحيواني (وزارة الزراعة والمياه ١٩٩٨) وتقوم هذه الأبحاث بعدة أعمال منها المساهمة في حل مشاكل المزارعين والشركات الزراعية وتقديم استشارات وتقارير وتوصيات فنية لقطاع الوزارة والمزارعين وحل المشاكل التي تعوق التنمية الزراعية والمشاركة في الدورات التدريبية والإرشادية، التي يشارك فيها المختصون بالزراعة لرفع كفاءة العاملين في الزراعة والقيام بفحص العينات والتحليل المخبرية لكافة قطاع الزراعة بالمملكة وخارج المملكة لمعرفة مطابقتها للمواصفات الدولية والتأكد من جودتها^(١١٢)

^(١٠٩) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع نفسه، ص، ٣٣.

^(١١٠) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة، ص ٢٥٥.

^(١١١) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص، ٣٨.

^(١١٢) وزارة الزراعة والمياه، المفكرة الزراعية، ط٦، ١٤١٢/٢٠١١م، مرجع سابق، ص، ١٢.

وفيما يلي نبذة عن الأحد عشر مركزا ومحطة أبحاث:

(أ) مركز أبحاث البستنة بنجران:

تأسس المركز في بداية عهد خادم الحرمين الشريفين عام ١٤٠٢هـ بهدف توجيه مسار التنمية بمنطقة بنجران ونقلها من المسار التقليدي للزراعة الحديثة، وتمثلت أهداف المركز في توطين ونشر زراعة أشجار الحمضيات بمنطقة بنجران وباقي مناطق المملكة التي تلائم مناخها زراعة الحمضيات، على جانب تطوير وتحسين المنتج كما ونوعا وذلك بتطبيق العمليات البستانية الحديثة في مجالات الري والتسميد والوقاية، والعمل على تدريب الكوادر الوطنية بهدف إيجاد كادر وطني له القدرة على تسيير أعمال البحث العلمي، ووضع خطط تدريبية وإرشادية للمزارعين وأبنائهم في مجال زراعة الحمضيات، إضافة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة للمهندسين والفنيين الزراعيين، والعمل على أن يكون المركز معهدا متخصصا ومجهزا في مجال زراعة وصناعة الحمضيات بالمنطقة.

وفي خلال العشرين عاما الماضية ١٤٠٢-١٤٢٢هـ حقق المركز العديد من الإنجازات أهمها: إنتاج ما يزيد عن ١٣ مليون شجرة مطعمة من أصناف الحمضيات المختلفة والمنتجة وزراعتها كما يوضحها الجدول رقم (٢.١١) حيث تنتج ما يزيد عن ٥٠ ألف طن في السنة من ثمار الحمضيات.^(١١٣)

جدول رقم (١٢): أعداد شتلات الفاكهة (الحمضيات) المنتجة بمركز أبحاث البستنة بنجران، وتم توزيعها للمزارعين خلال الفترة ١٤٠٣/١٤٠٤هـ - ١٤١٨/١٤١٩هـ (١٩٨٤-١٩٩٨م).

السنة	عدد الشتلات العدد التراكمي
١٤٠٣/١٤٠٤هـ - ١٤١٤/١٤١٥هـ (١٩٨٤-١٩٨٨م)	
١٥ - ١٤١٦	١٠٦٤٢٥ ٩١٤٩٠٢
١٦ - ١٤١٧	٥٩٠٠٠ ٩٧٣٩٠٢
١٧ - ١٤١٨	٤٣٥٥١ ١٠١٧٤٥٣
١٨ - ١٤١٩	٨٣٠٠٠ ١١٠٤٥٣
الإجمالي	١١٠٠٤٥٣ ^(١١٤)

(ب) المركز الوطني لأبحاث الزراعة والمياه بالرياض:

أنشئ المركز عام ١٣٩٦هـ وافتتح رسميا عام ١٣٩٨هـ وتمثلت أهدافه في القيام بالأبحاث التطبيقية وتقديم الخدمات الفنية للزراع وتنمية الطاقات البشرية، ويعمل بالمركز كوادر سعودية متخصصة إلى جانب الإخصائين من منظمة الأغذية والزراعة الدولية واللجنة السعودية الأمريكية المشتركة للتعاون الفني، ويضم المركز عشرة أقسام، هي:^(١١٥)

قسم وقاية النبات: يضم القسم أكبر مجموعة حشرية بالمملكة ومجهز بمختبرات للقيام بأبحاث الحشرات وأمراض النبات، وأهم أنشطته دراسة الآفات الزراعية التي تتعرض لها المحاصيل الزراعية وتشخيصها وتقديم النصح لمقاومتها بالطرق الملائمة مع استمرار التجارب لإيجاد أفضل الطرق لمقاومة الآفات تحت ظروف المملكة، وفحص البذور لتحديد مدى جودتها، وتقديم التوصيات للمسؤولين في وزارة الزراعة عن وضع الآفات النباتية في الحقول والخطط المستقبلية في وضع برامج زراعية متكاملة لمكافحتها والحد من انتشارها.

• قسم المحاصيل: ومن أهم أهدافه إدخال بعض الأنواع والأصناف من المحاصيل الحقلية ومحاولة أقليمتها تحت

^(١١٣) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص ٣٨.

^(١١٤) وزارة الزراعة والمياه، إدارة الدراسات الاقتصادية والإحصاء، الكتاب الإحصائي الزراعي السنوي، العدد الثاني عشر، ١٤٢١هـ.

^(١١٥) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص ٤٠.

الظروف المحلية السائدة، ويضم القسم:

- شعبة تكنولوجيا البذور التي تقوم بعمل التجارب على المحاصيل الحقلية ومحاصيل الحبوب الزيتية كما تقدم الخدمات المتعلقة بتحليل عينات البذور للشركات والمؤسسات الزراعية والمزارع.
- المعشبة الوطنية التي تقوم جمع العينات النباتية، والتعرف عليها وتصنيفها وحفظها بطرق علمية، كما تقوم بإنشاء بنك لجينات الأصناف المختلفة للمحاصيل القديمة المنتشرة في المملكة، إضافةً إلى تعريف الزراع بالأعشاب الضارة وطرق مكافحتها.
- شعبة الأعلاف التي تقوم بتقويم إنتاج ونوعية العديد من أصناف البرسيم ومقارنتها بالبرسيم الحساوي وإنتاج بذوره ودراسة إنتاجيته^(١١٦).

• قسم الهندسة الوراثية المتخصص في زراعة الأنسجة النباتية: الذي يعمل على تكثير أصناف النخيل والبطاطس ونباتات الفاكهة الممتازة الخالية من الأمراض، كما يقوم بإجراء أبحاث الهندسة الوراثية باستخدام زراعة الخلايا لإنتاج نباتات ذات نوعية جيدة وملائمة للظروف البيئية بالمملكة، إضافةً إلى تقديم الاستشارات الفنية إل الهيئات والزراع وتدريب الكوادر السعودية في هذا المجال. قد زود المركز الزراع بالكثير من فساتل النخيل التي تمتاز بجودتها وخلوها من الأمراض، إضافةً إلى قلة تكلفتها لأنها تتيح إنتاج كميات كبيرة من الفساتل بعكس ما هو معروف عن طرق التكاثر الخضري التقليدي التي صارت غير كافية للطلبات المتزايدة، وينتج المختبر حالياً فساتل النخيل بطاقة تقدر بنحو ١٠ آلاف فسيلة سنوياً، ويجري رفع الطاقة له لتصل إلى ١٠٠ ألف فسيلة سنوياً.

• قسم الخضار والبستنة: يقوم بتحديد الأصناف الملائمة من الخضار والفواكه، وقد تركزت جهود القسم في اختيار أصناف طماطم وخيار البيوت المحمية لانتخاب ما يناسب ظروف المملكة، وإنتاج البذور محلياً، وإنتاج أصناف من البطيخ مقاومة لدرجات الحرارة العالية والجفاف، إضافةً إلى تحسين أصناف الشامم البلدي، كما يوجد بالقسم مختبرات وبيوت محمية وحقول لإجراء التجارب، إضافةً إلى مشتل لتكثير أشجار الفاكهة ونباتات الزينة.^(١١٧)

• قسم إنتاج وصحة الحيوان: يقوم بإجراء الأبحاث التشخيصية لوقاية الإنتاج الحيواني وكذلك متطلبات التغذية السليمة، حيث تركزت واجبات القسم نحو مساعدة الفنيين من مزارع الإنتاج الداجني والألبان والأغنام والإبل على تقويم برامج الرعاية الصحية، مع دراسة أفضل الطرق لمكافحتها، وتنفيذ مشاريع أبحاث طويلة المدى حول بعض أمراض الحيوان لدراسة العوامل الوبائية الخاصة بها تحت ظروف المملكة والتخطيط لمكافحتها، إضافةً إلى تدريب العاملين بالوزارة في مجال تشخيص ومكافحة أمراض الحيوان.^(١١٨)

• قسم التربة والري: يقوم بالأبحاث الخاصة بخصوبة وإدارة التربة والري واستعمال مياه ومخلفات المجاري المعالجة، والقسم مجهز بمختبرات وأجهزة متقدمة لتحليل التربة والأسمدة ومستتبت زجاجي وحقول مكشوفة للقيام بالأبحاث الميدانية.

• قسم الصناعات الغذائية: يقوم بالتركيز على الصناعات التي تعتمد على المنتجات الغذائية كالتنمر والقمح والخضار، ويركز على الأبحاث التطبيقية في مجال الأغذية لتحسين النوعية والقيمة الغذائية وسلامة وصحة الغذاء، إضافةً إلى حل المشكلات الفنية التي تواجه مصانع الأغذية، وتقديم خدمات التحاليل الكيميائية والفيزيائية والمكروبيولوجية لمنتجات الزراعة والغذائية، إضافةً إلى تقديم خدمات الدراسات والاستشارات الفنية والتدريب للعاملين للقيام بعمليات التصنيع والرقابة للأغذية المختلفة.

• قسم القياسات الإشعاعية: يقوم بالكشف الإشعاعي على المدخلات والمنتجات الزراعية والحيوانية والمياه والتربة؛

^(١١٦) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع نفسه، ص ٤٠.

^(١١٨) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، مرجع سابق، ص ٤١.

ضماناً لصحة وسلامة المواطن من أخطار التعرض الإشعاعي الزائد عن الحدود المسموح بها، ويوجد بالقسم أجهزة حديثة ومتطورة للكشف الدقيق والسريع للمستوى الإشعاعي.

• قسم الاستشعار عن بعد: أنشئ عام ١٩٨٧ لتحليل ومعالجة صور الأقمار الصناعية واستخدام التقنيات الحديثة في الأغراض الزراعية كالمراد المائية والمراعي والغابات ومتابعة أمراض النبات ودراسة ورصد وتقويم التصحر.

• قسم التحاليل الكيميائية: يقوم بالأبحاث في دراسات الكيمياء وتحليل المواد العضوية وغير العضوية للمياه والمبيدات الزراعية والعينات النباتية.^(١١٩)

هذا وقد أنجز المركز في خلال الفترة الممتدة من عام ١٤٠٢-١٤١٩هـ أكثر من ٥٨٩ ألف تحليل في مجال الصناعات الغذائية، و٤٠٠٧ ألف تحليل في مجال وقاية النبات، إضافةً إلى التحاليل العديدة التي أجراها المركز في مجالات التربة والري والأسمدة والأنسجة النباتية والبذور^(١٢٠)

(ج) مركز أبحاث المراعي والثروة الحيوانية بالجوف:

تأسس عام ١٤٠٣هـ بهدف المساعدة في تطوير وتنمية المراعي والثروة الحيوانية، وتمثلت أهم أهدافه في استنباط الوسائل والتقنية الفعالة لتنمية المراعي الطبيعية والمروية وتطوير تقنيات ونظم تربية الحيوان خاصة الإبل والأغنام والماعز لتوفير المنتجات الحيوانية، كما يعمل على المحافظة على الغطاء النباتي وحماية البيئة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لسكان البادية، إضافةً إلى خلق مؤسسة بحثية وتعليمية متكاملة لخدمة التنمية الزراعية في المملكة. وفي عام ١٩٩٨ قام المركز بإجراء أربعة أبحاث تتعلق باستخدام مياه الصرف الزراعي لإنتاج بذور شجيرات رعوية، وتقييم بعض بذور نباتات المراعي، وتأثير رعي الإبل على الغطاء النباتي وكفاءة استخدام الشجيرات الرعوية في تجميل الحدائق.

(د) مركز الأبحاث الزراعية بالأحساء:

تأسس عام ١٣٧٣هـ لتوفير المعلومات العلمية الأساسية للزراع والباحثين للخروج من طرق الزراعة التقليدية إلى الطرق الحديثة، حيث يضم المركز قسم الآلات الزراعية الذي يقوم بتوفير الآليات الزراعية لتدريب الفنيين وأبناء الزراع على استخدامها خاصة الآليات الخاصة بالأرز من زراعة وتقسير وتبييض، كما يضم المركز أيضاً قسم البيئة الزراعية الذي يهتم بزراعة البيئة الفطرية الزراعية بالأحساء ويعمل على حصرها وبحث مدى الاستفادة منها، مثل: أنواع الأشجار السائدة ومدى إكثارها، والاستفادة منها في مكافحة التصحر بالمنطقة، كما يضم أقسام المحاصيل الحقلية وإنتاج البذور والوقاية والتربة والمياه.

وقد قام قسم المحاصيل الحقلية وإنتاج البذور بإدخال أصناف جديدة مثل الأرز المحلي المحسن حسا (١) وحسا

(٢)^(١٢١) ذي الصفات الجيدة ودوار الشمس والذرة الشامية، كما قام قسم البستنة بإدخال

بعض الأشجار غير المعروفة، مثل: زراعة السدر الصيني الذي يمتاز بكبير حجمه وإقبال المستهلكين عليه. وكذلك تحسين صفات الخضراوات المحلية وإدخال بعض الأصناف الجيدة من الخضار بالتعاون مع الفريق الصيني، كما تمت الاستفادة من إنتاج التمور في التصنيع الزراعي مثل استعمال الدبس في عمل حلوى وتحلية اللبن بالتمور والتجفيف الصناعي للتمور المتأخرة في النضج.^(١٢٢)

^(١١٩) مرجع سابق، التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، ص، ٤١.

^(١٢٠) التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، المرجع نفسه، ص، ٤٣.

^(١٢١) الحسا، ١، الأرز الحساوي إرثاً غالباً وعلماً بارزاً لمحافظة الأحساء (شرق السعودية)، أكد بحث علمي أهميته الغذائية لاحتوائه على النشويات والبروتينات والفيتامينات والأملاح المعدنية والمركبات الحيوية النشطة، ومضادات الأكسدة بالمقارنة مع أنواع الأرز الأبيض سائدة الاستهلاك من الأرز الحساوي الذي يُعد المنتج المحلي الثاني بعد التمور في الأحساء، يُوزع بواحتها منذ مئات السنين، وينتج بكميات وفيرة تقي بحاجة المجتمع، ويُصدر للمناطق المجاورة؛ (الشرق الأوسط، الأرز الحساوي ثروة وقيمة غذائية، <https://aawsat.com>، ٢٠٢٥م).

^(١٢٢) بلجرشي: مدينة بلجرشي تعد أكبر المحافظات الست بمنطقة الباحة وأكثرها سكاناً وأكثرها عمقاً تاريخياً، حيث ذكرت بعض المصادر أنها نشأت في عهود قديمة جداً تعود إلى حقبة ما قبل الإسلام، بل ذكر البعض أنها تعود إلى عصر الكنعانيين والعمايين كونهم أول من سكن هذا المكان، وذكر البعض أنها متصلة بجرش الرومانية (جيراسا) ويتميز موقع مدينة بلجرشي بسهولة أرضها وإطلالتها على تهامة من خلال جبل حزنه وما حوله كما تتميز بجمال طبيعتها

(هـ) محطة الأبحاث الزراعية ببلجرشي^(١٢٣):

تم إنشاؤها عام ١٤٠٤هـ؛ لما تمتاز به المنطقة الجنوبية بالمملكة من كثرة الأمطار وصغر الحيازات الزراعية وتكثر فيها أشجار الفاكهة بهدف تحسين الأصناف الموجودة من الفاكهة ذات النواة الحجرية وإدخال أصناف جديدة ذات إنتاجية عالية وملائمة لظروف المنطقة، وتزويد الزراع بالشتلات الملائمة التي تم استيرادها من الخارج بهدف إكثارها في المنطقة، كما تم استيراد أنواع من الزيتون ذات إنتاجية مرتفعة.

(و) محطة الأبحاث الزراعية بالمدينة المنورة:

أنشئت عام ١٣٧٦ هـ بهدف إجراء الأبحاث الخاصة بالتمور والدواجن مع التركيز على أبحاث النخيل خاصة الأصناف الممتازة في المنطقة مثل الروثانة وربيعة مع إدخال الأصناف المشهورة في مناطق المملكة الأخرى مثل سكري القصيم والخلاص من الأحساء، كما قامت المحطة بإجراء العديد من الأبحاث المتعلقة بدراسة تأثير الخف مع وزن وحجم الثمار، والمقننات المائية، والموعد الأمثل للتلقيح، والمواعيد المناسبة لإضافة الأسمدة وتحديد مواعيد جني التمور.

(ز) مركز أبحاث الزراعة والمياه بمنطقة مكة المكرمة - جدة:

تم إنشاؤه عام ١٣٨٤ هـ ليغطي احتياجات المنطقة الغربية من الأبحاث المتعلقة بالنشاط الزراعي في المنطقة، وذلك بالمحافظة على الأصناف السائدة من المحاصيل الزراعية مع رفع إنتاجيتها بالمعاملات الفلاحية المناسبة مع إدخال محاصيل جديدة ملائمة لظروف المنطقة (حرارة، رطوبة، ملوحة) مثل الذرة الشامية والفول السوداني وبنجر السكر وحشيشة السودان ودوار الشمس والبطاطس، كما تم التركيز في مجال الفاكهة على زراعة الفواكه الاستوائية (مانجو وتين) بهدف نشرها بين مزارعي المنطقة، هذا وقد بلغ عدد البحوث المنفذة في عام ١٤١٩هـ سبعة أبحاث.

(ح) محطة الأبحاث الزراعية بالخرج^(١٢٤):

أنشئت عام ١٣٨٣ هـ لمساندة التقنية الزراعية في المحافظات المجاورة لها حيث تم إجراء عديدة في ثلاث مجالات: المحاصيل الزراعية، البستنة، الوقاية.

ففي مجال المحاصيل الزراعية تم إجراء التجارب الخاصة بالقمح والشعير لاختيار الأصناف المناسبة ونشر زراعتها التي استجلبت بذورها من المركز الدولي لتحسين الذرة الصفراء والقمح.

(ط) مركز الأبحاث الزراعية بمنطقة القصيم - عنيزة^(١٢٥):

أنشئ عام ١٣٨٧ هـ في منطقة القصيم؛ وذلك لأهميته الزراعية بهدف إجراء الأبحاث الخاصة بالمحاصيل السائدة بالمنطقة كالقمح والشعير، حيث تم تحديد الأصناف الملائمة للمنطقة من الحمضيات المزروعة بنجران، والعنب من

الساحرة بعد أن اتسعت مساحتها وضمت الكثير من الغابات والينابيع التي لا تتبص.؛ (محمد الغامدي ، بلجرشي،، العمق التاريخي المهودر، <https://www.al-madina.com/article/645571>

^(١٢٤) الخرج: تقع مدينة الخرج في الجنوب الشرقي لمدينة الرياض بالمنطقة الوسطى (نجد)، ما بين خطي طول ٤٧/٤٨ شرقاً وبين خطي عرض ٢٣/٤٠ شمالاً ويحدها من الشمال الغربي مدينة الرياض ومن الجنوب الغربي منطقة الحوطة والحريق ومن الغرب تحدها سلسلة جبال طويق المسماة بعلبة، ومن الشرق حدود إمارة المنطقة الشرقية، وتبعد عن العاصمة ٦٤ كم، وسميت الخرج بهذا الاسم اشتقاقاً من الخراج، حيث كانت المنطقة تخرج حبوبها سنوياً إلى الحرمين الشريفين والمناطق الأخرى لأن المنطقة زراعية ومشهورة بذلك منذ القدم، يساعد على ذلك وفرة المياه وخصوبة الأرض، وقيل في سبب التسمية إن الأودية كانت تجتمع في هذه المنطقة ثم تخرج منها إلى المناطق الأخرى المجاورة فسميت بسبب ذلك بالخرج؛ (الخرج في سطور، <https://www.al-jazirah.com/2013/20130421/sk46.htm>، ٢٠٢٥.

^(١٢٥) عنيزة، عنيزة أقدم مدن منطقة القصيم، وهي ثاني أهم مدينة في المنطقة. وجاءت تسميتها بهذا الاسم - على الأرجح - تصغيراً لكلمة العنز التي تعني الأكمة السوداء.

تكتسب عنيزة أهمية موقعها من موقع منطقة القصيم ككل، فالقصيم جزء مهم من نجد بل هو بمثابة القلب منها. ومحافظة عنيزة تقع ضمن منطقة القصيم عند تقاطع دائرة عرض ٢٦ شمالاً مع خط طول ٤٤ شرقاً. إلى الجنوب من مجرى وادي الرمة. تقع في القطاع الشرقي الأوسط لإقليم نجد عموماً وفي الجانب الشرقي من منطقة القصيم. وقد أكسبها هذا الموقع أهمية خاصة لأنها تتوسط المسافة بين بلاد العراق وفارس مع مكة المكرمة والمدينة المنورة مما جعلها - كما هي اليوم - محطة استراحة لحجاج تلك الجهات. يقول (سادلر) الذي مر بعنيزة عام ١٢٣٥هـ. ١٨٢٠؛ (عنيزة في سطور، <https://www.alriyadh.com/163613>

الخرج، ووزعت على المزارعين بالمنطقة لزراعتها ونشرها، كما تم إجراء الأبحاث الخاصة بتحليل التربة والمياه لمعرفة الأصناف التي يمكن أن تنمو في هذه المنطقة، كما أجريت التجارب على الإصابات المرضية للنباتات مع تحديد المسبب وكيفية مقاومته.^(١٢٦)

مشروعات قامت بها وزارة الزراعة والمياه:

تم إنشاء وتجهيز وحدات زراعية في الرياض، والخرج، والأحساء، والقصيم، والمدينة المنورة، وجيزان لتقديم خدمات ميكانيكية وإرشادات للمزارعين وتزويدهم بحاجتهم من البذور وشتلات الفاكهة والأسمدة، ووقاية محصولاتهم من الآفات، وقد أدى ذلك إلى خفض تكاليف الإنتاج بدرجة محسوسة، وصل بعضها إلى أقل من خمسين في المائة من تكاليف الإنتاج السابقة. وقد جُهزت هذه الوحدات بالمعدات الميكانيكية من تركتورات للتسوية ومحاريث ودراسات وآلات ومواد مقاومة الآفات الزراعية، كما زودت بعددٍ من الفنيين للإرشاد والتوجيه، وأقيمت بكل منها مزرعة نموذجية ومحطة للتجارب ومشتل لاستنبات بذور الخضروات وأشجار الفاكهة، كما تم إنشاء محطتين لتربية الحيوان إحداها في المدينة المنورة والثانية في الرياض لتربية الأنواع المختلفة من الحيوانات الزراعية، والعمل بمختلف الطرق والوسائل العلمية لتحسين الحيوانات المحلي وزيادة قدرتها الإنتاجية، وقد انتهت المباني في محطة المدينة المنورة، والعمل يسير لتزويدها بما يلزمها من المعدات والحيوانات الأجنبية والمحلية، أما محطة الرياض فهي على وشك الانتهاء. والعمل على توزيع أشجار الفاكهة بلغ ما وزعته الوزارة في شتى أنحاء المملكة نحو من مائة وعشرين ألف شتلة في عام ١٣٧٥هـ، حيث بيعت على المزارعين بنصف تكاليفها تنفيذاً لرغبة جلالة الملك في زيادة رقعة مساحة الأراضي المزروعة بالفاكهة ببيع مضخات الماء للمزارعين نظمت عملية بيع مضخات الماء على المزارعين وذلك بتبسيطها عليهم بضمن الوزارة مع ثلاثة من الشركات المستوردة لهذه المضخات على هذا البيع، إضافةً إلى ذلك فقد عملت الوزارة على استصدار قرار من مجلس الوزراء بتحديد أرباح هذه المضخات وإلزام مستورديها بتوفير قطع الغيار بما يعادل عشرين في المائة من قيمة ما يستوردونه من مضخات المياه بهذه القطع والمهندسين اللازمين لأعمال الصيانة والإصلاح والعمل على ووقاية المزارعين واستوردت الوزارة بما تزيد قيمته على مائة ألف ريال (حوالي عشرة آلاف جنيه إسترليني) من معدات المقاومة وموادها وزعتها على وحداتها وفروعها، ليقوم الفنيون بأعمال المقاومة لدى المزارعين بدون مقابل إنشاء مدرسة الخرج الزراعية^(١٢٧) حيث أسست مدرسة زراعية في منطقة الخرج لتخرج عدداً من المزارعين من أبناء البلاد لتعيينهم في مختلف مناطق المملكة لأعمال الإرشاد وتوجيه المزارعين، لذلك تحسن الإشارة إلى أن منطقة الخرج هي مقر لشركة المراعي، والتي هي أكبر شركة متكاملة رأسياً للألبان في العالم^(١٢٨) والأكبر لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط، وتمتلك العديد من العلامات التجارية منها المراعي واليوم ولوزين وسفن دايز، فضلاً عن ريادة منتجاتها في جميع أسواق دول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك إعداد النشرات الزراعية الإرشادية، إلى جانب ذلك فقد عملت الوزارة على إصدار مجلة زراعية

^(١٢٦) المصدر السابق، التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، ص، ٤٥.

^(١٢٧) شركة المراعي للألبان: تأسست شركة المراعي في عام ١٩٧٧، وحققت منذ ذلك الحين نمواً متصاعداً حتى أصبحت أكبر شركة متكاملة رأسياً للألبان في العالم، وأكبر منتج وموزع للأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط، وطوال الـ ٤٠ عام عززت المراعي مكانتها بتقديم منتجات غذائية وصحية عالية الجودة للمستهلكين تحت شعا "جودة تستحق الثقة"؛ (المراعي، قطاع السلع الاستهلاكية الأساسية شركة المراعي غذاء . للفكر، ص١،

https://200listedsecurities.saudiexchange.sa/Resources/200ListedSecurities/ar/consumer_staples/almarai_company.htm

١، ٢٠٢٤م .

^(١٢٨) مدرسة الخرج الزراعية، مدرسة الخرج الزراعية، المعهد الثانوي الزراعي في الخرج التابع للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والذي يشرف عليه مركز التدريب المهني بالخرج ١٤٠ طالباً يمثلون وحدات المؤسسة ومدارس التعليم العام التابعة لوزارة المعارف؛ (الخرج الجزيرة، صحيفة الجزيرة، العدد، ١٠٥٤٩، <https://al-jazirah.com/2001/20010816/as30.htm>، ٢٤/٠٢/٢٠٢٥ (فبراير).

ونشرات إرشادية توزع على المزارعين مجاناً، وإنشاء محطات التجارب الزراعية التي تعمل على إنشاء محطات للتجارب والبحوث الزراعية ليتمكن الحصول بما يجرى فيها من دراسات وأبحاث لتحسين المحاصيل المحلية وإيجاد سلالات منها تناسب كل منطقة من مناطق المملكة، والعمل على استنباط بعض الأصناف التي تقاوم الأمراض، وكذلك اهتمت وزارة الزراعة بإنشاء السدود وحفر الآبار مثل إنشاء سد وادي وج^(١٢٩) بالطائف، وتجري دراسة إصلاح سد ثمالة بوادي لية بالطائف أيضاً، كما طرحت مناقصة إنشاء سد بوادي حنيفة بالرياض، وقد بدأ بالعمل ومن المنتظر أن ينتهي هذا السد في ظرف عام، وتوجد ما يقرب من عشرين حفارة تعمل في جهات مختلفة من المملكة لحفر الآبار للمزارعين والاستفادة من المياه الجوفية، كما أجرت دراسة مشروع صرف منطقة القطيف بالأحساء لخفض وقت قريب، حيث يعمل خبراء الوزارة على زيادة إنتاج مصنعي التمور في المدينة المنورة والأحساء ووضع أشكال مختلفة للتعبئة لترغيب المواطنين على استهلاك هذه الفاكهة المفيدة وتسهيل تصديرها إلى الخارج ومكافحة أضرار الجراد كما ازدادت نسبة الأراضي الصالحة للزراعة من حوالي ٣٧.٧ % في عام ١٣٩٠-١٣٩١هـ / ١٩٧١-١٩٧٢م إلى ٥٣ % في عام ١٤٠١-١٤٠٢هـ / ١٩٨١-١٩٨٢م، وازداد حيازة الأراضي المزروعة من ٢٠٩ هكتار إلى ٥.٣ هكتار، ويعود ازدياد مساحة الأراضي الزراعية إلى عدة عوامل أهمها: التوسع في نظام توزيع الأراضي البور بالمجان إضافة إلى سياسات الإعانات والقروض التي ساعدت على استصلاح مساحات أكبر من الأراضي الزراعية والتوجه نحو إقامة المشاريع الزراعية ذات الأحجام الكبيرة وتستخدم فيها التقنية المتقدمة، إضافة إلى زيادة نسبة الحيازات الزراعية في المناطق الجنوبية والجنوبية الغربية؛ لأنها تشكل مصدر دخل للمنطقة، حيث إن كمية الأراضي المزروعة تعني زيادة الإنتاج من المحصول الزراعي مثل القمح الذي زاد بعشرة أضعاف بعد تطبيق نظام شراء محصول من مؤسسة صوامع الغلال وكذلك والذرة والدخن والشعير والطماطم والخضروات^(١٣٠) ومن أهمية ضرورة توفير المياه لسكان المملكة فقد بدأت المملكة البحث عن حلول جذرية، فكانت تحلية مياه البحر هي المفتاح. في عام ١٣٨٤هـ (١٩٦٤م)، وضعت أولى لبنات هذا المشروع الطموح، حيث أنشئ مكتب متخصص لدراسة وتنفيذ مشاريع التحلية، ليبدأ فصل جديد من الابتكار والتحدي. من الاعتماد على الآبار والعيون إلى تبني أحدث تقنيات التحلي ومنذ عهد الملك عبد العزيز - رحمه الله - وحتى يومنا هذا، شكلت المياه أحد أهم الأولويات في خطط التنمية الوطنية، حيث استثمرت المملكة في تقنيات التحلية، وشبكات المياه، والمشاريع الضخمة لضمان الاستدامة وبما أن الحاجة أم الاختراع استطاعت المملكة أن يكون لها ابتكار وريادة في حل مشكلة ندرة المياه مما جعلها في طليعة الدول التي حرصت على حل مشكلة ندرة المياه ووضع المملكة في طليعة الإدارة المستدامة للمياه وتقنياتها.

المبحث الخامس: تحقيق الأمن الغذائي:

تعد ندرة الموارد المائية العذبة في المملكة العربية السعودية من أهم العوامل التي تحدد مسار التنمية بصورة عامة والتنمية الزراعية بصورة خاصة، حيث تقع المملكة داخل النطاق الجاف وشبه الجاف ويتراوح متوسط المطر السنوي في معظم مناطق المملكة ما بين ٥٠ إلى ١٥٠ ملم، باستثناء المرتفعات الجنوبية الغربية التي مع تساقطها في فترات زمنية قصيرة، إضافة إلى خلو مناطق المملكة من أي مصادر مائية سطحية دائمة الأنهار والبحيرات، حيث تمثل المياه الجوفية العميقة غير المتجددة المصدر الرئيسي للزراعة في المنطقة الرسوبية من المملكة التي تشمل مناطق: (الرياض، القصيم،

^(١٢٩) وادي وج، وعرف وادي "وج" قديماً أنه الأب الأول، وعندما سكنته تقيف طوقه ب (سور) يحميه فسمي بالطائف بدلاً من وج، إذ يحتفظ الوادي بتاريخ عريق وحضارة وثقافتها المصادر اللغوية والأدبية، حيث تناول عنه المؤرخون معلومات أضفت تراثه القديم الذي خلفته الإنسانية المتعاقبة على أرضه، لما تمتلكه؛ بطون أرضه من ثروات بيئية وطبيعية وقصص وأحداث ومشاهد قديمة؛ (وكالة الأنباء السعودية، قافي/وج .. أرض التاريخ الشاهدة على مولد الطائف، ١٢ محرم ١٤٤٦ هـ الموافق ١٨ يوليو ٢٠٢٤ م واس، <https://www.spa.gov.sa/N2141379>، الخميس ٢٨ شعبان ١٤٤٦ - ٢٧ فبراير ٢٠٢٥.

^(١٣٠) تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ١٤٤.

الشرقية، حائل، تبوك، الجوف، الحدود الشمالية وأجزاء من نجران).

وترتب على التوسع الكبير في مساحة إنتاج القمح والشعير والأعلاف خلال خطط التنمية الخمسية الأولى (١٩٧٤ - ١٩٩٥ م) زيادة في الطلب على المياه الجوفية القابلة للنضوب، مما أدى إلى اختلال التوازن بين موارد المياه المتاحة والطلب عليها لتلبية الأغراض الزراعية وانكشفت أبعاد مشكلة ندرة المياه في مراحل مبكرة وفق ما أوضحتها الدراسات والشواهد من مظاهر النقص الواضح في حجم المخزون الجوفي، وانخفاض منسوب هذه المياه على نطاق واسع سنويا واختفاء معظم مظاهر المياه القريبة من السطح كالبحيرات، والعيون والينابيع والآبار اليدوية، نتيجة الاستنزاف المتسارع والاستخدام غير المستدام للمياه؛ فضلا عن محدوديتها، هذا الأمر شكل تحديا كبيرا أمام القطاع الزراعي في تحقيق الأمن الغذائي، فبدأت المملكة في تقليص المساحة المزروعة من خلال وقف زراعة محاصيل القمح والشعير والأعلاف تدريجياً ووقف تصدير منتجات أخرى وغيرها من الخطوات بهدف الحفاظ على المياه الجوفية.^(١٣١) ونتيجة للسياسات الزراعية التي قامت بها حكومة خادم الحرمين الشريفين من استصلاح الأراضي والقروض الزراعية والإعانات الزراعية وكذلك المشاريع الزراعية والتي أسهمت في تطور في المساحات المزروعة في المملكة .

جدول رقم (١٣): تطور المساحة المزروعة خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠١٣).^(١٣٢)

السنوات	إجمالي المساحة المزروعة (ألف هكتار)	السنوات	إجمالي المساحة المزروعة (ألف هكتار)
١٩٩٠	١٣٧٩.١٩	٢٠٠٢	١٢٢٤.٥٠
١٩٩١	١٥١٩.٧٦	٢٠٠٣	١٢١٦.٠٤
١٩٩٢	١٥٧٠.٨٢	٢٠٠٤	١١٤٧.٠٠
١٩٩٣	١٥٩٦.٤٠	٢٠٠٥	١١٠٦.٧٢
١٩٩٤	١٥٩٥.٥٤	٢٠٠٦	١٠٧٤.١٦
١٩٩٥	١٣٠٢.٣٦	٢٠٠٧	١٠٧٤.٩٦
١٩٩٦	١١٧٣.٣١	٢٠٠٨	٩٧١.٦١
١٩٩٧	١٢٦٣.٢٦	٢٠٠٩	٨٣٤.٩٩
١٩٩٨	١٢١٦.٨٥	٢٠١٠	٨٠٦.٦٨
١٩٩٩	١٢٢٦.٢٩	٢٠١١	٧٨٧.٧٣
٢٠٠٠	١١١٩.٩٤	٢٠١٢	٧٤٥.٦٣
٢٠٠١	١٢١١.٥٨	٢٠١٣	٦٩٤.٥٥

ويتضح من هذا الجدول زيادة مساحة الأراضي المزروعة في فترة ٢٠١٣ م أي عهد الملك فهد بن عبدالعزيز حيث اتبع سياسة اتساع مساحة الأراضي المزروعة لتحقيق الأمن الغذائي. الجدير بالذكر فإن سياسة المملكة نحو اتساع مساحة الأراضي بالرغم من شح المياه، أدركت ذلك وعملت على

^(١٣١) آل مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية في الفترة (١٩٩٠/٢٠١٧م)، المجلة العربية للنشر والأبحاث، المجلد ٣، العدد ١٣، ديسمبر ٢٠١٩م، ص، ١٠.
^(١٣٢) وزارة الزراعة والمياه إدارة المساحة والأراضي.

تحقيق التوازن للمحافظة على المياه الجوفية من خلال زرع المحاصيل الهامة، كالقمح والخضار والفواكه وجلب الخبراء الزراعيين للنظر في مشكلة المياه الجوفية بهدف تحقيق الأمن الغذائي لسكان المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (١٤): تطور المساحة المزروعة بالقمح خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠١٣). (١٣٣)

السنوات	إجمالي المساحة المزروعة بالقمح (ألف هكتار)	كنسبة من إجمالي المساحة المزروعة %	السنوات	إجمالي المساحة المزروعة بالقمح (ألف هكتار)	كنسبة من إجمالي المساحة المزروعة %
١٩٩٠	٧٧٠.٦١	٥٦	٢٠٠٢	٤٩٨.٥١	٤١
١٩٩١	٨٩٦.١٩	٥٩	٢٠٠٣	٥١٦.٧٥	٤٢
١٩٩٢	٩٢٤.٤١	٥٩	٢٠٠٤	٥٢٣.٠٦	٤٦
١٩٩٣	٧٦٤.١٥	٤٨	٢٠٠٥	٤٨٨.٨٨	٤٤
١٩٩٤	٥٨١.٥١	٣٦	٢٠٠٦	٤٦٨.٢٧	٤٤
١٩٩٥	٣٦٨.٥١	٢٨	٢٠٠٧	٤٥٠	٤٢
١٩٩٦	٢٧٣.٨٤	٢٣	٢٠٠٨	٣٢٦.١٦	٣٤
١٩٩٧	٤٠٣.٣٧	٣٢	٢٠٠٩	١٩٥.٨٨	٢٣
١٩٩٨	٣٨٥.٣٤	٣٢	٢٠١٠	٢١٩.٥١	٢٧
١٩٩٩	٤٨١.١١	٣٩	٢٠١١	١٩٢.٨٢	٢٤
٢٠٠٠	٤١٩.٢٢	٣٧	٢٠١٢	١٤٤.١٧	١٩
٢٠٠١	٤٢٤.١٧	٣٥	٢٠١٣	١٠٢.٦١	١٥



(١٣٣) منظمة الأغذية والزراعة FAO.

جدول رقم (١٥): تطور الطلب على الموارد المائية (مليون متر مكعب).^(١٣٤)

السنوات	الأغراض البلدية والصناعية	الأغراض الزراعية	الإجمالي
١٩٩٠	١٦٥٠	١٤٥٨٠	١٦٢٣٠
١٩٩٤	١٨٠٠	١٦٤٠٠	١٨٢٠٠
١٩٩٩	٢٢٠٠	١٨٥٤٠	٢٠٧٤٠
٢٠٠٤	٢٦٣٠	١٩٨٥٠	٢٢٤٨٠
٢٠٠٨	٢٧٠٥	١٥٠٨٣	١٧٧٨٨
٢٠٠٩	٢٨٣٧	١٤٧٤٧	١٧٥٨٤
٢٠١٠	٣٠٣٧	١٤٤١٠	١٧٤٤٧
٢٠١١	٣٢٢٣	١٥٩٧٠	١٩١٩٣
٢٠١٢	٣٣٧٠	١٧٥١٤	٢٠٨٨٤
٢٠١٣	٣٦٢١	١٨٦٣٩	٢٢٢٦٠
٢٠١٤	٣٨٠٤	١٩٦١٢	٢٣٤١٦
٢٠١٥	٤٠٠٢	٢٠٨٣١	٢٤٨٣٣

ونلاحظ من الجدول رقم (١٥) استمرار الزيادة في الطلب على المياه في القطاع الزراعي، حيث ارتفع من ١٤ مليار متر مكعب في عام ٢٠١٠ إلى أكثر من ٢٠ ملياراً في عام ٢٠١٥. ويعود السبب إلى استمرار نمو المساحة المزروعة بالمحاصيل الأخرى ذات الاستهلاك العالي للمياه كالأعلاف، حيث يبلغ معدل استهلاك الأعلاف الخضراء للمياه حوالي ٢٥ ألف متر مكعب سنوياً لكل هكتار، في حين لا يتجاوز معدل استهلاك القمح ومحاصيل الحبوب ٩ آلاف متر للهكتار الواحد سنوياً وفي نهاية عام ٢٠١٥ م صدر قرار بإيقاف زراعة الأعلاف في المساحات التي تزيد عن ٥٠ هكتاراً وتقع في مناطق الرف الرسوبي التي تحتوي على مياه جوفية غير متجددة، تشمل ست مناطق: (الرياض، القصيم، الشرقية، حائل الجوف، تبوك) ابتداءً من ١٤٤٠/٢/٢٥هـ، أما المساحات التي تقل عن ٥٠ هكتاراً وقت صدور القرار فيمكن لأصحابها الاستمرار في زراعة الأعلاف أو التوقف عن زراعتها مقابل تعويض مادي بمبلغ ٤٠٠٠ ريال عن كل هكتار، أو التحول إلى زراعة القمح على مساحة لا تزيد عن ٥٠ هكتاراً، كما يمنع تصدير المنتجات الزراعية المهذرة للمياه، تشمل: (البطيخ، البطاطس، البصل الجاف، الطماطم، الذرة، الزيتون، القرع، الشام، العنب)^(١٣٥).

ويتضح مما سبق أن السياسة الزراعية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من (١٩٩٠-٢٠١٥) قد أخذت مساراً انكماشياً بسبب اعتبارات الأمن المائي والحد من استنزاف المياه الجوفية القابلة للنضوب، في ظل المعطيات والمؤشرات المائية الموجودة التي بينت خطورة الاندفاع غير المدروس لخطوات التنمية الزراعية على مخزون المياه الجوفية، كما أن وقف تصدير معظم المنتجات والمحاصيل الزراعية أمر مهم جداً، لأن تصدير المحاصيل الزراعية يعد تصديراً يؤثر على التنمية الزراعية في المملكة.

وقد بلغت واردات المملكة من القمح والدقيق ١٢٠.٦ ألف طن عام ١٩٦١م وفي عام ١٩٩٩م ارتفعت واردات

^(١٣٤) وزارة المياه والكهرباء، التقرير الإحصائي للعام المالي (٢٠١٥م).

^(١٣٥) آل مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، ص، ٣٥.

المملكة من القمح والدقيق على مليون طن؛ نتيجةً لتنمية القطاعات الاقتصادية في المملكة، حيث كان للقطاع الزراعي نصيب وافر منها، -كما ذكر سابقاً- من توزيع الأراضي البور مجاناً والقروض الزراعية الميسرة وإعانة القمح بأسعار تشجيعية مما أدى إلى تنمية القطاع الزراعي بنسبة ١١٪، حيث تم تحقيق الاكتفاء الذاتي في كثير من المحاصيل الزراعية حتى وصلت مرحلة التصدير للفائض خارج المملكة، كما جاءت الخطة الخمسية السادسة خلال العام ١٤١٥ - ١٤٢٠هـ / ١٩٩٥ - ١٩٩٩م بهدف تحقيق الأمن الغذائي من أولويات هذه الخطة التنموية، حيث أصبح الإنتاج المحلي يبلغ ٧٤٪ من إجمالي السلع الغذائية ١٩٩١م^(١٣٦). كما أن القطاع الزراعي قد حقق معدل نمو سنوي بلغ ١.٢٪ وساهم في الإنتاج المحلي ما نسبته ٩.٤٪ لعام ١٩٩٣م، كما وفر القطاع الزراعي ما نسبته ٧٥٪ من إجمالي كمية السلع الغذائية. أما بالنسبة للقمح والأمن المائي، فقد بلغ إجمالي الآبار الأهلية المرخصة بنهاية عام ١٤١٦هـ / ١٩٨٦م ما يقارب ٣٥ ألف بئر بمنطقة الرياض بنسبة ٤٤٪ والباقي منها في مناطق القصيم حائل تبوك الجوف^(١٣٧)

وبالرغم من ذلك تعتبر هذه الموارد المائية ضرورة ملحة للقطاع الزراعي بالمملكة، فضلاً عن صعوبة المناخ الحار وصعوبة التربة، حيث استخدم من الموارد المائية ما نسبته ٩٥ مليون متر مكعب في عام ١٩٩٥م، وبذلك أصبح هناك اعتماداً كلياً على الموارد المائية الجوفية غير المتجددة من قبل القطاع الزراعي في المملكة، لذلك اعتمدت خطة التنمية السادسة على أهمية موارد المياه الجوفية واستغلال مصادر المياه غير التقليدية كتحلية مياه البحار ومياه الصرف الصحي والزراعي، وكذلك كان من الأهداف الرئيسية في هذه التنمية هو الإسهام في تحقيق الأمن الغذائي من خلال إنتاج سلع ومنتجات زراعية تتناسب مع إمكانيات الموارد الطبيعية المتاحة واستخدام التقنيات ووسائل الري الحديثة^(١٣٨).

إلا أنه كان للملك فهد بن عبدالعزيز حلماً وهاجساً لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة وضمنه ضمن خطط التنمية في عهده، حيث كان طموح خدمة الأمن الغذائي وتطوير الزراعة في المملكة العربية السعودية من القضايا التنموية التي أولاهها الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود عنايته واهتمامه، فأعطى المواطنين كامل الحرية لاستثمار الأراضي الصالحة للزراعة، وأعطى الآلات الزراعية من الرسوم الجمركية بل أيضاً أصدر -رحمه الله- توجيهاته للجهات المختصة باستيراد المكينات والمعدات الزراعية على نفقة الدولة لتوزيعها على المزارعين ليقوموا بتسيدها على أقساط دون فوائد، لذلك عكفت وزارة الزراعة والمياه على عمل الدراسات والخطط للنهوض بالقطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، إلى جانب العمل على تنمية مصادر المياه، وقد -تطور إنتاج القمح في هذه الفترة جنباً إلى جنب مع زيادة مزارع الدواجن. وبنهاية خطة التنمية الثانية كان معدل النمو الزراعي السنوي ٥٪ نتيجة لتتبع أوجه النشاط، ويرجع ذلك إلى القروض التي قدمتها الدولة لقطاع الزراعة كما بلغت الطاقة التخزينية لصوامع الغلال خلال مدة الخطة التنموية الثانية ٣٠٠ ألف طن كما بلغت الطاقة الإنتاجية لمطاحن الدقيق ٢١٦٠ طن قمح، ولمصانع الأعلاف ٣٠٠ طن، وبمبايعة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز ملكاً على البلاد في ٢١/٨/١٤٠٢هـ / ١٣/٦/١٩٨٢م، دخلت المملكة مرحلة زاهرة من مسيرة تطورها، فقد أولى خادم الحرمين حفظه الله كافة قطاعات الإنتاج والخدمات جل اهتمامه، وقاد مسيرة التنمية الوطنية بنجاح، وكانت التنمية الزراعية في مقدمة أولوياته، فأحصاءات الخطط التنموية التي نُفذت في عهده، بينت أن المملكة لم تشهد ازدهاراً زراعياً من قبل كالذي شهدته خلال العشرين عاماً الماضية، حيث أصبح القطاع الزراعي هو القطاع الوحيد الذي حقق معدل نمو يفوق ما كان مستهدفاً، وكان ذلك نتيجة لأنواع الدعم المختلف التي دفع

^(١٣٦) العيد صلاح بن محمد، تطور زراعة القمح في المملكة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العدد، خاص، ٢٠٤ - ٢٢٥، ١٩٩٩، ص، ٩.

^(١٣٧) الجوف، منطقة الجوف هي إحدى المناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية، وتقع شمال البلاد على الحدود مع الأردن.

وتبلغ مساحتها ١٠٠٢١٢ كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكانها ٥٠٨.٤٧٥ ومدينة سكاكا هي المقر الإداري للمنطقة التي تضم تحت، ٢٠٢٥م، o8ziDTxNTDwMTYy8DTzcdA0cA519Xl3M3lwMQk30gxOL9L30o_ArApqSmVvYGO

^(١٣٨) العيد صلاح بن محمد، تطور زراعة القمح في المملكة، ص، ٢١٣.

بها خادم الحرمين الشريفين، والتي حققت ربحية للاستثمار فيه بشكل كبير، وارتفع إنتاج القمح من ١٤٢ ألف طن في بداية الخطة الثالثة في عهد الملك خالد -رحمه الله- إلى أكثر من مليوني طن في السنة الأخيرة من هذه الخطة بتوجيه خادم الحرمين الشريفين حفظه الله، فتجاوزت المملكة مرحلة تأمين الاكتفاء الذاتي إلى التصدير، حيث حققت الاكتفاء الذاتي في البيض والألبان واللحوم البيضاء وغيرها، ويرجع النمو في القطاع الزراعي أساساً إلى النمو في الإنتاجية.

خطط محكمة وفي غضون الخطة الخمسية الرابعة (١٤٠٥ - ١٤١٠هـ / ١٩٨٥ - ١٩٩٠م) وهي ثاني خطة خمسية في عهد خادم الحرمين الشريفين، زاد إنتاج القمح بنسبة (٦٢٪) إذ ارتفع من (٢.١) مليون طن عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م - إلى (٣.٤) ملايين طن عام ١٤١٠/٤٠٩هـ، بزيادة قدرها (٣.١) مليون طن عن الكمية اللازمة للاكتفاء الذاتي، وخلال الفترة نفسها تضاعف إنتاج الشعير (٩٢) ضعفاً إذ ارتفع من (٤) آلاف طن إلى (٣٧٢) ألف طن بما يمثل (١٧٪) من الاستهلاك المحلي.

وزداد إنتاج الخضروات خلال فترة الخطة الرابعة بأكثر من (٤٣٪) إذ ارتفع من (١.٤) مليون طن إلى نحو مليوني طن، ويمثل هذا (٧٦٪) من الاستهلاك المحلي.

وعليه فخلال هذه الإنجازات ومواجهة التحديات، كان الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية في مقدمة التحديات، اقتصادياً وسياسياً، التي تغلب عليها الملك المفدى حفظه الله.^(١٣٩)

وفي المقابل، فإن ندرة الموارد المائية العذبة في المملكة العربية السعودية تُعد من أهم العوامل التي تحدد مسار التنمية بصورة عامة والتنمية الزراعية بصورة خاصة، حيث تقع المملكة داخل النطاق الجاف وشبه الجاف ويتراوح متوسط المطر السنوي في معظم مناطق المملكة ما بين ٥٠ إلى ١٥٠ ملم، باستثناء المرتفعات الجنوبية الغربية التي يتجاوز فيها معدل المطر السنوي ٢٠٠ ملم سنوياً، كما لا تزيد المساحة ذات الأمطار أعلى من ٢٠٠ ملم عن ٢.٨ في المائة من جملة الأراضي المطرية ولا يزيد معدل الأمطار عن ٤٠٠-٥٠٠ ملم في أي مكان من المملكة، مع تساقطها في فترات زمنية قصيرة، إضافة إلى خلو مناطق المملكة من أي مصادر مائية سطحية دائمة الأنهار والبحيرات، حيث تمثل المياه الجوفية العميقة غير المتجددة المصدر الرئيسي للزراعة في المنطقة الرسوبية من المملكة التي تشمل مناطق: (الرياض، القصيم، الشرقية، حائل، تبوك، الجوف، الحدود الشمالية وأجزاء من نجران).

وترتب على التوسع الكبير في مساحة إنتاج القمح والشعير والأعلاف خلال خطط التنمية الخمسية الأولى (١٩٧٤-١٩٩٥ م) زيادة في الطلب على المياه الجوفية القابلة للنضوب، مما أدى إلى اختلال التوازن بين موارد المياه المتاحة والطلب عليها لتلبية الأغراض الزراعية، وانكشفت أبعاد مشكلة ندرة المياه في مراحل مبكرة، وفق ما أوضحته الدراسات والشواهد من مظاهر النقص الواضح في حجم المخزون الجوفي وانخفاض منسوب هذه المياه على نطاق واسع سنوياً واختفاء معظم مظاهر المياه القريبة من السطح كالبحيرات، والعيون والينابيع والآبار اليدوية، نتيجة الاستنزاف المتسارع والاستخدام غير المستدام للمياه؛ فضلاً عن محدوديتها، هذا الأمر شكل تحدياً كبيراً أمام القطاع الزراعي في تحقيق الأمن الغذائي، فبدأت المملكة في تقليص المساحة المزروعة من خلال وقف زراعة محاصيل القمح والشعير والأعلاف تدريجياً ووقف تصدير منتجات أخرى وغيرها من الخطوات بهدف الحفاظ على المياه الجوفية.^(١٤٠) ولقد انتهجت المملكة سياسات زراعية لتحقيق الأمن الغذائي، حيث اهتمت بالقطاع الزراعي؛ كونه من أهم القطاعات التي لها دور في الاقتصاد السعودي وتحقيق الأمن الغذائي، حيث قدمت الدعم الكبير من قبل الحكومة لهذا القطاع منذ بداية

^(١٣٩) صحيفة الجزيرة، الأمن الغذائي هاجس الملك فهد الذي تحقق، https://al-jazirah.com/2001/20011107/fy5.htm#google_vignette

٢٠٢٥م.

^(١٤٠) آل مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، المجلد العدد، مج ٣، ١٣ع ١٩، ٢٠١٩، ص، ٢٨.

خطط التنمية الخمسية في العام ١٩٧٠م بدأت مرحلة متسارعة من التطور الزراعي، حيث وضعت الدولة- ممثلة في وزارة الزراعة وصندوق التنمية الزراعي- سياسات وبرامج تنموية بهدف زيادة المساحة المحصولية فقامت بتوزيع الأراضي على الشركات والمزارعين دون مقابل وقدمت القروض الزراعية الميسرة وتقديم الإعانات ودعم مدخلات الإنتاج وتحسين البنية التحتية وفرضت السعر التشجيعي لاستلام القمح من قبل (المؤسسة العامة للحبوب) ^(١٤١) بدأ بسعر ٣.٥ ريالاً للكيلو، ثم انخفض بعد ذلك تدريجياً، وتشجيع إنشاء المشاريع المتخصصة والشركات الزراعية. ^(١٤٢)

ويتضح مما سبق أن السياسة الزراعية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من (١٩٩٠-٢٠١٥) قد أخذت مساراً انكماشياً بسبب اعتبارات الأمن المائي والحد من استنزاف المياه الجوفية القابلة للنضوب، في ظل المعطيات والمؤشرات المائية الموجودة التي بينت خطورة الاندفاع غير المدروس لخطوات التنمية الزراعية على مخزون المياه الجوفية، كما أن وقف تصدير معظم المنتجات والمحاصيل الزراعية أمر مهم جداً؛ لأن تصدير المحاصيل الزراعية يُعد تصديراً للمياه الافتراضية" اللازمة لإنتاج هذه المحاصيل من مناطق الشح المائي إلى مناطق ربما أوفر ماءً نسبياً، خصوصاً عندما تكون المياه المستخدمة لري هذه المحاصيل المعدة للتصدير من مصادر مائية جوفية غير متجددة.

كما يتضح من الجدول رقم (١) أن مناطق الدرع العربي جنوب غرب المملكة العربية السعودية لم تحظ سوى بحصة متدنية من إجمالي الأراضي الزراعية الموزعة بنهاية عام ٢٠٠٣، حيث لا تتعدى ٠.٦٧٪ في منطقة عسير، ٠.٠٨٪ في منطقة جيزان، ٠.٠٥٪ في منطقة الباحة، هذه المناطق يتجاوز فيها معدل المطر السنوي ٢٥٠ ملم سنوياً وتتغذى فيها المياه الجوفية بالأمطار المتجددة، مما يعني أنها لم تستغل زراعياً بشكل يمكن أن يكون أداة لتعزيز الأمن المائي والغذائي من خلال إدارة مياه الأمطار بكفاءة للاستخدامات الزراعية والمساهمة في إيجاد إنتاج غذائي محلي على نحو مستدام. ^(١٤٣)

القمح في المملكة العربية السعودية:

لقد حدث الاكتفاء الذاتي من محصول القمح في المملكة العربية السعودية في السنوات العشر الأخيرة وحتى عام ١٩٨٤-١٩٨٥م، وقد بلغت المساحات المزروعة من القمح في المملكة ١٢.٦٪ من الأراضي الزراعية في العام ١٩٧٥-١٩٧٦م وسرعان ما أصبحت المساحة التي يشغلها القمح ٧٥.٦٪ للسنة الزراعية ١٩٨٤-١٩٨٥م مساحة الأراضي الزراعية، فأصبح هناك اكتفاء ذاتياً من بعض المحاصيل وتم تصدير بعضها مما جعل المملكة محل تقدير منظمة الأغذية الزراعية FAO في المؤتمر الثالث والعشرين لمنظمة الأغذية حققت المملكة مركزاً متقدماً في المنتجات الزراعية وفي مقدمتها القمح وجاوزت فيه مرحلة الاكتفاء الذاتي بحيث حصلت على شهادة تقدير في إنتاج القمح ^(١٤٤) أما بقية السلع الغذائية الأخرى كالأرز والسكر والزيوت النباتية والمنتجات الحيوانية وغيرها فإنه يتولى عملية توريدها وتخزينها القطاع الخاص من مؤسسات وشركات الاستيراد المرخصة، بعد استيفاء متطلبات الأنظمة والمواصفات كافة المعتمدة من قبل المؤسسات المنظمة كوزارة التجارة والجمارك السعودية و"الهيئة العامة للغذاء والدواء" المكلفة بالرقابة على سلامة الغذاء و"الهيئة العامة للمنافسة" المكلفة بمكافحة وتغريم الممارسات الاحتكارية، مثل: فرض قيود على توريد السلعة بهدف إيجاد نقص مصطنع في توافر المنتج لزيادة الأسعار، أو افتعال وفرة مفاجئة تؤثر على باقي المنافسين ونحو ذلك من

^(١٤١) المؤسسة العامة للحبوب: تعد المؤسسة العامة للحبوب من المؤسسات الوطنية الرائدة التي لها دور بارز في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير احتياجات المواطنين بأهم السلع الغذائية بالمملكة وقد تم تحويلها إلى تحويل المؤسسة العامة للحبوب إلى هيئة عامة للأمن الغذائي يعزز منظومة الأمن الغذائي بالمملكة ١٤٤٤/٠٦/٢٤؛ (وزارة الزراعة والمياه، <https://www.mewa.gov.sa>، ٢٠٢٥م

^(١٤٢) آل مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٢٩.

^(١٤٣) آل مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٣٥.

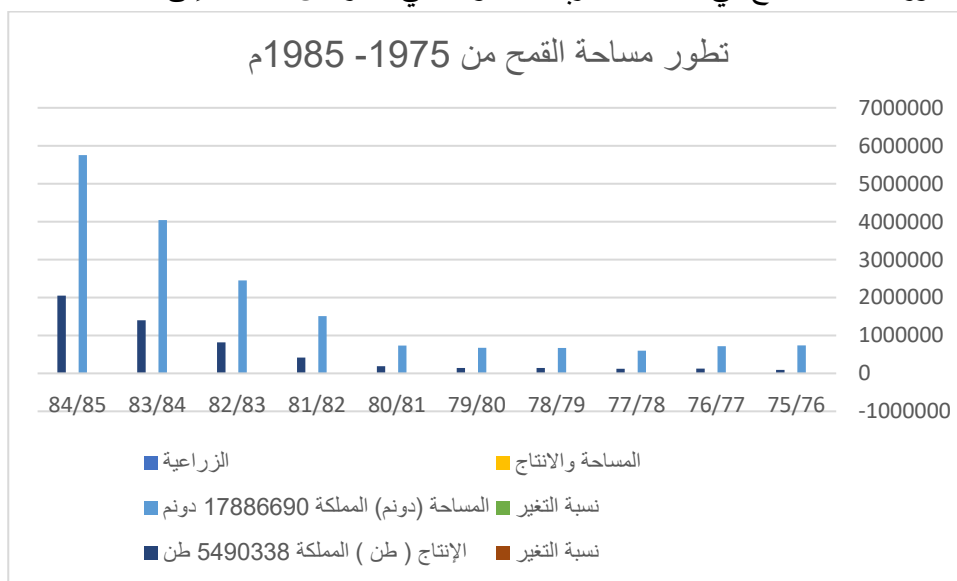
^(١٤٤) عبدالرحمن سعود، القمح في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٢٣..

الممارسات غير المشروعة.

ومن من أهم المكاسب المترتبة على استيراد المحاصيل الزراعية تعزيز كفاءة استخدام المياه في ظل ندرة المياه من خلال استيراد "المياه الافتراضية" ^(١٤٥) المستخدمة في إنتاج المنتجات الزراعية المستوردة، لاسيما المحاصيل كثيفة الاستخدام للمياه كالأعلاف، لكن من المهم إدراك المخاطر المتعلقة بالتجارة التي من أبرزها التقلبات السعرية التي قد تكون حادة في بعض الأحيان، كذلك المخاطر المتعلقة بعرقلة التدفقات التجارية، سواءً كانت بسبب تغيرات الطقس، أو نزاعات، أو سياسات الدول المصدرة، حيث تأتي هذه الأغذية إلى المملكة من مناطق تبعد آلاف الأميال، تمر من خلالها عبر شبكات طرق داخلية وممرات مائية، ثم تعير مضائق بحرية المضائق التركية، قناة السويس، مضيق هرمز، باب المندب، هذه الخطوط الملاحية والمضائق قد تتعرض لمخاطر مختلفة تؤثر على تدفق الأغذية ووصولها.

شكل رقم (٧) تطور إنتاج القمح في المملكة العربية السعودية من عام ١٩٧٥ - ١٩٨٥م

تطور مساحة القمح في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٩٧٥ إلى ١٩٨٥م ^(١٤٦)



يتضح من هذا الشكل زيادة الإنتاج خلال هذه السنوات الزراعية العشر، حيث كانت مضطربة ٢٠٤٧٦٥٣ ما يعادل أي بنسبة ٢١١٣٪ وهذا يعني أن التوسع الرأسي والأفقي في المساحات الزراعية، كان كبيراً جداً، وهذا يدل على تحسن طرق زراعة القمح في المملكة وخاصة في الفترة ١٩٨٤/١٩٨٥م ^(١٤٧).

الجدير ذكره هو أن الملك فهد بن عبدالعزيز اهتم بزراعة القمح في المملكة بشكل كبير، وحقق الاكتفاء الذاتي من القمح، حيث كان يعتبر هاجساً يعيشه وحققه، لذلك في عهده تركز القمح في إمارتين في المملكة وهما: إمارة الرياض

^(١٤٥) المياه الافتراضية، ماء الافتراضي على أنه كمية (حجم) الماء العذب المستخدم لإنتاج منتج مثل المياه واحدة من المسائل الجوهرية للأمم القومي لأي دولة. وفي ضوء ندرة الموارد الطبيعية للمياه العذبة واستخداماتها المتنامية ومتعددة الأغراض في كثير من البلدان؛ فقد يترتب عليها إشكاليات وقلق قد تصل للحروب بين الدول من أجل تأمين مصادر كافية من المياه لمواطنيها، من أجل هذا تتضح الحاجة لبحث هذه المسألة من منظور مغاير قد يساهم في الحد من الإشكاليات المترتبة على الصراعات الدولية والإقليمية من أجل تأمين المياه. وتعد التجارة الافتراضية للمياه إحدى هذه البدائل الممكنة التي من شأنها أن تساهم في حل المشكلة. في ضوء هذا، سعت الدراسة الراهنة للبحث في دور تجارة المياه الافتراضية في التعاطي مع التحديات المائية في منطقة الشرق الأوسط. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة النظامية والتحليل النظري للأدبيات ذات الصلة، وانتهت الدراسة من واقع التحليل إلى أن تجارة المياه الافتراضية تؤثر على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وتتعلق في الأساس بالأمن الغذائي للبلد، ومن ثم يجب أن تكون ضمن سياسة عامة للدولة تراعي الأبعاد المختلفة لأمنها القومي، وفي القلب منها الأمن الغذائي؛ (أماني عصام، دور تجارة المياه الافتراضية في التحديات المائية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد ٢٣، العدد، ٤، أكتوبر، ٢٠٢٢م، ص، ١٢٣-١٤٤).

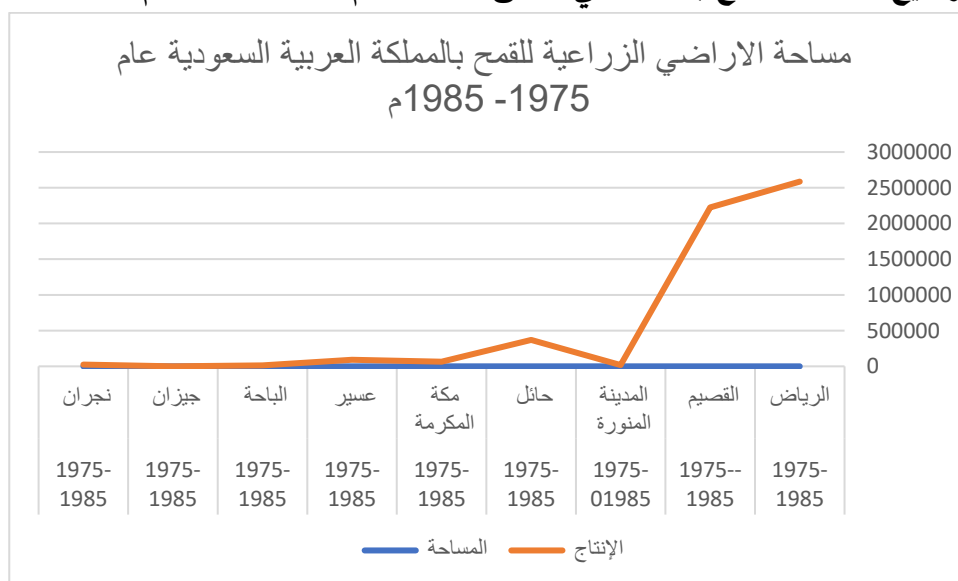
^(١٤٦) وزارة الزراعة والمياه، إدارة الدراسات الاقتصادية والإحصاء النشرات الإحصائية السنوية، الرياض.

^(١٤٧) عبدالرحمن سعود، القمح في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٢٦.

(٤٠.٢) وإمارة القصيم (٣٢.٥) في حين كانت المساحة المزروعة في المنطقتين (٧٢.٧) من جملة المساحة التي زرعت بهذا المحصول في البلاد والباقي البالغ (٢٧.٣) توزع بشكل غير متساوٍ على المناطق الباقية.

شكل (٨)

توضيح مساحات القمح بالمملكة في مناطق المملكة عام ١٩٧٥ - ١٩٨٥ م (١٤٨)



ويتضح من الجدول مساحة وإنتاج القمح وتطور مساحة القمح في فترة ١٩٧٥ - ١٩٨٥م في مناطق المملكة خلال عام ١٩٨٥م تطور مشاريع الإنتاج للقمح التجارية المتخصصة في المملكة، حيث بلغ التطور للمشاريع الزراعية بالمملكة التجارية والمتخصصة ٩٧٦ منها ٤٥.٦ في الرياض، و ٣٨ % القصيم، و ٩.٤% في حائل، والمنطقة الشرقية ٤.٤%، ثم ٢.٠% بمنطقة عسير، إلا أن أغلب مشاريع القمح التجارية كانت من القسم الشرقي للمملكة (١٤٩).

إلا أن الموارد المائية كانت محور الاهتمام الأكبر نظراً لعلاقتها بالأمن الغذائي، حيث أدت السياسات السابقة في تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي دون النظر لمبادئ استخدام المياه الجوفية غير المتجددة، فضلاً عن زيادة استهلاك المياه بسبب زيادة عدد السكان وإدراكاً لأهمية المياه كمورد طبيعي قامت وزارة الزراعة والمياه بعدة استراتيجيات تحسينية بالعمل على حصر توزيع الأراضي البور ومنع تجزئة الأراضي الزراعية والحد من استهلاك المحاصيل ذات الاستهلاك العالي للمياه منع تصدير القمح والأعلاف (١٥٠) الخضراء بدأ من عام ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م كما صدر الأمر السامي رقم ٩٧٦/١٠/١٣ وتاريخ ١٤٢٠/١٠/٢٠هـ / ٢٠٠٠م لمنع تصدير الأعلاف واستزراع بعض أراضي المراعي والغابات وتشجيع استخدام وسائل الري الحديثة بدلاً من الطرق التقليدية، كما قامت هيئة الصرف والري بالأحساء ببذل العديد من الجهود لترشيد استهلاك المياه والاستفادة من المياه المعالجة والصرف الصحي والاستفادة من الزراعة العضوية كأسمدة الأغنام والدواجن واستخدام زراعة البيوت المحمية لتحقيق مكاسب اقتصادية السياسة اتبعت المملكة السياسة الاستيرادية، حيث تعد المملكة العربية السعودية من الدول المطبقة لسياسة التجارة الحرة، فالتنظيمات الجمركية والتجارية تخلص من القيود في مجال الاستيراد، خاصة في مجال استيراد المنتجات الغذائية، تنفيذاً لتعهدات المملكة لمنظمة التجارة العالمية، حيث أصبح السوق أكثر انفتاحاً أمام الواردات الغذائية وتتولى المؤسسة العامة للحبوب مسؤولية تلبية كامل احتياجات المملكة العربية السعودية من القمح المستورد تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم ٣٥٥ وتاريخ ١٤٢٨/١١/٩هـ، المتضمن سياسة ترشيد استهلاك المياه في القطاع الزراعي، كما أسند للمؤسسة مهمة استيراد الشعير بداية من شهر أكتوبر من العام

(١٤٨) البليهد عبدالرحمن سعود، القمح في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٣٥.

(١٤٩) البليهد عبدالرحمن سعود، القمح في المملكة العربية السعودية، المرجع نفسه ص، ٨٥.

(١٥٠) وزارة الزراعة والمياه استراتيجية التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/، ص، ix.

٢٠١٦، لذلك تطبق المؤسسة العامة للحبوب سياسة ثابتة لشراء سلعتي القمح والشعير من الأسواق العالمية من خلال طرح مناقصات عالمية تتنافس فيها الشركات العالمية الكبرى المتخصصة في تجارة الحبوب، يتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات الرئيسية، هي:

- ١- إعداد مواصفات قياسية للقمح المستورد.
 - ٢- تلقي طلبات التسجيل عبر موقع المؤسسة.
 - ٣- متابعة لحظية لتطورات أسعار الحبوب العالمية.
 - ٤- إعداد تقرير يومي وأسبوعي حول تطورات الأسعار وأوضاع الإنتاج والطلب العالمي على الحبوب.
 - ٥- إرسال الدعوات للشركات المؤهلة.
 - ٦- الاتفاق مع شركات عالمية متخصصة في فحص الحبوب بمواني التصدير للتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية المتفق عليها وإرسال تقاريرها للمؤسسة.
 - ٧- أخذ عينات من الشحنات بمجرد وصولها للموانئ السعودية للتأكد من مطابقتها لتقارير الفحص الواردة من شركات الفحص العالمية.
 - ٨- تعمل المؤسسة العامة للحبوب على تخزين القمح في الصوامع الخاصة بالمؤسسة المنتشرة في مناطق المملكة على ١٣ فرعا وهي: (الرياض، مكة المكرمة، جدة، الدمام، وادي الدواسر، القصيم، حائل، الخرج، الجوف، تبوك، خميس مشيط، الأحساء) حيث ترتبط طاقات التخزين بسياسة الاحتياطي الاستراتيجي من القمح الذي يغطي فترة استهلاك تزيد عن ستة أشهر.
 - ٩- تشرف المؤسسة العامة للحبوب على تنظيم ومراقبة نشاط المطاحن ومصانع الأعلاف بعد فصل قطاع المطاحن عن المؤسسة بداية من العام ٢٠١٧؛ استعدادا لظرحها على القطاع الخاص في إطار برنامج تخصيص القطاع الإنتاجي بالمؤسسة.^(١٥١)
 - ١٠- زودت مؤسسة القمح المستورد لشركات المطاحن بسعر مدعوم من قبل الدولة (١٨٠ ريالاً للطن) بهدف الحفاظ على أسعار الدقيق ومشتقاته المحددة في السوق المحلية.
- أما بقية السلع الغذائية الأخرى كالأرز والسكر والزيوت النباتية والمنتجات الحيوانية وغيرها، فإنه يتولى عملية توريدها وتخزينها القطاع الخاص من مؤسسات وشركات الاستيراد المرخصة، بعد استيفاء متطلبات الأنظمة والمواصفات كافة المعتمدة من قبل المؤسسات المنظمة كوزارة التجارة والجمارك السعودية و"الهيئة العامة للغذاء والدواء" المكلفة بالرقابة على سلامة الغذاء من أهم المكاسب المترتبة على استيراد المحاصيل الزراعية تعزيز كفاءة استخدام المياه في ظل ندرة المياه من خلال استيراد "المياه الافتراضية" المستخدمة في إنتاج المنتجات الزراعية المستوردة، لاسيما المحاصيل كثيفة الاستخدام للمياه كالأعلاف، لكن من المهم إدراك المخاطر المتعلقة بالتجارة التي من أبرزها التقلبات السعرية التي قد تكون حادة في بعض الأحيان، وكذلك المخاطر المتعلقة بعرقلة التدفقات التجارية، سواء كانت بسبب تغيرات الطقس، أو نزاعات، أو سياسات الدول المصدرة، حيث تأتي هذه الأغذية إلى المملكة من مناطق تبعد آلاف الأميال، تمر من خلالها عبر شبكات طرق داخلية وممرات مائية، مثل السويس، مضيق هرمز، باب المندب، هذه الخطوط الملاحية والمضائق قد تتعرض لمخاطر مختلفة تؤثر على تدفق الأغذية ووصولها . ويمكننا الاطلاع على الميزان السلعي للقمح.^(١٥٢) للعام ١٩٩٩-٢٠١٥م.

^(١٥١) مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية مرجع سابق، ص، ٣٦

^(١٥٢) المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية، أعداد متفرقة.

السنوات	كمية الانتاج	كمية الصادرات	كمية الواردات	المتاح للاستهلاك	نسبة الاكتفاء الذاتي
١٩٩٠	٣٧٢١.٨٢	١٢٦٦.٧	١٢٧.٩	٢٥٨٣.٠٢	١٤٤.٠٩
١٩٩١	٣٨٦١	٢٠٠٠	١٩٥	٢.٥٦	١٨٧.٧٩
١٩٩٢	٤٠٧٠	٢٠٠٠	٢٥٠	٢٣٢٠	١٧٥.٤٣
١٩٩٣	٣٤٢٩.٩٨	٢١٣٧.٦٩	١١٤.٠٦	١٤٠٩.٢٣	٢٤٣.٨٩
١٩٩٤	٣١٤٨.٢٧	٢٢٨٤.٨٦	٤٦.٢٨	٩٠٩.٦٩	٣٤٦.٠٨
١٩٩٥	١٨٩٢	١٤٤٦.٥٧	٠.٨٣	٤٤٦.٢٦	٤٢٣.٩٧
١٩٩٦	١٣٩٤.٨٣	١١٩٠	٠.٥	٢٩٩.٣٥	٤٦٥.٩٥
١٩٩٧	١٧٩٥	٠.٢٤	٠.١٥	١٧٩٤.٩٢	١٠٠
١٩٩٨	١٧٣٤	٠.٩٨	٠.٢٢	١٧٣٣.٢٤	١٠٠.٠٤
١٩٩٩	٢٠٤٦	٠.٠٨	٠.٢	٢٠٤٥.٩٨	١٠٠
٢٠٠٠	١٧٨٧	٠.٨٤	٠.٢	١٧٨٦.٣٦	١٠٠.٠٤
٢٠٠١	٢٠٠٠	٠.٠٣	٢٨.٧٥	٢٠٢٨.٧٢	٩٨.٥٨
٢٠٠٢	٢٤٣١	٠.٠٣	٤١.٤٣	٢٤٧٢.٤	٩٨.٣٣
٢٠٠٣	٢٥٢٤	١.٩٨	٥٧.٣٥	٢٥٧٩.٣٧	٩٧.٨٥
٢٠٠٤	٣٧٧٥.٩	٥٧.٤١	٥١.٩٦	٣٧٧٠.٤٥	١٠٠.١٤
٢٠٠٥	٢٦٤٨.٤٧	٢.٥٦	٧٢.٢٥	٢٧١٨.١٦	٩٧.٧١
٢٠٠٦	٢٦٣٠	١.١٩	٩.١	٢٦٣٧.٩١	٩٩.٧
٢٠٠٧	٢٥٥٨	١.٩٢	٧٦.٢٣	٢٦٣٢.٣١	٩٧.١٨
٢٠٠٨	١٩٨٦	١.٩٢	٧٦.٢٣	٢٠٦٠.٣١	٩٦.٣٩
٢٠٠٩	١١٥٢	٧.٠٦	١٣٨٠.٨٣	٢٥٢٥.٧٧	٤٥.٦١
٢٠١٠	١٣٤٩	١٨.٤١	١٧٠٤.٨٩	٣٠٣٥.٤٨	٤٤.٤٤
٢٠١١	١١٨٤	٧.٨	٢١٣٦	٣٣١٢	٣٥.٧
٢٠١٢	٨٥٤	١٠.٥	٢٣٢٦	٣١٧٠	٢٦.٩
٢٠١٣	٦٦٠	١٢.٥٥	٢٢٥٤.١٧	٢٩٠١.٦٢	٢٢.٧٥
٢٠١٤	٥٠٠	١	٣٣٩٢.١٦	٣٨٩١.١٦	١٢.٨٥
٢٠١٥	٧٣٩.٠٤	٠.٣٩	٣٠٧١.١٦	٣٨٠٩.٨١	١٩.٤

من خلال الجدول رقم (١٦) يتضح ما يلي:

- ١- بلغ الإنتاج المحلي من القمح ٤ ملايين طن في العام ١٩٩٢، نتيجة التوسع في المساحة المزروعة بالقمح.
- ٢- بلغت كمية الصادرات ٢ مليوني طن بين عامي ١٩٩١-١٩٩٤، أي ما بين ٤٩٪ إلى ٧٢٪ من إجمالي الإنتاج.
- ٣- بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي للقمح أعلى مستوى لها في العام ١٩٩٦ بنسبة ٤٦٥.٩٥ في المائة.
- ٤- نتيجة السياسة التي اتبعتها الحكومة بتخفيض الأسعار التشجيعية لشراء محصول القمح من المزارعين بهدف

ترشيد استخدام المياه، انخفض الإنتاج ابتداء من عام ١٩٩٥، لكن ظلت المملكة مكتفية ذاتيا بنسبة تراوحت ما بين ٩٦ إلى ١٠٠ في المائة دون وجود فائض للتصدير، حتى صدر القرار ٣٣٥ عام ٢٠٠٨ القاضي بإيقاف زراعة القمح تدريجيا بنسبة ١٢.٥ في المائة سنويا لمدة ثمان سنوات، فانخفضت نسبة الاكتفاء الذاتي إلى ٤٥.٦١ في المائة في العام الذي يليه ٢٠٠٩، استمرت وتيرة الانخفاض إلى أدنى مستوى لها في نهاية الفترة بنسبة ١٢.٨٥ في المائة في عام ٢٠١٤.

٥- نتيجة وقف زراعة القمح محليا والتحول إلى الاستيراد من الخارج لتلبية الاستهلاك المحلي، ارتفعت الواردات من القمح من ٧٦.٢٣ ألف طن عام ٢٠٠٨ إلى أكثر من ثلاثة ملايين طن سنويا في نهاية الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ (١٥٣). كذلك الأمن الغذائي في السعودية، حيث تعتبر اللحوم الحمراء من السلع الغذائية الاستراتيجية بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لعدم قدرة الإنتاج المحلي على الوفاء بالاحتياجات الاستهلاكية المحلية منها، فقد اعتمدت على الواردات بشكل كبير، حيث زادت الواردات منها من ١٢٦ ألف طن عام ٢٠٠٠ لتصل إلى حوالي ٢٤٨ ألف طن عام ٢٠١٧. الأمر الذي يؤثر سلباً على الميزان التجاري الزراعي والغذائي بالمملكة؛ لذا استهدف البحث التعرف على مستوى الأمن الغذائي وحجم الفجوة الغذائية منها وأهم العوامل المؤثرة فيها، حيث اعتمد البحث على التحليل الاقتصادي القياسي، حيث تم استخدام المتوسطات، ومعدلات النمو، والانحدار البسيط والمتعدد في الصورتين الخطية وغير الخطية، ومعاملات الاعتماد على الواردات وعدم الاستقرار، وأوضحت النتائج الاستقرار النسبي لكل من الإنتاج المحلي وكمية الصادرات من اللحوم الحمراء، بينما أخذت كمية الواردات والاستهلاك المحلي منها اتجاهاً متزايداً، لذا تزايد حجم الفجوة الغذائية الظاهرية والموضوعية بمعدل نمو سنوي بلغ نحو ٤.١٪، ٥.٧٪ لكل منهما على الترتيب؛ تعزى ٩١٪ من تغيراته إلى عدد السكان، ومتوسط نصيب الفرد من اللحوم الحمراء. وبلغ متوسط حجم المخزون الاستراتيجي حوالي ٢١٠ ألف طن، يكفي الاستهلاك المحلي لحوالي ٢٣٣ يوم، وبلغت قيمة معامل الأمن الغذائي ٠.٦٤. الأمر الذي يعني وجود أمن غذائي نسبي بالمملكة. ويمكن تحقيق هدف الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي الكامل بزيادة حجم الاستثمارات الإضافية إلى ١٣٩.٤ مليون ريال و١٦٤.٣ مليون ريال على التوالي (١٥٤). مما يحقق الأمن الغذائي الحيواني، إضافة إلى تهيئة القطاع الزراعي للتعامل بمرونة وكفاءة مع التطورات والمستجدات المحلية والإقليمية والدولية حققت المملكة العربية السعودية في هذه السنوات المباركة تجربة رائدة في إنتاج القمح حيث وصلت إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي منه سنة ١٤٠٥هـ أي بعد ثلاث سنوات من تولي خادم الحرمين الشريفين مقاليد الحكم في البلاد، وانتقلت إلى مرحلة التصدير للأسواق العالمية ابتداءً من سنة ١٤٠٦هـ، ووصل أعلى معدل لإنتاج القمح في المملكة سنة ١٤١٢هـ أكثر من أربعة ملايين طن، إلا أنه كما رأينا في استعراض خطط التنمية في إطار ترشيد المياه والمحافظة على منسوب المياه الجوفية تم تخفيض الإنتاج تدريجيا ابتداءً من الموسم الزراعي لسنة ١٤١٣هـ، إلى أن وصل في المواسم الزراعية التالية إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي وتغطية السوق المحلية.

وبذلك تحقق المملكة واحداً من أهم أهدافها الاستراتيجية وهو الوصول بالإنتاج إلى مرحلة الأمن الغذائي للسكان جميعاً، مع المقدر على الزيادة والتصدير عند الضرورة، وهو ما أراد خادم الحرمين الشريفين الوصول إليه، وعمل من أجله من ساعة مبايعته ملكاً على البلاد -حفظه الله- إدراكاً منه أن تحقيق الأمن الغذائي (١٥٥).

الجدير بالذكر فإن وزارة البيئة والمياه والزراعة وضعت استراتيجية وطنية شاملة للأمن الغذائي، متضمنة خطة

(١٥٣) مهنا أحمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية مرجع سابق، ص ٤٢.

(١٥٤) ممتاز محمد السباعي وآخرون، البُعد الاقتصادي للأمن الغذائي للحوم الحمراء بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الأساسية والتطبيقية، مجلد ٢١، العدد ٢، ديسمبر، ٢٠٢٠/١٤٤٢م، <https://services.kfu.edu.sa>، ٢٠٢٥م.

(١٥٥) جريد الجزيرة، الأمن الغذائي هاجس الملك فهد، مرجع سابق.

واضحة الأهداف ومحددة المعالم للاستثمار الزراعي السعودي في الخارج^(١٥٦). أما في مجال الزراعة، فأطلقت الوزارة برنامج التنمية الريفية الزراعية المستدامة بميزانية قدرها (٨) مليارات ريال لعام (٢٠١٨ . ٢٠١٩م)، وذلك للإسهام في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة، إضافةً إلى برنامج الإعانات الزراعية لدعم صغار مُربي الماشية، وقطاعي الدواجن والأسماك بميزانية تُقدَّر بأكثر من (ملياري ريال).

ومنذ بداية الثمانينيات الميلادية نهضت الزراعة السعودية ونمت رأسياً وأفقياً بسرعة أذهلت المراقبين، ومع النمو المتسارع للزراعة ظهرت أخطاء في المسيرة الزراعية أهمها هدر المياه الجوفية التي تكونت خلال ٣٠ ألف سنة وتهدر في سنوات معدودة في بيئة صحراوية شحيحة المياه، وتبتهت الجهات المسؤولة والمواطن إلى أن هذا خطأ فادح يضر بالأجيال الحاضرة والمقبلة، فبدأ الترشيد من خلال منع تصدير الأعلاف وتقليص زراعة القمح إلى الحاجة الاستهلاكية، وأجريت الدراسات للتعويض ونشأت مراكز تعنى بتنوع وزيادة مصادر المياه، وأنشئت السدود وطور القوائم منها، وجلب خبراء عالميون ومحليون لتطويع تجارب تناسب البيئة المحلية.^(١٥٧) إلا أن تلك الإعانات السخية من وزارة الزراعة والمياه أدت إلى تكاليف مزارعي القمح على زيادة المساحات المزروعة حتى فاض القمح المنتج عن الحاجة المحلية وأصبح يخزن في صوامع ضخمة ضاقت به فأهديت أطنان منه لدول عربية وأجنبية، في الوقت الذي بدأ فيه مخزون المياه ينضب نتيجة الاستهلاك الجائر للماء في زراعة القمح والأعلاف أيضاً وكان الماء الناضب ثروة غير متجددة تكونت عبر آلاف السنين من الغيوث الشحيحة الهاطلة على الصحراء، فتم اللجوء إلى مياه التحلية التي تكلف أموالاً طائلة حتى غدت زراعة القمح والأعلاف عبئاً اقتصادياً على الميزانية العامة مع توفر هذه المادة الغذائية والحيوانية في الأسواق العالمية بخمس تكلفتها المحلية، ولم يستفد من المشروع سوى كبار مزارعي القمح، وكان مجرد الحديث عن وقف زراعته غير مقبول، ولكن في نهاية الأمر لا يصح إلا الصحيح، حيث صدرت الموافقة على وضع حد للإهدار الحاصل في المياه والأموال، ف جاء تصريح معالي الوزير مبشراً بنهاية مشروع زراعة القمح في السعودية لإيقاف الهدر للمياه الجوفية، مما دفع بوزارة الزراعة والمياه بالعمل على إصدار ضوابط زراعة القمح والأعلاف بالسعودية^(١٥٨) إيقاف زراعة الأعلاف المعمرة -تدريجياً- ضمن خطة يعتمدها الوزير في مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات، والتحول لزراعة الأعلاف الموسمية كحد أقصى (٥٠) هكتاراً، لكل من لديه رخصة زراعية و: لتطبيق الدورة الزراعية، يمكن لمن صدر له رخصة لزراعة القمح، بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٢) بتاريخ ٤/ ٤/ ١٤٤٠هـ، الحصول على رخصة لزراعة الأعلاف الموسمية بنفس المساحة المرخصة لزراعة القمح وخضوعها للضوابط للحفاظ على المياه الجوفية والموارد المائية بالمملكة .

^(١٥٦) الهيئة العامة للأمن الغذائي، <https://gfsa.gov.sa/food-save>، ٢٠٢٥.

^(١٥٧) جريدة الاقتصادية، المياه الجوفية في المملكة تتعرض لأزمة استنزاف شديدة منذ ٢٥ عاماً، <https://www.aleqt.com>، ٢٠٢٥م

^(١٥٨) أم القرى مائة عام، ضوابط زراعة القمح والأعلاف الموسمية، ١٤٤٦-٤-٢٢ الموافق ٢٠٢٤-١٠-٢٥، <https://www.uqn.gov.sa>، ٢٠٢٥.

الخاتمة

من خلال البحث عن التنمية الزراعية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز ال سعود توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- زيادة الإنتاج الزراعي في المملكة خلال عهد الملك فهد، مما ساهم في تحسين الأمن الغذائي وتقليل الاعتماد على الواردات.
- تنوع المحاصيل الزراعية: تم تنوع المحاصيل الزراعية في المملكة خلال عهد الملك فهد، مما ساهم في تحقيق الامن الغذائي بالمملكة العربية السعودية
- انشاء الخطط التنموية لتطوير قطاع الزراعة في المملكة على منطقة زراعية محدد، بل شملت العديد من المناطق الزراعية لتحقيق أكبر قدر من إنتاج المحاصيل الزراعية والاكتفاء الذاتي، وفيما يلي نعرض لكم جزءاً من الزراعة حديثاً في المملكة من خلال أفضل المناطق الزراعية فيها
- تنفيذ العديد من المشاريع لتحسين البنية التحتية الزراعية، مثل مشاريع الري الحديثة وتوفير المياه الصالحة للشرب ودعم المزارعين: قدمت الدولة الدعم المالي والفني للمزارعين لتحسين إنتاجيتهم وتطوير مشاريعهم الزراعية وتكمن أهمية هذا الموضوع هو توضيح التاريخ الزراعي للمملكة قبل وبعد عهد الملك فهد بن عبد العزيز وتطور الزراعة خلال فترة ١٩٥٢- ٢٠٠٥م في المملكة حيث أحدثت تغيرات جذرية في تاريخ الزراعة في المملكة وتطورها خلال عهد الملك فهد بن عبد العزيز على وجه الخصوص ودورة الكبير في التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية .
- اعتبرت المملكة نحو تطبيق آليات وسبل متطورة للتنمية الزراعية المستدامة مثل الزراعة في الصوبات الزراعية، وتنفيذ ممارسات الري بالتنقيط المتقدمة في زراعة الفواكه والخضروات، وتشجيع زراعة أنواع مختلفة من الفواكه والخضروات والحبوب من أجل التنمية المستدامة وفقاً لتوصيات منظمة الأغذية والزراعة، وبالفعل يتزايد المعدل بشكل ملموس، وقدر إجمالي المساحة المحصودة من الفاكهة ٢٣٨.٥ ألف هكتار عام ٢٠٢٠م مقابل ٢٠٢.٣ ألف هكتار عام ٢٠١٩م، وتستحوذ التمور والطماطم على الحصة الأكبر من المحاصيل الزراعية بجانب الحمضيات والبطيخ والعنب والملفوف في المملكة.
- دور البنك الزراعي وصندوق التنمية الزراعية في نمو الثروة الحيوانية في المملكة وزيادة الإنتاج الزراعي واعانة المزارعين في المملكة لتحقيق التنمية الزراعية وكذلك اعانة الدول النامية خارج المملكة للعمل على التنمية في الخارج
- تحقيق التوازن بين الامن المائي والامن الغذائي بما يكفل تحقيق الزراعة المستدامة وتنوع القاعدة الانتاجية فقد حدثت تغيرات هيكلية في التركيبة المحصولية والغذائية للقطاع الزراعي خلال الفترة الماضية من العام ١٩٩٤ الى ٢٠٠٥ م اذ تراجع انتاج الحبوب من ٨٦ ر ٤ الى ٣ مليون طن في مقابل زيادة انتاج الخضراوات والفواكه.
- بلغ اجمالي الناتج المحلي الزراعي خلال عام ٢٠٠٥م حوالي ٣٨.٣ مليار ريال لتصبح مساهمته في القطاع غير النفطي تمثل ٦.٩ في المائة وفي الناتج المحلي الاجمالي للمملكة نحو ٣.٣ في المائة فيما بلغ نصيب قطاع الزراعة وصيد الاسماك من الائتمان المصرفي الممنوح للأنشطة الاقتصادية في المملكة عام ٢٠٠٦م حوالي ٦.٨ مليار ريال وهو ما يمثل ١.٤ من اجمالي الائتمان الممنوح لجميع الأنشطة الاقتصادية.
- وأرجعت التقارير والاحصاءات الصادرة عن وزارة الزراعة التطور الذي حققته المملكة العربية السعودية في مجال الزراعة الى السياسة الحكيمة التي نهجتها وتنتهجها الدولة والتي اعتمدت في أساسها على تشجيع المزارعين ودعمهم

- وتقديم الحوافز لهم ممثلة في القروض الميسرة بدون فوائد والأراضي الزراعية المجانية وشراء بعض المحاصيل منهم بأسعار تشجيعية.
- بلغ اجمالي الناتج المحلي الزراعي خلال عام ٢٠٠٥م حوالي ٣٨.٣ مليار ريال لتصبح مساهمته في القطاع غير النفطي تمثل ٦.٩ في المائة وفي الناتج المحلي الاجمالي للمملكة نحو ٣.٣ في المائة فيما بلغ نصيب قطاع الزراعة وصيد الاسماك من الائتمان المصرفي الممنوح للأنشطة الاقتصادية في المملكة عام ٢٠٠٦م حوالي ٦.٨ مليار ريال وهو ما يمثل ١.٤ من اجمالي الائتمان الممنوح لجميع الأنشطة الاقتصادية.
 - بالرغم من قلة المياه في المملكة العربية السعودية وصحرائها الشاسعة التي عدها بعض الخبراء غير صالحة للزراعة الا أن عزم المملكة على خوض تجربة تنمية زراعية فريدة من نوعها أوصلها الى ما هي عليه الان من نهضة زراعية كبيرة.
 - وأجمع المراقبون الاقتصاديون والمنظمات الزراعية على أن تجربة المملكة العربية السعودية في المجال الزراعي فريدة من نوعها خاضتها بكل طموح محققة بذلك نجاحا تجاوز الهدف المنشود وتخطاه الى مرحلة التصدير للخارج للعديد من المحاصيل والمنتجات الزراعية والحيوانية.

اهم التوصيات البحث:

- ترشيد إنتاج المحاصيل عالية الاستهلاك للمياه، مع وقف تصديرها وذلك حفاظا على الثروة المائية.
- تشجيع استخدام تقنيات الري الحديثة لترشيد استهلاك المياه
- إيقاف توزيع الأراضي البور حتى الانتهاء من وضع الاستراتيجية الوطنية للمياه.
- تحقيق الإدارة المستدامة والاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية وانجاز ذلك بحلول عام ٢٠٣٠
- تخفيض نصيب الفرد من النفايات الغذائية على صعيد أماكن البيع بالتجزئة والمستهلكين بمقدار النصف، والحد من خسائر الأغذية في مراحل الإنتاج والإمداد بما في ذلك خسائر ما بعد الحصاد.
- تطوير عمل سوق المنتجات الزراعية وتحسين كفاءته، واعتماد تدابير لضمان سلامة أداء السلع الأساسية ومشتقاتها وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب، وتعزيز الاحتياطات في مجال الأغذية للحد من شدة تقلب أسعارها.
- تعمل الوزارة على تنفيذ برنامج لدعم الاستثمار السعودي في الأنشطة الزراعية خارج المملكة وتشجيعه، لرفد الأمن الغذائي الوطني، وتعزيز دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
- تشجيع إنتاج المحاصيل ذات الكفاءة المائية العالية، والحفاظ على التنوع الجيني للبذور والنباتات المزروعة، وأنسال الحيوانات الأليفة وما يتصل بها من أنواع برية.
- الرفع من مستوى الدعم والإرشاد الزراعي خاصة الموجهة لصغار المزارعين وضمان فعاليتها، ودعم البحث العلمي والتطوير في المجالات الزراعية وخدمات الارشاد الزراعي من أجل تعزيز القدرة الانتاجية.

المصادر والمراجع

- ال مهنا احمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الامن الغذائي في المملكة العربية السعودية في الفترة (١٩٩٠/٢٠٧م) ،
المجلة العربية للنشر والأبحاث، المجلد ٣، العدد ٣، ديسمبر ٢٠٠٩م.
- اماني عصام ، دور تجاه المياه الافتراضية في التحديات المائية ،مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد
٢٣، العدد ٤، اكتوبر ٢٠٢٢م.
- بدرالدين، يوسف محمد: مناخ الطائف، ٤٧هـ / ٩٩٧م، مكتبة الملك فهد.
- البليهد، عبدالرحمن سعود عبدالله: القمح في المملكة العربية السعودية: دراسة في تطور الانتاج في الفترة ٧٥ - ١٩٨٥م.
التنمية الزراعية في عهد الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود"، د. عبد الله بن محمد آل الشيخ، جامعة الملك سعود.
تيسير باقر (باكير) خنيزي، السياسة الزراعية للمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، ص، ٢٦، ٣، ديسمبر ٩٩٣.
تيسير باكير خنيزي، سياسة التنمية الزراعية، رسالة دكتوراة جامعة كنساس ، ٣، ديسمبر عام ٩٩٣م،
جامعة الملك سعود. (٢٠٠٨). التنمية الزراعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية.
- حمد الجاسر، مدينة الرياض عبر اطوار التاريخ، دار الملك عبد العزيز الرياض، دار اليمامة للنشر، ٥/٧/٣٨٦هـ/٩٦٦م
خضران الزهراني، الحاج عمر الحاج، التنمية الزراعية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين (٤٢٠-
٤٢٢هـ) ، ص،، (النشر العلمي للمطابع، الرياض جامعة الملك سعود، ٤٠٢-٤٢٢هـ.
- الخطيب فاروق بن صالح ، العوامل المؤثرة في الاستثمار الزراعي في المملكة العربية السعودية، ٩٩٦م ،المجلة العلمية
للاقتصاد والتجارة.
- خلف النمري، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين، ص، ٢٥، جامعة ام القرى، ٤٢٢هـ / ٢٠٠٢م.
خلف سليمان النمري، اقتصاديات النشاط الزراعي في عهد الملك عبد العزيز.
خير الدين الزركلي: شبه الجزيرة في عهد الملك عبد العزيز، ج٣، (بيروت، ٣٩٠هـ/٩٧٠م) .
خير الدين الزركلي، الوجيز في سيرة الملك العزيز، ط٥، كانون الثاني ، يناير ، ٩٨٨م، بيروت ، دار العلم للملايين.
دار الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية في مئة عام معلومات موجزة، ص٥٠.
- المشاوي محمد علي، ٩٨٧م، التجربة الزراعية في المملكة العربية السعودية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٧٨، ع ٤٠.
الزهراني، خضران، الحاج احمد، التنمية الزراعية في عهد خادم الحرمين الشريفين (٤٠٢ / ٤٢٢هـ) ، النشر العلمي
والمطابع، جامعة الملك سعود، ص ٦٥.
- السحيباني، صالح واخرون: تقنيات الإنتاج الزراعي في عهد خادم الحرمين الشريفين، النشر العلمي والمطابع، جامعة
الملك.
- سعد الدريهم هذه بلادنا الخرج، ط، الرياض، ٤٣هـ/٩٩٣م
السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي واقليمي، النواتي علي حسن، مرجع سابق، ص،.
سياسة المملكة العربية السعودية في تحديث القطاع الزراعي، المرجع السابق، ص، ٣٨٠.
- صالح محمد ال مريح ، هذه بلادنا نجران ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب ،الرياض، ٤٢هـ / ٩٩٢م ز
الضبي وليد منور، دور صندوق التنمية الزراعية السعودي في التنمية الريفية والامن الغذائي، المجلد/ العدد، مج٩، ع٥٥،
مارس ٢٠٢٤م.
- عبد الرحمن سعود، القمح في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص، ٢٦.
عبد الله سلمان: توحيد المملكة العربية السعودية وأثره في الاستقرار الفكري والسياسي والاجتماعي، ط ٤٦هـ/٩٩٦م،

الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبد الله بن خميس، الدرعية العاصمة الأولى، ط، ٤٠٢هـ / ٩٨٢م.

عبدالله سعد السبيعي، هذه بلادنا الخرمة، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، ٤٤هـ / ٩٤م، الرياض ، مكتبة الملك فهد.

العتيبي، مطلق إمكانية التنمية الزراعية في وادي فاطمة دراسة تطبيقية على مقومات الإنتاج الزراعي، ٤٠هـ / ٩٩٠م.

علي، مهنا، حسام حمد، سياسة المملكة العربية السعودية في تحديث القطاع الزراعي، ٩٣٢-٩٤٥م، مجلة المدارات

العلمية للعلوم الإنسانية، المجلد ٢، العدد ، ٢٠٢٤.

العبد صلاح بن محمد، تطور زراعة القمح في المملكة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العدد ، خاص، ٢٠٤-

٩٩٩، ٢٢٥.

الغرفة التجارية الصناعية الثروة السمكية في المملكة العربية السعودية الواقع والطموحات، مركز البحوث

الفهد مسيرة عطاء للملك الانسان، النشر العلمي للمطابع

القطاع الزراعي السعودي تطبيقات البنية والسياسة، الدويس، عبد العزيز رسالة الدكتوراة، (غير منشورة) ، ص،،

ميتشغان، ٩٩٠م.

سنوك هور خرونيه: صفحات من تاريخ مكة، ترجمة علي عودة الشيخ، المجلد الأول، ط٢، مكة ،

٤٣٢هـ / ٢٠٥م، مركز تاريخ مكة المكرمة.

محمد إبراهيم المزيد، الزراعة والمياه عبر عقدين من النماء إستراتيجيات وتحديات، صحيفة الجزيرة،

محمد زيد العسكر هذه بلادنا الدلم، ط، وكالة شؤون الشباب، الرياض، ٤٨ / ٩٩٧م.

محمد سعيد مريزن، ناظم انيس عيسى، الجغرافيا المعاصرة للمملكة العربية السعودية، ط، ٤٢٣هـ / ٢٠٠٢.

محمد علي ال الجحيني، المخصصات المالية والدعم والاعانات للقطاع الزراعي في عهد الملك خالد بن عبد العزيز ال

سعود، ٣٩٥-٤٠٢هـ / ٩٧٥-٩٨٢م، سجل اللقاء العلمي الثاني، كرسي الملك خالد بن عبد العزيز، جامعة الملك خالد،

المملكة العربية السعودية، ٩٧-٢٤٤.

المخصصات المالية والدعم الإعانات للقطاع الزراعي في عهد الملك خالد بن عبد العزيز آل سعود ١٣٩٥ - ١٤٠٢ هـ /

١٩٧٥ - ١٩٨٢ م وأثارها التنموية; ٩٧ - ٢٤٤.

الملك فهد عشرون عاما من العطاء، دار الموسوعة العربية للنشر، الرياض.

ملكة بكر الطيار: التطور الاقتصادي والاجتماعي للمملكة العربية السعودية، ص، ٢٠، ٢٠٢٤م

ممتاز محمد السباعي وآخرون، البُعد الاقتصادي للأمن الغذائي للحوم الحمراء بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية

لجامعة الملك فيصل: العلوم الأساسية والتطبيقية، مجلد ٢، العدد، ٢، ديسمبر، ٤٤٢ / ٢٠٢٠م،

المنيف ماجد بن عبد الله، تقييم دور الإعانات الزراعية في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية،

المجلد، س ٣، ع ٥٢، -٣.

مهنا احمد سعود، السياسات الاقتصادية لتحقيق الامن الغذائي في المملكة العربية السعودية مرجع سابق ، ص، ٣٦

النمر، خلف سليمان اقتصاديات النشاط الزراعي في عهد الملك عبد العزيز، (مجلة الدارة، العدد، ٤، السنة، -٢٥-

٤٢٠هـ.

النواتي حسن، السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي و إقليمي ،رسالة دكتوراة ،جامعة سيراكيون ، ٩٩٠م .

هاشم، حمزة، الفهد مسيرة عطاء للملك الانسان، النشر العلمي للمطابع، جامعة الملك سعود، ٤٢هـ / ٤٢٢م.

وجدي محمود ياسين اقتصاد العالم الإسلامي، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص، ٨٦.

وحيد، هاشم: الفهد مسيرة عطاء للملك الانسان، الرياض، النشر العلمي والمطابع، عام ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م.

المنظمات والوزارات

مصلحة الاحصاءات العامة بوزارة المالية، الكتاب الاحصائي السنوي، العدد التاسع والعشرون الرياض ٩٩٣م.
المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط، منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام، الإصدار العشرون، ٣٩٠-١٤٢٢هـ / ٩٧٠-٢٠٠٢.

وزارة الزراعة والمياه، تحد وإنجاز عبر مائة عام للزراعة والمياه في المملكة العربية السعودية، ٣٩هـ / ٤٩هـ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٤٩هـ.

المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية، أعداد متفرقة.

وزارة الزراعة المملكة العربية السعودية: استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة للمملكة العربية السعودية.

وزارة الزراعة والمياه - إدارة الدراسات الاقتصادية والإحصاء - بيانات أولية للكتاب الإحصائي الزراعي السنوي - عدة أعداد، الزراعة والمياه في عهد الفهد.

وزارة الزراعة والمياه - إدارة الدراسات والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة التخطيط: منجزات خطط التنمية، ص ٢٨٩ مؤسسة النقد العربي: التقرير السنوي ٣٦/٤٢هـ / ٢٠٠٠.

وزارة الزراعة والمياه إدارة المساحة والأراضي.

وزارة الزراعة والمياه إدارة تنفيذ المشروعات، السدود في المملكة العربية السعودية.

وزارة الزراعة والمياه وكالة أبحاث التنمية الزراعية ، السلاسل الزمنية للإحصاءات الزراعية في المملكة العربية السعودية خلال ثلاثة عقود، ٩٧-٢٠٠٥م ، ٤٢٨هـ ، .

وزارة الزراعة والمياه: إدارة الدراسات الاقتصادية والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي الحادي عشر، وزارة التخطيط: منجزات خطط التنمية، الإصدار رقم ٨، ص ٢٩٠.

وزارة الزراعة والمياه، إدارة الدراسات الاقتصادية والإحصاء النشرات الإحصائية السنوية، الرياض.

وزارة الزراعة والمياه، استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة في المملكة العربية السعودية حتى عام ٢٠٣٠م، ج، الرياض، ٤٣هـ / ٢٠٠٠م ، +ص،

وزارة الزراعة والمياه، السلاسل الزمنية للإحصاءات الزراعية خلال ثلاثة عقود، (٩٧-٢٠٠٥م).

وزارة الزراعة والمياه، الكتاب الاحصائي الزراعي السنوي، العدد السابع الرياض، ٤٢هـ الصفحات رقم ٦٠ - ٨٠.

وزارة الزراعة والمياه، المؤشرات الأولية للاستثمارات الزراعية والغذائية (نشرة ارشادية).

وزارة الزراعة والمياه: المجلة الزراعية، العدد الثاني، المجلد ٨ لعام ٤٠٧هـ، ص، ١٠.

وزارة الزراعة، الكتاب الإحصائي الزراعي السنوي ، العدد الثامن ص رقم ٣٤٠.

وزارة الشؤون البلدية والقروية، الرؤية العمرانية الشاملة لحاضرة الدمام، الرياض، ٤٤٠هـ / ٢٠٩م، ص، ٨.

وزارة المياه والكهرباء، التقرير الإحصائي للعام المالي (٢٠٥م).

الاحصاء، العدد، ٤٧، نوفمبر - ديسمبر ٢٠٢٠م ، ص، ٦.

النواتي علي حسن، السياسة الزراعية السعودية من منظور ريفي واقليمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، ص، ٢، جامعة

الملك عبد العزيز، ٩٧٦، سيراكوز، نيويورك، ٩٨٢م.

المواقع الالكترونية

منظمة الأغذية والزراعة FAO.

، ٢٠٢٥م، <https://ar.wfp.org/who-we-are>

، ٢٠٢٥م، <https://www.al-jazirah.com/200/20027/fy.htm>

وزارة الزراعة والمياه، ٣٪ الناتج الزراعي للمملكة في ٢٠٩. الأعلى منذ ٢٠٥،

، ٢٠٢٥م، <https://www.mewa.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/News502020.aspx>

جريدة الشرق الأوسط، حلول لاستدامة القطاع الزراعي في السعودية، <https://aawsat.com/>، ٢٠٢٥م

خضران الزهراني، احمد الحاج، وزارة الزراعة والمياه، الوكالة المساعدة للثروة الحيوانية والسمكية.

<https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/Agencies/AgencyofAgriculture/Departments/Pages/de>

p2.aspx

وثيقة نظام الثروة الحيوانية، أصدر ٠٣/٤٢٤ هـ الموافق: ٠٣/٠٥/٢٠٠٣ م، يتضمن النظام ما يلي:

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، نظام الثروة الحيوانية، <https://laws.boe.gov.sa/>، ٢٠٢٥م .

المؤسسة العامة للري، <https://www.sio.gov.sa/About/Journey>، ٢٠٥٢م.

الشرق الأوسط، السعودية توسع خارطة الاستثمار الزراعي، الاثنين، ٧ مارس ٢٠٢٥ - ٧ رمضان ٤٤٦

هـ، <https://aawsat.com/>، ٢٠٢٥م

الهيئة العامة للأمن الغذائي، <https://www.mewa.gov.sa/>، ٢٠٢٥م.

صندوق التنمية الزراعية، دور الصندوق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، <https://www.adf.gov.sa/>، ٢٠٢٥م ،

وزارة الزراعة والمياه "سعودي جاب"... مبادرة جديدة لوزارة البيئة دعماً للقطاع الزراعي،

<https://www.mewa.gov.sa>، ٢٠٥٢م.

دارة الملك عبد العزيز، القصيم وتطورها تاريخيا في العهد السعودي، ٠٧ نوفمبر ٢٠٠٨،

<https://sabq.org/saudia/65xlp2024>م.

وزارة الزراعة والمياه، استراتيجية التنمية الزراعية للمملكة العربية السعودية،

<file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads>، ص، i

صحيفة الجزيرة، العدد، ٢٤٥٧، الأربعاء ٢٢، صفر ٤٢٢هـ/٢٠٠٠م، ط، <https://www.al-jazirah.com/200/200056/te7.htm>

، <https://www.al-jazirah.com/200/200056/te7.htm>، ٢٠٢٤م.

الجزيرة، العدد، ٧٣٥٥، ٤٤هـ / ٩٣م، <https://www.al-jazirah.com/2020/2020040/rl.htm>، يوم ٧

نوفمبر/سنة ٢٠٢٤.

صالح عبد الرحمن السحيباني، وعبد الرحمن عبد العزيز الجنوبي، تقنيات الإنتاج الزراعي في عهد خادم الحرمين

الشريفين، ص ٢-٣، (جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٣م).

، <https://www.fao.org/about/about-fao/ar/202>

الزراعة الكفافية، زراعة كفاف؛ الزراعة المعيشية الزراعة لأغراض تأمين الطعام لعائلة المزارع بدلاً من بيع المنتجات؛

(<https://www.unescwa.org/ar/sd-glossary>)، ٩/٢٠٢٥م.

وزارة الزراعة والمياه، مرجع سابق، نبذة عن الوزارة البدايات والتأسيس،

، ٢٠٢٤م، <https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/AboutMinistry/Pages/MinistryBrief.aspx>

- جريدة الرياض، خطة التنمية الأولى، العدد، ٥٢٩٣، السبت ٢٤ جمادى الأولى ١٤٤٣ هـ - ٨ مايو ٢٠٠٠م،
<https://www.alriyadh.com/523599>، ٢٠٢٤م.
 (،/https://careers.rcjy.gov.sa/، ٢٠٢٤م
 .) ،/https://www.sabic.com/en، ٢٠٢٤م،
<https://www.mosoah.com/business-and-industry/agriculture-and-forestry/agriculture-in-saudi-arabia>،
 قطاع الزراعة في المملكة العربية السعودية، -/the-journal/the-agricultural-forestry/agriculture-in-saudi-arabia،
<https://sothebysrealty.sa/ar/the-journal/the-agricultural-forestry/agriculture-in-saudi-arabia>،
 مكتبة الملك عبد العزيز: ٢٠٢٤م، الاقتصاد والثروات الطبيعية، WWW.KaPI.org.sa، ٢- كانون الأول -٢٠٢٤م.
 وزارة الزراعة، إدارة الإرشاد الزراعي، المفكرة الزراعية، ط٦، ٤٣٢هـ / ٢٠٢٠م، ص٢.
 WWW.KaPI.org.sa، ٢- كانون الأول -٢٠٢٤م .
 وزارة الزراعة والمياه، برنامج التنمية الريفية الزراعية المستدامة،
<https://www.mewa.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>، ٢٠٢٤م
 صندوق التنمية الزراعية /https://eservices.adf.gov.sa Agricultural Development Fund، السبت ٤-٢-
 ٢٠٢٤.
<https://ar.wikipedia.org/wiki>
 مؤسسة صوامع الغلال تحقيق للأمن وجود الغذاء ارقام،
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/05529>، ٨/٠٩/٢٠٢٤، ٢٢ ديسمبر، ٢٠٢٤م.
 تتيضب الفايدي، بيشة العمق التاريخي وذكريات الكاتب، العدد، ٨٦٠٥،
<https://www.al-jazirah.com/2024/20240408/ar6.htm>، ٢٠٢٤م
<https://www.alriyadh.com/5487>، الجمعة والسبت ٢/ شعبان - ٤٤٤٦ هـ ٣ يناير -/فبراير ٢٠٢٥ م GMT+3
 .09:8:53pm
 ./https://www.al-madina.com/article/4508
 الغرفة التجارية الباحة، ٢٠٢٤، https://bcc.org.sa/?page_id=347،
 محمد بن فلاح الجفران، من مدن بلادنا: الحائر والتاريخ الحافل، العدد، ٣٩٧٦،
<https://www.alriyaddru.com/90>
 جريدة الرياض، صلبوخ بين القصير (البادية قديما) والفاقة، العدد، ٥٦٨٤، الجمعة رجب ٤٣٢ هـ - ٣ يونيو ٢٠٢٠م،
<https://www.alriyadh.com/63874>، الأربعاء ٥ رمضان ٤٤٤٦ هـ ٥ مارس ٢٠٢٥م.
 الهيئة الملكية لمدينة الرياض، برنامج التأهيل البيئي لوادي حنيفة،
<https://www.rcrc.gov.sa/ar/projects/wadi-hanifah>، ٢٠٢٤م
 صحيفة سبق، وفاة وزير الزراعة ال الشيخ، <https://sabq.org/saudia/7wjqkzqpbm>، ٢٦ مارس ٢٠٢٥م.
<https://www.mewa.gov.sa/ar/InformationCenter/AwarenessCent/AgricultureCalendar/Document/ents/agire.pdf>، ٢/٨/٢٠٢٤.
 الشرق الأوسط، الأرز الحساوي ثروة وقيمة غذائية، <https://aawsat.com>، ٢٠٢٥م.

- محمد الغامدي ، بلجرشي،، العمق التاريخي المهودر، <https://www.al-madina.com/article/64557>.
- الخرج في سطور، <https://www.al-jazirah.com/203/203042/sk46.htm>، ٢٠٢٥.
- عنيزة في سطور، <https://www.alriyadh.com/6363>.
- المراعي قطاع السلع الاستهلاكية الأساسية شركة المراعي غذاء
https://200listedsecurities.saudiexchange.sa/Resources/200ListedSecurities/ar/consumer_st
 aples/almarai_company.html، ٢٠٢٤م.
- الخرج الجزيرة، صحيفة الجزيرة، العدد، ٥٤٩، <https://al-jazirah.com/200/200086/as30.htm>، ٢٤/٠٢/٢٠٢٥ (فبراير).
- وكالة الانباء السعودية، قافي / وجّ ... أرض التاريخ الشاهدة على مولد الطائف، ٢ محرم ٤٤٦ هـ الموافق ٨ يوليو ٢٠٢٤ م واس، <https://www.spa.gov.sa/N24379>، ٢٨ شعبان ١٤٤٦ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٢
- صحيفة الجزيرة، الامن الغذائي هاجس الملك فهد الذي تحقق، <https://al->
 jazirah.com/200/20007/fy5.htm#google_vignette، ٢٠٢٥م .
- وزارة الزراعة والمياه ، <https://www.mewa.gov.sa/>، ٢٠٢٥م
- <https://services.kfu.edu.sa/>، ٢٠٢٥م.
- الهيئة العامة للأمن الغذائي، <https://gfsa.gov.sa/food-save>، ٢٠٢٥.
- جريدة الاقتصادية، المياه الجوفية في المملكة تتعرض لأزمة استنزاف شديدة منذ ٢٥ عاما، <https://www.aleqt.com>، ٢٠٢٥م
- ام القرى مائة عام، ضوابط زراعة القمح والأعلاف الموسمية، ٢٢-٤-٤٤٦ الموافق ٢٠٢٤-٠-٢٥، <https://www.uqn.gov.sa/>، ٢٠٢٥
- وزارة الزراعة والمياه، الابتكار الزراعي في المملكة العربية السعودية، <https://www.google.com>،
- وكالة الانباء السعودية Saudi Press Agency، تقرير عام الزراعة في المملكة، <https://www.spa.gov.sa/50298>، ٢٠٥٢م .
- وزارة الزراعة والمياه، دور الوزارة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، <https://www.mewa.gov>، ٢٠٢٥م
- صندوق التنمية الزراعي، الاستزراع المائي ، <https://adf.gov.sa/ar/CreditServices>، ٢٠٢٥م

عنوان البحث

تأثير آليات التقييم المختلفة على تحصيل ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية

مراد أبو عابدة¹، أسيل شلبي أبو عابدة¹، سحر دردون¹

¹ جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

بريد الكتروني: aseel.9279@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/11>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/11>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى مقارنة مشاركة وتحصيل الطلاب من خلال استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم البديل، تم إجراء البحث على عينة مكونة من 37 طالبًا من صفوف التاسعة والتي تتشابه في القدرات التعليمية، وقد تمحورت أدوات البحث حول تمرير أسئلة تتعلق بالأشكال الرباعية (المربع، المستطيل، متوازي الأضلاع، المعين، شبه المنحرف) والعلاقة بينها، مرة بواسطة استراتيجية الامتحان الالكتروني ومرة أخرى بواسطة استراتيجية خريطة المفاهيم، وتعبئة جداول التقييم لكل مجموعة خلال الحل بواسطة استخدام كل من خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني، تم مقارنة نتائج الطلاب في كلا استراتيجيات التقييم (الامتحان الالكتروني وخريطة المفاهيم) إضافة إلى مقارنة مشاركتهم في حل الأسئلة في كلا استراتيجيات التقييم، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام خريطة المفاهيم كان له تأثير إيجابي أكبر من استخدام الامتحان الالكتروني على مشاركة الطلاب وعلى تحصيلهم وتنمية مهاراتهم الفكرية ومهارات الربط والمقارنة أيضًا.

الكلمات المفتاحية: آليات التقييم، التحصيل، مشاركة الطلاب، العملية التعليمية.

RESEARCH TITLE**THE IMPACT OF DIFFERENT ASSESSMENT MECHANISMS ON STUDENT ACHIEVEMENT AND ENGAGEMENT DURING THE EDUCATIONAL PROCESS****Murad Abu Abed¹, Aseel Shalabi Abu Abed¹, Sahar Dardoon¹**¹ An-Najah National University, Palestine.

Email: aseel.9279@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/11>Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/11>**Received at 07/03/2025****Accepted at 15/03/2025****Published at 01/04/2025****Abstract**

The current study aims to compare the participation and achievement of students through the use of the concept map and the electronic exam as tools for alternative evaluation (Rectangle, parallelogram, rhombus, trapezoid) and the relationship between them, once by the electronic exam strategy and again by the concept map strategy, and filling out the evaluation tables for each group during the solution by using both the concept map and the electronic exam, the students' results were compared in both assessment strategies (The electronic exam and the concept map) in addition to comparing their participation in solving questions in both assessment strategies.

Key Words: Evaluation mechanisms, achievement, student participation, educational process.

المقدمة

لقد شهدت مناهج الرياضيات تطورات عديدة عالمياً ومحلياً في السنوات الأخيرة، حيث بدأت الدول المتقدمة في إعادة النظر في المناهج القديمة وباشرت بتعديلها وتطويرها بحيث تواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين، وانعكست تلك التطورات على طرق وأساليب تدريس الرياضيات، فبات تعليم وتدريس الرياضيات لا يقتصر على تعليم المعلومات فحسب، بل وأيضاً إثارة تفكير الطلاب وتدريبهم على استدعاء خبراتهم السابقة لحل المسائل الرياضية، إضافة إلى إكسابهم لمهارات التفكير التي تساعدهم على إدراك وربط العلاقات الرياضية للتوصل لحل المشاكل الرياضية. (دياب، 2009).

وعلى الرغم من ذلك، فإن تطبيق واستخدام طرق تدريس حديثة من قبل المعلمين محدود جداً، وذلك لعدة أسباب، أهمها هو حداثة تلك الطرق وعدم خبرة المعلمين فيها، إذ أن غالبية المعلمين عادةً ما يكتسبون طرق تدريسهم من الدورات التي تقيمها وزارة التربية من حين إلى حين، وبذلك فإن المعلمين بحاجة إلى التوجه للتعليم الذاتي، والذي يعتبر من أحد أساليب التعليم التي دعت إليها متطلبات العصر، وهو "التعلم الذي يوجه إلى كل فرد وفقاً لميوله وسرعته الذاتية وخصائصه بطريقة مقصودة ومنهجية ومنظمة"، حيث يتم هذا الأسلوب من التعلم وفق استراتيجيات منظمة تسهل من عملية التعلم، ومن الوسائل التعليمية الخاصة بالتعلم الذاتي: التعليم المبرمج، التعليم بالاكشاف، التعليم بالحقائب التعليمية، التعليم بالموديلات التعليمية، والتعلم الفعال. (عيد، 2023)

يعتبر التحصيل الدراسي من أهم المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس حجم التعلم، والذي يعبر عن مدى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ومدى تحقق تنمية الطالب في الجوانب المعرفية والوجدانية، وقد أكدت العديد من الأبحاث أن هناك علاقات ترابطية بين توظيف استراتيجيات خريطة المفاهيم وتحسين مستوى التحصيل لدى الطلاب وتعميق فهمهم للمواد الدراسية. (الشريف، 2023)

كما وتعتبر مشاركة الطلاب في الفصل الدراسي هي من أهم العوامل التي تمكنهم من فهم وتذويت المادة التعليمية بشكل جيد، إضافة إلى أنها تساهم في تحسين وتطوير العديد من القدرات والمييزات التي تساعد الطلاب في اكتساب المعلومات وحفظها، ومنها: تطوير التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، القدرة على طرح الأسئلة، تطوير الجانب الاجتماعي والشعور بالانتماء إلى المجتمع، رفع الكفاءة الذهنية وزيادة الثقة في الذات، رفع معدل الجاهزية لسوق العمل، وتطوير مهارات الطلاب البحثية. (شاهين، 2017).

ومع كل تلك المزايا التي تتعلق بمشاركة الطلاب، لا بد لنا من ذكر أن حث الطلاب على المشاركة الفعالة خلال الفصل الدراسي يعتبر بمثابة دعم للمبادئ الديمقراطية، إذ أنها من أحد أبرز الصور التي يتم فيها تطبيق الديمقراطية في التعليم، وذلك من خلال سماع أصوات الطلاب وآرائهم وأخذها بعين الاعتبار، مما يفيد المجتمع بأكمله على المدى البعيد. (Bergmark & Westman, 2018).

ومع ذلك، نلاحظ بأن المشاركة في الفصول الدراسية متفاوتة لدى الطلاب، حيث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إعاقة عملية المشاركة الصفية، مثل: طرق التدريس، موضوع الدرس، والمستوى التعليمي للطالب. (شاهين، 2017).

بناءً على كل ما ذكر أعلاه واختلاف طرق التدريس من معلم إلى آخر، والذي يعود إلى النظريات الفلسفية والنفسية والتربوية التي تقوم عليها كل طريقة، من المهم للمعلم أن يعرف طبيعة كل من طرق التدريس ومدى ملاءمتها مع الأهداف المرجوة (دعميش، 2017)، ومن هنا تتبع أهمية الدراسة لفحص تأثير طرق التدريس المختلفة على تحصيل ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية، وبشكل خاص تم اختيار طرق التدريس بواسطة الامتحان الإلكتروني وخريطة المفاهيم لدراساتها والتعمق بها.

مشكلة الدراسة

ظهرت مشكلة البحث بعد تطوير آليات حديثة للتقييم البديل للطلاب في المواد الدراسية، وبرزت الحاجة إلى قياس تأثير بعض تلك الآليات (الخرائط المفاهيمية والامتحانات الالكترونية) على تحصيل الطلاب ومشاركتهم خلال العملية التعليمية، وذلك للتحقق من فوائدها العائدة على الطلاب، من هنا جاء البحث الحالي ليفحص تأثير أدوات جديدة للتعليم والتقييم على تحصيل ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية.

أسئلة البحث

يصب أساس البحث في السؤالين المركزيين:

1. ما هو تأثير استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم البديل على تحصيل الطلاب؟

2. ما هو تأثير استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم البديل على تحصيل الطلاب؟

هدف البحث: يهدف البحث الحالي إلى مقارنة تحصيل ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية من خلال استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم البديل.

أهمية البحث: إن لإجراء هذا البحث العديد من الفوائد التي تتمحور في عدة جهات:

1. الطلاب: الفائدة الأولى للطلاب هي التعرف والتعامل مع أدوات مختلفة ومتنوعة للتقييم، مما يتيح لهم توسيع آفاقهم الفكرية ويعزز من قدرتهم على التكيف مع البيئة المحيطة، الفائدة الثانية هي كسر الروتين وإضافة أجواء تفاعلية من خلال التطرق إلى أدوات تقييم جديدة وغير مألوفة لدى الطلاب مما يزيد من فضولهم وانجذابهم إلى محتوى الدرس، أما الفائدة الثالثة فهي تعزيز العلاقات الاجتماعية لدى الطلاب من خلال العمل بمجموعات خلال عملية التقييم.

2. المعلمين: الفائدة الأولى للمعلمين هي تعزيز مهارات الإنتاج والابتكار من خلال التدريب على تصميم أدوات جديدة للتعليم والتقييم بما يتلاءم مع احتياجات الطلاب، أما الفائدة الثانية هي تمكّن المعلمين من تقييم الطلاب بطريقة جديدة ومنصفة بحيث تغطي جميع النقاط التي يجب على المعلم أن يأخذها بعين الاعتبار عند تقييم الطلاب (معرفة المضامين، العمل الجماعي، المشاركة في الصف، ...).

3. الباحثين: فتح المجال أمام الباحثين لإجراء أبحاث أكبر وأعمق بما يتعلق بخريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم وتأثير هذه الأدوات على اندماج ومشاركة الطلاب خلال العملية التعليمية.

حدود الدراسة

المجال البشري: تقتصر حدود الدراسة على طلبة الصف التاسع في مدرسة عربية في منطقة المركز.

المجال الزمني: العام الدراسي 2022\2023.

المجال المكاني: مدرسة إعدادية متواجدة في مدينة رهط.

المواد وطرق العمل

نوع البحث

تعتمد هذه الدراسة على البحث الكمي الموضوعي، والذي يعتمد على الاستمارات لجمع وتحليل المعلومات (تم استخدام استمارات في عدة صور: الامتحان الالكتروني، مهمة خريطة المفاهيم، جداول التقييم)، وذلك بهدف مقارنة تحصيل ومشاركة الطلاب من خلال استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الالكتروني كأدوات للتقييم البديل، حيث يعتبر هذا المنهج أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم عميق ووصف شمولي لظاهرة معينة.

مجتمع وعينة البحث

تتكون عينة الدراسة من 37 طالبًا من طلاب الصف التاسع في مدرسة إعدادية في مدينة رهط (20 طالبًا في الصف التاسع-1 و 17 طالبًا في الصف التاسع-2)، تم اختيار صفين متشابهين من حيث مستوى الطلاب، بحيث يحتوي كل صف على طلاب ذوي قدرات مختلفة (ضعيف، متوسط، ومرتفع)، وقد تعلموا جميعهم الأشكال الرباعية وصفاتها (المربع، المستطيل، شبه المنحرف، متوازي الأضلاع، والمعين)، إضافة إلى معرفتهم لخرائط المفاهيم ومركباتها، وتدريبهم على بناء خرائط المفاهيم البسيطة، وذلك بهدف فحص تأثير استخدام الامتحان الإلكتروني وخريطة المفاهيم على مشاركة وتحصيل الطلاب خلال العملية التعليمية.

أدوات البحث

اعتمدت هذه الدراسة على عدة أدوات لجمع البيانات:

1- الامتحان الإلكتروني:

تم تحضير امتحان إلكتروني بموضوع الأشكال الرباعية، تم بناء الامتحان بواسطة برنامج Google form's، وقد شمل الامتحان 5 أسئلة تتعلق بصفات الأشكال الرباعية.

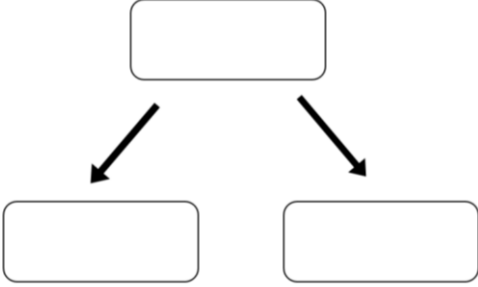
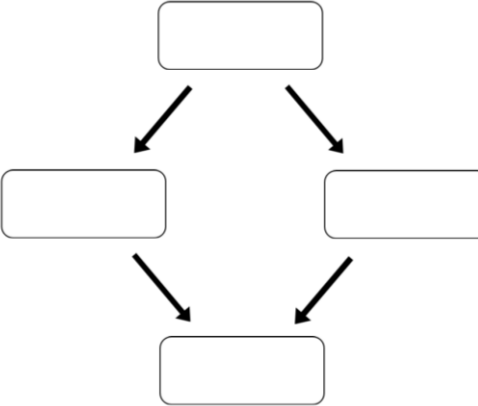
جدول 1: أهداف ومضامين أسئلة الامتحان.

رقم السؤال	السؤال	هدف السؤال
1	أ. عرّف متوازي الأضلاع.	التوصّل إلى مدى معرفة الطلاب بالتعريف الدقيق المختصر والشامل للشكل الرباعي المطلوب.
	ب. عرّف شبه المنحرف.	
2	أكمل الفراغ: أ. المستطيل هو: متوازي أضلاع _____. (الخيارات الممكنة: جميع أضلاعه متساوية، جميع زواياه قائمة، أقطاره متساوية، أقطاره متعامدة)	فحص مدى قدرة الطلاب على إيجاد العلاقة بين الأشكال الرباعية والصفات.
	ب. المعين هو: متوازي أضلاع _____. (الخيارات الممكنة: جميع أضلاعه متساوية، جميع زواياه قائمة، أقطاره متساوية، أقطاره متعامدة)	
3	أ. اكتب صفة واحدة ووحيدة يجب إضافتها إلى متوازي الأضلاع ليصبح مستطيلًا.	فحص مدى قدرة الطلاب على إيجاد العلاقة بين الأشكال الرباعية والصفات.
	ب. اكتب صفة واحدة ووحيدة يجب إضافتها إلى متوازي الأضلاع ليصبح معينًا.	
4	أكتب التعريف الأدق: أ. المربع هو: _____ فيه الأقطار متساوية. (الخيارات الممكنة: متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)	التوصّل إلى مدى معرفة الطلاب بالتعريف الأدق للمربع بحسب صفاته.
	ب. المربع هو: _____ فيه الزوايا قائمة. (الخيارات الممكنة: متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)	

<p>فحص إدراك الطلاب وقدرتهم في تمييز <u>الصفة الكافية</u> التي يمكن إضافتها إلى شكل رباعي معين للحصول على شكل رباعي آخر.</p>	<p>5 أ. أضف صفة للمستطيل بحيث يكون مربع. (الخيارات الممكنة: جميع الزوايا قائمة، جميع الأضلاع متساوية، كل ضلعين متقابلين متساويين، كل ضلعين متقابلين متوازيين، الأقطار تتصف بعضها البعض، الأقطار متساوية، الأقطار تتصف الزوايا)</p>
	<p>ب. أضف صفة للمعين بحيث يكون مربع. (الخيارات الممكنة: جميع الزوايا قائمة، جميع الأضلاع متساوية، كل ضلعين متقابلين متساويين، كل ضلعين متقابلين متوازيين، الأقطار تتصف بعضها البعض، الأقطار متساوية، الأقطار تتصف الزوايا)</p>
<p>فحص إدراك الطلاب وقدرتهم في تمييز <u>الصفات الكافية</u> التي يمكن إضافتها إلى شكل رباعي معين للحصول على شكل رباعي آخر.</p>	<p>ج. أضف أقل ما يمكن صفات لمتوازي الأضلاع بحيث يكون مربع. (الخيارات الممكنة: جميع الزوايا قائمة، جميع الأضلاع متساوية، كل ضلعين متقابلين متساويين، كل ضلعين متقابلين متوازيين، الأقطار تتصف بعضها البعض، الأقطار متساوية، الأقطار تتصف الزوايا)</p>

2- **خريطة المفاهيم:** تم تحضير مهمة خريطة المفاهيم بموضوع الأشكال الرباعية، تم بناء المهمة بواسطة برنامج Nearpod، وقد شملت المهمة 3 أسئلة تفحص صفات الأشكال الرباعية والعلاقات بينها. **جدول 2: أهداف ومضامين أسئلة مهمة خريطة المفاهيم.**

رقم السؤال	السؤال	هدف السؤال
1	<p>أمامك خارطة المفاهيم التالية:</p> <p>الأشكال الرباعية</p> <p>اكتب على الأسهم التي تربط بين المصطلحات الصفات الملائمة من مخزن الكلمات.</p>	<p>ملاءمة الصفات التي تتناسب كل واحد من الأشكال الرباعية المعطاة وملاحظة الفروق بينها.</p>
2	<p>املاً خارطة المفاهيم بالمصطلحات {متوازي أضلاع، مستطيل، معين} ثم اكتب على الأسهم الصفات التي يمكن أن تربط بين هذه المصطلحات من مخزن الكلمات.</p>	<p>فحص مدى معرفة الطلاب بالعلاقة بين الأشكال الرباعية والصفات المشتركة والمختلفة بين الأشكال.</p>

		
<p>فحص مدى معرفة الطلاب بالعلاقة بين الأشكال الرباعية والصفات المشتركة والمختلفة بين الأشكال بشكل موسّع أكثر.</p>	<p>املاً خارطة المفاهيم بالمصطلحات {متوازي أضلاع، مربع، مستطيل، معين} ثم اكتب على الأسهم الصفات التي يمكن أن تربط بين هذه المصطلحات من مخزن الكلمات.</p> 	3
<p>مخزن الكلمات:</p> <p>يوجد ضلعين متقابلين متوازيين، كل ضلعين متقابلين متوازيين، يوجد ضلعين متقابلين متساويين، كل ضلعين متقابلين متساويين، جميع الأضلاع متساوية، جميع الزوايا قائمة، كل زاويتين متقابلتين متساويتين، كل زاويتين متقابلتين مجموعهما 180°، الأقطار تنصف بعضها البعض، الأقطار متساوية، الأقطار تنصف الزوايا.</p>		

3- جداول التقييم: تم تحضير جدول تقييم لمشاركة وفهم الطلاب خلال حل الامتحان الالكتروني وخلال حل مهمة خريطة المفاهيم.

جدول 3: جدول تقييم مشاركة الطلاب.

الصفة الاسم	المشاركة الفعالة أثناء العمل الجماعي				الانصات والاستماع والاستيعاب لعمل المجموعة				قراءة المهمة وفهمها وتحديد المعطيات والمطلوب				إعطاء ومبررات للمسألة				تفسيرات واضحة للمسألة				إيجاد الحل الملائم للمسألة							
	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم	ممتاز	جيد	ملائم	غير ملائم				

تحليل أدوات البحث

1- الامتحان الالكتروني: سيتم تقييم إجابات الطلاب في الامتحان الالكتروني بالاستعانة بجدول التقييم أدناه لحساب العلامة التي حصلت عليها المجموعة في الامتحان (91-100 ممتاز، 81-90 جيد جدًا، 65-80 جيد، 50-64 مقبول، 0-49 غير مقبول).

جدول 4: جدول تقييم المجموعة في حل الامتحان الالكتروني.

رقم المجموعة:					
رقم السؤال	البند	جملة التقييم	العلامة		
			ممتاز	متوسط	ضعيف
1	أ	توصّلت المجموعة إلى التعريف الدقيق والشامل لمتوازي الأضلاع.	10	5	0
	ب	توصّلت المجموعة إلى التعريف الدقيق والشامل لشبه المنحرف.	10	5	0
2	أ	حددت المجموعة جميع الصفات التي تحقق المطلوب.	10	5	0
	ب	حددت المجموعة جميع الصفات التي تحقق المطلوب.	10	5	0
3	أ	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	10	5	0
	ب	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	10	5	0
4	أ	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	10	5	0
	ب	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	10	5	0
5	أ	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	5	2.5	0
	ب	تمكّنت المجموعة من تحديد الصفة المناسبة لتحقيق المطلوب.	5	2.5	0
	ج	تمكنت المجموعة من إضافة أقل ما يمكن من الصفات لتحقيق المطلوب.	10	5	0

كما وسيتم تقييم وتحليل إجابات الطلاب في كل سؤال من أسئلة الامتحان الالكتروني بشكل منفرد لمعرفة عدد المجموعات التي أجابت بشكل ممتاز / متوسط / ضعيف، وذلك بهدف تمييز نقاط القوة ونقاط الضعف عند الطلاب في موضوع الأشكال الرباعية.

2- خريطة المفاهيم: سيتم تقييم إجابات الطلاب بالاستعانة بجدول التقييم أدناه لحساب العلامة التي حصلت عليها المجموعة من خلال إكمال خرائط المفاهيم (91-100 ممتاز، 81-90 جيد جداً، 65-80 جيد، 50-64 مقبول، 0-49 غير مقبول).

جدول 5: جدول تقييم المجموعة في خريطة المفاهيم.

رقم المجموعة			
رقم السؤال	التقييم (عدد العلامات)	رقم	رقم السؤال
ممتاز (33)	متوسط (23)	ضعيف (13)	غير مقبول (0)
1	تمكنت المجموعة من وضع جميع الصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية (شبه المنحرف ومتوازي) وبشكل صحيح، ولكنها حصلت على خطأ واحد أو خطأين في تحديد الصفات.	تمكنت المجموعة من وضع بعض الصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية (شبه المنحرف ومتوازي) وبشكل صحيح، ولكنها حصلت على أكثر من خطأين في تحديد الصفات.	لم تتمكن المجموعة من تحديد الصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية (شبه المنحرف ومتوازي) بشكل صحيح.
2	تمكنت المجموعة من وضع جميع المصطلحات (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية بشكل صحيح، ولكنها حصلت على خطأ واحد أو خطأين في تحديد المصطلحات أو الصفات.	تمكنت المجموعة من وضع بعض المصطلحات (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية بشكل صحيح، ولكنها حصلت على أكثر من خطأين في تحديد المصطلحات أو الصفات.	لم تتمكن المجموعة من تحديد المصطلحات والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) بشكل صحيح.
3	تمكنت المجموعة من وضع جميع المصطلحات (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية بشكل صحيح، ولكنها حصلت على خطأ واحد أو خطأين في تحديد المصطلحات أو الصفات.	تمكنت المجموعة من وضع بعض المصطلحات (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية بشكل صحيح، ولكنها حصلت على أكثر من خطأين في تحديد المصطلحات أو الصفات.	لم تتمكن المجموعة من تحديد المصطلحات والصفات المناسبة لكل شكل من الأشكال الرباعية (متوازي، الأضلاع، المستطيل، المعين) بشكل صحيح.

كما وسيتم تقييم وتحليل إجابات الطلاب في كل سؤال من أسئلة خريطة المفاهيم بشكل منفرد لمعرفة عدد المجموعات التي أجابت بشكل ممتاز/ متوسط/ ضعيف، وذلك بهدف تمييز نقاط القوة ونقاط الضعف عند الطلاب في موضوع الأشكال الرباعية.

3- جدول تقييم مشاركة الطلاب: سيتم تحليل جدول تقييم الطلاب من خلال إعطاء علامة لكل عبارة من عبارات التقييم، ومن ثم حساب حاصل العلامات لكل مجموعة.

إرشاد إلى معاني العبارات التي تظهر في الجدول:

- ممتاز: قام بالمشاركة بشكل مستمر. (4 نقاط)
 - جيد: قام بالمشاركة في بعض الأحيان. (3 نقاط)
 - ملائم بشكل جزئي: قام بالمشاركة بشكل قليل أو حاول المشاركة. (نقطتان)
 - غير ملائم: لم يشارك أبدًا ولا توجد لديه محاولات للمشاركة. (نقطة واحدة)
- سيتم تقييم مشاركة الطلاب بحسب العلامة التي حصلت عليها كل مجموعة (91-100 ممتاز، 81-90 جيد جدًا، 65-80 جيد، 50-64 مقبول، 0-49 غير مقبول).

مجري البحث

تم إجراء البحث خلال عدة مراحل، المرحلة الأولى هي اختيار صفين من الصفوف التاسعة (20 طالبًا في الصف التاسع-1 و17 طالبًا في الصف التاسع-2) وتم تعريف الطلاب لخرائط المفاهيم والتدريب على استخدامها خلال الدروس، إضافة إلى تعليمهم لموضوع الأشكال الرباعية، أما المرحلة الثانية فقد تم تقسيم الطلاب إلى مجموعات حيث تتكون كل مجموعة من 5-6 طلاب (في الصف التاسع-1 هنالك 4 مجموعات وفي الصف التاسع-2 هنالك 3 مجموعات)، ومن ثم تم تمرير الامتحان الإلكتروني للطلاب في كل من الصفين خلال الدرس الأول، وتم تمرير مهمة خريطة المفاهيم في كل من الصفين خلال الدرس الثاني، وخلال عمل الطلاب في كل من الدرس الأول والثاني تم تعبئة استمارة التقييم لكل مجموعة من قبل المعلمة.

النتائج

في هذا الفصل سيتم عرض النتائج من خلال عدة مراحل:

نتائج أسئلة الامتحان الإلكتروني (بشكل عام):

يهدف الامتحان الإلكتروني إلى فحص مدى فهم الطلاب لموضوع الأشكال الرباعية وخواصها والربط بينها، من تحليل النتائج نرى أن غالبية المجموعات واجهت صعوبات في حل أسئلة الامتحان الإلكتروني.

جدول 6: نتائج أسئلة الامتحان الإلكتروني

رقم السؤال	البند	التقييم بحسب المجموعة				
		المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة
1	أ	5	0	10	10	0
	ب	0	10	5	10	5
2	أ	10	5	5	5	0
	ب	5	10	5	5	0
3	أ	10	0	10	10	0

10	0	0	10	10	0	10	ب	4
0	0	0	0	0	10	0	أ	
0	0	0	10	10	0	10	ب	
0	0	5	5	5	0	5	أ	5
5	5	0	5	5	0	5	ب	
5	5	0	0	5	0	10	ج	
30	40	35	70	60	35	70	العلامة النهائية	
غير مقبول	غير مقبول	غير مقبول	جيد	مقبول	غير مقبول	جيد	تقدير العلامة	

تظهر نتائج جدول 6 أن حلول الطلاب للامتحان الالكتروني كانت بمستوى "غير مقبول" حيث كان معدل الحلول لجميع المجموعات 48.57%، مما يشير إلى أن غالبية المجموعات قد عانت من صعوبات في حل أسئلة الامتحان الالكتروني والتي تطرقت إلى الأشكال الرباعية والعلاقة بينها، حيث أن 4 مجموعات من أصل 7 (57.14%) قد حصلوا على تقدير "غير مقبول" في إجاباتهم على الأسئلة المتنوعة، وذلك مقابل مجموعة واحدة من أصل 7 (14.28%) حصلوا على تقدير "مقبول"، أما المجموعتين المتبقيتين (28.57%) فقد حصلتا على تقدير جيد، وبذلك يتبين لنا بوضوح عدم تمكن الطلاب من حل أسئلة الامتحان الالكتروني كما يجب.

نتائج أسئلة الامتحان الالكتروني (كل سؤال بشكل منفرد):

السؤال الأول (أ): تمييز التعريف الصحيح لمتوازي الأضلاع والقدرة على تعريفه بشكل صحيح ودقيق:

يتمحور السؤال الأول (بند أ) حول تعريف متوازي الأضلاع، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تعريف مفهوم متوازي الأضلاع وتحديد خصائصه الأساسية، من تحليل النتائج نرى أن الطلاب لا يميزون ما بين التعريف الصحيح والكامل للخصائص الضرورية التي تشكله، والتعريف الناقص، كما تظهر النتائج أن غالبية الطلاب يعرفون مصطلح متوازي الأضلاع بصورة جزئية وغير مكتملة.

جدول 7: تمييز التعريف الصحيح والشامل لمتوازي الأضلاع

التعريف	تقييم التعريف
شكل رباعي فيه كل ضلعين متقابلين متساويين ومتوازيين	تعريف كامل 28.57%
كل ضلعان متقابلان متوازيين	
هو شكل رباعي فيه كل ضلعان متقابلان متساويان	تعريف ناقص 28.57%
كل ضلعين متقابلين متساويين	
شكل رباعي له 4 اضلاع و 4 زوايا	تعريف ضعيف أو خاطئ 42.85%
شكل رباعي جميع اضلاعه متوازية	
جميع اضلاعه متساوية جميع زواياه حادة	

تظهر نتائج جدول 7 أن غالبية الطلاب يعانون من صعوبات تتعلق بمفهوم مصطلح متوازي الأضلاع، فقد تبين أن غالبية الطلاب لديهم صعوبة في تحديد على الأقل صفة ضرورية لتمييز متوازي الأضلاع عن باقي الأشكال الرباعية، أو أنهم قاموا في الأساس بتحديد صفات خاطئة لمتوازي الأضلاع، حيث أن هنالك 42.85% من الطلاب قدموا تعريفاً خاطئاً وغير شامل إطلاقاً لمتوازي الأضلاع كالتعريف "شكل رباعي جميع أضلاعه متوازية"، فذلك التعريف يعكس المفهوم الخاطئ والغير دقيق لمصطلح متوازي الأضلاع لدى الطلاب، كما أن هنالك 28.57% من الطلاب قاموا بتعريف متوازي الأضلاع بأنه "شكل رباعي فيه كل ضلعين متقابلين متساويين" وهو تعريف جزئي وغير دقيق لمتوازي

الأضلاع حيث يمكن أن يدلّ على أشكال رباعية عديدة، و فقط 28.57% من الطلاب قاموا بتعريف مصطلح متوازي الأضلاع تعريفاً صحيحاً وشاملاً وقاموا بتحديد الصفات الضرورية والكافية التي تميز متوازي الأضلاع. السؤال الأول (ب): تمييز التعريف الصحيح لشبه المنحرف والقدرة على تعريفه بشكل صحيح ودقيق: يتمحور السؤال الأول (بند ب) حول تعريف شبه المنحرف، والذي يهدف الى الكشف عن قدرة الطلاب في تعريف مفهوم شبه المنحرف وتحديد خصائصه الأساسية، من تحليل النتائج نرى أن الطلاب في الغالب يتمكنون من تحديد التعريف الصحيح لشبه المنحرف والخصائص الضرورية التي تشكله، ونسبة قليلة من الطلاب تواجه صعوبة في تحديد صفات شبه المنحرف بشكل صحيح ودقيق.

جدول 8: تمييز التعريف الصحيح والشامل لشبه المنحرف

التعريف	تقييم التعريف
شكل رباعي فيه بالزبط ضلعين متوازيين	تعريف كامل 42.85%
شكل رباعي فيه ضلعين متوازيين وضلعين غير متوازيين	
شكل رباعي فيه ضلعين متوازيين غير متساويين	
رباعي أضلاع يكون فيه اثنان من الأضلاع المتقابلة متوازيان	تعريف ناقص 28.57%
شكل رباعي فيه ضلعان متوازيان	
هو شكل رباعي فيه ضلعان متساويان وضلعان غير متساويان	تعريف ضعيف أو خاطئ 28.57%
شكل رباعي	

تظهر نتائج جدول 8 أن غالبية الطلاب لا يعانون من أي صعوبات تتعلق بمفهوم مصطلح شبه المنحرف، فقد تبين أن غالبية الطلاب تمكنوا من تحديد الصفات الضرورية التي تميز شبه المنحرف عن باقي الأشكال الرباعية، حيث أن هنالك 42.85% من الطلاب قدموا تعريفاً صحيحاً وكاملاً لشبه المنحرف، وأن 28.57% من الطلاب قدموا تعريفاً جزئياً صحيحاً، فقد قاموا بتعريف شبه المنحرف أنه "شكل رباعي فيه ضلعان متوازيان" دون التطرق إلى صفات الضلعان الآخرين، بحيث يمكن أن يدلّ التعريف الذي قدموه على أشكال رباعية أخرى غير شبه المنحرف، وبالمقابل فإن 28% من الطلاب قدموا تعريفاً خاطئاً أو ضعيفاً جداً لشبه المنحرف، كالتعريف التالي: "شبه المنحرف هو شكل رباعي فيه ضلعان متساويان وضلعان غير متساويان" والذي يدل على عدم فهم الطلاب لمصطلح شبه المنحرف بصورة صحيحة ودقيقة.

السؤال الثاني (أ): تمييز صفات المستطيل

يتمحور السؤال الثاني (بند أ) حول صفات المستطيل، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفات التي عندما نضيفها لصفات متوازي الأضلاع نحصل على صفات المستطيل، من تحليل النتائج نرى أن جزءاً كبيراً من الطلاب تمكنوا من تمييز الصفات الصحيحة التي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على مستطيل.

جدول 9: تمييز صفات المستطيل

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع أضلاعه متساوية	1 14.28%
جميع زواياه قائمة	5 71.42%
أقطاره متساوية	4 57.14%
أقطاره متعامدة	4 57.14%

تظهر نتائج جدول 9 أن غالبية إجابات الطلاب كانت صحيحة حيث أن 9 إجابات من أصل 14 (64.28%) كانت صحيحة وتحقق صفات المستطيل عند إضافتها لصفات متوازي الأضلاع، ومع أن هذه النسبة ليست كبيرة بالحد المطلوب إلا أنها تدلّ على أن الطلاب تمكنوا في الغالب من تمييز صفات متوازي الأضلاع والمستطيل والمقارنة بينها، أما 5 إجابات من بين 14 (35.71%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث أنها لا تحقق صفات المستطيل أبدًا مما يبرز صعوبة الطلاب في تحديد صفات المستطيل بشكل صحيح ودقيق، وبذلك يجب الإشارة إلى أن 4 إجابات من أصل الـ 5 إجابات الخاطئة (80% من الإجابات الخاطئة) كانت تتعلق بأقطار المستطيل "الأقطار متعامدة" وهذا يشير إلى عدم فهم الطلاب لميزات أقطار المستطيل بشكل كافٍ.

السؤال الثاني (ب): تمييز صفات المعين

يتمحور السؤال الثاني (بند ب) حول صفات المعين، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفات التي عندما نضيفها لصفات متوازي الأضلاع نحصل على صفات المعين، من تحليل النتائج نرى أن الطلاب لم يتمكنوا من تمييز الصفات الصحيحة التي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على معين.

جدول 10: تمييز صفات المعين

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع أضلاعه متساوية	5 %71.42
جميع زواياه قائمة	2 %28.57
أقطاره متساوية	5 %71.42
أقطاره متعامدة	4 %57.14

تظهر نتائج جدول 10 أن غالبية إجابات الطلاب كانت صحيحة حيث أن 9 إجابات من أصل 16 (56.25%) كانت صحيحة وتحقق صفات المعين عند إضافتها لصفات متوازي الأضلاع، ومع أن هذه النسبة ليست كبيرة بالحد المطلوب إلا أنها تدلّ على أن الطلاب تمكنوا في الغالب من تمييز صفات متوازي الأضلاع والمعين والمقارنة بينها، أما 7 إجابات من بين 16 (43.75%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث أنها لا تحقق صفات المعين أبدًا مما يبرز صعوبة الطلاب في تحديد صفات المعين بشكل صحيح ودقيق، وبذلك يجب الإشارة إلى أن 5 إجابات من أصل الـ 7 إجابات الخاطئة (71.42% من الإجابات الخاطئة) كانت تتعلق بأقطار المعين "الأقطار متساوية" وهذا يشير إلى عدم فهم الطلاب لميزات أقطار المعين بشكل كافٍ.

السؤال الثالث (أ): مقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمستطيل

يتمحور السؤال الثالث (بند أ) حول المقارنة بين صفات المستطيل ومتوازي الأضلاع، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفة الوحيدة التي عندما نضيفها لصفات متوازي الأضلاع نحصل على مستطيل، من تحليل النتائج نرى أن جزءًا كبيرًا من الطلاب تمكنوا من تحديد صفة واحدة صحيحة والتي إن أضفناها لمتوازي الأضلاع نحصل على مستطيل.

جدول 11: مقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمستطيل

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع الزوايا قائمة	4 %57.14
كل ضلعين متقابلين متساويين	1 %14.28
الأقطار متساوية	1 %14.28
كل ضلعين متقابلين متوازيان	1 %14.28

تظهر نتائج جدول 11 أن غالبية إجابات الطلاب كانت صحيحة حيث أن 5 إجابات من أصل 7 (71.42%) كانت دقيقة وتحقق المطلوب من السؤال، والتي تدلّ على أن غالبية الطلاب تمكنوا من المقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمستطيل ونجحوا في تحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على مستطيل، أما إجابتان من بين 7 (28.57%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث قام الطلاب بتسجيل صفات تتحقق في متوازي الأضلاع والمستطيل أيضًا، ويدل ذلك على أن الطلاب قد واجهوا صعوبة في المقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمستطيل وتحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على مستطيل.

السؤال الثالث (ب): مقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمعين

يتمحور السؤال الثالث (بند ب) حول المقارنة بين صفات المعين ومتوازي الأضلاع، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفة الوحيدة التي عندما نضيفها لصفات متوازي الأضلاع نحصل على معين، من تحليل النتائج نرى أن نصف الطلاب تقريبًا قد تمكنوا من تحديد صفة واحدة صحيحة والتي إن أضفناها لمتوازي الأضلاع نحصل على معين.

جدول 12: مقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمعين

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع الزوايا قائمة	2 %28.57
جميع الأضلاع متساوية	4 %57.14
الأقطار متساوية	1 %14.28

تظهر نتائج جدول 12 أن نصف إجابات الطلاب تقريبًا كانت صحيحة حيث أن 4 إجابات من أصل 7 (57.14%) كانت دقيقة وتحقق المطلوب من السؤال، والتي تدلّ على أن غالبية الطلاب تمكنوا من المقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمعين ونجحوا في تحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على معين، أما 3 إجابات من بين 7 (42.85%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث قام الطلاب بتسجيل صفات خاطئة، ويدل ذلك على أن الطلاب قد واجهوا صعوبة في المقارنة بين صفات متوازي الأضلاع والمعين وتحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على معين.

السؤال الرابع (أ): مقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف) يتمحور السؤال الرابع (بند أ) حول المقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الأقطار متساوية" إلى جميع صفاته، من تحليل النتائج نرى أن غالبية قد واجهوا صعوبات في تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الأقطار متساوية" إلى جميع صفاته.

جدول 13: مقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)

الشكل الرباعي	عدد المجموعات (من أصل 7)
متوازي أضلاع	2 %28.57
معين	1 %14.28
مستطيل	4 %57.14
شبه منحرف	0 %0

تظهر نتائج جدول 13 ضعفاً شديداً لدى الطلاب في تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الأقطار متساوية" إلى جميع صفاته بشكل صحيح، حيث أن مجموعة واحدة فقط من أصل 7 (14.28%) تمكنت من تحديد الشكل الرباعي الذي يحقق المطلوب من السؤال، أما 6 مجموعات (85.71%) وهي الغالبية الساحقة فقد فشلت في تحديد الشكل الرباعي المناسب، مما يظهر خللاً جلياً في ربط الطلاب بين صفات المربع والأشكال الرباعية المذكورة (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)، ومن الجدير بالذكر أن النسبة الأكبر من الإجابات الخاطئة (66.67% من الإجابات الخاطئة) كانت قد توجهت إلى المستطيل، مما يفسر ربط الطلاب بين المربع والمستطيل بشكل كبير.

السؤال الرابع (ب): مقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف) يتمحور السؤال الرابع (بند ب) حول المقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الزوايا قائمة" إلى جميع صفاته، من تحليل النتائج نرى أن نصف الطلاب تقريباً قد واجهوا صعوبات في تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الزوايا قائمة" إلى جميع صفاته.

جدول 14: مقارنة بين صفات المربع وصفات الأشكال الرباعية (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف)

الشكل الرباعي	عدد المجموعات (من أصل 7)
متوازي أضلاع	2 %28.57
معين	3 %42.85
مستطيل	2 %28.57
شبه منحرف	0 %0

تظهر نتائج جدول 14 أن نصف الطلاب تقريباً لم يتمكنوا تمييز الشكل الرباعي الذي يصبح مربعاً عند إضافة صفة "الزوايا قائمة" إلى جميع صفاته بشكل صحيح، حيث أن 3 مجموعات من أصل 7 (42.85%) تمكنت من تحديد الشكل الرباعي الذي يحقق المطلوب من السؤال، أما 4 مجموعات من أصل 7 (57.14%) فقد فشلت في تحديد الشكل الرباعي المناسب، مما يظهر صعوبة جزئية في ربط الطلاب بين صفات المربع والأشكال الرباعية المذكورة (متوازي أضلاع، معين، مستطيل، شبه منحرف).

السؤال الخامس (أ): الربط بين المستطيل والمربع

يتمحور السؤال الخامس (بند أ) حول الربط بين صفات المستطيل والمربع، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفة الوحيدة التي عندما نضيفها لصفات المستطيل نحصل على مربع، من تحليل النتائج نرى أن نصف الطلاب تقريباً قد تمكنوا من تحديد صفة واحدة صحيحة والتي إن أضفناها للمستطيل نحصل على مربع.

جدول 15: الربط بين صفات المستطيل والمربع

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع الزوايا قائمة	1 %14.28
جميع الأضلاع متساوية	4 %57.14
كل ضلعين متقابلين متساويين	2 %28.57
كل ضلعين متقابلين متوازيين	0 %0
الأقطار تنصف بعضها البعض	0 %0
الأقطار متساوية	0 %0
الأقطار تنصف الزوايا	0 %0

تظهر نتائج جدول 15 أن نصف إجابات الطلاب تقريباً كانت صحيحة حيث أن 4 إجابات من أصل 7 (57.14%) كانت دقيقة وتحقق المطلوب من السؤال، والتي تدلّ على أن نصف الطلاب تقريباً تمكنوا من المقارنة بين صفات المستطيل والمربع ونجحوا في تحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها للمستطيل نحصل على مربع، أما 3 إجابات من بين 7 (42.85%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث قام الطلاب بتسجيل صفات تتواجد بالأساس في المستطيل، ويدل ذلك على أن الطلاب قد واجهوا صعوبة في المقارنة بين صفات المستطيل والمربع وتحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها للمستطيل نحصل على مربع.

السؤال الخامس (ب): الربط بين المعين والمربع

يتمحور السؤال الخامس (بند ب) حول الربط بين صفات المعين والمربع، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز الصفة الوحيدة التي عندما نضيفها لصفات المعين نحصل على مربع، من تحليل النتائج نرى أن غالبية الطلاب قد تمكنوا من تحديد صفة واحدة صحيحة والتي إن أضفناها للمعين نحصل على مربع.

جدول 16: الربط بين صفات المعين والمربح

الصفة	عدد المجموعات (من أصل 7)
جميع الزوايا قائمة	5 %71.42
جميع الأضلاع متساوية	2 %28.57
كل ضلعين متقابلين متساويين	0 %0
كل ضلعين متقابلين متوازيين	0 %0
الأقطار تتصف بعضها البعض	0 %0
الأقطار متساوية	0 %0
الأقطار تتصف الزوايا	0 %0

تظهر نتائج جدول 16 أن غالبية الطلاب قد أجابوا بشكل صحيح على السؤال، حيث أن 5 إجابات من أصل 7 (71.42%) كانت دقيقة وتحقق المطلوب من السؤال، والتي تدلّ على أن غالبية الطلاب تمكنوا من المقارنة بين صفات المعين والمربح ونجحوا في تحديد صفة واحدة والتي عند إضافتها للمعين نحصل على مربع، وقد كان هنالك إجابتين من بين 7 (28.57%) كانت خاطئة ولا تحقق المطلوب من السؤال، حيث قام الطلاب بتسجيل صفات تتواجد بالأساس في المعين، ويدل ذلك على أن الطلاب قد واجهوا صعوبة في المقارنة بين صفات المعين والمربح.

السؤال الخامس (ج): الربط بين متوازي الأضلاع والمربح

يتمحور السؤال الخامس (بند ج) حول صفات متوازي الأضلاع والمربح والمقارنة بينها، والذي يهدف إلى الكشف عن قدرة الطلاب في تمييز أقل ما يمكن صفات بحيث عند إضافتها لمتوازي الأضلاع نحصل على مربع، من تحليل النتائج نرى أن الطلاب تمكنوا من تمييز الصفات التي يجب إضافتها لمتوازي الأضلاع للحصول على مربع لكنهم في الغالب لم يتمكنوا من تحديد الصفات الكافية لتحقيق ذلك (أقل ما يمكن صفات)

جدول 17: الربط بين صفات متوازي الأضلاع والمربح

رقم المجموعة	الصفات المختارة	تقييم الصفات
1	جميع الزوايا قائمة جميع الأضلاع متساوية	إجابة صحيحة كاملة (%14.28)
2	جميع الزوايا قائمة جميع الأضلاع متساوية كل ضلعين متقابلين متساويين	إجابة متوسطة (%42.85)
3	جميع الزوايا قائمة	

	جميع الأضلاع متساوية الأقطار متساوية	
4	جميع الزوايا قائمة	
5	كل ضلعين متقابلين متساويين الأقطار تتصف بعضها البعض	إجابة ضعيفة (%14.28)
6	جميع الزوايا قائمة جميع الأضلاع متساوية كل ضلعين متقابلين متساويين كل ضلعين متقابلين متوازيين الأقطار تتصف بعضها البعض الأقطار متساوية	إجابة ضعيفة (اختيار عشوائي) (%28.57)
7	جميع الزوايا قائمة جميع الأضلاع متساوية كل ضلعين متقابلين متساويين كل ضلعين متقابلين متوازيين الأقطار تتصف بعضها البعض الأقطار متساوية الأقطار تتصف الزوايا	

تظهر نتائج جدول 17 أن غالبية الطلاب قدموا إجابة متوسطة للسؤال، حيث أن 3 مجموعات من أصل 7 (42.85%) تمكنوا من تحديد عدة صفات والتي حين نضيفها لمتوازي الأضلاع نحصل على مربع، ولكنهم لم يتمكنوا من تحديد أقل ما يمكن من الصفات لتحقيق المطلوب بل قاموا بكتابة صفات إضافية.

المناقشة

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مشاركة وتحصيل الطلاب من خلال استخدام خريطة المفاهيم والامتحان الإلكتروني كأدوات للتقييم البديل، لقد بينت نتائج الدراسة أن استخدام خريطة المفاهيم كان له تأثير إيجابي أكبر من استخدام الامتحان الإلكتروني في كلٍّ من مشاركة وتحصيل الطلاب خلال العملية التعليمية، حيث يبين الجدول 6 بأن تحصيل الطلاب في الامتحان الإلكتروني هو 48.57% والذي تم تقديره بمستوى "غير مقبول" مقارنة بتحصيل الطلاب في خريطة المفاهيم والذي بينه الجدول 20 حيث كان تحصيل الطلاب 84.71% والذي تم تقديره بمستوى "جيد جدًا"، وبين الجدول 25 بأن معدل مشاركة الطلاب خلال حل خريطة المفاهيم هو 87.07% والذي تم تقديره بمستوى "جيد جدًا" مقارنة بمعدل مشاركة الطلاب خلال حل الامتحان الإلكتروني والذي بينه الجدول 19 حيث وصل معدل مشاركة الطلاب خلال حل الامتحان الإلكتروني إلى 79.5% والذي تم تقديره بمستوى "جيد".

فعند التعمق في إجابات الطلاب في الامتحان الإلكتروني نرى بأن غالبية الطلاب قد عانوا من صعوبات تتعلق بمفهوم مصطلح متوازي الأضلاع (انظر الجدول 7) وتمكنوا من تحديد مفهوم مصطلح شبه المنحرف (انظر الجدول 8)، مقارنة مع إجابات الطلاب في خريطة المفاهيم والتي بينت بأن غالبية الطلاب قد تمكنوا من تحديد الصفات الخاصة بكل

من شبه المنحرف ومتوازي الأضلاع، وخاصة متوازي الأضلاع (انظر الجدول 21)، وبذلك يتبين بأن الطلاب قد تمكنوا من حل الأسئلة التي تتعلق بمتوازي الأضلاع وشبه المنحرف بصورة أفضل من خلال خريطة المفاهيم. أما عند مقارنة صفات متوازي الأضلاع بالمعين والمستطيل من خلال الحل بواسطة الامتحان الإلكتروني وبواسطة خريطة المفاهيم، فنلاحظ بأنه من خلال الحل بواسطة الامتحان الإلكتروني تمكّن غالبية الطلاب من تمييز صفات متوازي الأضلاع والمعين والمقارنة بينها (انظر الجدول 10 والجدول 12) ومن تمييز صفات متوازي الأضلاع والمستطيل والمقارنة بينها (انظر الجدول 11)، ومن خلال الحل بواسطة خريطة المفاهيم تمكّن غالبية الطلاب من مقارنة وتحديد الصفات التي تميز متوازي الأضلاع عن المستطيل والمعين (انظر الجدول 22)، وبذلك يتبين بأن الطلاب قد تمكنوا من حل الأسئلة التي تتعلق بمقارنة متوازي الأضلاع بالمستطيل والمعين بصورة مشابهة من خلال الامتحان الإلكتروني وخريطة المفاهيم.

وعند مقارنة صفات المربع بصفات المستطيل من خلال الحل بواسطة الامتحان الإلكتروني وبواسطة خريطة المفاهيم، فنلاحظ بأنه من خلال الحل بواسطة الامتحان الإلكتروني تمكّن نصف الطلاب تقريباً من تمييز صفات المربع والمستطيل والمقارنة بينها (انظر الجدول 15)، ومن خلال الحل بواسطة خريطة المفاهيم تمكّن جميع الطلاب من مقارنة وتحديد الصفات التي تميز المربع عن المستطيل (انظر الجدول 23)، وبذلك يتبين بأن الطلاب قد تمكنوا من حل الأسئلة التي تتعلق بالمربع والمستطيل بصورة أفضل من خلال خريطة المفاهيم.

وبذلك تتضح أفضلية استخدام استراتيجية خريطة المفاهيم على استخدام استراتيجية الامتحان الإلكتروني لما لها من تأثير إيجابي وفعال في رفع تحصيل الطلاب وزيادة فهمهم للمادة.

أما بخصوص الامتحان الإلكتروني فقد عارضت غالبية الدراسات النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، حيث أكدت دراسة أبو القور وزملاؤه (2022) بأن استخدام استراتيجية الامتحان الإلكتروني تساهم في تنمية المهارات التفكيرية والإبداعية والمهارات التي تتطلب تحسين الذاكرة لدى الطلاب وبالتالي ارتفاع مستوى التحصيل التعليمي لديهم، كما ودعمت ذلك دراسة سيسا وزملاؤه (2011) حيث أشاروا إلى أن استخدام استراتيجية الامتحان الإلكتروني تساهم في زيادة المهارات المعرفية وتنمي من قدرات الطالب في اتخاذ القرارات، كما ودعمت ذلك دراسة وانغ (2008) ودراسة كرسلي (2000) وأضافوا بأن استخدام استراتيجية الامتحان الإلكتروني يساعد في رفع مستوى الأداء والتحصيل الدراسي بشكل أكبر مقارنة مع الامتحانات الورقية.

وعند النظر إلى نتائج مشاركة الطلاب خلال حلهم بواسطة كل من خرائط المفاهيم والامتحان الإلكتروني يتبين أن مشاركة الطلاب خلال الحل بواسطة خريطة المفاهيم كانت أكبر من مشاركة الطلاب خلال الحل بواسطة الامتحان الإلكتروني (انظر الجدول 19 والجدول 25)، حيث أن معدل الحل بواسطة خرائط المفاهيم هو 87.07% مقارنة بمعدل المشاركة بواسطة الامتحان الإلكتروني الذي وصل إلى 79.5%، إلا أنه يجب مراعاة أن الفرق بين المعدلين ليس كبيراً، وأن كلا المعدلين مرتفعين أيضاً، وذلك يشير إلى أن كلا الاستراتيجيتين تدعمان وتعززان من مشاركة الطلاب الصفية بشكل عام.

محدوديات البحث: لقد تم تطبيق البحث على عينة صغيرة، حيث شملت العينة 37 طالباً وطالبة من الصفوف التاسعة في مدرسة إعدادية في منطقة النقب، إضافة إلى أن أفراد العينة كانت فقط من المجتمع العربي، وقد تم اختيار استراتيجيتين للتقييم البديل من بين العديد من الاستراتيجيات المتنوعة والتي يمكن أن تؤثر أيضاً في نتائج البحث. **مقترحات لأبحاث مستقبلية:** يمكن اختيار استراتيجيتي تقييم مختلفتين ومقارنة تأثير كل استراتيجية على تحصيل الطلاب. يمكن اختيار طلاب من مراحل تعليمية مختلفة (ابتدائية ثانوية).

التوصيات: بناءً على النتائج والنقاش أعلاه، تؤكد الباحثة على أهمية دراسة ومقارنة استخدام أساليب التقييم المختلفة وتأثيرها على تحصيل الطلاب، وذلك لما له من أهمية بالغة في التوصل إلى أدوات تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم وقدراتهم على حل مسائل الهندسة في ظل الصعوبات الكبيرة التي يشهدها الطلاب في مواضيع الهندسة، كذلك توصي الباحثة المعلمين بالاهتمام والحرص على استخدام المصطلحات الدقيقة وإشباع الطالب في الأمثلة المختلفة والمتنوعة والتي تشمل جميع الخصائص الضرورية للمفاهيم الهندسية، كما تحث الباحثة المعلمين على استخدام أدوات تعليمية ومتنوعة تساعد في جذب الطلاب للمواضيع المدروسة، مثل استخدام الأدوات التكنولوجية والتقنيات المختلفة التي تشد انتباه الطالب أثناء التعليم وبالتالي تساعده على فهم وتمييز المصطلحات الهندسية والربط بينها.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو القور، ص.، صبرين، الجبروني، عيسى & جرجس. (2022). فاعلية بيئة تعلم إلكترونية تكيفية قائمة على الأنشطة التعليمية في زيادة التحصيل الدراسي الخاص بمهارات برمجة الألعاب. *مجلة كلية التربية النوعية-جامعة بورسعيد*. 715-730, 15(15),
- الخولي، أ. أ. ح & .، أمل أحمد حسين. (2021). اتجاهات المعلمين نحو استخدام الاختبارات الإلكترونية في قياس التحصيل الدراسي بمحافظة البحيرة. *المجلة العربية للقياس والتقويم*. 104-143, 2(3),
- آل سرور، ه. س. ع. ا.، هديل سعيد عبد الرحمن، العجمي & لبنى حسين راشد. (2022). أثر استخدام استراتيجية خرائط التفكير في تدريس مفاهيم الفيزياء لتنمية مهارات التفكير البصري لدى طالبات الصف الثاني الثانوي. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 6(25)
- الدلالة، أ. عبابنة، ز. & الزبون، م. (2019). أثر الإختبارات الإلكترونية ونمط التفكير على التحصيل وقلق الإختبار والكفاءة الذاتية لدى طلبة الجامعات الأردنية. *دراسات العلوم التربوية*. 46(15).

المراجع الأجنبية

- Bergmark, U., & Westman, S. (2018). Student participation within teacher education: emphasising democratic values, engagement and learning for a future profession. *Higher Education Research & Development*, 37(7), 1352-1365.
- Popovic, G. (2012). On My Mind: Who Is This Trapezoid, Anyway?: readers speak out. *Mathematics Teaching in the Middle School*, 18(4), 196-199.
- Rodgers, T. (2008). Student engagement in the e-learning process and the impact on their grades. *International Journal of Cyber Society and Education*, 1(2), 143-156.
- Salinas, T. M., Lynch-Davis, K., Mawhinney, K. J., & Crocker, D. A. (2014). Exploring quadrilaterals to reveal teachers' use of definitions: Results and implications. *Australian Senior Mathematics Journal*, 28(2), 50-59.

مقومات التنمية المكانية المستدامة في واحة الجغبوب شرق ليبيا: تحليل للفرص والتحديات

أ. صالح أمهني¹، د. عصام عبدالصمد²، د. حسن دواس¹، أ. سالم النعاس¹، أ. حمال عبدالناصر الراعي³، أ. إدريس التواتي⁴

¹ كلية الهندسة - جامعة أجدابيا - ليبيا

² قسم علوم الأرض، جامعة بنغازي - ليبيا

³ كلية العلوم الإستراتيجية - أكاديمية العلوم الأمنية والإستراتيجية- ليبيا

⁴ خبير آثار بمركز الخبرة القضائية والبحوث مكتب البيضاء

بريد الكتروني: salehemhanna@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/12>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/12>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تهدف هذه الورقة إلى تحليل إمكانات واحة الجغبوب في تحقيق التنمية المكانية المستدامة، مع التركيز على الموارد الطبيعية والثقافية، والتحديات البيئية والاقتصادية. اعتمدت الدراسة على منهجية تكاملية شملت التحليل المكاني، والمسح الميداني، والمقابلات مع الخبراء والسكان المحليين. كشفت النتائج عن إمكانات كبيرة في مجالات السياحة الثقافية والعلاجية، حيث تتميز الواحة ببحيرات ذات خصائص علاجية، وكثبان رملية مناسبة للسياحة العلاجية والمغامرات، إضافة إلى المواقع الأثرية والتي تتمثل في (مقابر الفريديغة، والعامرة وعين بوزيد، والملفا) والتي تعود للفترة الرومانية، وما بين المواقع التاريخية في العصر الحديث والتي تتمثل في الزاوية السنوسية وقصر الشتي والطواحين الهوائية، فضلاً عن المتحجرات والتكوينات الصخرية الفريدة. كما تمتلك الواحة موقعاً استراتيجياً يؤهلها لأن تصبح مركزاً تجارياً وسياحياً إقليمياً، مما يعزز التنمية الاقتصادية المستدامة. إلى جانب ذلك، توفر موارد الطاقة المتجددة، إذ يتيح معدل السطوع الشمسي المرتفع (9.6 ساعات يومياً) إنتاج طاقة نظيفة، ما يسهم في خلق فرص عمل وتحقيق الاستدامة.

ومع ذلك، تواجه الواحة تحديات، تشمل ضعف الاستثمارات والتخطيط الاستراتيجي، ومحدودية البنية التحتية، وارتفاع معدلات البطالة، إلى جانب مشكلات بيئية مثل ندرة المياه والتصحر. لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الهوية البيئية والتراثية، أوصت الدراسة ما يلي: تفعيل سياسات فاعلة تُدمج فيها التكنولوجيا (مثل الطاقة الشمسية) مع الحفاظ على التراث الثقافي. تحسين الخدمات الأساسية وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط التنموي. البحث عن مصادر مياه بديلة، وإنشاء مصدات للرمال، وحماية الأراضي الزراعية.

بمقارنة إمكانات الواحة مع واحة سيوة، يظهر أن الجغبوب تمتلك إمكانات مماثلة، لكنها تحتاج إلى دعم، وبنية تحتية متطورة، واستراتيجية ترويج فعالة. ولتحقيق التنمية المستدامة، يتطلب الأمر تعاوناً ثلاثي الأبعاد بين: الحكومة (من خلال سياسات داعمة واستثمارات مستدامة) والمجتمع المحلي (عبر مشاركة فعالة في التخطيط والتنفيذ) والخبراء (لتقديم حلول تقنية مستدامة). بموازنة الاستغلال الاقتصادي للموارد مع الحفاظ عليها، يمكن تحويل واحة الجغبوب إلى نموذج يُلهم المناطق الصحراوية في ليبيا وشمال إفريقيا، ويثبت أن التنمية ليست حكراً على المناطق الحضرية، بل ممكنة حتى في البيئات الأكثر تحدياً.

الكلمات المفتاحية: التنمية المكانية، الاستدامة، الطاقة المتجددة، السياحة العلاجية، التصحر، الجغبوب.

RESEARCH TITLE

Components of Sustainable Spatial Development in the Jaghbub Oasis, Eastern Libya: An Analysis of Opportunities and Challenges**Mr. Saleh A Emhanna¹, Dr. Esam O ABDULSAMAD², Dr. Hassan Dawas¹, Mr. Salem Elnaas¹, Mr. Hamal Abdel Nasser Al-Rai³, Mr. Idris Al-Tawati⁴**¹ Faculty of Engineering - University of Ajdabiya – Libya (salehemhanna@gmail.com)² Department of Earth Sciences, University of Benghazi – Libya³ Faculty of Strategic Sciences - Academy of Security and Strategic Sciences - Libya⁴ Archaeologist at the Judicial Expertise and Research Center, Al-Bayda OfficeHNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/12>Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/64/12>**Received at 07/03/2025****Accepted at 15/03/2025****Published at 01/04/2025****Abstract**

This paper aims to analyze the potential of Jaghbub Oasis in achieving sustainable spatial development, with a focus on natural and cultural resources, environmental and economic challenges. The study relied on an integrative methodology that included spatial analysis, field surveys, and interviews with experts and local residents. The results revealed great potential in the fields of cultural and therapeutic tourism, as the oasis is characterized by lakes with therapeutic properties, sand dunes suitable for medical tourism and adventures, in addition to archaeological sites (The tombs of Al-Faridgha, Al-Amera, Ain Bouzid, and Al-Mafla), which date back to the Roman period, and between historical sites in the modern era, which are filled in the Senussi Zawiya, Qasr Al-Thani and windmills, as well as fossils and unique rock. The oasis's strategic location further positions it as a potential regional hub for commerce and tourism, fostering sustainable economic growth. In addition, renewable energy resources are available, as the high solar brightness rate (6-9 h/day) enables the production of clean energy, contributing to job creation and sustainability.

However, the oasis faces challenges, including inadequate investment and weak strategic planning, limited infrastructure, high unemployment, as well as environmental problems such as water scarcity and desertification. To balance economic growth with the preservation of environmental and heritage identity, the study recommended the following: Activating effective policies that integrate technology (such as solar energy) while preserving cultural heritage. Improving basic services and enhancing community participation in development planning. Searching for alternative water sources, creating sand buffers, and protecting agricultural land.

Comparing the oasis's potential with Siwa Oasis, it appears that Jaghbub has similar potential, but it needs support, develop infrastructure, and an effective promotion strategy. To achieve sustainable development, three-dimensional collaboration is required between: government (through supportive policies and sustainable investments), the local community (through active participation in planning and implementation) and experts (to provide sustainable technical solutions). By balancing the economic exploitation of resources with their conservation, the Jaghbub Oasis can be transformed into a model that inspires the desert regions of Libya and North Africa, proving that development is not exclusive to urban areas, but possible even in the most challenging environments.

Key Words: Spatial development, sustainability, renewable energy, medical tourism, desertification, Jaghbub.

1. المقدمة

تعتبر التنمية المكانية (Spatial Development) الهم المشترك لجميع البلدان المتقدمة والنامية على السواء، كون التنمية المكانية بما تتضمنه من استراتيجيات تخطيطية وسياسات تنموية تشمل منهجية عمل متوازنة تفضي لتنمية اقتصادية واجتماعية تراعي متطلبات المجتمع ولا تستنزف المصادر البيئية. فالتنمية المكانية تهدف إلى نمو أو زيادة الثروات والموارد، ولكن يجب ربط التنمية بالاستدامة وذلك للحفاظ على هذه الموارد وبدون الإضرار بالبيئة وحقوق الأجيال القادمة.

فالتنمية المكانية وسياساتها هي الكفيلة بالموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وهي الكفيلة بالموازنة أيضا بين جميع مدن البلد الواحد.

تُعد واحة الجغبوب (شرق ليبيا) إحدى الواحات التاريخية التي لعبت دوراً محورياً في الحركات الثقافية والدينية، مثل الحركة السنوسية. ومع ذلك، تواجه تحديات مُعقدة بسبب موقعها في منطقة صحراوية قاحلة واعتمادها على موارد مائية غير متجددة. تهدف هذه الورقة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي: كيف يمكن تحويل مقومات الواحة إلى محركات للتنمية المستدامة مع مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية؟

2. أهداف الدراسة، المنهجية، وأهميتها

1.2 أهداف الدراسة:

1. إلقاء الضوء على مفهوم التنمية المستدامة ومبادئها وأبعادها وربط المبادئ العالمية (مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030) بسياق واحة الجغبوب.

2. تحديد أهم مقومات التنمية المكانية في المنطقة:

○ دراسة الموارد الطبيعية (المياه، الطاقة الشمسية) والثقافية (المواقع الأثرية، التراث الديني) والجغرافيا والجيولوجيا (بحيرات، صخور، متحجرات).

○ تحليل دور البنية التحتية الحالية في دعم التنمية.

3. تعزيز الوعي المحلي بفرص الاستثمار السياحي والعلاجي وذلك بتسليط الضوء على الفرص الاقتصادية المتاحة من خلال السياحة البيئية والعلاجية وتقديم نماذج ناجحة لاستثمارات مشابهة في الواحات الأفريقية (مثل واحة سيوة في مصر).

4. تقييم إمكانات الطاقات المتجددة وأهميتها في الواحة.

2.2 المنهجية

اعتمدت الدراسة على منهجية مُختلطة تجمع بين:

أ. التحليل النظري:

- مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالتنمية المكانية المستدامة.
- تحليل التقارير الرسمية.

ب. الدراسة الميدانية:

1. الزيارات الميدانية: تم إجراء 3 زيارات ميدانية بين عامي 2020-2025، غطت مناطق:

- المواقع الأثرية (مقابر الفريديغة وعين بوزيد والملفا، الطاحونة الهوائية، قصر الثني).
- البحيرات المالحة (الملفا، العراشية، الفريديغة، عين بوزيد).
- المناطق الزراعية المهتدة بالتصحر.

2. المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات غير رسمية مع:

- السكان المحليين (المزارعين، الحرفيين) لتقييم تأثير التصحر على النشاط الزراعي.
- الخبراء في المجال البيئي والتراثي.

3.2 أهمية الدراسة:

1. الأهمية الأكاديمية:

- سد الفجوة البحثية حول التنمية المكانية في الواحات الليبية، والتي نادراً ما تُدرس مقارنةً بواحات شمال أفريقيا الأخرى.

- تقديم نموذج تطبيقي لدمج البُعد التراثي والجيولوجي في خطط التنمية المستدامة.

2. الأهمية المجتمعية:

- توعية المجتمع المحلي بأهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية كمدخل لخلق فرص عمل (مثل السياحة البيئية).

- دعم صنّاع القرار بوثيقة علمية تُحدد أولويات الاستثمار في المنطقة.

3. الأهمية الاقتصادية:

- تعزيز الاقتصاد المحلي عبر استغلال الموارد السياحية غير المُستغلة، والتي قد تُسهم بزيادة الناتج المحلي للواحة.

- تقليل معدلات البطالة عبر مشاريع صغيرة مثل الزراعة الذكية أو المرشدين السياحيين.

4. الأهمية البيئية:

- تقديم حلول لمواجهة التحديات البيئية الحرجة (مثل نضوب المياه الجوفية وزحف الرمال).

جدول 1. يلخص العلاقة بين الأهداف والمنهجية.

الهدف	الأداة المنهجية	المخرجات المتوقعة
تحليل مفهوم التنمية المستدامة	مراجعة الأدبيات	إطار نظري يُربط السياق المحلي بالمعايير العالمية.
تحديد مقومات التنمية المكانية	الزيارات الميدانية + خرائط	قاعدة بيانات مكانية للموارد الطبيعية والثقافية.
تعزيز الاستثمار السياحي	المقابلات + نماذج نجاح دولية	خارطة استثمارية تُحدد الفرص ذات الأولوية.
تقييم إمكانات الطاقة المتجددة	مراجعة الأدبيات	تقرير جدوى لمشاريع الطاقة الشمسية.

3. التنمية المكانية المفهوم والأهمية:

التنمية Development هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت أو الحالي إلى وضع أفضل. أيضا التنمية هي عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية فقط، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة أو حياة أفضل (أبو النصر ومحمد 2017). يمكن القول إنه لا يوجد تعريف واحد لمفهوم التنمية المستدامة بشكل عام، إلا أنها تتفق في مضمونها هو الترشيد في توظيف الموارد المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها، فهي أيضاً تتضمن الحكمة في استخدام الموارد التي لا تتجدد بحيث لا تحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها، وتتطلب التنمية المستدامة أيضاً استهلاك مصادر الطاقة غير المتجددة بمعدل بطيء؛ لضمان انتقال سلس وتدرجي إلى مصادر الطاقة المتجددة. وتتمثل أهداف التنمية المكانية المستدامة المعلنة في القضاء على الفقر، وإنهاء أنماط الاستهلاك غير المستدامة، وتسهيل النمو الاقتصادي المستدام والشامل، والتنمية الاجتماعية وحماية البيئة (أمهني، 2023).

1.3 مفهوم التنمية المكانية

نالت ظاهرة التباين المكاني اهتمام الكثير من خطط التنمية في الدول النامية نتيجة سوء استخدام الاستثمارات وتوزيعها بشكل عادل بين المناطق في الدولة الواحدة، إذ أن التنمية المكانية هي حصلة الخطط الاقتصادية والبرامج الاستثمارية التي تؤدي في بعض الأحيان إلى اختلالات بنيوية بين النظام الاقتصادي والأقاليم والمدن. ولهذا فإن مفهوم التنمية المكانية يظهر من خلال توزيع الاستثمارات على النشاطات الاقتصادية المختلفة والأقاليم وبخاصة النشاط الصناعي في دول العالم كافة، كونها تمثل عملية اقتصادية اجتماعية وحضارية معقدة تمتد جذورها إلى البنية الاجتماعية وتؤثر بشكل كبير على تركيب المجتمع مادياً وحضارياً.

إن التنمية المكانية ومن خلال اهتمامها بالأقاليم الأقل تطوراً والمدن الصغيرة لا تعنى بذلك التنمية الريفية لأن التنمية الريفية هي نشاط اقتصادي واجتماعي متفاعل متصل يسعى إلى إحداث تغييرات في علاقات الإنتاج إي البنين الاقتصادي والاجتماعي في الريف يشمل العلاقات الإنتاجية وتوزيعها بهدف زيادة الإنتاج والدخول وتحقيق العدالة في التوزيع وفرص متكافئة لإشباع الحاجات الأساسية للإنسان من خلال المشاركة الطوعية والفعالة لأبناء الريف أي (تطوير مجتمع الريف بشكل فعال والقضاء على الفقر) وبتعبير آخر إن التنمية الريفية هي تنمية القطاع الريفي في المجتمع بدمج المناطق الريفية والسكان الريفيين في النظام الاقتصادي والاجتماعي القومي من خلال إستراتيجية التنمية الريفية (الغالبى وعلي 2014).

2.3 ويمكن حصر أهداف للتنمية المكانية بالاتي :

1. تحقيق التوازن الإقليمي في توزيع الاستثمارات بقصد استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة داخل كل بلدية.
2. تحقيق التوازن بين المدن بشكل يوفر تقارب في مستوى الدخل والمعيشة وتقليل الهجرة وتوطن الصناعة وتوزيع الخدمات وانخفاض نسب البطالة ورفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي.
3. الارتقاء بمستويات التنمية الاقتصادية من خلال رفع معدلات الناتج ونموه الذي يدعم معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق رفاهية اقتصاديا واجتماعية.
4. التوزيع الأمثل للسكان بتوفير فرص عمل لان عدم التوازن يولد مناطق جاذبة وأخرى طاردة للسكان كما هو الحال في الهجرة من الريف إلى المدينة (الغالبى وعلي 2014).

4. الفرص والمقومات التنموية

تتميز الواحة بالعديد من المقومات والإمكانات التي سوف تحقق لها تنمية مستدامة في حالة الاستعادة منها (شكل 1)، ومن أهمها:

أ. الموقع الجغرافي الاستراتيجي

ب. المقومات الثقافية والتاريخية: وتشمل:

- التراث الديني: وتشمل الزوايا السنوسية ومكتبة وجامع الإمام السنوسي وقصر الثني.
- المواقع الأثرية والتاريخية: وتشمل المقابر والطواحين الهوائية والأسلاك الشائكة.

ج. السياحة المخصصة: وتشمل:

- السياحة العلاجية في واحة الجغبوب
- سياحة المغامرات وتشمل البحيرات والكثبان الرملية والصخور والمتحجرات

د. الطاقات المتجددة



شكل 1. أبرز الاماكن السياحية والتاريخية في واحة الجغبوب.

أ. الموقع الجغرافي الاستراتيجي

تتميز الواحة بموقع جغرافي استراتيجي حيث تقع واحة الجغبوب في أقصى شرق ليبيا، على بعد 300 كم جنوب مدينة طبرق، وتشكل نقطة وصل حيوية بين ليبيا ومصر (شكل 2). يُعتبر هذا الموقع محورياً لعدة أسباب:

- بوابة تجارية محتملة: يمكن أن تكون حلقة وصل للتبادل التجاري والاقتصادي بين شمال إفريقيا ودول الشرق الأوسط.

- **ممر نقل إقليمي:** موقعها يؤهلها لدور في المشاريع الإقليمية مثل شبكات الطرق.
- ولكن هناك بعض التحديات التنموية في المناطق الحدودية، وفقاً لدراسة العيب وبوفغنونر (2021)، تواجه المناطق الحدودية الليبية مشكلات مركبة:
- **التهميش التاريخي:** ضعف الاستثمار في البنية التحتية مقارنة بالمناطق الحضرية الرئيسية.
- **فجوة الخدمات الأساسية:** مثل التعليم والصحة، مما يدفع الشباب إلى الهجرة الداخلية.
- **الاقتصاد غير الرسمي:** هيمنة أنشطة مثل التهريب (تشير تقديرات إلى أن 30% من سكان الحدود الليبية يعتمدون عليها كمصدر دخل).
- ولكن يمكن تحويل التحديات إلى فرص اقتصادية مستدامة سوف تساهم في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص عمل للشباب عبر:
- **أنشاء مناطق تجارة حرة:** إنشاء منطقة اقتصادية متخصصة تُسهّل التبادل التجاري مع مصر.
- **تعزير السياحة الحدودية:** الاستفادة من التراث التاريخي والطبيعة الصحراوية الفريدة.
- **تفعيل الطاقات المتجددة:** الاستثمار في الطاقة الشمسية نظراً لمعدلات الإشعاع الشمسي العالية.



شكل 2: موقع واحة الجغبوب جنوب شرق ليبيا.

ب. المقومات الثقافية والتاريخية:

- **التراث الديني:** دور الواحة كمركز للحركة السنوسية ومقاومة الاستعمار الإيطالي.
- **المواقع الأثرية:** اكتشاف موميوات تعود إلى عصور مختلفة تتمثل في العصر الإغريقي والهلينستي والروماني، في مناطق عين بوزيد والملفا والفريدغة.
- تُمثل واحة الجغبوب متحفاً مفتوحاً يجسد صفحات من التاريخ الليبي العريق، بدءاً من دورها كمقر للحركة السنوسية ومقراً للمقاومة ضد الاحتلال الإيطالي، وصولاً إلى اكتشافات أثرية تُظهر تأثيرات ثقافية امتدت من وادي النيل إلى شمال أفريقيا. إليك نظرة تفصيلية لعوامل الجذب الأثري والديني التي تُبرز هوية الواحة الفريدة:

1. الإرث السنوسي:

- الزاوية السنوسية: كانت مركزاً دينياً وثقافياً لنشر تعاليم الحركة السنوسية، وتصلح اليوم كمواقع للتعريف بتاريخ الجهاد الليبي وتنظيم جولات ثقافية.
- مكتبة وجامع الإمام السنوسي: تحتوي مخطوطات نادرة ومقتنيات تاريخية، ويمكن تحويلها إلى مركز لإحياء التراث الإسلامي عبر معارض تفاعلية.
- قصر الثني : تحفة معمارية تعكس فنون البناء التقليدية، ويُمكن ترميمه ليكون متحفاً يُجسد حياة القادة السنوسيين (شكل 3).



شكل 3: قصر الثني

2. شواهد على مقاومة الاحتلال الإيطالي

وجود الأسلاك الشائكة التي نصبها الطليان كحاجز لمنع التعاون والدعم بين المجاهدين من ليبيا ومصر إبان الغزو الإيطالي، والتي تمتد من منتصف الواحة حتى 40 كم شمال الواحة (شكل 4). وتعدُّ شاهداً على التكتيكات العسكرية الاستعمارية. ويمكن تطويرها بإنشاء مسار سياحي تعليمي على طول الأسلاك مع لوحات تُروي قصص المعارك وتضحيات المقاومين.



شكل 4: الأسلاك الشائكة من حقبة الجهاد ضد الاحتلال الإيطالي.

3. الطواحين الهوائية :

تعتبر الطواحين الهوائية الموجودة بالواحة والتي تم بنائها خلال الفترة العثمانية مثال نادر على هندسة الطاقة البديلة في الصحراء، يمكن إعادة تأهيلها كرمز للاستدامة التاريخية. وايضا تعتبر مكان سياحي في الواحة (شكل 5).



شكل 5: المطحنة الهوائية (من الخارج والداخل).

4. المومياوات قرب بحيرة أفريدغة

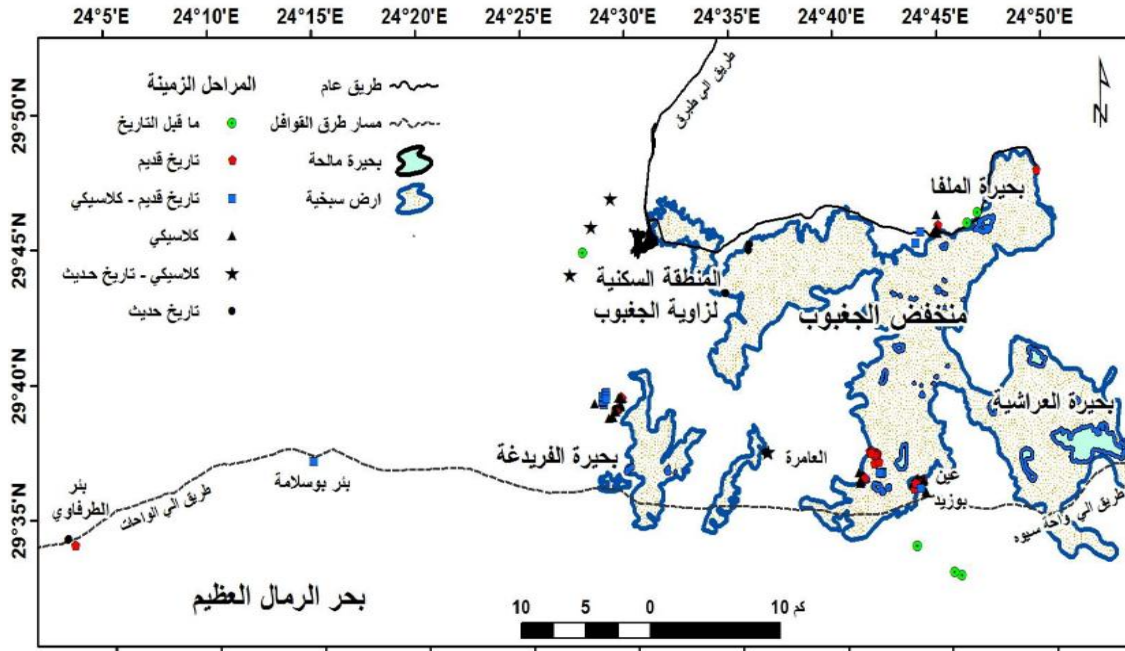
من أبرز الاكتشافات الأثرية في الواحة والتي تعتبر جسر بين ليبيا ومصر القديمة هو المومياوات عين بوزيد. والتي تشبه تقنيات التحنيط المصرية (وفقاً ل Wright 1955)، ما يدل على التواصل الثقافي مع وادي النيل. وتظهر الملامح المتوسطة المومياوات تُظهر الهوية الليبية القديمة، كما تُوثقها النقوش المصرية (عبدربه 2009). ويمكن الاستقادة من هذه المومياوات ببناء متحف صغير لعرضها مع شرح لتقنيات التحنيط عبر تقنيات ثلاثية الأبعاد. وكذلك تنظيم رحلات استكشافية للسياح المهتمين بالأنثروبولوجيا وقد تم اكتشاف المومياوات في منطقة عين بوزيد، احدهما لطفة يقدر عمرها ب 7 سنوات وقد أرخت إلى العصر الروماني 1800 سنة مضت. ولاتزال هذه المومياوات موجودة بمتحف السرايا الحمراء بطرابلس (شكل 6). كذلك تم اكتشاف مقابر بقارة الفريدغة (شكل 7) جنوب مدينة الجغبوب. شكل 8 يوضح أهم المواقع الأثرية المصنفة في واحة الجغبوب حسب دراسة إدريس التواتي (2023).



شكل 6: مومياوات الجغبوب والموجودة حالياً في متحف السرايا بطرابلس (عبدربه 2009).



شكل 7: مقابر المومياوات - أفريدغة، جنوب مدينة الجغبوب



شكل 8: خريطة مصنفة للمواقع الأثرية في واحة الجغبوب (التواتي 2023).

ج. السياحة المتخصصة المستدامة:

تُمثّل السياحة المستدامة ركيزةً أساسيةً لتحقيق التنمية الشاملة، خاصةً في المناطق الهشة بيئياً وثقافياً مثل واحة الجغبوب في ليبيا، والتي تُعدُّ مكاناً لبحيرات وكتبان صحراوية فريدة ومواقع أثرية تعود لعصور ما قبل التاريخ. ومن أبرز المقومات التي تؤهل واحة الجغبوب لتكون رائدةً للسياحة المستدامة في ليبيا:

• السياحة العلاجية في واحة الجغبوب:

تتمتع واحة الجغبوب بموارد طبيعية فريدة تجعلها وجهةً واعدةً للسياحة العلاجية المستدامة، حيث تجمع بين الخصوصية الجغرافية وخصائص علاجية أثبتتها الدراسات العلمية. ومن أبرز مقومات السياحة العلاجية بالواحة والتي تجعله ركيزةً للتنمية المكانية والاقتصادية:

1. حمامات الرمل العلاجية:

وتُقام هذه الحمامات في الكتبان الرملية عند سفح الجبال القريبة من الواحة خلال أشهر الصيف (يونيو-يناير-أغسطس-سبتمبر) (شكل 9). ولهذه الحمامات الرملية فوائد صحية مهمة أهمها علاج أمراض الروماتيزم والتهاب المفاصل و تنشيط الدورة الدموية وتخفيف آلام العضلات (وفق دراسة عبدالجليل وآخرون، 2021 ودراسة بوججر والعلواني، 2024). ولكن لضمان علاج صحي وأمن وتجنب المشاكل مثل التي حدثت في مدينة بسكرة بالجزائر خلال صيف 1999 (زمام وبن رحمون، 2013).



شكل 9: حمام الرمال العلاجي.

2. المياه الكبريتية وحمامات الطين:

حيث تتميز مياه البحيرات بالواحة مثل: الملقا (شكل 10) والعراشية وعين بوزيد والفريدغة بالملوحة الشديدة وغناها بالكبريت والمعادن النادرة. ومن الفوائد الصحية لهضم المياه هي علاج الأمراض الجلدية مثل الصدفية والأكزيما وكذلك تطهير الجروح وتجديد الخلايا (عبدالجليل وآخرون، 2021).



شكل 10: ترسبات الاملاح في بحيرة الملقا.

• خطوات تطوير السياحة العلاجية:

1. تحسين البنية التحتية:

- إنشاء مراكز علاجية متخصصة بالقرب من بحيرة الملقا والكثبان الرملية، تضم:
 - عيادات مجهزة بأطباء متخصصين في العلاج الطبيعي.
 - وحدات إقامة فندقية بمواصفات صحية (مثل فنادق بيئية منخفضة التكلفة).
 - تطوير مسارات آمنة للوصول إلى المواقع العلاجية.

2. حماية الموارد الطبيعية:

- تنظيم الزيارات: تحديد أعداد السياح اليومية للحفاظ على توازن البحيرات والكثبان.
- منع التلوث : فرض سياسات صارمة ضد إلقاء النفايات، واستخدام مواد تنظيف صديقة للبيئة.

3. برامج توعوية وتدريبية:

- تدريب السكان المحليين على إدارة المرافق العلاجية وتقديم خدمات سياحية (مثل الإرشاد الصحي البسيط).
- توعية الزوار بأهمية الحفاظ على المواقع عبر لوحات إرشادية بلغات متعددة.
- استراتيجيات التسويق والترويج:
- الشراكات الدولية: التعاون مع منظمات سياحة علاجية عالمية (مثل "التحالف العالمي للسياحة الصحية") لتصنيف الواحة كوجهة معتمدة.
- حملات رقمية: إنشاء محتوى مرئي يُظهر تجارب حقيقية لمرضى استفادوا من العلاج (بموافقتهم)، مع التركيز على قصص النجاح.
- مشاركة علمية: تنظيم مؤتمرات طبية بالتعاون مع جامعات ليبية ودولية لإبراز الأبحاث حول فوائد موارد الواحة (كدراسة أكريم وآخرون 2021).
- سياحة المغامرات:

تعد السياحة الجيولوجية ظاهرة سياحية طبيعية مستدامة ظهرت بشكل بارز في السنوات العشر الأخيرة حيث يقوم هذا النمط السياحي على ترويج المظاهر الجيولوجية والجيومورفولوجية للسياح، وتوفير تجربة سياحية متكاملة لهم. وتعتبر المظاهر الجيولوجية والجيومورفولوجية عوامل جذب سياحي مهم، وتعتبر هذه المظاهر من انواع التنمية المستدامة. تشتهر واحة الجغبوب في ليبيا بكنوز جيولوجية فريدة تجعلها وجهة مثالية لسياحة المغامرات المستدامة، خاصةً مع تنوع مظاهرها الطبيعية التي تشكل لوحة جمالية تجمع بين الصحراء الواسعة والتاريخ الجيولوجي العريق. إليك نظرة شاملة حول كيفية استغلال هذه المزايا في تنظيم رحلات السفاري الجذابة:

أبرز عوامل الجذب السياحي الجيولوجي:

1. بحيرات المنخفض:

تحيط بالمنخفض بحيرات طبيعية مثل الملفا والفريديغة والعراشية وعين بوزيد والعراشية (شكل 11)، والتي توفر مشهداً ساحراً وسط الصحراء. يمكن دمجها في رحلات السفاري كمواقع للتخييم أو التصوير الفوتوغرافي، مع تفسير تاريخها الجيولوجي المرتبط بتقلبات المناخ القديم.

2. بحر الرمال العظيم:

توجد جنوب الواحة بحوالي 20 كم تشكيلات رملية مذهلة مثل التموجات الرملية والكثبان المتحركة (شكل 12)، والتي تُعد مثالية لأنشطة مثل:

- التزلج على الرمال أو ركوب الدراجات الرباعية.

- رحلات السفاري الليلية باستخدام سيارات الدفع الرباعي مع مرشدين مدربين.
- التخيم تحت النجوم وسط المشهد الصحراوي الفريد.
- إقامة رالي سيارات على غرار رالي تي تي بمنطقة الجفرة.

3. المتحجرات والتضاريس الصخرية:

- تحتوي الواحة على بقايا كائنات بحرية متحجرة (قناذ البحر، الإسفنج، الرخويات) (شكل 13 أ و ب).
- وأشجار متحجرة تعود إلى العصر الميوسيني (قبل 5 ملايين سنة)، ما يجعلها متحفاً طبيعياً مفتوحاً (Abdulsamad and et al 2021). يمكن تنظيم جولات تفسيرية مع علماء جيولوجيا لإبراز قصة تطور المنطقة (شكل 13 ج).

4. التلال الصخرية المنعزلة:

- تضفي التلال ذات الحواف شديدة الانحدار (كما ذكرها لشهب 2016) طابعاً دراماتيكياً على المناظر الطبيعية، وتصلح كقطب مراقبة أو مسارات لهواة تسلق الصخور (شكل 14).

5. النخلة الملتوية:

- تعتبر النخلة الملتوية رمز الواحة الذي يتحدى الظروف القاسية، ويشكل محطة إلزامية في أي رحلة سفاري لالتقاط الصور والاستمتاع بقصة صمود الطبيعة (شكل 15).

ولضمان التنمية المكانية المستدامة في الواحة يجب اتباع التالي:

- تدريب المرشدين المحليين: على مفاهيم السياحة البيولوجية وحماية المواقع الحساسة (مثل المناطق الغنية بالمتحجرات).
- تقييد الوصول إلى المناطق الهشة: مثل البحيرات لتجنب التلوث أو التعرية الزائدة.
- تعاون علمي: مع جامعات وباحثين (كدراسات عبدالصمد وآخرون 2021) لرصد التغيرات البيئية وتطوير خطط الحماية.
- ترويج السياحة المجتمعية: بإشراف السكان المحليين في تقديم الخدمات (الإقامة البسيطة، المأكولات التقليدية).



أ. بحيرة الملفا



ب. بحيرة أفريدغة



د. بحيرة العامرة

ج. بحيرة العراشية

شكل 11: بحيرات واحة الجغبوب: أ. بحيرة الملقا، ب. بحيرة أفريدغة، ج. بحيرة العراشية و د. بحيرة العامرة



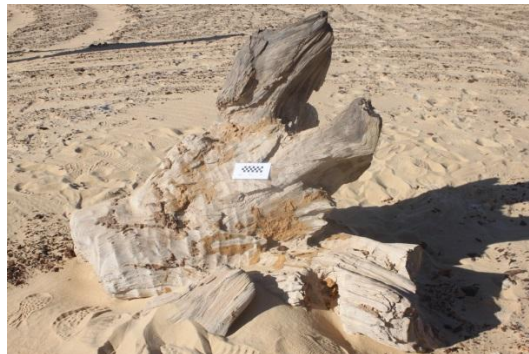
شكل 12: كتبان بجر الرمال العظيم جنوب واحة الجغبوب.



أ. قنفاذ البحر المتحجرة

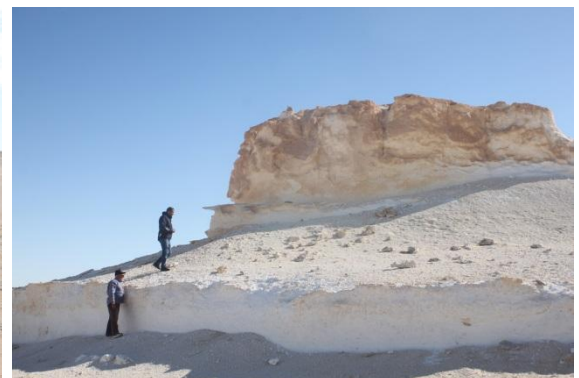


ب. الاسفنج متحجر



ج. بقايا أشجار متحجرة

شكل 13: صور لبعض المتحجرات لكائنات بحرية وأشجار متحجرة بالواحة.





شكل 14: التنوع الجيولوجي والطبقي في الواحة.



شكل 15: نخلة واحة الجغبوب المميزة.

ج . الطاقات المتجددة:

تحقق الطاقات المتجددة (Renewable Energy) أهدافا اقتصادية وتنموية عديدة. ومن أهم مميزات الطاقات المتجددة هي حماية البيئة. مما دفع العديد من الدول إلى الاهتمام بتطوير هذا المصدر من الطاقة ووضعها هدفا تسعى لتحقيقه وأصبح خيار مهم لتحقيق التنمية المكانية المستدامة (اللبدي 2015). هناك العديد من أنواع الطاقات المتجددة مثل الطاقة الحرارية، طاقة الرياح، الطاقة الحيوية والطاقة الشمسية. وتعد تعد الطاقة الشمسية الحل الأمثل لواحة الجغبوب لتحقيق التنمية المكانية المستدامة للأسباب التالية:

1. وفرة الإشعاع الشمسي:

تتمتع الواحة بمعدل سطوع شمسي يصل إلى 9.6 ساعات يوميا (ما يعادل 3500 ساعة سنوياً) وفقاً لدراسة (لشهب،

(2016)، وهو من الأعلى عالمياً، مما يجعلها بيئة مثالية لتوليد الكهرباء عبر الألواح الشمسية. فالمناخ الجاف وندرة الغيوم طوال معظم أيام السنة يضمنان كفاءة عالية في إنتاج الطاقة دون تقلبات كبيرة.

2. التناقض الصارخ في الواقع الحالي:

تعاني الواحة من انقطاعات متكررة للكهرباء، مما يعيق الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية مثل السياحة والزراعة. وهذا أدى بدوره إلى الاعتماد على المولدات والتي تستخدم الوقود الأحفوري (البنزين أو الكيروسين) وهذا مكلف وملوث، بينما الطاقة الشمسية توفر مصدرًا نظيفًا ومتجددًا. عليه يجب العمل على الاستفادة من الطاقة الشمسية لإنتاج الكهرباء لتعويض النقص في إمدادات الكهرباء والتغلب على مشاكل الانقطاعات المتكررة. بالإضافة إلى ذلك سوف توفر أيضا فرص عمل للشباب والقضاء على البطالة لسكان الواحة.

5. التحديات

أ. التحديات الاقتصادية والاجتماعية:

- **ضعف البنية التحتية:** نقص الطرق المعبدة ومراكز الخدمات الصحية والفندقية بالواحة حيث ان الطريق من طبرق إلى الواحة والتي تبلغ مسافة 280 كم متهالكة وتحتاج إلى صيانة فورية، كذلك أنعدام الطرق المعبدة داخل الواحة باستثناء طريق الرابطة بين المدينة و بحيرة الملقا ولكنها متهالكة أيضا وتحتاج لصيانة عاجلة (شكل 16).

بالنسبة للخدمات الصحية لا يوجد بالمنطقة إلا مركز صحي وحيد ويلبي احتياجات المنطقة فقط ولكن في حالة التوسع في البرامج السياحية بالمنطقة تحتاج لمراكز صحية متخصصة فالسياحة العلاجية. أما الفنادق باستثناء فندق أبابيل تفقر المنطقة للفنادق والمتجعات السياحية والتي ستكون مهمة في حالة أستقطاب أعداد كبيرة من السياح.

- **البطالة:** تصل نسبة البطالة بين الشباب إلى 45% بسبب غياب الاستثمار.



طريق طبرق الجغبوب



الطرق الترابية بالمدينة

شكل 16: ضعف وانعدام الطرق الى الواحة وداخل الواحة.

ب. التحديات البيئية:

- ندرة المياه : اعتماد الواحة على خزان جوفي آخذ في النضوب، مع معدل استهلاك يفوق التجدد بنسبة 30%.
- التصحر : زحف الكثبان الرملية يهدد طمر 15% من الأراضي الزراعية بحلول 2030.

6. المقارنة بين واحة الجغبوب مع واحة سيوة (مصر)

واحة الجغبوب (ليبيا) و واحة سيوة (مصر) تُعتبران كنوزاً صحراوية، لكن سيوة استطاعت تحويل تحدياتها إلى فرص عبر رؤية تنموية واضحة ، بينما لا تزال الجغبوب تعاني من الإهمال بسبب الظروف السياسية. ومع ذلك، فإن موقع الجغبوب الاستراتيجي يمنحها إمكانات هائلة إذا تم دمجها في مشاريع تنموية عابرة للحدود. بمقارنة نتائج الدراسة الحالية لواحة الجغبوب مع دراسات واحة سيوة (دراسة دولت أنس وآخرون، 2022 ودراسة بسمة جبر، 2022 ودراسة حياة غالي، 2021 ودراسة ليلي بوحديد والهام يحيوي، 2017)، يمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلافات بينهما في الجدول التالي (جدول 2).

جدول 2. المقارنة بين واحة الجغبوب (ليبيا) مع واحة سيوة (مصر).

المعيار	الجغبوب (ليبيا)	سيوة (مصر)
المناخ	مناخها جاف شديد الحرارة صيفاً، مع ندرة في الأمطار.	مناخها صحراوي جاف، لكنها تتمتع بينابيع مائية ساخنة وكبريتية.
المياه	تعتمد على المياه الجوفية غير المتجددة، مع تهديدات بالتملح.	تشتهر بعيون المياه العذبة والمالحة (مثل عين كليوباترا)، وتُدار مواردها المائية بطرق تقليدية.
السياحة	مواقع أثرية غير مُسوَّقة دولياً.	بنية تحتية سياحية متطورة.
فرص السياحة المستدامة	- سياحة دينية: كمركز للحركة السنوسية ومقاومة الاحتلال الايطالي. - سياحة المغامرات: كرحلات السفاري الصحراوية. - تعزيز التجارة الحدودية المشروعة مع مصر.	- سياحة علاجية: بسبب الينابيع الكبريتية. - سياحة ثقافية: كزيارة معبد آمون والقرى التقليدية. - سياحة بيئية: كمراقبة الطيور في بحيرات الملح.
الطاقة المتجددة	إمكانات عالية دون استغلال.	مشاريع ناشئة للطاقة الشمسية.
التحديات	الصراعات السياسية تعيق الاستثمار.	ضغوط سياحية على الموارد المائية.
البنية التحتية	تعاني من نقص البنية التحتية وضعف الاستثمارات.	تتمتع ببنية تحتية سياحية متطورة نسبياً (فنادق بيئية، طرق معبدة).

7. الخلاصة:

تسعى التنمية المكانية إلى تعزيز الموارد والثروات، لكن نجاحها يعتمد على تبني مبادئ الاستدامة لضمان حماية البيئة وحقوق الأجيال القادمة. وفي هذا السياق، يُمكن أن تصبح واحة الجغبوب نموذجًا يُلهم المناطق الصحراوية الأخرى في ليبيا، شريطة تحقيق توازن بين الاستغلال الاقتصادي للموارد والمحافظة عليها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تعاونًا متكاملًا بين الحكومة والمجتمع المحلي والخبراء. تمتلك الواحة إمكانات طبيعية وتاريخية تجعلها مؤهلة لتحقيق تنمية مستدامة، ومن أبرزها:

1. المقومات الفريدة للواحة:

- تنوع طبيعي وتاريخي كالبحيرات ذات خصائص علاجية، الكثبان الرملية ملائمة للسياحة العلاجية والمغامرات، المواقع الأثرية والتاريخية (مثل مجموعات المقابر الصخرية، الزوايا السنوسية وقصر الثني والطواحين الهوائية) والمتحجرات، والتكوينات الصخرية المميزة. كل هذا يؤهلها لتكون وجهة سياحية وعلاجية جذابة، شرط استغلالها دون الإضرار بالبيئة.
- موقع حدودي استراتيجي يمكن تحويله إلى محور تجاري وسياحي إقليمي مما يدعم التنمية الاقتصادية المستدامة في الواحة.
- سطوع شمسي عالٍ (6-9 ساعات يوميًا) يوفر فرصة مثالية لإنتاج طاقة نظيفة، ما يسهم في خلق فرص عمل وتحقيق الاستدامة.

2. التحديات والحلول:

- ضعف الاستثمارات والتخطيط الاستراتيجي: تحتاج الواحة إلى سياسات فاعلة تُدمج فيها التكنولوجيا (مثل الطاقة الشمسية) لمعالجة التحديات البيئية والاقتصادية مع الحفاظ على التراث الثقافي.
- البنية التحتية المحدودة والبطالة: يتطلب ذلك تحسين الخدمات الأساسية وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط التنموي.
- التحديات البيئية والمائية: تشمل نضوب المياه الجوفية، وزحف الرمال، وتدهور الأراضي الزراعية، ما يستدعي البحث عن مصادر مياه بديلة، وإنشاء مصدات للرمال، وحماية الأراضي الزراعية.

3. النموذج المستقبلي:

بمقارنة واحة الجغبوب بواحة سيوة، يمكنها أن تصبح نموذجًا رائدًا في التنمية المستدامة عبر:

- الموازنة بين استغلال الموارد والحفاظ على الهوية الثقافية.
 - اعتماد تقنيات صديقة للبيئة وتحسين البنية التحتية.
 - الترويج السياحي الفعال لضمان استدامة التنمية.
- بالتالي، فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب تعاونًا بين الحكومات، والمجتمع المحلي، والخبراء لتحويل التحديات إلى فرص مستدامة.

8. التوصيات

- تعزيز السياحة المستدامة وذلك بإنشاء متحف يعرض المومياوات والآثار مع مراعاة معايير الحفظ البيئي.
- استراتيجيات الترويج وذلك باتباع الخطوات التالية:
 - إنشاء مسارات سياحية موضحة: مثل "مسار المتحجرات" أو "طريق النخلة الملطوية"، مع لوحات إرشادية بلغات متعددة.
 - استخدام الوسائل الرقمية: إنشاء فيديوهات قصيرة تُظهر تجارب السفاري الفريدة، أو تطبيقات تفاعلية تُظهر الخصائص الجيولوجية.
 - شراكات مع منظمات السياحة العالمية: كاليونسكو لتصنيف الموقع كمنطقة تراث جيولوجي.
 - استثمار الطاقة المتجددة وذلك بإنشاء محطة طاقة شمسية بالشراكة مع القطاع الخاص.

المراجع:

المراجع العربية:

- إدريس التواتي (2023). التراث الأثري في منخفض الجغبوب "التصنيف والأهمية". رسالة ماجستير غير منشور. جامعة السيد محمد بن علي السنوسي.
- بسمة جبر. (2022). تأثير الاستدامة على جودة البيئة الداخلية السياحية (السياحة المستدامة - واحة سيوة). (المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي 10.21608/iajadd.2022.137682.1012, 1(3), 133-162. doi: 10.21608/iajadd.2022.137682.1012
- حمد أكريم، أحمد حماد و رانيا بهاء الدين. (2021). تنمية السياحة الاستشفائية بواحة الجغبوب الليبية. مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 9، يونيو 2021.
- حياة غالى. (2021). تنمية سياحة التراث بمدينة سيوة: دراسة حالة قلعة شالي (سيوة القديمة). (المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث: 3(1), 119-135. doi: 10.21608/sis.2021.106904.1028
- دولت أنس , طارق الشريعي وهبة عبد الفتاح. (2022). تطبيق معايير التنمية السياحية المستدامة على محمية سيوة الطبيعية. (المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث 5(2), 234-250. doi: 10.21608/sis.2022.174401.1100
- سعد بوججر وسعد العلواني (2024). السياحة العلاجية في الجغبوب (المقومات والمعوقات). مجلة العلوم الإنسانية العدد (29)، سبتمبر 2024 م.
- سعد لشهب (2016). جيومورفولوجية منخفض الجغبوب دراسة لأثر العوامل الجيومورفولوجية على الأنشطة البشرية. رسالة ماجستير - جامعة بنغازي.
- صالح أمهني (2023). الجيولوجيا والتنمية المستدامة في ليبيا. (المجلة الدولية للتنمية المستدامة والعلوم, 6(3), 60-77. doi: 10.21608/ijrsrd.2023.315556
- عبدالباسط عبدالجليل، بلعيد يونس وأحمد الشريف (2021). تنمية السياحة العلاجية في منطقة الجغبوب. المؤتمر الدولي الثاني (متطلبات التنمية الحقيقية في ليبيا تحت شعار من أجل تنمية شاملة ومستدامة في ليبيا) بن جواد 14-15 ديسمبر 2021.

- فطيمة سالمى وخديجة بن جمعة (2019). التنمية السياحية المستدامة كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والحضارة - جامعة الأغواط- المجلد 1 العدد 1.
- فوزي العيب واليزيد بوفغور (2021). استراتيجيات تحقيق التنمية المستدامة في المناطق الحدودية بالجزائر في ظل التجارب الدولية: واقع وآفاق. مجلة السياسة العالمية، المجلد (5)، العدد الخاص (1)، السنة (2021)، ص ص: 389-375.
- كريم الغالبي وسحر علي (2014). الاتجاهات المستقبلية للتنمية المكانية في محافظة القادسية في المجالين (الصناعي والزراعي). مجلة القادسية.
- مدحت أبو النصر و ياسمين محمد (2017). التنمية المستدامة مفهومها - أبعادها - مؤشراتها. المجموعة العربية للتدريب والنشر. الترقيم الدولي: 978-977-722-098-9.
- مفتاح عثمان عبد ربه (2009). دراسة انثربولوجية لليبيين القدماء من خلال مقارنة بقايا المقابر والوثائق التاريخية والأثرية. دراسات في آثار الوطن العربي: المقالة 33، المجلد 12، العدد 12، 2009، الصفحة 613-625. Doi:10.21608/CGUAA.2009.38778
- نزار عوني الليدي (2015). التنمية المستدامة - استغلال الموارد الطبيعية والتنمية المستدامة. منشورات دار دجلة. ISBN:9957-71-396-6.
- نور الدين زمام وسهام بن رحمون (2013). دور السياحة الاستشفائية في إنعاش السياحة الصحراوية- تحقيق ميداني حول واقع و استراتيجيات طريقة العلاج بالرمال الحارة في ولاية بسكرة. Revue des Economies financières bancaires et de management, 2(1), 1-7. <https://asjp.cerist.dz/en/article/135491>
- ليلي بوحديد والهام يحيوي. (2017). دور السياحة البيئية في تحقيق التنمية السياحية المستدامة: التجربة المصرية نموذجا. مجلة البديل الاقتصادي, 4(1), 16-32. <https://asjp.cerist.dz/en/article/54058>

المراجع الأجنبية:

- Abdulsamad, E.O., Emhanna, S.A., Tawati, I.M. et al (2021). Facies and stratigraphic architecture of "middle" Miocene carbonate succession at Al Jaghbūb Oasis, Northeastern Libya. Med. Geosc. Rev. 3, 431-454 (2021). <https://doi.org/10.1007/s42990-021-00070-9>
- Wright .G.R.H (1955). Tombs at the Oasis of Jeghub: an Exploration in 1955 . Libyan Studies.Vol 28 . 1955.pp 29- 41.

الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم

نايف محمد عيد الحربي¹

¹ كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/13>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/13>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

هدف هذا البحث الى الوقوف على واقع الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم والتعرف على دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم والتي ترجع لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). توصل البحث الى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم. توصل البحث كذلك الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. قدم البحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمعلم من قبل المشرفين على الاعمال وبالأعمال الوظيفية وبذل الجهد في العمل وبأداء الاعمال والحرص على الحضور بالمدرسة. ضرورة الاعتراف بإنجازات المعلم وتشجيعه لما يقوم به من مهام وإعطاءه تقارير كفاية مناسبة ووضع لائحة للمكافآت لإنجاز الأعمال وعدم توجيه اللوم للمعلم وترقية المعلم في المواعيد المستحقة له.

الكلمات المفتاحية: الإحباط الوظيفي، التعليم العام، منطقة القصيم.

RESEARCH TITLE**Job Frustration in Public Schools in the Qassim Region****Abstract**

This study aimed to examine the reality of job frustration in public schools in the Qassim region and to identify the statistically significant differences in job frustration in public schools in the Qassim region attributed to the variables (gender, academic qualification, and years of experience). The study reached several results, the most important of which are: a high level of job frustration from the perspective of employees in public schools in Riyadh Al-Khubra in the Qassim region. The study also found statistically significant differences in the sample members' perspectives regarding job frustration in public schools in Riyadh Al-Khubra in the Qassim region attributed to the gender variable in favor of males. The study presented several recommendations, the most important of which are the need for supervisors to pay attention to teachers and their job duties, to put in effort at work and in performing their duties, and to ensure attendance at school. It is also necessary to recognize teachers' achievements and encourage them for the tasks they perform, to provide them with appropriate efficiency reports, to develop a rewards list for completing work, to avoid blaming teachers, and to promote teachers on due dates.

Key Words: Job frustration, public education, Qassim region.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

تسعى المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها المرسومة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية عن طريق زيادة التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين بها، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطئ من تحقيق هذه الأهداف ومن هذه المعوقات الإحباط الوظيفي.

والإحباط الوظيفي هو حالة من التأزم النفسي يمر بها الموظف بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه: المادية والاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والسلوكية الذاتية والتنظيمية والإدارية القانونية وعند عدم تخطيها تولد لدى اللامبالاة والإهمال والعدوانية والتخريب وضياح الوقت والأنانية والتشكي والتدخل الشخصي (Walter ,p27, 2009).

وللإحباط الوظيفي صور متعددة من شأنها عدم تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها المنشودة ومنها: الصمت، اللامبالاة، التسبب في العمل، التهرب منه كلما وجد الموظف لذلك سبيلاً، وعدم الحرص على الحضور المبكر للدوام الرسمي، وعدم التواجد طوال فترة العمل المطلوب، وكثرة الخروج أثناء العمل، كذلك الانصراف المبكر، وقلة المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وانعدام أو ضعف روح المبادرة والانكفاء على الذات، والرتابة، وعدم التفكير في التطوير للذات والعمل، والعزوف عن التنمية المهنية المستدامة بأسباب وأعداء واهية، والإحساس بالغبين ونوبات حدة المزاج، والتصريح بأفكار سوداء تصف الشعور بالواقع وتنم عن فقد الأمل في المستقبل والنمو الوظيفي(جودة وكامل والرفاعي 2020م، ص3)

وعليه تسعى المؤسسة التربوية بكافة مراحلها إلى التخفيف من حدة ومظاهر الإحباط الوظيفي السلبية على العاملين وسلوكهم من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى لها، من خلال تفاعل العاملين فيها مع بعضهم البعض بصفة دائمة من جانب، وتفاعلهم مع المؤسسة للعمل جاهدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها، من خلال بناء فلسفة إدارية تتضمن متغيرات إيجابية تجاه الأفراد، والتي تؤثر بدورها في قدراتهم ورفع قدرة الأداء الوظيفي المتميز، بحيث ينعكس أثر ذلك على الخصائص الإيجابية لجماعة العمل كالولاء، والانتماء، والتعاون والتماسك، والرضا الوظيفي. (الصرايرة، 2005، ص32)

ونظراً للآثار السلبية لمشكلة الإحباط الوظيفي على المؤسسة التربوية يتوجه الباحث في هذا البحث لتناول الإحباط الوظيفي في مدارس التعليم العام في محاولة منه للتعرف على واقعه وأسبابه وذلك لوضع الحلول الناجعة للحد من أثاره السلبية في مدارس التعليم العام.

مشكلة البحث

تسعى المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة لها عن طريق تحقيق الانسجام التفاعل الإيجابي في جميع جوانبها من خلال تخفيف أو القضاء على عوامل وآثار ومظاهر الإحباط الوظيفي السلبي عليهم، والذي يؤدي إلى عدم اتقان المهام والاعمال الوظيفية المنوطة بها، والتي قد تتجسد أثاره القسوى في ارتفاع نسب التمر الوظيفي والعدوان على الآخرين.

وقد توصلت جميع الدراسات السابقة إلى ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين وأهمها دراسة (محمود 2021)

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين، كما توصلت بعض الدراسات إلى مسببات الإحباط الوظيفي ومنها دراسة (ليفاندوفسكي 2003) وتوصلت الدراسة مسببات الإحباط هي : جودة الخدمة الاستقلال المهني للعمال، والشعور بالعجز والعزلة عن أداء المهام، والمخاوف المستقبلية للعاملين من ناحية الدخل المالية لهم، ودراسة (حسنين 2014م) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية ومشكلة الإحباط تعزى لمتغيرات (النوع - الحالة الاجتماعي - مكان الإقامة)، وتوصلت بعض الدراسات إلى الآثار السلبية للإحباط الوظيفي على العاملين ومنها : دراسة (أند يو 2018) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل فكلما زاد احباط المعلمين قل الارتباط بالعمل والعكس صحيح، ودراسة (أبو المعاطي وفياض 2019م) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي، ووجود تأثير إيجابي للإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي، ودراسة (السلمي 2020) توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحباط والتحصيل الأكاديمي

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن آثار الإحباط قد تمتد إلى السلوكيات العدوانية بين العاملين في المؤسسة ومنها دراسة: (نتسيفول 2018م) وتوصلت الدراسة إلى شعور الموظف بالإحباط يتزايد ويتجه إلى الانخراط في سلوكيات سلبية كالتخريب وعدم اتقان الأداء والصراع بين الأفراد، ودراسة (جودة وكامل والرفاعي 2020م) وتوصلت الدراسة ارتفاع مستوى للتمتر الجسدي بسبب الإحباط الوظيفي، هذا بالإضافة إلى العدوان ضد الآخرين وضياح الوقت

ومن خلال تناول الدراسات السابقة للإحباط الوظيفي تبين للباحث أن هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولته - على حد زعم الباحث- ومنها دراستي: (حسنين 2014م) (السلمي 2020)، وكلتا الدراستين لم تتناول الإحباط الوظيفي في التعليم العام، وعلية تتضح الفجوة البحثية، لذا يتوجه هذا البحث لتناول الإحباط الوظيفي في مدارس التعليم العام، طارحة السؤال الرئيسي التالي ما واقع الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم؟

أسئلة البحث

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم؟
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم والتي ترجع لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟
- ما مقترحات تقليل الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم؟

أهداف البحث

- الوقوف على واقع الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم
- التعرف على دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم والتي ترجع لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟
- وضع مقترحات تقليل الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من خلال نتائج الدراسة الميدانية

مصطلحات البحث

الإحباط الوظيفي

يعرفه محمود (2021م، ص376) بأنه: " حالة من حالات التأزم النفسي يمر بها الموظف بسبب عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه المادية (الاقتصادية الاجتماعية)، والسيكولوجية (السلوكية الذاتية)، والتنظيمية (الإدارية والقانونية) عند عدم تحقيقها تولد لديه اللامبالاة والإهمال والعدوانية والتخريب وضياح الوقت والأنانية والتشكي والتدخل الشخصي "

ويعرفه أكس (Alex, 2018 , p112) بأنه: " شعور سلبي ناتج عن تعرض الفرد لنتائج غير مرغوب فيها مثل سوء المعاملة والتدخل في تحقيق الأهداف "

ويمكن للباحث تعريف الإحباط إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة (مدير - معلم - عامل) على مقياس الإحباط سبيكتور (Spector ,1975) والذي تم إجراء التعديلات عليه ليكون مناسباً للتطبيق على البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

حدود البحث

- الحد الموضوعي: يقتصر البحث الحالي على تناول الإحباط الوظيفي في مدارس التعليم العام والمتمثل في: العدوان على الآخرين، والتخريب، وإضاعة الوقت والمواد، والعداء والشكوى بين الأشخاص، والعدوان بين الأشخاص، واللامبالاة تجاه الوظيفة.
- الحد البشري: يقتصر البحث على تناول عينة عشوائية من العاملين بمدارس التعليم العام بجميع مراحلها بمنطقة القصيم من (مدير - معلم - عامل)
- الحد الزمني: تطبق هذه الدراسة خلال النصف الدراسي الأول من العام الدراسي 1445هـ / 2023م
- الحد المكاني: طبق البحث على مدارس التعليم العام في مكتب تعليم رياض الخبراء بمنطقة القصيم

ثانياً: الإحباط الوظيفي

• مفهوم الإحباط

الإحباط مشكلة سلوكية إنسانية ولدت مع الحياة وهي سمة من سمات الكائن الحي اقتضتها طبيعة النفس البشرية، تظهر وتزداد نتيجة لعوامل كثيرة ومتشعبة، ولكي يمكن تناول هذه المشكلة لأبد من الوقوف على مفهومها، حيث عرفها (Alex , 2018 , p12) بأنه: "شعور سلبي ناتج عن تعرض الفرد لنتائج غير مرغوب فيها مثل سوء المعاملة والتدخل في تحقيق الأهداف".

كما عرفه (Chang, 2018,p22) بأنه المشاعر السلبية الناتجة عن الاحتياجات والدوافع غير المريحة بسبب العوائق والتدخلات التي يعاني منها الفرد في مكان العمل

ويعرفه (Ugwu And Onyish 2018, p34) بأنه " التدخل في تحقيق هدف أو الحفاظ عليه بسبب بعض حالات عدم التخطيط داخل المنظمة.

ويعرفه (أبو المعاطي، 2019، ص45) بأنه: "مواقف تفوق قدرة العاملين من أداء مهامهم المحددة بفاعلية وكفاءة".
وعليه يمكن الوقوف على محددات مفهوم الإحباط الوظيفي في أنه: شعور سلبي بسبب تعرض الموظف أو العامل

لسوء المعاملة أو وجود عوائق داخلية أو خارجية تمنعه من تحقيق أهدافه الوظيفية أو احتياجاته الاقتصادية والاجتماعية، مما يؤثر ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية

مداخل دراسة الإحباط الوظيفي

ونظرا لأهمية مشكلة الإحباط الوظيفي وأثارها في عدم تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها، فقد نالت هذه المشكلة عناية الدارسين والباحثين لدراسة أبعاد هذه المشكلة من أجل وضع الحلول لها، وتناول مداخل دراسة الإحباط الوظيفي في الآتي:

• المدخل الديني

حيث يرى أنصار هذا المدخل أن دراسة الإحباط وفق المدخل الديني يكون عن طريق رغبة الفرد في إشباع الحاجات المتعددة والأهداف المتنوعة والحصول عليها، وينشأ الإحباط وغالبا عندما تعترضها عوائق وعقبات مادية ملموسة ومعنوية، يقوم بوضعها أفراد أو جهات أو قوى خارقة، ويمكن الاستدلال عليها من قوله تعالى في شأن أعمال الكافرين التي يتم إبطالها بقوة الله سبحانه وتعالى، حيث قال: "أولئك الذين حبطت أعمالهم في الدنيا والآخرة وما لهم من ناصرين" (سورة آل عمران، الآية 22). (العزاوي، 1992م، ص12)

• المدخل النفسي (السيكولوجي)

ويرى أنصار هذا المدخل أنه يمكن دراسة الإحباط لكونه شعور بالفشل وخيبة الأمل ينتاب الفرد عندما تواجهه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين الهدف المنشود عندما تسعى إليه الذات البشرية، أول لأنه حالة من التوتر والتأزم النفسي تنشأ عن إعاقة جهود الفرد عن إرضاء دوافعه وبلوغ أهدافه، وعليه يشعر الانسان بعدم الرضا؛ مما يؤدي إلى الانفعال عندما يكون في الموقف الذي لا يسمح له بتحقيق أهدافه. والمتمثل في التوتر العصبي، والقلق النفسي، والفشل في التوافق، والانطواء، والخوف، وحالات عدم الرضا والاستياء، وعليه لابد من دراسة الإحباط على أنه حالة انفعالية تظهر عندما تتدخل عقبة ما في سبيل إشباع رغبة أو حاجة أو هدف أو توقع حدث أو العقبة نفسها (حسن، 1998م، ص124-125)

• المدخل الاجتماعي

ويرى أنصار المدخل الاجتماعي أن الفرد في حياته الاجتماعية والعملية يتعرض لمجموعة من العمليات والمؤثرات ذات الأثر الفسيولوجي والنفسي التي تمس وجوده في آن واحد، وقد تثير فيه القلق والتوتر، وعند استمرارها تؤدي إلى إجهاد الفرد نفسياً وجسدياً، وفي كثير من الأحيان يشعر كثير من الأفراد بعدم الارتياح النفسي والبدني عندما تكون البيئة ذات مطالب أكثر مما ينبغي، أو تتجاوز قابلية الأفراد على التعامل معها، وإن مثل هذه المشكلات والأحداث التي تواجه الأفراد في حياتهم اليومية تسبب لهم الإجهاد والتوتر، والذي يطلق لفظ الإحباط مجازاً على كل نوع من العراقيل التي تحول دون بلوغ الهدف المنشود أو الاقتراب منه (الحلو 1989م، ص2)

• المدخل التنظيمي أو الإداري

ويرى أنصار هذا المدخل أن الإحباط الوظيفي هو عبارة عن عدم تمكن الفرد من القيام بالدور المطلوب منه في الوظيفة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، وقد ينشأ أيضاً بسبب العوامل والعقبات في بيئة العمل كالعوامل السياسية والوظيفية مما يؤدي لإعاقة سلوكه الموجه نحو الأهداف التي يسعى إليها. وعليه يمكن دراسة الإحباط وفق هذا المدخل على أنه الانفعالات التي لا يمكن تجنبها نتيجة للمعوقات التي تمنع وصول الموظف لأهدافه المرغوبة داخل

التنظيم (هيجان، 1998م، ص171)

ورغم تعدد مداخل دراسة الإحباط الوظيفي في محاولة لتشخيص أسبابه، إلا أنه أصبح مشكلة تواجه المؤسسة التربوية لابد من حلها، وذلك لكي تحقق الأهداف المنشودة والمرسومة لها، وذلك عن طريق العمل على إزالة هذه الأسباب، وترغيب العاملين فيها على الإنجاز عن طريق التفاعل الإيجابي والإنساني مع بيئة العمل، لأنها تتعامل مع طلاب بمختلف أعمارهم، وإعدادهم لكي يكونوا قادة للمستقبل، لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية في إيجاد مجتمع حيوي ومتين للتفاعل مع قضايا التنمية المنشودة

مستويات الإحباط الوظيفي

أشار (محمود وآخرون، 1990) (السلمي، 2020م، ص590) إلى أن للإحباط عدة مستويات هي:

- إحباط أولي: ويسبب عدم الارتياح وتكرار الحاجة ووجود استمرار العائق
 - إحباط ثانوي: ويسبب مواقف إحباطيه ويكون العائق سهلاً قد يزول بعد فترة
 - إحباط سلمي: أي الوقوف في سبيل التقدم نحو هدف معين دون أن يصاحب ذلك أي تهديد
 - إحباط إيجابي: وهو المحاولة لأكثر من مره للتغلب على العائق، وهنا ينشأ نوع من الصراع الذاتي يسمى صراع - الأقدام ليحقق الهدف المنشود.
- وأين كان مستوى الإحباط فهو مشكلة في حد ذاته تسهم في الحد من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتقف حجر عثرة لتقدمها وتحقيق ميزتها التنافسية المحلية والإقليمية والدولية

أسباب الإحباط الوظيفي ومصادره

ونظرا لأهمية مشكلة الإحباط وأثارها على المؤسسة التربوية، فقد سعى الكثير من الباحثين للوقوف على أسبابها، فقد حدد (محمود، 2019، ص379) أسبابها وهي:

- الملل والاضطراب الجسمي لفرد.
- قيود المجتمع والقوانين والأعراف والفقر هي ظروف ملائمة لنشوء الإحباط
- العوائق الداخلية تتمثل بالعوائق الذاتية المرتبطة بطبيعة الفرد، وقدراته وطموحاته، والعوائق الخارجية غالباً تتعلق بالعوامل التنظيمية فضلاً عن بقايا مظاهر التخلف الإداري
- قدرات العاملين أنفسهم، الإدارة، طبيعة العمل ومتطلباته، الدوافع والحوافز، المشاركة، البيئة الداخلية والخارجية.
- عدم انسجام قدرات العاملين ومهاراتهم مع رغباتهم وطموحاتهم
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم سيادة النمط القيادي الديمقراطي
- عدم موضوعية فرص الترقى وتشريعات وقوانين العمل والتكيف والاستقرار والطمأنينة والقيم الثقافية والحضارية.
- عوامل داخلية تتعلق بالفرد وغالباً ما تكون بدنية مثل العاهات الجسمية المختلفة أو المشكلات النفسية، وعوامل خارجية تتعلق بالظروف الاجتماعية.

كما يرى (الصرايرة، 2005، ص302) أن للإحباط الوظيفي أسباب كثيرة ومنها:

- عدم انسجام قدرات العاملين ومهاراتهم ورغباتهم مع طبيعة أعمالهم، وتشمل: (انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم عدالة فرصة الترقية، وإهمال مقترحات العاملين وعدم مناقشتها، وعدم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن

آرائهم وقلة الاهتمام بالعوامل المحيطة بها، وسوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة للعمل والتي يؤثر عدم توفرها في انخفاض الروح المعنوية للعاملين).

- أسباب داخلية ومنها: ضعف روح المبادرة عند الفرد، وعدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة، وضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين، والمبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته الذاتية
 - أسباب خارجية ومنها: عدم اتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته، وعدم اهتمام المحيطين بالفرد (في المنظمة) بقدراته وعدم مساعدتهم له تعارض اتجاهات وقيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع اتجاهاته وقيمه الذاتية، وانتشار الظواهر المرضية في المحيط التنظيمي كالرشوة والمحسوبية ومظاهر الفساد الأخرى
- ويتبين مما سبق تعدد وتشعب الأسباب المؤدية للإحباط الوظيفي، لذا فعلي المؤسسة التربوية العمل للحد من الأسباب التي تخصها ومنها الأسباب المتعلقة بالإدارة، والعمل على انسجام العاملين (مديرين - معلمين - اداريين - عمال) في بوتقة العمل، من خلال زيادة التواصل الإنساني فيما بينهم.

النظريات المفسرة للإحباط الوظيفي

حيث توافر على تفسير ظاهرة الإحباط الوظيفي نظريتان مهمتان وهما: نظرية التحليل النفسي، ونظرية الاحباط العدواني، ونتناولهما فيما يلي:

• نظرية التحليل النفسي

يفسر أصحاب التحليل النفسي مفهوم الاحباط الوظيفي بأنه حالة تعطل الاشباع بسبب إعاقة داخلية أو خارجية فعندما يكون الموظف بسبب عوامل ذاتية أو أن بيئة العمل التي يعيش فيها غير مهيأة لإشباع الدافع أو الهدف الملح لتحقيقه فإن (الأنا) تقوم بتأجيل إشباع هذا الدافع الى حين توفر الفرص المناسبة إليه، وقد يسمو بالدافع ويتم توجيه الطاقة الموجهة اليه نحو نشاط آخر يستفيد منه ذلك الفرد. وفي كثير من الأحيان يكون الاحباط الوظيفي داخليا ويعود السبب في هذه الحالة الى (الأنا الأعلى) التي لا ترضى عن دافع يهدف الى الاشباع أو الاختزال بطريقة تحالف القيم الدينية والاجتماعية في البيئة التي يتواجد فيها الموظف. (الصريرة، 2005م، ص303)

• نظرية الاحباط العدوان

ترى هذه النظرية أن شعور الفرد بالإحباط ناتج عن سلوك عدائي تعرض له الفرد، وأن السلوك العدواني يسبقه احباط أي أن أصحاب هذه النظرية اعتقدوا بوجود علاقة تلازميه سببية بين الاحباط والعدوان ويؤيد المختصون في مجال الصحة النفسية صحة اقتراض هذه النظرية وأشاروا الى أن الاحباط غالبا ما يؤدي الى سلوك عدواني ولكن بدرجات مختلفة، وأن الاستجابات العدوانية التي تصدر من الفرد كردود الأفعال لحالات الاحباط التي تعرض لها هي انماط سلوكية عادية يريد الفرد من خلالها الحفاظ على تقديره لذاته. (الصريرة، 2005م، ص304)

ويميل الباحث في تفسيره لمشكلة الإحباط الوظيفي إلى تفسير نظرية التحليل النفسي لأنه التفسير الملائم للمؤسسة التربوية والمناسب لعينة البحث من العاملين بمدارس التعليم العام (مديرين - معلمين - اداريين - عمال)، والتي سببني عليها الباحث مقترحاته للحد من الآثار السلبية لمشكلة الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام.

مظاهر وصور الإحباط الوظيفي

تنقسم مظاهر الإحباط إلى ثلاثة أقسام (سمير، 1992م، ص46) (محمود، 2021، ص380-381)

- مظاهر الإحباط المادية : يمكن أن يؤدي الإحباط إلى السلوك العدواني تجاه الأفراد والممتلكات والعدوان ضد التنظيم والتخريب بأشكاله المختلفة بهدف إلحاق الضرر والأذى، إذ ينشأ السلوك العدواني عندما يشعر الأفراد بالإحباط ولا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط، وعلى سبيل المثال عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه إنجاز بعض الأعمال، وعند الانتهاء منها يقال بأن الرئيس غير رأيه وأنه ليس بحاجة إلى هذه الاعمال، وفي هذه الحالة أن الموظف المحبط يلجأ إلى السلوك العدواني مثل تعطيل الآلة وإلحاق الضرر بها وإلى تعمد البطء في إنجاز المعاملات وإلى غير ذلك من أشكال السلوك العدواني، وقد يمارس الفرد واحد أو أكثر من هذا السلوك في وقت واحد ويتوقف ذلك على شدة الإحباط الذي يصيب الفرد ودرجة تأثره به.
- مظاهر الإحباط السيكولوجية: ويضم هذا النوع حالات التوتر العصبي والقلق النفسي وال فشل في التوافق والانطواء والاكتئاب والخوف وحالات عدم الرضا والاستياء، إذ يعد الإحباط الوظيفي مفهوم سلوكي يقيس تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره فيها وما تحققه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة
- مظاهر الإحباط التنظيمي: ليس الموظف لوحده يدفع ثمن تعرضه للإحباط أما نفسياً أو صحياً وإن المنظمة هي الأخرى تدفع ثمن هذا الإحباط إذ تتحمل تكاليف الآثار السلبية لهذه الظاهرة
- ومن خلال المظاهر السابقة يتضح تعقد مشكلة الإحباط الوظيفي لما لها من آثار سيئة على الفرد والمؤسسة التربوية والمجتمع، وبخاصة أن المؤسسة التربوية تتعامل مع أجيال في مختلف المراحل العمرية، لبناء قادة للمستقبل المنشود في ظل رؤية المملكة 2030.

ثانياً: مشكلات التعليم العام

رغم أهمية دراسة الإحباط الوظيفي في المؤسسة التربوية بكافة مراحلها في التعليم العام، والوقوف على أسبابه ومظاهره وأثاره السلبية عليها، إلا أنه هناك الكثير من المشكلات التي يعاني منها التعليم العام في المملكة العربية السعودية والتي تسهم بالطبع في زيادة الإحباط الوظيفي، والكثير من المشكلات الأخرى ومنها: زيادة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وعدم الرضا عن المهنة، ومن ثم تقليل الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية، لذا لابد من البحث عن حلول سريعة وناجعة لمثل هذه المشكلات والتي نتناول أهمها فيما يلي:

• كثرة مهام المدير التعليمية

هناك الكثير من مهام المدير التعليمية بالإضافة إلى مهامه الإدارية ومن المهام التعليمية للمديرين والتي تسبب الإحباط الوظيفي نظراً لكثرتها: الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم، ورعاية الطلاب، وتطوير المناهج، والإشراف على برامج التوجيه والإرشاد، والإشراف على الاختبار، والتعاون مع الموجهين الفنيين، ووضع التقارير عن العملية التعليمية (بارقاش والأنسي، 1427هـ، ص19)

• عدم الاهتمام بوضع خطة العمل المدرسي

فالخطة هي عبارة عن برنامج زمني يحدد خطوات تنفيذ واجبات ومهام مدير المدرسة وكل العاملين بها خلال الفترة الزمنية المتاحة، وتبرز أهميتها في تحديد المسؤوليات والواجبات، وتوزيع الأدوار، وتوضيح طرق التنفيذ العملي، وتسهيل

إنجاز المهام وتنسيق الجهود بين جميع العاملين، وعدم الاهتمام بالخطة يؤدي إلى: كثرة الأخطاء الإدارية والفنية، وظهور المجاملات، وتأخر تنفيذ الأعمال والمسئوليات، وهبوط الروح المعنوية لدى العاملين، والجمود وعدم التجديد، والإهمال واللامبالاة مما يؤدي إلى الإحباط الوظيفي لدى جميع العاملين بالمدرسة (بارقارش والأنسي، 1427هـ، ص41)

• التردد في اتخاذ القرار

ويقصد به التذبذب أو التراجع عن اتخاذ القرار المناسب، أي تصور المدير أو المعلم لنفسه بأنه غير قادر على ضبط عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بسبب: عدم التخطيط المنهجي والسليم، ونقض المعلومات والحقائق عن الموضوع المراد اتخاذ القرار فيه، وعدم تميز القرار بالغرضية والمعلومية والاختيار الصحيح، والجهل بقواعد وأصول اتخاذ القرار، وعد القدرة على فهم الهدف الذي يخدمه القرار وغيرها، وكل الأسباب السابقة تدفع المدير وبالعاملين دفعا إلى الإحباط الوظيفي والتنظيمي مما يجعل العملية التعليمية عديمة الجدوى وتنتشر اللامبالاة بين جميع العاملين بالمدرسة (مطاوع، 1402هـ، ص68)

• تسبب الإدارة المدرسية

ويقصد بها تسبب الإدارة وفشلها الفوضى المتناهية بين أعضاء هيئة المدرسة جميعا (مدير - مدرسين - إداريين - طلبة) من حيث تنظيم وتسيير العملية التربوية وتوجيهها الوجهة الصحيحة، بسبب اعتقاد مدير المدرسة في مبدأ الديمقراطية وتفسره له بطريقة خاطئة على أساس الحرية المتناهية، وعدم تقدير مدير المدرسة للمسئولية الأساسية للمدرسة وهي إعداد جيل إعدادا تربويا خاصا، وعدم وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة منذ بداية العام الدراسي، و جهل مدير المدرسة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي، عدم تحديد مسئولية كل فرد في المدرسة، ونقص الوعي الاجتماعي التعاوني بين أعضاء هيئة المدرسة، انشغال مدير المدرسة بأعمال أخرى خارج المدرسة تجعله يهمل عمله الأساسي (بارقارش والأنسي، 1427هـ، ص45)

• ضعف العلاقات الإنسانية

وهي عدم الاهتمام بالقوى البشرية في المدرسة من قبل الإدارة وعدم الاهتمام بمشاكل العاملين وظروفهم وتقدير شخصياتهم ومواهبهم، أو هي عملية عدم تحقيق الرضا والاشباع النفسي في أثناء العمل وداخل حدود المدرسة، بسبب هبوط الروح المعنوية بين العاملين، وسوء التوافق الاجتماعي بين العاملين، وإهمال الأفراد وعدم احترامهم أو تقدير ظروفهم وتحسس مشاكلهم، وعدم الاهتمام بكرامة الفرد واعتباره قيمة عليا على حد ذاته، استخدام السلطة بطريقة خاطئة ومنفردة كالتوبيخ والسخرية، وجود التحيز والمحاباة وتفضيل بعض العاملين على بعض مما يؤدي إلى انقسام الإدارة، عدم الاهتمام بالأنشطة التي تظهر روح المشاركة والتعاون والألفة والمحبة، قلة الزيارات والاجتماعات بين المدير والعاملين، وعدم توفير الثقة بين العاملين، وحالات التسبب والفوضى في العمل الإداري، عدم إتاحة الفرصة للتطوير المهني، وقلة الحوافز المادية والمعنوية (بارقارش والأنسي، 1427هـ، ص448)

• قلة الاجتماعات المدرسية

وهي عبارة ضعف الاتصال الفكري والاجتماعي بين المدير والعاملين معه بسبب ضعف العلاقات الإنسانية والعامية بين المدير والعاملين معه في إدارته، الاعتقاد الخاطئ من مدير المدرسة أو من العاملين بعدم جدوى مثل هذه الاجتماعات أو أنها ضياع للوقت، وديكتاتورية المدير وسلبيته وعدم رغبته في التجديد، ونقص خبرة المدير في عمله، وعدم التخطيط الجيد والسليم لمثل هذه الاجتماعات من حيث (الموضوعات التي تناقش - الزمن المناسب لانعقاد الاجتماع - المكان المناسب لانعقاد الاجتماع) (عرفات، 2008، ص238)

• عدم تكيف المعلم مع البيئة المدرسية

وهو عبارة عن عدم وجود علاقات توافقية واعية وسوية بين المعلم وبينته المدرسية، وعدم التفاعل مع محيط العمل مما يؤدي إلى إهمال العمل والإحباط الوظيفي بسبب : ضعف شخصية مدير المدرسة مما يسبب في وجود الإهمال والتسيب وخلق نوع من المشاحنة والبغضاء بين أعضاء هيئة المدرسة، التسلط وإصدار الأوامر من قبل مدير المدرسة مما يؤدي إلى تفكك الروابط بينه وبين أعضاء هيئة المدرسة، شعور المدرس بوجود تحيز وعدم مساواة في توزيع الاعمال، عدم مراعاة ظروف المدرسين في وضع الجدول أو في توزيع المواد الدراسية، كثرة الحصص في الجدول اليومي للمدرس، تعيين المدرس في مدرسة لا يرغب فيها أو بعيدة عن مكان سكنه، نقص الإمكانيات والأجهزة والأدوات التي يرغب المدرس في استعمالها، وقوف العراقيين والإجراءات الإدارية الروتينية في وجه المدرس، وكثرة الطلاب في الصف الواحد، ومساواة المدرس النشط الممتاز بالمدرس المتكاسل المتهاون الضعيف (قسطندي، 2002م، ص34)

• ضعف مستوى مدرسي المادة

وهي عبارة عن ضعف مدرس المادة في مستوى تدريسه، وضعف مهارته العلمية، وعدم القدرة على إيصال المعلومات لتلاميذه، وعدم القدرة على تخطيط وإعداد الدروس بسبب : خوف المعلم من الفشل وإرهاقه بالعمل، واستخدام الوسائل التعسفية في الإشراف مثل : تصيد الأخطاء دون علاجها والكتابة عن أخطاء المعلم فقط، هبوط الروح المعنوية للمعلم والشعور بعدم الكفاية، الفشل في معالجة مشكلات النظام وتركيز انتباه التلاميذ واجتذابهم إلى أوجه النشاط التعليمي، التخطيط غير السليم لإعداد المدرس، عدم الاطلاع المستمر على المادة وما يكتب عنها من أفكار وآراء تربوية، التدهور في النواحي الصحية والاجتماعية والمنزلية والانفعالية للمعلم، عدم الرغبة في تدريس مادة معينة وفرضها إجبارياً على المعلم، وجود عيوب شخصية مثل عيوب الصوت والكلام والمظهر (الزامل، 2008م، ص20)

وكل المشكلات السابقة تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإحباط الوظيفي لدى العاملين في مدارس التعليم العام (مديرين - معلمين - إداريين - عمال) بالإضافة إلى الأسباب المسببة للإحباط الوظيفي السابق ذكرها، لذا لا بد على جميع القائمين على أمور مدارس التعليم العام السعي الحثيث لوضع استراتيجيات لحلول ناجعة عاجلة وآجلة للحد من آثار الإحباط الوظيفي السلبي على مدارس التعليم العام.

الدراسات السابقة

قام البحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام وهي الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتم تناولها فيما يلي:

• الدراسات المحلية

أجرى حسنين (2014م) دراسة بعنوان " الضغوط النفسية وعلاقتها بالإحباط لدى عينة من الجنسين بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الضغوط النفسية ومشكلة الإحباط لدى العينة، الكشف عن الفروق بين متغيري الضغوط النفسية والإحباط في ضوء متغير (النوع-المستوى-العمر -الحالة الاجتماعي- مكان الإقامة)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية ومشكلة الإحباط لدى العينة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الضغوط النفسية والإحباط تعزى لمتغيرات (النوع -الحالة الاجتماعي - مكان الإقامة)

كما أجرى السلمي (2020) بعنوان " الإحباط دافعية الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلاب الكلية

الجامعية بالجموم في جامعة أم القرى"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الإحباط لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم، والتعرف على مستوى الإنجاز لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم، والكشف عن الفروق بين تخصص الطلاب ومستوى الإحباط، والتعرف عن الفروق بين تخصص الطلاب ومستوى الدافعية، والتعرف على العلاقة بين مستوى دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى عينة الدراسة، توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحباط لصالح طلاب تخصص اللغة العربي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى إلى التخصص الأكاديمي، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحباط والتحصيل الأكاديمي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى دافعية الإنجاز والتحصيل الإحباط ودافعية الإنجاز، ووضع برنامج إرشادي للحد من الإحباط وتحسين دافع الإنجاز لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم

• الدراسات العربية

أجرى أبو المعاطي وفياض (2019م) دراسة بعنوان " أثر الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي في بعض الفنادق المصرية: الخبرة الوظيفية وسيط محسن"، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل الصحي، وتحديد العلاقة بين الإحباط والالتزام العاطفي للعاملين، وتحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي وخيرة العاملين في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي، ووجود تأثير إيجابي للإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي، ووجود تأثير معنوي لعامل الخبرة الوظيفية كتغير وسيط

كما أجرى دراسة جودة وكامل والرفاعي (2020م) دراسة بعنوان " الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التتمر التنظيمي والارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة"، هدفت إلى التعرف على أهم أبعاد التتمر وأثرها على الإحباط الوظيفي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التتمر التنظيمي وأبعاد الارتباط بالعمل، وتحديد أثر أبعاد الإحباط الوظيفي على أبعاد الارتباط بالعمل، وتحديد أثر أبعاد التتمر على أبعاد الارتباط بالعمل، والتوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تغيد القيادات الإدارية في المستشفيات إلى تقليل التتمر والحد منه بناء على نتائج التحليل، وتوصلت الدراسة إلى أنه : لا يوجد تأثير معنوي للتتمر الجسدي على الإحباط الوظيفي، ولا يوجد تأثير معنوي إيجابي للتتمر اللفظي على التخريب والإهمال واللامبالاة وضياح الوقت، ويوجد تأثير معنوي إيجابي للتتمر بالعلاقات على العدوان ضد الآخرين وضياح الوقت، ويوجد تأثير معنوي سلبي للتتمر التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل الحيوية والتفاني والانهماك، ويوجد تأثير معنوي سلبي للإحباط الوظيفي على الارتباط بالعمل، ويوجد تأثير معنوي غير مباشر لإبعاد التتمر التنظيمي على أبعاد الارتباط بالعمل عند توسط أبعاد الإحباط الوظيفي بشكل جزئي

وأجرى محمود (2021) دراسة بعنوان: " الإحباط الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى المرشدين التربويين" وهدفت إلى قياس الإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين، والتعرف على دلالة الفروق في الإحباط الوظيفي على وفق متغيري النوع ومدة الخدمة، توصلت الدراسة إلى وهناك فروق ذات دلالة إحصائية للإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين لصالح الذكور، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية للإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين لصالح الأكثر من 15 سنة، ووضع مقترحات للتقليل من الإحباط الوظيفي

• الدراسات الأجنبية

أجرى ليفاندوفسكي (2003) دراسة بعنوان "العوامل التنظيمية المساهمة في إحباط العمال"، وهدفت إلى التعرف على العوامل التنظيمية التي تساهم في الإحباط من وضع عملهم، والتعرف على أهمية ورش العمل لزيادة الوعي نحو الإحباط التنظيمي، والتعرف على العوامل التي قد تساهم في الاحتراق النفسي، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر

تأثيرًا بشكل مباشر على العملاء كانت تنبئ بالإحباط، وليس العوامل التي قد تدعم بشكل غير مباشر جودة الخدمة أو العوامل المؤثرة الاستقلال المهني للعمال، والشعور بالعجز والعزلة ينبئ بالإحباط، مما يشير إلى أن المشاركين شاهدهو مشاكل مكان العمل باعتبارها اهتماما خاصا وليس تنظيميا، وضرورة معالجة المخاوف في مكان العمل، يمكن للعمال تمكين أنفسهم من أجل الحياة الاجتماعية العمل من خلال الدخول في حوار لدراسة العلاقة بين العمل والرفاهية الفردية.

وأجرى نتسيفول (2018م) دراسة بعنوان: "أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظف"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظف، وتحديد أثر خبرة الموظف وبرامج التنمية له وعلاقات العمل على الإحباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى كلما زاد إحباط الموظف كلما قل أدائه في العمل انخفاض إنتاجيته، وشعور الموظف بالإحباط يتزايد ويتجه إلى الانخراط في سلوكيات سلبية كالتخريب وعدم اتقان الأداء والصراع بين الأفراد

كما أجرى أند يو (2018) دراسة بعنوان: " العلاقة بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل"، هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل فكلما زاد إحباط المعلمين قل الارتباط بالعمل والعكس صحيح، وضرورة التواصل مع المعلمين من قبل إدارات العمل بما يمكن من ضمان سلوكيات عمل إيجابية في ظل وجود بيئة عمل صعبة

التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من العرض السابق للدراسات السابقة أهمية موضوع الإحباط الوظيفي لما له من تأثير سلبي واضح على العاملين في جميع المؤسسات، وعليه فقد هدفت الدراسات السابقة للبحث في التعرف على مستوى الإحباط ومنها دراسات كل من (السلمي 2020) وهدفت إلى التعرف على مستوى الإحباط لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم، ودراسة (محمود 2021) وهدفت إلى قياس الإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين، والتعرف على دلالة الفروق في الإحباط الوظيفي على وفق متغيري النوع ومدة الخدمة.

كما أن بعض الدراسات هدفت التعرف على أسباب الإحباط ومنها دراسة (ليفاندوفسكي 2003) وهدفت إلى التعرف على العوامل التنظيمية التي تساهم في الإحباط من وضع عملهم، ودراسة (حسنين 2014م) للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الضغوط النفسية ومشكلة الإحباط في ضوء متغير (النوع-المستوى-العمر-الحالة الاجتماعي-مكان الإقامة)، و(أند يو 2018) هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل، ودراسة (أبو المعاطي وفيات 2019م) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الإحباط التنظيمي والتمثيل الصحي، وتحديد العلاقة بين الإحباط والالتزام العاطفي للعاملين.

كما اهتمت بعض الدراسات بالأثر السلبي للإحباط على العاملين بالمؤسسات المختلفة ومنها دراسات كل من: (نتسيفول 2018م) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظف، ودراسة (جودة وكامل والرفاعي 2020م) هدفت إلى التعرف على أهم أبعاد التمر وأثرها على الإحباط الوظيفي في المستشفيات.

وقد توصلت جميع الدراسات إلى ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى العاملين وأهما دراسة (محمود 2021) توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين، كما توصلت بعض الدراسات إلى مسببات الإحباط الوظيفي ومنها دراسة (ليفاندوفسكي 2003) وتوصلت الدراسة مسببات الإحباط هي: جودة الخدمة الاستقلال المهني للعمال، والشعور بالعجز والعزلة عن أداء المهام، والمخاوف المستقبلية للعاملين من ناحية الدخول المالية لهم، ودراسة (حسنين 2014م) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية ومشكلة الإحباط تعزى لمتغيرات (النوع-الحالة الاجتماعي-مكان الإقامة).

كما توصلت بعض الدراسات إلى الآثار السلبية للإحباط الوظيفي على العاملين ومنها : دراسة (أند يو 2018) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الإحباط التنظيمي والارتباط بالعمل فكلما زاد إحباط المعلمين قل الارتباط بالعمل والعكس صحيح، ودراسة (أبو المعاطي وفاضل 2019م) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي، ووجود تأثير إيجابي للإحباط التنظيمي في التمثيل السطحي، ودراسة (السلمي 2020) توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحباط والتحصيل الأكاديمي.

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن آثار الإحباط قد تمتد إلى السلوكيات العدوانية بين العاملين في المؤسسة ومنها دراسة: (نتسيفول 2018م) وتوصلت الدراسة إلى شعور الموظف بالإحباط يتزايد ويتجه إلى الانخراط في سلوكيات سلبية كالتهريب وعدم اتقان الأداء والصراع بين الأفراد، ودراسة (جودة وكامل والرفاعي 2020م) وتوصلت الدراسة ارتفاع مستوى للتمتر الجسدي بسبب الإحباط الوظيفي، هذا بالإضافة إلى العدوان ضد الآخرين وضياح الوقت وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والتي حاولت التعرف على مستوى الإحباط الوظيفي في المؤسسة ومنها دراسات كل من (السلمي 2020) ودراسة (محمود 2021)، بينما تختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

- وضع المقترحات والحلول التي تسهم في خفض الإحباط الوظيفي
- أن هذا البحث تجرى على الحقل التعليمي والتربوي
- تطبق على العاملين بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم بالسعودية

ثالثاً: إجراءات البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية المستخدمة لتحقيق أهدافها ويتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

منهج البحث

تحقيقاً لأهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة المشكلة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، ومعرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع تلك الظاهرة، واستخراج النتائج وتفسيرها من خلال المسح الميداني لمجتمع البحث وذلك للتعرف للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم من خلال:

- دراسة نظرية بالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث.
- دراسة ميدانية من خلال استبانة لمعرفة الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم، والبالغ عددهم (1848) عاملاً وفق الإحصائيات الرسمية للعام الدراسي 1444هـ /2023، وقام الباحث بتوزيع (167) استبانة على أفراد مجتمع البحث بنسبة مئوية بلغت (9,03%)، وهي نسبة مناسبة للأبحاث العلمية وتسمح بتعميم النتائج

خصائص أفراد عينة البحث

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). كما تبينه النتائج بجدول (1) التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	109	65,27%
	إناث	58	34,73%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	148	88,62%
	مؤهل بعد البكالوريوس	19	11,38%
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	41	24,55%
	من 6-10 سنوات	79	47,31%
	أكثر من 10 سنوات	47	28,14%
المجموع		167	100%

من الجدول السابق يتبين ان النسبة الاغلب من عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس من الذكور والتي بلغت (65,27%) أما نسبة الإناث فقد بلغت (34,73%) ، أما وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغ نسبة الحاصلون على البكالوريوس (88,62%) أما الحاصلون على مؤهل بعد البكالوريوس فقد بلغت (11,38%)، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد جاء النسبة الأكبر لصالح من لديهم خبرة (من 6 - 10 سنوات) بنسبة (47,31%) في حين جاء من لديهم (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (28,14%) وجاء في الترتيب الأخير من لديهم خبرة (أقل من 6 سنوات) بنسبة (24,55%)، وهذا التنوع الممثل لجميع أفراد مجتمع البحث من خلال عينتها سيثري نتائج البحث.

أداة البحث

اعتمد الباحث على مقياس الإحباط التنظيمي (Spector, 1975) والمكون من (29) بنداً، حيث تم إعداده ليناسب البيئة السعودية وتكون من (20) بنداً، في مجالات (عدم الاعتراف بالإنجازات- الإهمال - التحكم المتشدد- التوتر) بهدف التعرف على واقع الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم وذلك فيما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية وهي (الجنس- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: اشتمل على مجالات الإحباط الوظيفي وتكون من (20) بنداً مدمجين مع بعض بدون ترتيب ومن خلال مفتاح الاستجابات الذي يخص الباحث تم تقسيمهم إلى:
 - عدم الاعتراف بالإنجازات: يتكون من (4) بنود.
 - الإهمال: يتكون من (4) بنود.
 - التحكم المتشدد: يتكون من (4) بنود.
 - التوتر: يتكون من (4) بنود.

صدق أداة البحث

من أجل التأكد من صدق المقياس قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

الصدق الظاهري

تم عرض المقياس بصيغتها الأولية على سعادة المشرف، والذي قام بتعديلات عليه، ثم تم عرضها على خمسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة عليها حتى خرج بصورته النهائية ليناسب البيئة السعودية

صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

جاء صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من الاستبانة

المجال الأول: عدم الاعتراف بإنجازات		المجال الثاني: الإهمال		المجال الثالث: التحكم المتشدد		المجال الرابع: التوتر	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0,81	2	**0,67	3	**0,67	4	**0,76
5	**0,73	6	**0,73	7	**0,80	8	**0,67
9	**0,77	10	**0,61	11	**0,77	12	**0,80
13	**0,71	14	**0,72	15	**0,82	16	**0,77
17	**0,67	18	**0,74	19	**0,64	20	**0,83

**معامل الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المجال الأول بين (0,67 - 0,81) وتراوحت في المجال الثاني بين (0,61 - 0,74)، بينما تراوحت بين (0,67 - 0,82) لعبارة المجال الثالث، أما المجال الرابع بين (0,67 - 0,83) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المجال الأول: عدم الاعتراف بالإنجازات	**0,77
2	المجال الثاني: الإهمال	**0,80
3	المجال الثالث: التحكم المتشدد	**0,73
4	المجال الرابع: التوتر	**0,69

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للمجالات التي تتكون منها الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0,69 - 0,80)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة

ثبات أداة البحث

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (4) التالي:

جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المجال الأول: عدم الاعتراف بالإنجازات	5	**0,71
2	المجال الثاني: الإهمال	5	**0,82
3	المجال الثالث: التحكم المتشدد	5	**0,73
4	المجال الرابع: التوتر	5	**0,69
	معامل الثبات الكلي للاستبانة	20	**0,73

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0,69 - 0,82)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0,73)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية للبحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعت لتحقيقها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.

- المتوسطات الحسابية الموزون (**Weighted Mean**): وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون
- المتوسط الحسابي (**Mean**) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي
- الانحراف المعياري (**Standard Deviation**) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- تم استخدام مقياس ليكرت (**Likert**) الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)
- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومجال، على النحو التالي:
- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومجال، على النحو التالي:
- تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة موافق، والدرجة (3) للاستجابة موافق الى حد ما، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وبناء على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد:

- 1- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة ضعيفة جدا.
- 2- من 1.80 إلى أقل من 2.59 تمثل ضعيفة
- 3- من 2.60 إلى أقل من 3.39 تمثل متوسطة.
- 4- من 3.40 إلى أقل من 4.19 تمثل عالية.
- 5- من 4.20 إلى 5 تمثل درجة تمثل عالية جدا.

- المتوسط الحسابي للوقوف على دراسة الاستجابة وترتيب العبارات
- الانحراف المعياري لمعرفة تجانس الاستجابات مع بعضها البعض

رابعا: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

هدف البحث إلى التعرف الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم، وقد تم إعداد استبانة من خلال مقياس الإحباط التنظيمي (Spector, 1975) لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد مجتمع البحث من العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود مجال عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم، وترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود مجال عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البند	درجة الواقع
17	لا أحصل على التشجيع المناسب للمهام التي أقوم بها	4,21	0,75	1	عالية جدا
5	أحصل على تقرير كفاية متدني لا يتناسب مع ما أقوم به من أعمال	4,01	0,77	2	عالية
13	لا يوجد لائحة مكافآت مناسبة على انجاز الاعمال	3,89	0,82	3	عالية
1	أشعر بالإحباط عند تقييم أعمالي	3,67	0,75	4	عالية
9	أتلقى اللوم على الخطأ في حين لا أحصل على التقدير المناسب عند الاجادة في العمل	3,41	0,68	5	عالية
	المتوسط الكلي لمجال عدم الاعتراف بالإنجازات	3,84	0,72		عالية

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لبنود مجال عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم جاءت بدرجة (عالية) بلغت (3,84) وانحراف معياري بلغ (0,72) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.68 - 0.82) وهي قيم متدنية تشير الى اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول بنود عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الإهمال من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البند	درجة الواقع
18	أشعر بالإحباط الشديد عندما يهمل مشرفي الأعمال التي أقوم بها	4,89	0,81	1	عالية جدا
2	التهاون في مباشرة الأعمال الوظيفية هو السمة الغالبة في المدرسة	4,63	0,67	2	عالية جدا
10	أتقاعس عن بذل الجهد المناسب في العمل المسند لي	4,43	0,91	3	عالية جدا
6	هناك تراخي مني في أداء الاعمال التي يجب على القيام بها	4,12	0,72	4	عالية
14	كثرة التغيب عن العمل من دون سبب قانوني من أهم السمات السائدة بالمدرسة	4,03	0,88	5	عالية
	المتوسط الكلي لمجال الإهمال	4,42	0,82		عالية جدا

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لبنود مجال الإهمال من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم جاءت بدرجة (عالية جدا) بلغت (4,42) وانحراف معياري بلغ (0,82) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.67 - 0.91) وهي قيم متدنية تشير الى اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول بنود عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود التحكم المتشدد من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البند	درجة الواقع
11	أواجه باللوم الشديد عندما أطلب بحقي في الترقية	3,77	0,73	1	عالية
7	يسند لي أعمال وظيفية ليست من اختصاصي	3,67	0,65	2	عالية
15	يشعرنني رئيسي بأن أدائي دائما سيء	3,61	0,81	3	عالية
19	أشعر بأني محاصر في وظيفتي	3,44	0,59	4	عالية
3	هناك تعسف شديد ضدي عند الخطأ في عمل مسند لي	3,41	0,61	5	عالية
	المتوسط الكلي لمجال التحكم المتشدد	3,58	0,75		عالية

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لبنود مجال التحكم المتشدد من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم جاءت بدرجة (عالية) بلغت (3,58) وانحراف معياري بلغ (0,75) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.61 - 0.81) وهي قيم متدنية تشير الى اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول بنود عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود التوتر من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البند	درجة الواقع
12	أشعر بالإرهاك الشديد في أداء العمل	3,68	0,67	1	عالية
20	لا أستمتع بعملتي في المدرسة	3,62	0,82	2	عالية
4	عدم القدرة على التحكم في انفعالاتي مما يؤثر علي في عملي	3,59	0,66	3	عالية
8	أعاني من قلة احترام الزملاء وتدخل المدير في كل كبيرة وصغيرة	3,48	0,87	4	عالية
16	يضيق صدري عندما أذهب لعملي	3,41	0,77	5	عالية
	المتوسط الكلي لمجال التوتر	3,57	0,73		عالية

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الكلي لبنود مجال التوتر من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض

الخبراء في منطقة القصيم جاءت بدرجة (عالية) بلغت (3,57) وانحراف معياري بلغ (0,73) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.66 - 0.87) وهي قيم متدنية تشير الى اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول بنود عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإحباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم مرتبة تنازليا

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الواقع
2	الإهمال	4,42	0,82	1	عالية جدا
1	عدم الاعتراف بالإنجازات	3,84	0,72	2	عالية
3	التحكم المتشدد	3,58	0,75	3	عالية
4	التوتر	3,57	0,73	4	عالية
	المتوسط العام للإحباط الوظيفي	3,85	0,72		عالية

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لمجالات الإحباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم جاءت بدرجة (عالية) بلغت (3,85) وانحراف معياري بلغ (0,72) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.73 - 0.82) وهي قيم متدنية تشير الى اتفاق وجهات نظر افراد عينة البحث حول بنود عدم الاعتراف بالإنجازات من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم

كما تبين أن المجال الخاص بـ " الإهمال " جاء في الترتيب الأول من حيث واقعه بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم بمتوسط حسابي بلغ (4,42) وانحراف معياري بلغ (0,82) ، ثم جاء المجال الخاص بـ " عدم الاعتراف بالإنجازات " في الترتيب الثاني بمتوسط (3,84) وانحراف معياري (0,72) وفي الترتيب الثالث جاء المجال الخاص بـ " التحكم المتشدد " بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,75) وفي الترتيب الرابع جاء المحور الخاص بـ " التوتر " بمتوسط حسابي بلغ (3,57) وانحراف معياري (0,73).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من: (محمود 2021) ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى المرشدين التربويين، و(السلي 2020م) وجود الإحباط بدرجة مرتفعة لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم في جامعة أم القرى، و(جودة وكامل والرفاعي 2020م) ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي لدى الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة، و(أبو المعاطي وفاضل 2019م) ارتفاع مستوى الإحباط التنظيمي لدى العاملين ببعض الفنادق المصرية. (نتسيفول 2018م) ارتفاع أثر الإحباط في مكان العمل على أداء الموظف، و(أند يو 2018) ارتفاع مستوى الإحباط التنظيمي لدى المعلمين، و(حسنين 2014م) ارتفاع مستوى الإحباط لدى بالتعليم بسبب الضغوط النفسية بالمنطقة العربية بالمملكة العربية السعودية، و(ليفاندوفسكي 2003) ارتفاع مستوى إحباط العمال في المنظمات الحكومية

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى الأسباب الأتية : **الإهمال في العمل** مثل: الإهمال الشديد من قبل المشرفين على الاعمال، والتهاون في مباشرة الأعمال الوظيفية، والتعاس عن بذل الجهد المناسب في العمل، والتراخي في أداء الاعمال التي يجب على القيام بها، وكثرة التغيب عن العمل من دون سبب قانوني ، **عدم الاعتراف بالإنجازات** مثل : عدم حصول

المعلم والعاملين بالمدرسة على التشجيع المناسب للمهام التي أقوم بها، وتقارير الكفاية المتدنية والتي لا تتناسب مع ما يقوم به من أعمال، وعدم وجود لائحة مكافآت مناسبة على انجاز الاعمال، وتدني تقييم الأعمال وعدم الاهتمام بها ، وتلقي اللوم على الأخطاء الصغيرة والكبيرة ، التحكم المتشدد مثل : التشدد في اللوم عند الطلب في الحق بالترقية، والاسناد الإعمال لا تخص الوظيفة، وإشعار المعلم دائماً بأن أدته سيئ، وشعور المعلم دائماً بأنه محاصر في وظيفته، والتعاس في إصلاح الأخطاء، التوتر مثل : الشعور بالإرهاك الشديد في أداء العمل، وعدم الاستمتاع بالعمل في المدرسة، وعدم قدرة المعلم على التحكم في الانفعالات، وعدم احترام المعلمين لبعضهم البعض، وتدخل المدير في كل كبيرة وصغيرة، والضجر من الأعمال المسندة للمعلم

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء بمنطقة القصيم ترجع لمتغيرات البحث (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات السابقة على مجالات المقياس وكذلك الدرجة الكلية كما يظهر في الجدول رقم (10)

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة على مجالات الاستبانة والاستبانة ككل

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكور	109	4,01	0,71	عدم الاعتراف بالإنجازات
	إناث	58	3,85	0,67	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	148	3.80	0.69	الإهمال
	مؤهل بعد البكالوريوس	19	3.95	0.71	
	سنوات الخبرة	41	3.70	0.71	
	من 6-10 سنوات	79	3,64	0,93	
الجنس	ذكور	109	3.88	0.63	الإهمال
	إناث	58	3.95	0.64	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	148	4,03	0,83	سنوات الخبرة
	مؤهل بعد البكالوريوس	19	3,90	0,63	
	سنوات الخبرة	41	3,79	0,62	
	من 6-10 سنوات	79	4,10	0,63	
الجنس	ذكور	109	4,19	0,78	الحكم المتشدد
	إناث	58	4,09	0,59	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	148	4.03	0.67	

0.67	4.19	19	مؤهل بعد البكالوريوس		
0.68	4.00	41	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة	
0,89	4,09	79	من 6-10 سنوات		
0.64	4.25	47	أكثر من 10 سنوات		
0,73	4,13	109	ذكور	الجنس	التوتر
0,70	4,01	58	إناث		
0.65	3.94	148	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
0.65	4.29	19	مؤهل بعد البكالوريوس		
0.67	3.92	41	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة	
0.60	4,23	79	من 6-10 سنوات		
0,94	4.30	47	أكثر من 10 سنوات		
0,76	4,16	109	ذكور	الجنس	الإحباط الوظيفي ككل
0,65	3,96	58	إناث		
0,66	3,91	148	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
0,67	4,10	19	مؤهل بعد البكالوريوس		
0,67	3,85	41	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة	
0,76	4,02	79	من 6-10 سنوات		
0,76	4,21	47	أكثر من 10 سنوات		

جدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) على الدرجة الكلية بالنسبة لأفراد العينة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	3,934	2	3,934	5,553	0,011	دالة
المؤهل الدراسي	2,320	2	2,320	7,215	0.018	دالة
سنوات الخبرة	2,847	2	2,847	5,631	0,047	دالة

يلاحظ من الجدول رقم السابق ما يلي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير الجنس، وعند العودة إلى جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (0,76) يتبين المتوسط الحسابي (4,16) لصالح الذكور، وهو ما أكدته قيمة (ف) التي بلغت (5,553)، وهي دالة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعند العودة إلى جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

(0,67) يتبين المتوسط الحسابي (4,10) لصالح مؤهل بعد البكالوريوس، وهو ما أكدته قيمة (ف) التي بلغت (7,215)، وهي دالة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعند العودة إلى جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (0,76) يتبين المتوسط الحسابي (4,21) لصالح من لديهم (أكثر من 10 سنوات)، وهو ما أكدته قيمة (ف) التي بلغت (5,631) وهي دالة

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: "ما مقترحات تقليل الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم؟"

من خلال النتائج السابقة والتي تتضمن ارتفاع الإحباط الوظيفي لدى العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم، يقترح الباحث لتقليل الوظيفي الآتي:

- الاهتمام بالمعلم من قبل المشرفين على الاعمال
 - الاهتمام بالأعمال الوظيفية
 - بذل الجهد المناسب في العمل
 - الاهتمام بأداء الاعمال التي يجب عليه القيام بها
 - الحرص على الحضور وعدم التغيب عن العمل من دون سبب قانوني
 - الاعتراف بإنجازات المعلم وتشجيعه لما يقوم به من مهام
 - إعطاء المعلم التقارير المناسبة لعمله
 - وضع لائحة للمكافآت على إنجاز الأعمال
 - عدم توجيه اللوم للمعلم على كل كبيرة وصغيرة
 - ترقية المعلم في المواعيد المستحقة له ما لم يوجد سبب نظامي يمنع ذلك
 - الاسناد للإعمال التي تخص وظيفة المعلم وتخصه فقط
 - ضرورة إصلاح المعلم لأخطائه بسرعة
 - تحمل المعلم لأعباء العمل
 - ضرورة تأقلم المعلم وتفاعله مع عمله بالمدرسة
 - ضرورة تحكم المعلم في انفعالاته
 - ضرورة احترام المعلمين لبعضهم البعض
 - عدم تدخل المدير في كل كبيرة وصغيرة
 - تقبل المعلم لجميع الأعمال المسندة إليه دون ملل أو ضجر
- خامسا : أهم النتائج والتوصيات والمقترحات**

أهم النتائج

ارتفاع مستوى الإحباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم والذي جاء بدرجة (عالية)، وجاء ترتيب مجالات الإحباط وفق ما يلي:

- الترتيب الأول: الإهمال جاء بنسبة عالية جدا
- الترتيب الثاني عدم الاعتراف بالإنجازات وجاء بدرجة عالية

- الترتيب الثالث: التحكم المتشدد وجاء بدرجة عالية
- الترتيب الرابع التوتر وجاء بدرجة عالية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل بعد البكالوريوس
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة للإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام برياض الخبراء في منطقة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم (أكثر من 10 سنوات)

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة الاهتمام بالمعلم من قبل المشرفين على الاعمال وبالأعمال الوظيفية وبذل الجهد في العمل وبأداء الاعمال والحرص على الحضور بالمدرسة
- الاعتراف بإنجازات المعلم وتشجيعه لما يقوم به من مهام وإعطائه تقارير كفاية مناسبة ووضع لائحة للمكافآت لإنجاز الأعمال وعدم توجيه اللوم للمعلم وترقية المعلم في المواعيد المستحقة له
- عدم التحكم المتشدد في المعلم في اسناد الأعمال التي تخص وظيفته سرعة إصلاح المعلم لأخطائه وتحمل المعلم لأعباء العمل
- التخفيف من التوتر عن طريق: تأقلم المعلم وتفاعله مع عمله بالمدرسة تحكمه في انفعالاته واحترام المعلمين لبعضهم البعض وعدم تدخل المدير في كل كبيرة وصغيرة وتقبل المعلم لجميع الأعمال المسندة إليه دون ملل أو ضجر

المقترحات

في ضوء النتائج والتوصيات يقترح الباحث الآتي:

- عقد دورات تدريبية للمعلمين للحد من الإحباط الوظيفي وكيفية التغلب عليها
- تدعيم أماكن ووسائل الترفيه الخاصة بالتعليم في رياض الخبراء بمنطقة القصيم
- إجراء دراسة مشابهة لهذه البحث على إدارات تعليم أخرى
- إجراء دراسة حول كيفية التغلب الإحباط الوظيفي بمدارس التعليم العام

سادسا: المراجع

• المراجع العربية

- أبو المعاطي، هنادي وفياض، سامح (2019م) أثر الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي في بعض الفنادق المصرية: الخبرة الوظيفية وسيط محسن، بحث منشور بمجلة كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر
- بارقاش، صالح سالم والأنسي، عبد الله علي (1427هـ) مشكلات وقضايا تربوية معاصرة، دار الأندلس للنشر والتوزيع، حائل، المملكة العربية السعودية.
- جودة، عبد المحسن وكامل، محمود والرفاعي، شيماء (2020م) الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة، بحث منشور بمجلة كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر، المجلد 5، العدد 4، ص 1-27

- حسن، محمد شمال (1998م) محاضرات السلوك العدواني، بحث منشور بمجلة بحوث ودراسات، شئون اجتماعية، العدد 59، 118-157
- حسنين، نادية عبد العزيز (2014م) الضغوط النفسية وعلاقتها بالإحباط لدى عينة من الجنسين بالمنطقة العربية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحلو، بثينة منصور (1989م) مركز السيطرة والتعامل مع الضغوط النفسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد.
- الزامل، محمد عبد الله (2008م) تصور مقترح لمواجهة بعض مشكلات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في ضوء صيغة التعليم الأساسي: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بقسم التربية، جامعة الملك سعود، الرياض
- السلمي، طارق عبدالعالي (2020) الإحباط دافعية الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلاب الكلية الجامعية بالجموم في جامعة أم القرى، بحث منشور بالمجلة التربوية، العدد التاسع والستون، ص 588-611
- سمير، سامي فياض (1992م) الإحباط الوظيفي وأثره في كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الصرايرة، أكتف (2005م) مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاعتراض التنظيمي: دراسة ميدانية، بحث منشور بمجلة العلوم الأردنية، الأردن، المجلد 32، ع2، ص 27-67.
- عرفات، عبد العزيز سليمان (2008م) استراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- العزاوي، سامي فياض (1992م) الإحباط الوظيفي وأثره في كفاءة الأداء: دراسة على عينة من منشآت القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- قسطندي، نقولا (2002م) الوسائل في عملية التعلم والتعليم، مطبعة المعارف، القدس، فلسطين.
- محمود، خالد إبراهيم (2021) الإحباط الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى المرشدين التربويين، مجلة دراسات تربوية، العدد 55، ص 373-400
- مطاوع، إبراهيم عصمت (1402هـ) الأسول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية.
- هيجان، عبد الرحمن (1998م) ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، بحث بمركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

• المراجع الأجنبية

- Alex, et al, (2018), "Frustration at work, Developmental Experience, performance: Evidence from Emerging Economies.
- Chang, et al, (2018) "Violence prevention climate in the turnover intention of nurses experiencing work place violin and work frustration" Journal of nursing management
- Cathleen A. Lewandowski(2003) Organizational Factors Contributing to Worker Frustration: The Precursor to Burnout, Western Michigan university journal , Volume 30, p173-185
- Oniishi & Yu (2018) The relationship between organizational frustration and work engagement, Nov;30 (8):4354-4363 . doi : 10.1111/jonm.13847. Epub Oct 28.

قراءة موازية للرواية المغربية المكتوبة بالفرنسية والعربية

سالم العزوزي¹

¹ أستاذ اللغة الفرنسية وآدابها بجامعة عبد الملك السعدي-تطوان-المغرب

بريد الكتروني: sallemelazzouzi@hotmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/14>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/14>

تاريخ النشر: 2025/04/01

تاريخ القبول: 2025/03/15

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07

المستخلص

لا يدعي هذا المقال تحليلاً عميقاً وإنما يحاول تقديم جرد بيبيولوجرافي للرواية المغربية المكتوبة بالفرنسية والعربية، مما قد يؤدي إلى ملاحظة افتقاره للمراجع المعتمدة. ربما أتت الفكرة من منطلق أن القارئ المغربي لا يولي أهمية كبرى للسيرورة التاريخية لما ينشر. فغالبيتها البحوث تنصب على تحليل النص دون ربطه بالنصوص الأخرى. والحصيلة أن الأدب المقارن - إكسبير الدراسات الأدبية العالمية - لا يحظى بالاهتمام المطلوب للبحث في باب الأدب. نشأة أي أدب مقرونة بظرفية تاريخية ما، هي التي تحكم شكله ومضمونه. وبالتالي يكون لزاماً على الباحث تقريب هذا من القارئ الذي قد يجهله. لذا فإن هذا المقال يعنى بتأثير الاستعمار الفرنسي على الرواية المغربية المكتوبة باللغتين العربية والفرنسية، وبصفة عامة بتأثير الغرب فيها.

الكلمات المفتاحية: الرواية، الاستعمار، التيمات، التأثير، اللغة.

RESEARCH TITLE

A parallel reading of the Moroccan novel written in French and Arabic

Abstract

This article does not necessarily claim to be an in-depth analysis, but rather seeks to provide a bibliographic inventory of the Moroccan novels written in French and Arabic, which may lead to the observation of his lack of approved references. Building on the fact that idea that the Moroccan reader has not shown great importance to the historical biography of what has been published. Most literary studies have focused on analyzing the text without linking it to other texts. Consequently, the comparative literature - the elixir of global literary studies – has not received the required consideration for research in the field of literature. The emergence of any literature is linked to a certain historical circumstance, which governs its form and content – and, therefore, it is incumbent upon the researcher to bring this closer to the reader who may be ignorant of it. Therefore, this article is concerned with the influence of French colonialism on the Moroccan novels written in Arabic and French, and in general, with the influence of the West on it.

Key Words: The novel, colonialism, themes, influence, language.

مقدمة: إن أي استقراء لتاريخ الرواية المغربية يحيلنا على ملاحظة تكاد تكون راسخة دون تغيير: أغلب الروايات مكتوبة باللغتين العربية والفرنسية. فمنذ العقد الذي يسبق الاستقلال إلى الآن، تعددت الرواية المكتوبة باللغتين المذكورتين، تصاعدياً. إذ إن الرواية المكتوبة باللغات الأخرى وإن طبعت بعض الزمن بعد الاستقلال، تبقى نادرة دون تأثير.

إذن في بحثنا هذا يجب أن نركز التحليل على الرواية المغربية المكتوبة باللغتين العربية والفرنسية، وأن نطرح مجموعة من الأسئلة: كيف نشأت هذه الرواية؟ ولماذا؟ ما هي تيماتها؟ وما مدى تأثيرها في القارئ المغربي والأجنبي؟ وكيف يكتب الروائيون المغاربة؟ ما هي طريقتهم في إيصال ما يروون؟ ما هي نتائج المغامرة الروائية في المغرب؟ ... كلها أسئلة سنحاول الإجابة عنها والوصول إلى ما يمكن أن يحل الإشكالات التي تفرضها الرواية المغربية بالعربية والفرنسية (المنشورة قبل 2010).

يجب القول في البدء إن الرواية المغربية ظلت منذ زمن بعيد (فترة بعد الاستعمار) رواية فردانية لروائيين لا يجمعهم شيء، حتى ظهرت بعض المجالات كمجلة آداب (مجلة لاتحاد كتاب المغرب آنذاك)، حيث بدأ رئيس تحريرها عبد الكريم غلاب، يؤرخ للرواية المغربية، ويبحث في الروايات التي كانت تظهر آنذاك. لم يكن الوحيد الذي حاول البدء في هذا المشروع، بل شاركه مجموعة من المثقفين المغاربة. دون أن ننسى مساهمة الملاحق الثقافية لبعض الجرائد كجريدة العلم (حزب الاستقلال) وجريدة المحرر (الاتحاد الاشتراكي). إضافة إلى البحوث الجامعية التي أنجزت، ثم القراءات النقدية الجديدة، التي تندرج ضمن مناهج جديدة، نذكر منها منهج محمد برادة والذي سنتحدث عنه لاحقاً. كما يمكن أن نذكر منهج البنيوية التكوينية (La critique génétique) لحميد الحميداني.

كما يجب القول إن الرواية المغربية المكتوبة بالعربية كان من ورائها عاملان: الأول هو الجنوح إلى الرواية المشرقية. إذ تأثرت عميقاً بما كتبه المشاركة، فانصهرت رؤية المغاربة للرواية في نظيرتها في الشرق. ومن الطبيعي أن تمتشق الرواية المغربية نشأتها الأولى من الرواية الفرنسية في القرن 19، لأن أصل الرواية الشرقية يهيمن عليه قراءة متأنية لروايات بالزك (Balzac) مثلاً. يمكن أن نمثل هنا بما كتبه نجيب محفوظ (الثلاثية...) والذي يظهر فيه تمثل كبير يميل إلى روايات بالزك (Le père Goriot...) وبالتالي تتأثر الرواية المغربية بالاتجاهين معاً. والحقيقة أن رواية زينب لمحمد حسنين هيكل هي الأولى التي أسست للرواية في مصر قبل فترة نجيب محفوظ، لكن الإنتاج الأدبي لهذا الأخير يجعله الرائد في هذا المجال.

فإذا أخذنا على سبيل المثال رواية الريح الشتوية لمبارك ربيع، وقارناها برواية بداية ونهاية لنجيب محفوظ، ثم برواية زولا (Zola) جيرمينال (Germinal)، وجدنا أن الروايات الثلاث تتشابه مبنى ومعنى. فالأخير واضح، إذ يتفق الكتاب الثلاثة على وصف المعاناة في فترة محددة من التاريخ: زولا وصف معاناة عمال المناجم، ونجيب محفوظ وصف مسار أسرة آلت إلى السقوط بعد مشاكل ازدادت حدتها من جراء إكراهات العمل، أما مبارك ربيع، فيمكن أن نعطي أمثلة محددة لفهم المعاناة: "...حمولة أجيال من الظلم تجمعت لتتركز في لحظة واحدة وتقع عليه"¹.

"بدأت مساحات الأراضي تتسحب من تحت أقدام أصحابها"² -يصور هنا مبارك ربيع الجور الذي تلقاه المواطن المغربي من طرف المستعمر -.

¹ مبارك ربيع، الريح الشتوية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 1996، ص13.

² نفس الكتاب، ص31.

ثم تتحول الأرض الأم إلى أرض غريبة: "أرض الغريبة ترد أقدامنا"³.

أما من حيث المبنى فإن الرواية المغربية شبيهة بالرواية المشرقية والفرنسية إذ أنها إضافة إلى الوصف الذي تحدثنا عنه سابقا، تنحصر في رسم معالم الزمن والأمكنة ووصفها وصفا دقيقا، حتى يحس القارئ وكأنه حاضر على أرضية الرواية. ثم إن اهتمام الكاتب بشخصياته تجعل الرواية فضاء مسرحيا يقدم كل شخصية على حدة، لكن تقديمها مسهبا - مثال: "...وشقراء فارهة تحمل البقراج الذي به الماء وعلى كتفها فوط بيضاء، لم يكن ابن الحفيد ينتظر خادمته القراء، واسمها شامة في هذا المجلس، ولا يملك أن يردّها وقد توسّطت القبة واستقطبت في رمشة عين جل الأنظار، فهي ترعرعت في الخدمة في داره، ووالدها فقير أرمل وإن كان من كبار رعاة أبقاره بمراعي ضواحي سلا... أما في مهارة التدبير وتوقد الذكاء ورقة الحديث وخفة الروح مع إمام بطرف علم الشرائع والأدب، فشامة مدينة لكبرى زوجتي القاضي مولاتها الطاهرة..."⁴.

من جهة أخرى تتفق الرواية المغربية المكتوبة بالعربية مع شبيبتها المشرقية والفرنسية في وحدة العقدة. فنجد هنا جميع الروايات تدور حول مشكل واحد يحاول الكاتب حله في آخر الكتاب. فالريح الشتوية تعالج معاناة المغاربة العمال تحت السلطة الفرنسية، وجارات أبي موسى تصف مسار شامة كبطلة للرواية، والخبز الحافي لمحمد شكري يصور قسما من حياة الكاتب....

إضافة إلى التأثير بالشرق، نجد عاملا ثانيا لا يجب إغفاله هو تأثير الاستعمار. فقد أراد الكاتب المغاربة بالعربية إسماع صوتهم إلى المتعطر الغاصب للأراضي. إذ انصب جل الروائيين حول هذا الطرح: مبارك ربيع، عبد الكريم غلاب... وفي الحقيقة يجب القول إن الرواية المغربية المكتوبة بالعربية بدأت متعثرة، حيث إن غالبية الشعب كانت تتحدث بالأمازيغية أو الدارجة، مما ترك المجال للرواية المغربية المكتوبة بالفرنسية، والتي تتفق مع الأولى في المؤثر الثاني وهو الاستعمار. فقد كان من بين أولى الروايات التي تعالج مشكل الاستعمار: Le passé simple لإدريس الشرايبي التي ظهرت سنة 1954. ثم تعددت الروايات تصاعديا منشغلة بنفس المشكل.

ولتبرير اختيار اللغة الفرنسية لغة الكتابة يقول أحمد الصفرىوي:

"لا تهم إذن اللغة التي سيستخدمها روائي الغد؟ يجب فقط أن يكون صادقا ويجد كيفيات لتحريكنا"

(تجدر الإشارة إلى أن جميع الاقتباسات المكتوبة باللغة العربية التي تليها الاقتباسات المكتوبة باللغة الفرنسية هي من ترجمتها).

"Qu'importe donc la langue dont se servira le romancier de demain! Qu'il soit sincère et qu'il trouve assez d'accents pour nous émouvoir"⁵.

نلاحظ هنا تمردا سافرا على لغة البحري وهروبا واضحا إلى لغة موليير. وفي كل الأحوال نعتقد أنه ضرب من ضروب المثقفة (L'acculturation)، ساهم فيه الاستعمار بشكل كبير، هذه المثقفة فسحت المجال لما يسمى بالأدب الإثنوغرافي الذي يهتم بالعرق أكثر من كل التيمات الأخرى، وهو ما سنعرض له في ما يلي.

³ نفس الكتاب، ص 49.

⁴ أحمد التوفيق، جارات أبي موسى، دار القبة الزرقاء، مراكش، 2004، ص 8-9.

⁵ قيات الجملة خلال عرض قدم بجامعة شيربروك (Sherbrooke) سنة 1970 حول الكتاب الذين يكتبون بالفرنسية (المغاربة خاصة).

التيمات:

تتعدد تيمات الرواية المغربية المكتوبة بالعربية والفرنسية، لكنها تكاد تنحصر في كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي والثقافي والسياسي. إذ يكون من السهل حصر هذه التيمات في ثلاثة جوانب: الهوية، الجنس والمرأة. جوانب كانت قواسم مشتركة بين الرواية المغربية المكتوبة بالعربية والفرنسية.

الهوية: أول ما يمكن الحديث عنه هو نبذ الاستعمار، فجل الروايات المغربية تقف ضد برائن الاحتلال الذي طمس هوية المغاربة، إذ تعين على الكتاب المغاربة البحث السيزيفي عن الهوية، والبحث عن إثبات الذات وتغيير الصورة المرسومة من طرف بعض الكتاب الفرنسيين (كان أغلبهم جنود): (André Lichtenberger ; Albert Constant ; Jean d'Agraves ; Jean Viollis ; ...)

فيبدأ الروائيون المغاربة بإعطاء الصورة الحقيقية للاستعمار:

"لقد اشتركوا، بشكل نشط أو سلبي، علنا أو سريا، في استمرار الحقبة الاستعمارية، والحرب والذبح"

"Activement ou passivement, ouvertement ou en secret, ils souscrivaient à la poursuite de l'ère coloniale, à la guerre et au massacre"⁶.

لقد وجدت أشخاصا [...] قبلوا الزنجي بقوة، والصينيين بقوة، ولكن ليس العرب"

"J'ai trouvé des gens [...] qui acceptaient le nègre à la vigueur, le chinois à la vigueur, mais pas l'Arabe"⁷.

ثم يتحولون إلى إبراز معاناة العمال وظلم "النصارى". فرواية Les boucs لإدريس الشرايبي كلها مبنية من حيث المعنى حول ما يقاسيه المغاربة الذين يعملون تحت إمرة المستعمر.

أما مبارك ربيع، فيمكن أن نستقي بعض المقاطع من روايته الريح الشتوية كي نمثل لذلك. "كل منهم ضاعت أرضه"⁸-تصوير للذين يعملون تحت سلطة المستعمر الذي زاد من مأساتهم بمصادرة أرضهم-
-الكلاب ناعسين"⁹ -إهانة سافرة -

لم يقف مبارك ربيع عند جرد المعاناة فقط، بل حرص على تمرير الحس الوطني إلى القارئ ونشر الأفكار التحريرية والنضالية، خاصة في صفوف الصبيان: "المغرب لا يكون حليفا لمن ينكر حقه في الحرية والاستقلال"¹⁰
-قالها عباس وهو يخاطب صبيا - (شخصيتان في الرواية).

لقد أراد الكتاب المغاربة القول لأوروبيين إن للمغاربة نظرتهم الخاصة إلى الحياة، فبالرغم من البيئة القاسية، وحالات الفقر المذقع، فإن الكرامة كانت شعارا لا ينثني للاستعمار.

لكن الكتاب المغاربة الذين كتبوا بالفرنسية أصيبوا بما يسمى "التهجين". فتحول كل منهم إلى كاتب هجين ممزق بين

⁶ Chraïbi Driss, Succession ouverte, Ed. Denoël, 1962, p.37.

⁷ Ibid, p.38.

⁸ مبارك ربيع، الريح الشتوية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 1996، ص15.

⁹ نفس الكتاب، ص33.

¹⁰ نفس الكتاب، ص242.

هويته الأصلية وثقافة فرنسا. ويتركز الخطاب هنا على صناعة صورة الآخر، صورة المتخيل الغربي، فكانت الهوية الهجينة مسؤولة عن المثاقفة المشوهة للهوية الأصلية، مما يعطينا رفضا للذات وتمجيذا للآخر، وفي نفس الوقت نبذا للاستعمار. وخير مثال يقدم هنا هو رواية Un été à Stockholm لعبد الكبير الخطيبي.

من هذا المنطلق يجب أن نعالج ثنائية الهوية-الدين، باعتبار هذا الأخير منصهرا في الهوية. إذ لوحظ تردد واضح لدى الكتاب المغاربة الذين كتبوا بالفرنسية. هذا التردد يتحول إلى انفصام حاد، انفصام في الشخصية والهوية، فعند ما ينتهي الكاتب من جرد ما تتميز به الثقافة المغربية المعبرة عن الهوية، يعترف بأنه لم ينسلخ بعد من ثقافة الآخر:

"على الرغم من الإرث الهائل من الشك الذي تلقينته من الغرب"

"¹¹ en dépit de l'immense héritage d'incrédulité que j'avais reçu de l'occident [...]".

هنا يعترف إ. الشرايبي في روايته Succession ouverte بعدم تصديق كل ما في الدين الإسلامي: "incrédulité" حتى أنه يصل إلى حد التأثر بالمسيحية:

دخلت الكاتدرائيات المعمارية [...] لم يسمح لي شيء بالانصهار فيها، لكنني فعلت ذلك "

"Je suis entré dans les cathédrales architecturales [...] Rien ne n'autorisait à communier, mais j'ai communiqué"¹².

ثم يعالج خلطا بين العرق والدين، رغم أنهما مؤسسان للهوية:

"لكن لماذا تزوجت مسيحيا وأعطيت أطفالك أسماء مسيحية؟ هل الشمس أكثر إشراقا هناك وهل تم زرع مكة المكرمة في أوروبا؟ نحن عرب يا أخي ونقاوم ونقاتل من أجل استقلالنا وكرامتنا"

"Mais pourquoi avoir épousé une chrétienne et avoir donné à tes enfants des noms chrétiens ? Le soleil est-il plus lumineux là-bas et la Mecque avait-elle été transplantée en Europe ? Nous sommes des Arabes, mon frère, et nous luttons, nous menons notre combat pour notre indépendance et notre dignité »¹³.

فالكاتب منشغل بعرويته ويدافع عنها:

"كائن حر". العودة إلى الجذور. العروبة"

"« Un « être libre ». Le retour aux sources. L'arabitude »"¹⁴.

ويعتز بمواطنته:

بلدك بحاجة إليك، صدقني، لن تخدمه في الخارج "

"« Ton pays a besoin de toi, crois-moi, ce n'est pas à l'étranger que tu le serviras »"¹⁵.

¹¹ CHRAIBI Driss, Succession ouverte, Ed. Denoël, 1962, p.81.

¹² Ibid, p.40.

¹³ Ibid, p.148.

¹⁴ Ibid, p.183.

كل هذا يبرز أن الكاتب المغربي باللغة الفرنسية منقسم إلى متخيلين، أحدهما من صميمه وهو المغرب، والآخر منبثق من ثقافة تلقاها ولم يستطع نسيانها. مما أدى إلى ظهور الازدواجية التي يعبر عنها بالفرنسية "Mythe de l'androgynie". هذه الازدواجية تظهر في أول رواية لعبد الكبير الخطيبي *Le livre du sang* ورواية *La nuit sacrée* لظاهر بنجلون. ثم تزداد الازدواجية حدة إلى أن تصل إلى عقدة رافقت الرواية المغربية طويلاً: عقدة الجسد. إذ عمل الكتاب المغاربة على البحث عن هويتهم في الجسد، مما سيؤدي إلى كثرة الحديث عن الجنس كتيمة أساسية للرواية المغربية المكتوبة بالعربية والفرنسية.

الجنس: لعله من الضروري، حينما يذكر "الجنس" كتيمة في الرواية، أن يذكر اسم محمد شكري. روائي استطاع سنة 1986 بروايته الخبز الحافي، أن يخرق الصمت المشوب بجرأة حجولة والذي كان يخلق في سماء الرواية المغربية. صور لنا محمد شكري شعباً عاش تحت ظلام الاستعمار ورزح تحته بعد الاستقلال، شعباً همه الوحيد هو إشباع الرغبة: "امرأة جميلة تمر وهو ينقب"¹⁶.

"ضممتي إليها وأدخلت فحذيها بين فحذي وبدأت تحك فرجها مع ركبتي اليمنى المثنية"¹⁷.

هنا تجب الإشارة إلى أن رواية الخبز الحافي منعت بادئ الأمر، حتى ترجمت إلى الفرنسية من طرف ظاهر بنجلون، ثم أعاد شكري كتابتها، فنشرت بعد ذلك لتتضح عقدة المغاربة مع الجنس والتي سنتحدث عنها لاحقاً. ولم يكن م. شكري الوحيد الذي عالج الموضوع، بل سبقه إلى ذلك العديد من المؤلفين خاصة الكتاب بالفرنسية. غير أن درجة الجرأة كانت تميل حدها إلى جانب شكري. فمثلاً، حاول إ. الشرايبي في روايته *Succession ouverte* وصف جسد المرأة:

كان لديها يدان من شأنها أن تلهما رودان، صدر ممدود مثل حوض»

"Elle avait des mains qui eussent inspiré un Rodin, une poitrine tendue comme une paire de leviers"¹⁸.

غير أن نظرة هؤلاء الكتاب إلى الجنس كانت دائماً مقرونة بالدين والمجتمع فالخوف من الجنس كان المسيطر آنذاك. الدين ثم المجتمع يرفضان فكرة الغريزة. إذ أن كل محب أو محبة يتعرض لأقصى التعذيب النفسي إن لم يكن الجسدي.

"وجه وثني جاهز لذبح قبيلة بأكملها من أجل حب امرأة"

"Un visage d'idolâtre prêt à massacrer toute une tribu pour l'amour d'une femme"¹⁹.

"فوجئنا في مقهى في سبتة. ضربني والدي وعين أخي لمراقبتي. أحضر قابلة كي تفحص عذريتي"

"Nous fûmes surpris dans un café à Ceuta. Mon père me frappa et désigna mon frère pour surveiller mes sorties. Il fit venir une sage-femme qui vérifia ma virginité"²⁰.

¹⁵ Ibid, p.114.

¹⁶ محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006، ص111.

¹⁷ نفس الكتاب، ص229.

¹⁸ CHRAIBI Driss, *Succession ouverte*, Ed Denoël, 1962, p.32.

¹⁹ Ibid., p.32.

²⁰ BENJELLOUN Tahar, *L'écrivain public*, Ed Denoël, 1984, p.77.

كانت وما تزال البكارة أعز ما تملك الفتاة في مجتمعنا. فهي مقياس الآباء الراغبين في معرفة مدى حضور الرجل في نوات بناتهم. وكأن الفتاة المغربية من حقها ممارسة الجنس لكن بشرط الحفاظ على البكارة. وهو ما حاولت نعمان جسوس معالجته في روايتها *Au-delà de toute pudeur*. والحقيقة أن مشكل المغاربة هو رفض التغيير كما عبر عن ذلك إ. الشرايبي في *Succession ouverte* (ص31-32)

"الخوف من الجنس، الخوف من التغيير"

"La phobie du sexe tourné en dérision, la peur des changements".

وكيف يكون التغيير والمجتمع المغربي يرفض الآخر، إذ إن كتابنا بالفرنسية وصلوا إلى الأفكار التحريرية في ما يتعلق بالجنس، بعد الاحتكاك بالغرب:

رموز هذا الغرب التي جعلتني بالغا"

"Symboles de cet occident qui m'avait rendu adulte"²¹

هنا يتحول الغرب إلى عامل أساسي في الحصول على الفحولة، فالمغرب يكبح الرغبة و يقتل الغريزة ثم تتفجر هذه الغريزة في الكتابة بعد التعايش مع تقاليد وثقافة الغرب:

"لم يكن لدي أي شك ، ولكن دون أن أدرك ذلك ، انزلت يدي تحت البيجامة ، ولمست القضيب وداعبته"

"Je n'avais pas de doute, mais, sans m'en rendre compte, ma main se glissait sous le pyjama, tâta le pénis et le caressait"²².

من داخل مجتمع لا يؤمن بغريزة الجنس، وينبذ كل الجريئين، أصبح الجنس الهم الوحيد - في الحلم والواقع-. فتاة صغيرة تمتلكها عواطف الجسد"

"...d'une jeune fille possédée par les passions du corps"²³.

فجل فصول *L'écrivain public* مثلا تدور حول الحلم الذي ينتعش فيه الجنس، والجملة الآتية تلخص ذلك: النظر إلى البحر والحلم بأجساد الفتيات.

"regarder la mer et rêver le corps des filles".

أما الكتابة النسائية فهي أيضا تحدثت عن الجنس. من بداية الثمانينات إلى الآن كان مثلهم هو الأدبية الفرنسية Hélène Cixous التي اخترقت كل الطبوهات منذ سنة 1968، السنة التي معها يبدأ الجنس فترة أخرى في الرواية. نذكر من الكاتبات المغربيات اللاتي حذو Hélène Cixous أنسة الشامي وثرثيا أولهري (*La répudiée*) حيث تظهر المرأة في علاقتها مع الجنس والمعاناة مظهرا يبعث على الرحمة.

المرأة: يبدو أن الروائيين المغاربة، سواء الذين يكتبون بالعربية أو بالفرنسية، يتفقون على أن المرأة المغربية عانت لمدة طويلة. عانت من القمع والاضطهاد. فالأم المظلومة من طرف الأب المتسلط، والأخت المكسورة الغريزة، جعلتا

²¹ CHRAIBI Driss, *Succession ouverte*, Ed Denoël, 1962, p.32.

²² BENJELLOUN Tahar, *L'écrivain public*, Ed. Denoël, 1981, p.15.

²³ Ibid, p18.

الكتاب المغاربة يخصصون فصولاً كبيرة للدفاع عن حقوق المرأة المغربية. ففكرة قتل الأب عند شكري والشرابي تلخص ذلك. بلغت الكراهية إلى حد الرغبة في التخلص من الأب. فبعد أن لوى الأب عنق ابنه (أخ م. شكري) -رواية الخبز الحافي- أسف شكري كثيراً وتمنى موت أبيه: "تذكرت كيف لوى أبي عنق أخي، كدت أصرخ: أبي لم يكن يحبه، هو الذي قتله، نعم، قتله، رأيتُه يقتله هو قتله.. أبي قتله قاتله الله"²⁴.

وفيما يلي بعض المقاطع المأخوذة من روايات المغاربة، والتي تبرز بوضوح وضعية المرأة المغربية:

"دخلوا الغرفة دون أن ينبسوا ببنت شفة. جلس الأب على حافة السرير، وبذراعيه القويتين، شل حركة ابنته. أخذت الأم إبرة حديدية طويلة، وبعد أن احمرت في النار، وضعتها بهدوء على مؤخرة اليد اليسرى للمرأة الممسوسة. نم عواء وركلة ورائحة اللحم المحترق الكريهة إلى أن الشيطان قد هزم واستسلم للمكان"

"Ils entrèrent sans mot dire dans la chambre. Le père s'assit sur le bord du lit et, de ses bras puissants, immobilisa sa fille. La mère prit une longue aiguille de fer et, après l'avoir rougie dans le feu, l'appliqua posément sur le dos de la main gauche de la possédée. Un hurlement, une ruade et l'odeur écoeurante de la chair brûlée indiquèrent que le démon était vaincu et qu'il livrait la place"²⁵.

هذا التعذيب جاء عقب رفض الفتاة الزواج برجل كان الأب قد وافق على طلبه. لا مكان لحرية الاختيار في مجتمع "رجالي" لا يؤمن برأي المرأة بل يتعدى هذا إلى المساهمة في القتل، فالمرأة المغربية كانت تموت كمدا تحت وطأة الاعتداء من طرف الرجل

"أين كنت عندما ماتت والدتي؟ لم أعد أعرف، لأنها ماتت من الحزن..."

"Où étais-je à la mort de ma mère ? Je ne sais plus, car elle est morte de tristesse..."²⁶

كان التعذيب نفسياً بالسب والشتم، وجسدياً بالضرب:

"سأهجرك يا ابنة القحبة"²⁷

"... يضرب أمي بدون سبب أعرفه"²⁸.

"يسكت أمي باللحم والرفس"²⁹.

لم يقف هذا عند الحد الأدنى، بل تجاوزه لتصبح المرأة رهينة هي ومصيرها بالرجل:

"أما بالنسبة للنساء اللواتي يقين بدون زوج وبدون دعم معنوي أو مادي، فإن الحل الأكثر حكمة يتمثل في نوع من

²⁴ محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006، ص10.

²⁵ LAROUÏ Fouad, Les dents du topographe, Edition EDDIF, 1996, p.144.

²⁶ BENJELLOUN Tahar, L'écrivain public, Ed. Denöel, 1984, p.165.

²⁷ محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006، ص8.

²⁸ نفس الكتاب، ص8.

²⁹ نفس الكتاب، ص9.

المساعدة المتبادلة التي كانت تعتمد علينا فقط حتى موتنا"

"Quant aux femmes qui restent sans époux et sans soutien moral ou matériel, la solution la plus judicieuse consistait en une sorte d'entraide qui, jusqu'à notre mort, ne dépendait que de nous."³⁰.

وكأننا في رحاب حضارة هندية قديمة كانت المرأة فيها مجبرة على الموت بعد وفاة زوجها، حيث كانت تدفن بجانبه.

وضعية المرأة هذه كان مسكوتا عنها مدة طويلة. لم يكن يجرؤ أحد على خوض المعركة ضد مجتمع بأكمله. حتى في المدرسة لم يكن لهذه الجرأة مجال:

"في أحد الأيام قررت تلميذة تحدي المحرمات. وقدمت عرضا لعدة فصول في المدرسة الثانوية عن حالة الفتاة المغربية الشابة في بيئة تقليدية. فضيحة صغيرة. بعض الآباء رأوا في عنصرها تخريبيا يزرع الشك"

"Un jour une élève décida de braver les tabous ; elle fit un exposé devant plusieurs classes du lycée sur la condition de la jeune fille marocaine en milieu traditionnel. Un petit scandale. Certains parents voyaient en moi un élément subversif semant le doute..."³¹.

المرأة التي كانت تبكي في الخفاء تقاديا لتفاهم غضب الزوج أو الأب أو الأخ أو أحد من الأقارب، لم يكن لها الحق في تقديم صورة عن هذه الحالة:

"بكت والدتي بصمت وبدون دموع، كما لا يمكن أن تفعل إلا النساء اللواتي يكن طوال حياتهن"

"Ma mère pleurait sans bruit et sans larmes, comme seules peuvent le faire des femmes qui ont pleuré toute leur vie."³².

ثم نجد قمة احتقار المرأة في جملة طاهر بنجلون، والتي تصور المرأة وكأنها "جرم" أو "ذنب":
لم أكن أريد أن أعتبر كفتاة حتى لا أكون خطيئة"

"Je ne voulais pas être pris pour une fille pour ne pas être un péché."³³.

يعود نفس الروائي إلى وصف تفادي الظهور "امرأة" في رواية La nuit sacrée فيذكرنا بالوآد الذي كان سائدا عند عرب الجاهلية، مما جعل جل الكتاب المغاربة يبحثون عن تقنيات سردية جديدة عليهم يستطيعون الدخول إلى عوالم المرأة. إذ تغير شكل الرواية من زمن إلى آخر.

شكل الرواية المغربية المكتوبة بالعربية والفرنسية:

لم يكن لدى الكتاب المغاربة (بالعربية والفرنسية) في البدء سوى ترصيع شكل الرواية. ذلك لأنهم كانوا مجبرين على

³⁰ CHRAIBI Driss, Succession ouverte, Ed. Denoël, 1962, p.128.

³¹ BENJELLOUN Tahar, L'écrivain public, Ed. Denoël, 1984, p.116.

³² CHRAIBI Driss, Succession ouverte, Ed. Denoël, 1962, p.125.

³³ BENJELLOUN Tahar, L'écrivain public, Ed. Denoël, 1984, p.15.

تفادي العفوي باعتبار أن الأدب المغربي كان مجهولا عند المغاربة وعند القارئ الأجنبي. إذ حاولوا استقطابه بالكتابة البليغة، لكن أول شيء نبحت فيه هو لماذا الكتابة بالفرنسية باعتبارها لغة أجنبية؟ تتعدد الأجوبة وتتضارب الآراء، وسنعرض لبعض منها.

فأما الصفرى فيقول بعدم أهمية اللغة التي يكتب بها، المهم هو الصدق:

"لا تهم إذن اللغة التي سيستخدمها روائي الغد؟ يجب فقط أن يكون صادقا ويجد كيفيات لتحريكنا"

"Qu'importe donc la langue dont se servira le poète de demain ! Qu'il soit sincère e qu'il trouve assez d'accents pour nous émouvoir !"

إدريس الشرايبي له رأي آخر يشبه رأي عبد العزيز لحبابي، حيث يجمعان على أن اللغة العربية لم تتطور بفعل

تقاعس المثقفين:

لقد تحجرت اللغة العربية لأننا لم نتطور مع التاريخ"

"La langue arabe a été sclérosée parce que nous n'avons pas évolué avec l'histoire" – Chraibi–

"إذا كانت لغتنا العربية تعاني من صعوبات، فذلك لأن غالبية الكتاب المعاصرين ليسوا مبدعين"

"Si notre langue arabe éprouve des difficultés c'est que la majorité des écrivains contemporains ne sont pas des créateurs" –Lahbabi–

لم تكن هذه الأسباب الكاملة للميول إلى الكتابة بالفرنسية، بل كان هناك عامل دور النشر، وعامل عالمية اللغة:

يحتاج الكاتب إلى عقد ودار نشر جيدة وقبل كل شيء إلى جمهور، كل هذا موجود فقط في فرنسا

"Un écrivain a besoin d'un contrat, d'une solide maison d'édition et surtout d'une audience toutes choses qui n'existent qu'en France" –chraibi–

هنا يظهر دور النشر الفرنسية كـ

Sindbad ; Seuil

التي احتضنت الأدباء المغاربة الذين يكتبون بالفرنسية مدة طويلة.

تبني لغة ثقافة عالمية تسمح لك بالوصول إلى جمهور واسع"

"...adopter une langue de culture universelle qui permette d'atteindre un large public."

Sefrioui.

إذن يمكن أن نلخص ونقول إن الكتاب المغاربة حرصوا على إيصال أفكارهم والوصول إلى العالمية.

أما اللغة العربية فبدأت تنتعش بعد الاستعمار، إذ بدأ مشروع التعريب، الذي فسح المجال للرواية بالعربية.

لهذا كله، سنحاول البحث في شكل الرواية المغربية المكتوبة بالعربية والفرنسية.

الوصف:

تتميز الرواية المغربية كما أسلفنا بأنها تأخذ من الرواية الفرنسية خلال القرن التاسع عشر، وبالتالي فإن الوصف يأخذ حيزاً هاماً من الرواية. والوصف الذي يطيل فيه الكتاب هو وصف الأشخاص.

اعتقدت لفترة طويلة، أن لدي عمتين في آسفي كان لديهما نفس الاسم الأول، بلا شك مصادفة، ولكن من الغريب... الأولى كانت امرأة طويلة، شجاعة، مرحة، مغطاة بجواهر ذهبية، ترتدي جلابة من القماش الناعم"

"J'ai cru pendant longtemps que j'avais deux tantes à Safi.

Elles portaient le même prénom, sans doute une coïncidence, mais curieusement... La première était une grande et grosse femme joviale, couverte de bijoux en or, vêtue d'une djellaba de fin tissu..."³⁴.

"كانت مثقلة في بذلة ألبستها إياها مولاتها الطاهرة بعد أن عرست فيها بناتها من كرائم القاضي تكاد تنوء بثقلها الناجم عن طرزها بخيوط الذهب المعروفة بالصقلي وزادها ثقلاً حملات الحرير المتعكسة على كثيفها بألوان حبرية وأرجوانية ووردية..."³⁵.

كما أن المكان حظي بقسط وافر من وصف الروائيين المغاربة:

"في القرية ظهر أحد أيام يوليو. بين المرتفعات وسفوح الأطلس، كانت السماء بيضاء، مشتعلة بمليارات الشموس"

"...au village par un midi de juillet. Entre les hauts plateaux et les contreforts de l'Atlas, le ciel était blanc, flambant de milliards de soleils"³⁶.

"بغض النظر عن مدى نظري في جميع الاتجاهات، لا أرى شيئاً. اثنان أو ثلاثة منازل من الطين، ماكي وما فوق في جبل، أشجار الأركان، وأشجار العناب وعدد قليل من أشجار الأرز. لكن هذا كل شيء، يا رئيس، صدقني. تبدو القرية فارغة ومهجورة بالنسبة لي"

"J'ai beau regarder de tous les côtés, je ne vois rien. Deux ou trois maisons de terre, des maquis et là-haut dans le djebel, des arganiers, des jujubiers et quelques cèdres. Mais c'est bien tout, chef, crois-moi. Le village m'a l'air vide, abandonné"³⁷.

يصف هنا مبارك السجن كمكان مقيت لدى العمال المهضومي الحقوق "...لقد اعترتها رهبة شديدة وبوابة السجن الصغيرة الثقيلة، تفتح وتغلق دونها تجد نفسها في فسحة صلدة هامدة، تحدها على بضعة أمتار أمامها، قضبان حديدية سوداء... وسارت خلفه في ممر طويل رطب بين الجدران والقضبان الحديدية..."³⁸.

ثم إن وصف السجن جاء مفصلاً في ما يسمى بأدب السجن الذي ظهر بقوة بعدما ولت "سنوات الرصاص"، نمثل

³⁴ LAROUÏ Fouad, Les dents du topographe, Editions EDDIF, 1996, p. 101.

³⁵ أحمد التوفيق، جارات أبي موسى، دار القبة الزرقاء، مراكش، 2004، ص 14.

³⁶ CHRAÏBI Driss, Une enquête au pays, Ed. Seuil, 1981, p.9.

³⁷ Ibid., p.22.

³⁸ مبارك ربيع، الريح الشتوية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 1996، ص 308.

برواية Cellule n°10 للمرزوقي وكان وأخواتها لعبد القادر الشاوي. يبدأ وصف السجن في الرواية الأولى بدءاً بالعنوان: خلية=cellule.

لم يسلم وصف الكتاب المغاربة من الكلمات النابية، باعتبار أن الجنس عقدة المغاربة كما أسلفنا. يمكن أن نقوم بجدد لعدد كبير من المقاطع، لكن سنقتصر على البعض فقط.

"...قبيلات تصفق، لهاث يتلاحق، همسات حب، إنهما يحبان بعضهما... يصفعها، ماذا يفعلان؟ بنت الزنى.

-كلا، كلا، تؤلمني، آذان إينو (مصاريني)..."

لا بد أن يكونا مصابين بالحمى، لهاث قبيلات، تأوهات لهاث قبيلات... السائل الساخن يندفق بلذة بين فخذي"³⁹.

يصف شكري هنا كيف يضاجع أبوه أمه.

لم يقتصر شكري على الكلمات النابية في الوصف، بل أصبحت هذه الكلمات مصاحبة للكتابة: "بالمال يستطيع الإنسان أن ينكح العالم"⁴⁰.

"أطلقها من يدك يا هذه القحبة الخنزة"⁴¹.

"كن صديقا لشيئها أيها الأعرور"⁴²

"لقد أفلت ولد القحبة"⁴³.

ثم نسوق أمثلة من كتابة طاهر بنجلون:

امرأة سمراء ذات ثدين ثقيلين تداعبهما أثناء حديثها عن لياليها التي لم ترض شبقها"

" [...] La brune aux seins lourds qu'elle caressait en parlant de ses nuits insatisfaites."⁴⁴.

لأدخل يدي في سروالها وأضعها على العانة"

" [...] C'était d'introduire ma main dans son sérual et la poser sur son pubis"⁴⁵.

"لم تكن تخفي عريها في أي وقت من الأوقات، كانت عيناها مفتوحتين على مصراعها... نفاذ الصبر على لمس هذا الجسد وغسله واللجوء إليه... ذهبت يدي إلى خصرها وتجولت على طول ظهرها الذي كنت أمسحه... وهو ما فعلته، وتركت أصابعي تنزلق بين أردافها التي فركتها بدلا من المداعبة"

"Aucun moment elle ne cachait sa nudité, j'avais les yeux grands ouverts... L'impatience de toucher ce corps, de le laver et de m'y refugier... Ma main se porta sur ses hanches et se promena le long de son dos que j'essuyais... Ce que je fis, laissant mes

³⁹ محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006، ص23-24.

⁴⁰ نفس الكتاب، ص87.

⁴¹ نفس الكتاب، ص133.

⁴² نفس الكتاب، ص138.

⁴³ نفس الكتاب، ص182.

⁴⁴ BENJELLOUN Tahar, L'écrivain public, Ed Denoël, 1984, p17.

⁴⁵ Ibid., p20.

doigts glisser entre ses fesses que je frottais au lieu de caresser"⁴⁶.

والحقيقة أن الكلمات بالأمازيغية والدارجة المغربية طبعت بشكل كبير روايات المغاربة (بالعربية والفرنسية) ويبدو أن عامل الهجانة هو المسؤول، فالمغرب تشبع بالثقافة العربية باعتبارها لغة القرآن، بالثقافة الأمازيغية باعتبارها الثقافة الأصلية ثم بالثقافة الفرنسية لأنها لغة الكتابة غالباً ولأنها جيء بها من قبل الاستعمار.

يلخص لنا عبد الله مماس كل هذا في ما يلي: "L'émergence du récit oral"⁴⁷

إذن سيكون علينا إعطاء أمثلة لتأكيد ذلك.

"خم أوماش، نتاويتروشا، إشك تترود"⁴⁸.

"أراحد"⁴⁹

"مانا الدم ما"⁵⁰

"الكلاب ناعسن"⁵¹

"قولي قولي، يا نجوم الليل قوليا البايطة سهرانة

مول البلاد رجع ذليل

وصبحت الدنيا فكهانة

أمي أنا،

كي تي أنا

أمي أنا على بلادي"⁵²

"راس بن راس هذا عنيك"⁵³

"Loubaba aji daba, loubaba hak hada, loubaba Khoud hada, loubaba hahouaja, lou-ba-ba..."⁵⁴

"Demain, incha Allah"⁵⁵

"Hajja...ahchoum..."⁵⁶

كل هذا يندرج ضمن رغبة الكتاب المغاربة في إيصال ما يرمون إليه.

⁴⁶ Ibid., p. 24

⁴⁷ MEMES Abdellah, Significance et interculturalité, Rabat, Ed. Okad, 1992, p. 25

⁴⁸ محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006، ص 1

⁴⁹ نفس الكتاب، ص 9.

⁵⁰ نفس الكتاب، ص 10.

⁵¹ مبارك ربيع، الريح الشتوية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 1996، ص 33

⁵² نفس الكتاب، ص 13.

⁵³ نفس الكتاب، ص 13.

⁵⁴ BENJALOUN Tahar, L'Ecrivain public, Ed. Denoël, 1981, p.22.

⁵⁵ CHRAIBI Driss, Une enquête au pays, Ed. Seuil, 1981, p.117.

⁵⁶ Ibid., p.48.

من جهة أخرى، يمكن القول إن الرواية المغربية، المكتوبة باللغة العربية والفرنسية، انتقلت من فترة المنهج القديم إلى فترة المنهج الجديد. حيث تأثر الشكل بشكل كبير، ضمن الرواية القديمة حيث يهيمن السارد الواحد ضمن رؤية واحدة فقط، مما يفسح المجال للمطلق (المعلم علي لعبد الكريم غلاب مثلا)، إلى الرواية الجديدة حيث تتعدد الرؤى، ويصبح "النسبي" هو الطاغوي. وخير مثال على ذلك رواية لعبة النسيان لمحمد برادة التي تتداخل فيها رؤى الكاتب برؤى راوي الرواية، وسي إبراهيم...

خاتمة: هكذا نكون قد درسنا بعض الجوانب المتعلقة بالقراءة الموازية للرواية المغربية بالفرنسية والعربية، عرضنا خلال الدراسة لأسباب النشأة، لبعض التيمات، ثم أخيرا للشكل أو البنية. لكن من الجدير بنا أن نتساءل عن إمكانية تغيير هذه التوجهات، خاصة وأننا نعيش فترة ما بعد الاستعمار في مغرب متحول على كل الأصعدة.

المصادر والمراجع

مبارك ربيع، الريح الشتوية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 1996

أحمد التوفيق، جارات أبي موسى، دار القبة الزرقاء، مراكش، 2004

محمد شكري، الخبز الحافي، الفنك، 2006

Chraïbi Driss, Succession ouverte, Ed. Denoël, 1962

BENJELLOUN Tahar, L'écrivain public, Ed Denoël, 1984

LAROUÏ Fouad, Les dents du topographe, Edition EDDIF, 1996

MEMES Abdellah, Signifiante et interculturalité, Rabat, Ed. Okad, 1992

الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية

عبدالله بن عبيد الذيابي¹

¹ كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/15>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في دراسة واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) ومتوسط حسابي (4.38)، يليه بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.209)، وفي المرتبة الثالثة بُعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.192)، وفي المرتبة الرابعة بُعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.179)، وأخيراً بُعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.054). قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة رفع مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لرشاقة الابتكار من خلال الإدارة اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمعلمين والمعلمات. كما أوصت الدراسة بضرورة السعي للتحويل الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير المهارات التقنية لمدرء المدارس حيث كانت من أكبر المعوقات لممارسة الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، المدارس الثانوية، محافظة الدرعية.

RESEARCH TITLE

Organizational Agility in Government Secondary Schools in Diriyah Governorate

Abstract

The study sought to achieve the main objective of examining the reality of organizational agility practice among government secondary school leaders in Diriyah Governorate. The study yielded several results, the most important of which was that the practice of organizational agility dimensions by government secondary school principals in Diriyah Governorate, from the perspective of male and female teachers, was (high). The dimensions were ranked as follows: In first place was the evaluation agility dimension, with a (very high) score and an arithmetic mean of (4.38), followed by the change response agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.209), change sensing agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.192), employee empowerment agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.179), and finally, innovation agility dimension, with a (high) score and an arithmetic mean of (4.054). The study presented several recommendations, the most important of which was the need to raise the level of innovation agility among government secondary school principals in Diriyah Governorate through decentralized management and granting greater powers to male and female teachers. The study also recommended the need to pursue digital transformation, activate e-management, and develop the technical skills of school principals, as these were among the biggest obstacles to practicing organizational agility.

Key Words: Organizational Agility, Secondary Schools, Diriyah Governorate.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:-

يعتبر العصر الحالي عصر الانفجار المعرفي والمعلوماتي وذلك بسبب التطور والتقدم في الصناعة والتقنية، مما أدى إلى تحولات في كافة النواحي الحياتية والتي أثرت على الفرد وعلى المنظمات والمؤسسات بشكل مباشر فقد أحدثت تغيير في الاحتياجات والمتطلبات في حياة الإنسان وفي سوق العمل بشكل خاص؛ مما أثر هذا التطور على المؤسسات التعليمية وفرض عليها تحديات جديدة لمواكبة هذه التغيرات.

في ظل هذه التغيرات المتسارعة والتحديات الجديدة أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية تغيير أساليب الإدارة التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة واستخدام أساليب تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات لمواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية. (المغاوري، 2016)

ومن أهم المداخل الحديثة التي تسهم في تحسين استجابة المؤسسات التعليمية للتغيرات المتسارعة ما يعرف بالرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) ويقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم كامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة، وتقوم فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية على ركيزتين هما التحسين المستمر الذي يتطلب الالتزام وتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية من جميع أعضاء المجتمع المدرسي، واحترام العاملين باعتبارهم شركاء أساسيين في عملية التطوير المستمر، ويتطلب ذلك ضرورة المسارعة في تحسين المناخ التنظيمي بصورة مستمرة. (المحاميد، 2015، 333)

وتعد المدارس الثانوية من أهم المؤسسات التعليمية المعنية بتحقيق الرشاقة التنظيمية كونها هي المرحلة الأخير في سلم التعليم العام وبعدها إما أن ينتقل الطالب لسوق العمل أو يلتحق بالجامعة لإكمال تعليمه العالي، لذلك أكدت رؤية المملكة (2030) على ضرورة تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار وتعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل. (الريشي، 2022)

فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها لتحقيق أهدافها المنشودة، بل هي مطلب حيوي واستراتيجي لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة السريعة حولها، ومواكبة متطلبات العصر وتطوراته التقنية، فهي تقوم على وجود ثقافة مؤسسية داعية للتميز والابتكار، وتضع خطط واستراتيجيات لبناء مدرسة رشيقة قائمة على منهجية علمية واضحة تتحدد فيها المبادئ الأساسية والالتزامات والأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، وتعمل على إدارة الصراع التنظيمي وتحويل أنماط الصراعات إلى فرص ومزايا تنافسية للمؤسسات التعليمية، مما يؤكد ضرورة تفعيل مدراء المدارس للرشاقة التنظيمية لتحسين جودة العمل وكفاءته وإضفاء جو من الثقة بينهم وبين المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة، وتقديم هيكل أكثر مرونة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المدرسي. (Teece, Peteraf & Leij, 2016)

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ضرورة ممارسة مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية للرشاقة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:-

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، ما جعل المنظمات تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها. مما يتطلب إيجاد

طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة والمرونة للاستجابة لها والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً في إيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية. كل ذلك قد يفرض على قيادات المدارس الثانوية ممارسة الرشاقة التنظيمية للتعامل مع تلك الظروف والتغيرات الحديثة، واغتنام الفرص الجوهرية، حيث إن هذه المرحلة تتطلب بيئة فاعلة قادرة على مواجهة تحديات مستقبل التعليم الثانوي.

وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة تبين بعض القصور لدى مدراء المدارس الثانوية، وذلك في دراسة أبو العلا (2012) ودراسة العيسى ولألفي (2019) ودراسة الصعيدي (2015) وكل هذه الدراسات تؤكد على رفع مستوى الرشاقة التنظيمية لدى المديرين وكذلك دراسة الغامدي والجهني (2018) أظهرت توسط في مستوى الكفايات الفنية لدى قادة المدارس، وأما دراسة آل مشعان وآخرون (2018) أسفرت عن قصور لدى القادة في ممارسة مهارات التغيير. لذلك أتت هذه الدراسة لمعرفة درجة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة :-

- سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في دراسة واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لأبعاد الرشاقة التنظيمية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
 2. تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
 3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة (المعلمين) في تحديد مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية).
 4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة (المعلمين) في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية تعزى إلى المتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:-

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الرشاقة التنظيمية في المجال الإداري عامة، والمجال التربوي خاصة.
2. ما يمثله التعليم الثانوي من أهمية في السلم التعليمي فهو مرحلة تعد الطالب لاستكمال تعليمه الجامعي أو الدخول لسوق العمل.
3. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بموضوع الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية ووضع الحلول للحد من المعوقات التي تحد من ممارستها.
4. يؤمل أن تقدم الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة التربوية، والإسهام بعرض إطار نظري حول مفهوم الرشاقة التنظيمية استكمالاً للجهود العلمية المقدمة في هذا الصدد.
5. مواكبة رؤية المملكة 2030 والتي تؤكد على تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
6. ارتباط الدراسة بعمل المدرء اليومي وضرورة تطويرهم بأحدث الأساليب الإدارية للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أتم وجه، والتعرف على أفضل سبل تطوير الأداء من خلال تبني مدخل الرشاقة التنظيمية.
7. تقديم توصيات لتعزيز الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس، مما قد يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

مصطلحات الدراسة:

- الرشاقة التنظيمية: عرفها زينكين وديكسنيز (2018) بأنها: "القدرة التنظيمية على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب بطريقة سريعة وفاعلة".
- عرفها عبد المولى (2019) بأنها: "اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية ومساعدتها على اكتشاف ورؤية التغييرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك المتغيرات" (ص23).
- يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: ممارسات إدارية تمكن مديري المدارس الثانوية في محافظة الدرعية من رشاقة استشعار التغييرات ورشاقة الاستجابة بسرعة وكفاءة، ورشاقة التمكين ورشاقة الابتكار ورشاقة التقويم مما يؤدي إلى التكيف والمرونة لمواكبة المستجدات والتطورات المتلاحقة، ورفع قدراتهم الإنتاجية في تحقيق الأهداف التعليمية.
- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة استشعار التغييرات، رشاقة الاستجابة للتغييرات، رشاقة تمكين العاملين، رشاقة الابتكار، رشاقة التقويم) والتعرف على المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية.
- الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية.
- الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 1445.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

ترجع فلسفة الرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية التي جاءت بعد نظرية الموارد المنظمة والتي تنظر إلى المؤسسات من خلال معارفها ومواردها، ولكن مع ظهور التكنولوجيا والانفجار الصناعي والمعرفي أصبحت الحاجة إلى التعامل مع التغيرات السريعة والمتجددة باستمرار فجاءت نظرية القدرات الديناميكية لمواكبة ظروف السوق والتي تتطلب السرعة والرشاقة. (المفيز وآخرون، 1442)

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في تسعينات القرن الماضي بجامعة لاهاي بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت حديثاً على أنه نظام للإنتاج يتمتع بقدرة تكنولوجيا المعلومات والبرامج والأجهزة والموارد البشرية المدربة والقدرة على تلبية الاحتياجات سريعة التغيير، والتنفيذ الناجح للمبادئ التنافسية مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال إعادة إدماج الموارد وأفضل الممارسات لتوفير المنتجات والخدمات الموجهة نحو المستفيدين في بيئة متغيرة فالمنظمات الرشيقة مصممة لفهم والتنبؤ بالتغيير في الأعمال ورضا المستفيدين والموظفين هو من أهم أهدافها، وتلبي المنظمة الرشيقة طلبات عملائها سريعاً. (Park, 2011)

1 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

وعرفت بأنها: "القدرة على التكيف المستمر مع التوجهات الاستراتيجية في الأعمال الأساسية كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج تعليمية جديدة وطرق ومهارات مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية. (Liu,2010, p4)

وعرفها محمودي (2015) بأنها: "مدى تمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، والقدرة على توقع احتياجات العاملين وخلق فرص جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في الإصلاح الإداري والتعليمي. (ص1144)

في حين يعرفها مغاوري (2016) بأنها: "الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة التعليمية مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفعالية، والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتوافق مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

وأضاف المصري (2016) بأنها: "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين المنظمة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، التكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن" (ص269).

ويرى رزقي (2019) بأنها: "إجراءات إدارية لتحسين العمليات داخل المنظمة، عبر السعي إلى كسب رضا العملاء، ومشاركة جميع العاملين الذي تتوافق مبادراتهم مع الممارسات والمبادئ الشائعة داخل المنظمة.

أضاف يعن الله (2020) تعريفاً بأنها: "القدرة على التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية وفهم وتوقع طبيعة واتجاهات التغيرات التي تحدث، والانحرافات المختلفة لتقليل التهديدات والاستفادة القصوى من هذه التغيرات الغير متوقعة في اتخاذ إجراءات وممارسات سريعة وقاطعة وفعالة، وذلك من أجل الحفاظ على تفوقها الاستراتيجي وتميزها المؤسسي" ص374.

وأضاف النشيلي (2020) أن الرشاقة التنظيمية تتضمن المرونة والاستجابة الفعالة للتغيير وعدم اليقين، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي؛ وذلك بما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يدعم وضعها التنافسي.

وعرف أبو العاصي (2021) الرشاقة التنظيمية في التعليم بأنها: "قدرة المدارس على استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة من خلال استغلال الفرص، ومواجهة التحديات، وحل المشكلات بطريقة إبداعية والبعد عن الممارسات الإدارية التقليدية؛ لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي" (ص908). من خلال التعريف السابقة يخرج الباحث بتعريف إجرائي للرشاقة التنظيمية وهو: ممارسات إدارية تمكن مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدرية من استشعار التغيرات البيئية داخل المدرسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة وكفاءة واستغلال الفرص، والأبعاد اللازمة لتمكين المدرسة من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة، وتوقع احتياجات الطلاب والمعلمين وخلق فرص جديدة، والتقييم المستمر لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التعليمية.

2) أهمية الرشاقة التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية:

تعد الرشاقة التنظيمية من أهم مداخل الإدارة الحديثة والتي تساعد في مدير المدرسة في تنظيم الأعمال المعقدة وتجاوز التحديات المتسارعة، ويمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية:

- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيًّا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- المرونة في التعامل مع العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي
- تشجيع الأفراد على أداء الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- زيادة التماسك والانسجام والترابط بين أعضاء المجتمع المدرسي على المستوى الجماعي والتنظيمي للمؤسسة، واستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع تأثيراتها بكفاءة وفعالية.
- إتاحة المعرفة ونشرها على نحو سريع حتى يتمكن هؤلاء الذين يحتاجونها من التوصل إليها واستخدامها على وجه السرعة.
- تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المدارس الثانوية بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة والأهداف الإستراتيجية وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجية وتنفيذها.
- تساعد على اتخاذ قرارات سريعة تتناسب مع شدة المخاطر المتوقعة.
- ارتفاع مستوى جودة الخدمات ومخرجات التعلم.
- تخفيض الأعمال الورقية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
- توصيف العمل قبل التوظيف بما يضمن تحسين مستوى أداء العاملين وتخفيف التكاليف واستثمار الوقت والتحسين المستمر. (هلل، 2021)
- تزيد من قدرة المدرسة على إدارة التغيير المستمر كما تعدها لقبول التغيير فهي تولد العديد من البدائل وتعمل على تطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير.
- تزيد من استقلالية صلاحيات فرق عمل المؤسسة وتقضي على البيروقراطية المملة والتي تقف حائلاً أمام إبداع فرق العمل وبالتالي تحقق إدارة التغيير والقضاء على مقاومتها.

- تمكن المدرسة من خوض مجال التنافس وسط بيئة ديناميكية باستغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب من دون الاستغناء عن الاستراتيجية وإنما مرونة في التبديل فهي مفهوم مشترك بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها. (البربري، 2021)

(3) أبعاد الرشاقة التنظيمية:

للرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية عدة أبعاد تتناغم وتتفاعل فيما بينها، ولكل بعد عدة ممارسات، وقد اختلفت أبعاد الرشاقة بين الباحثين التربويين نظراً لاختلاف المتغيرات المرتبطة به حسب، وذكرت الرسييني (2021) بعد دراسة خمسة وعشرين دراسة سابقة أن هذه الدراسات اتفقت في المعنى على خمسة أبعاد وهي:

- **رشاقة استشعار التغيرات:** وهي كشف واستقطاب ما يستجد من أعمال مهمة في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغير البيئي، وتغيير اتجاهات العاملين، والمبادرة بإدخال التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب. (عباس، 2020، ص169)
- **رشاقة الاستجابة للتغيرات:** يقصد بها تفسير الأحداث العارضة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب، كما تتضمن القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث وتحديد الفرص والتهديدات القائمة ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية. (هلل، 2021)
- **رشاقة تمكين العاملين:** من خلال الموازنة بين الأهداف وتوجيه جهود المعلمين مع أهداف المدرسة من خلال النقاش المستمر وتعزيز التوافق والتفاهم فيما بينهم والسماح لهم بالاسهام والمشاركة في صنع القرار واتخاذها مما يعزز شعورهم بالاحترام والمكانة ويؤثر إيجابياً على رشاقتهم. (الرسييني، 2021)
- **رشاقة الابتكار:** يقصد به قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء ومن ثم تكون دوماً في الصدارة. (التويجري وآخرون، 2022)
- **رشاقة التقويم:** وهو يعكس قدرة القائد على الحفاظ على تركيز العمل ونظام التغذية الراجعة للتحسين المستمر في متابعة الإجراءات الديناميكية المتغيرة، والكشف عن نقاط الضعف بالمدرسة لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها، وهذا البعد يدعم بقية الأبعاد السابقة فهو يزيد من سرعة الاستشعار والاستجابة للتغيرات وتعزيز الابتكار لدى القادة والمرؤوسين. (الرسييني، 2021)

(4) متطلبات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية:

- لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية يجب على مدير المدرسة مراعاة ما يلي:
- **التمكين التقني:** الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات فهي العامل الأساسي والمحدد لقدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والمخاطر وكذلك استغلال الفرص المتاحة والتكنولوجيا تؤثر إيجابياً على مستوى رشاقة المدرسة.
- **الرؤية الاستراتيجية الواضحة:** بأن تعمل المدرسة على تحقيق الاستراتيجية التعليمية بمشاركة جميع الأفراد والأخذ بأرائهم.
- **الابتكار:** فتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة ركن أساسي للرشاقة التنظيمية فالمؤسسات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغير واستحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة.

- **استشراف المستقبل:** فصنع القرار لا بد أن يبنى على فلسفة مستقبلية تقبل التحديات الجديدة وتطور نفسها من أجل مواجهة المشاكل. (عمر، 2020)
- **دعم الإدارة العليا:** بأن تقبل التخلي عن الأساليب الكلاسيكية للإدارة والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة وتلتزم بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إنجاز عملية تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- **التعاون:** بين الإدارة والعاملين يعد من أهم أساسيات نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث يقوم القائد باستشارة العاملين ومناقشة المشاكل للخروج بحلول جماعية إبداعية وفاعلة للمشكلات. (الريشي، 2022)
- **الهيكل المرنة:** لتسهيل تكيف المؤسسة لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة، وتمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وتغيير الهيكل عند الحاجة، وتساعد أفراد المدرسة من إطلاق ابداعاتهم والتعلم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. (هلال، 2021)

5) معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

نظرًا لحدوث مدخل الرشاقة التنظيمية فإنه قد يواجه عدد من المعوقات والتحديات عند تطبيقه في المؤسسات التعليمية ومن ذلك ما يلي:

- **الأنظمة البيروقراطية:** والتي تحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة في تقليل مرونة المؤسسات التعليمية في الاستجابة للتغير.
- **التكيف الثقافي ومقاومة التغير:** حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على تقنيات مخصصة مما يؤثر على بعض الوظائف الإدارية.
- **صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين:** فإن اتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب يصطدم مع البيئة المعقدة سريعة التغير فتتوجه المنظمة في عملياتها للتفاعل مع التغيرات المعقدة بدلاً من معالجتها استثمارها كفرص تحقق لها التميز.
- **تأثير الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التقليدي الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة التنظيمية حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام بينما تتطلب الرشاقة هياكل تنظيمية شبكية تمكن من المؤسسات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة وتوفير الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية. (المغيز وآخرون، 1442)

وأضاف الحمدان (2019) بعض المعوقات التي قد تواجه المنظمات في تطبيقها وهي:

- صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية أي وضع مقاييس لها بسبب حداثة المفهوم في المؤسسات التعليمية.
- اعتقاد بعض القادة بالتكلفة المرتفعة نسبيًا لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية.
- تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية مما يتطلب جرأة في سرعة اتخاذ القرار المناسب.
- تغير أدوار الموارد البشرية، وهذا يتطلب كفاءات ومهارات مختلفة باستمرار.
- ويرى كرتات (2019) أهم معوقات تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تمكن في ما يلي:
- الهدر والإنتاج الزائد: حيث إنه حسب نظام الرشاقة التنظيمية يسبب نقصًا في الإمكانيات والموارد البشرية.
- طور وقت الانتظار: وهو وقت ضائع ناجم عن سوء تقدير أو ارتباك لدى صانع القرار.

- التعامل الروتيني مع العمليات: ويحدث بسبب تطبيق التقنيات الروتينية بخلاف الرشاقة التنظيمية التي تركز على تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تنكيف مع التكنولوجيا الحديثة
- ارتكاب الأخطاء غير الضرورية: وهي الأخطاء الناجمة عن سوء المخرجات النهائية والتي تسبب عدم تحقيق الجودة المنشودة.

الدراسات السابقة:

نظرًا لتعدد الدراسات التي تناولت مدخل الرشاقة التنظيمية سيقصر الباحث على الدراسات التي طبقته في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا للوحدة الموضوعية في الإدارة حيث جميعها تتبع وزارة التعليم وتطبق رؤيتها وأهدافها، وسيقوم بترتيبها تنازليًا من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة (الرشود، 2023) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت أداة الاستبانة، والتي طبقت على عينة مكونة من (352) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جداً، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) وذلك ممن يحملن مؤهل أقل من بكالوريوس وممن يحملن مؤهل دراسات عليا.

دراسة التويجري وآخرون (2022) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع) ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واقتصرت عينة الدراسة على 570 معلمة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة معلمات المدارس الثانوية بدرجات تراوحت بين المتوسطة والعالية على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

دراسة الرسيني (2021) والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم للرشاقة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على المدخل الكمي وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة والتي طبقت على 322 معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة قائدات المدارس للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بجميع أبعادها، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: رشاقة الاستجابة للتغيرات، رشاقة التقويم، رشاقة استشعار التغيرات، رشاقة تمكين العاملين، رشاقة الابتكار، ودرجة المعوقات جاءت بدرجة كبيرة ومرتبة تنازلياً على النحو الآتي معوقات تقنية، معوقات تنظيمية، معوقات بشرية.

دراسة الذيباني (2020) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة 52 قائداً وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأسفرت الدراسة

على عدة نتائج أهمها وضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية مدخل الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وخصوصًا المدارس الحكومية، ومن خلال استقراء الدراسات السابقة يتضح بعض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

من ناحية الموضوع:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الرشاقة التنظيمية المدارس الحكومية في المملكة، واتفقت مع دراسة (الرشود، 2023) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الرسيني، 2021) في دراسة واقع الرشاقة التنظيمية بالمدارس الحكومية، واختلفت مع دراسة (الذيابي، 2020) والتي هدفت لوضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي، كما استفادت منت دراسة (الرسيني، 2021) في اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية في أداة الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث طبقت الدراسة الحالية في محافظة الدرعية بينما طبقت ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) في الرياض ككل، وطبقت دراسة (الرشود، 2023) و(الذيابي، 2020) في حائل، ودراسة (الرسيني، 2021) في القصيم.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي حيث هو المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

من حيث المجتمع والعينة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة والمجتمع حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية وعينته من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بالدرعية، بينما كان مجتمع الدراسة وعينته في دراسة (الرشود، 2023) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الرسيني، 2021) من المعلمات، وفي دراسة (الذيابي، 2020) من قادة وقائدات المدارس.

من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في أدبيات البحث وفي الإطار النظري المتعلقة بالرشاقة التنظيمية وما تم التوصل إليه من نتائج ومقترحات، والاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة من حيث الأبعاد، والتعرف على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت الرشاقة التنظيمية وأبعادها.

ثالثاً: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لموضوع الدراسة وأسئلتها، حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "نوع من البحوث يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجتها وجودتها، (العساف، 2006، ص76)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الدرية والبالغ عددهم (144) معلم ومعلمة. (وزارة التعليم، 2023)
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (71) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وفيما يأتي وصف لخصائص عينة الدراسة وفق متغيراتها: (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية) والتي بنيت عليها مؤشرات التحليل المرتبطة بأسئلة الدراسة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً لـ (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية)

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	46
	أنثى	25
الرخصة المهنية	لدي رخصة مهنية	40
	ليس لدي رخصة مهنية	31
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42
	من 5 إلى 10 سنوات	21
	أكثر من 10 سنوات	8
الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	41
	من 5 إلى 10 دورات	17
	أكثر من 10 دورات	13

يتضح من الجدول أن أكثر الاستجابات من حيث الجنس كانت لصالح المعلمين بنسبة (64.8%) أما استجابات المعلمات فكانت بنسبة (35.2%)، أما بالنسبة للرخصة المهنية فإن النسب متقاربة حيث بلغت نسبة من يحمل رخصة مهنية (56%) بينما من لا يحمل رخصة بلغت نسبتهم (43.7%)، ويلاحظ من حيث متغير سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى كانت لمن سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات حيث بلغت (59%) تلتها نسبة من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بواقع (29.6%) وأخيراً من كانت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات؛ ويعزو الباحث ذلك نظراً لطبيعة موقع المدارس الثانوية أنها تقع في محافظة فيغلب على المعلمين أن سنوات خبرتهم تكون أقل بخلاف المدن الكبرى أو العاصمة والتي ينتقل إليها المعلمين ذوي الخبرات الأعلى، أما بالنسبة للدورات التدريبية فإن نسبة من حصل على أقل من 5 دورات بلغت (57.7%) وبلغت نسبة من حصل من 5 إلى 10 دورات (23.9%) بينما بلغت نسبة من حصل على أكثر من 10 دورات (18.3%)؛ يعزو الباحث ذلك نظراً لأن أغلبية العينة من حديثي التخرج وذوي خبرات قليلة وهم ما زالوا في طور استخراج الرخص المهنية.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات وذلك لمناسبتها لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وتم بناء وتطوير الاستبانة بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) ودراسة (الحمدان، 2019) والتي اعتمدت على مقياس (horney & O'Shea, 2018)، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام وفق التالي:

- القسم الأول: البيانات الأولية: (الجنس، الرخصة المهنية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

- القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على خمسة أبعاد، وتضمن كل بعد منها سبعة عبارات.
- القسم الثاني: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على ثلاثة أبعاد لكل بعد أربعة عبارات.

التحقق من الشروط السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتباع الطرق الآتية:

❖ الصدق الظاهري: للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية حيث بلغ عددهم (6) محكمين، وقد طلب منهم تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت له، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وقد أبدى المحكوم الاتفاق أغلب عبارات الاستبانة وتعديل بعض الأخطاء اللغوية والصياغية، كما كان رأي بعضهم حذف عبارة واحدة من المحور الأول، وفي ضوء ملحوظات المحكمين قام الباحث بالأخذ بجميع الملحوظات وتعديل ما يلزم، مما يطمئن على صدق محتوى الاستبانة الظاهري وصلاحيته لتحقيق هدف البحث.

❖ صدق البناء الداخلي: تم حساب الصدق التمييزي للأداة وفقاً لمعيار وير وزملائه كما ورد عند (KIM, JO, & LEE, 2013)، وهذا المعيار مبني على فحص النسب المئوية لقيم الارتباطات البينية لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون، ويشير إلى أن صدق الأداة يكون مُرضياً إذا كان 90% فأكثر من معامل ارتباط العبارات بمحورها الفرعي مساوية أو متجاوزة للقيمة 0.40، و80% فأكثر من حساب معامل ارتباط العبارات بمحورها الفرعي أعلى من معامل ارتباط العبارات بالمحاور الفرعية الأخرى المنافسة له في المقياس. وبناء عليه تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (15) معلماً من خارج عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة ومحورها الفرعي، وبين كل عبارة وباقي المحاور الفرعية المنافسة له في الاستبانة، وفق الجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بالنسبة للقسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	0.903**	1	0.914**	1	0.900**	1	0.950**	1	0.952**
2	0.848**	2	0.715**	2	0.800**	2	0.788**	2	0.914**
3	0.667**	3	0.955**	3	0.933**	3	0.461**	3	0.960**
4	0.451**	4	0.458**	4	0.823**	4	0.772**	4	0.734**
5	0.578**	5	0.959**	5	0.860**	5	0.697**	5	0.777**
6	0.954**	6	0.853**	6	0.749**	6	0.617**	6	0.836**
7		7	0.955**	7	0.931**	7	0.886**	7	0.933**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لعبارات القسم الثاني بالنسبة لعبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين 0.960^{***} - 0.451^{**} وهي كلها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهي مؤشرات صدق عالية تؤكد تمتع المحاور بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

أما بالنسبة لمعاملات ارتباط القسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية فهي كالتالي

جدول (3) معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بالنسبة للقسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	0.929**	1	0.948**	1	0.850**
2	0.654**	2	0.958**	2	0.904**
3	0.620**	3	0.980**	3	0.911**
4	0.926**	4	0.946**	4	0.659**

* * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لعبارات القسم الثالث المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالنسبة لعبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين 0.980^{**} - 0.620^{**} وهي كلها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهي مؤشرات صدق عالية تؤكد تمتع المحاور بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم وفق الجدول التالي

جدول (4) معامل الارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم

القسم	البعد	معامل الارتباط
القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية	رشاقة استشعار التغيرات	0.963**
	رشاقة الاستجابة للتغيرات	0.959**
	رشاقة تمكين العاملين	0.958**
	رشاقة الابتكار	0.599**
	رشاقة التقويم	0.924**
القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية	معوقات تنظيمية	0.674**
	معوقات بشرية	0.507**
	معوقات تقنية	0.605**

* * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد مرتبطة بالدرجة الكلية للقسم حيث تراوحت بين 0.963 - 0.507 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ب- ثبات الاستبانة:

تم قياس الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة بواسطة بواسطة معامل الثبات Cronbach's alpha ألفا كرونباخ في ضوء مقياس متدرج خماسي وفق الجدول التالي:

جدول (5) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات أبعاد الاستبانة

القسم	البعد	عدد العبارات	درجة الثبات
القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية	رشاقة استشعار التغيرات	6	0.843
	رشاقة الاستجابة للتغيرات	7	0.940
	رشاقة تمكين العاملين	7	0.949
	رشاقة الابتكار	7	0.924
	رشاقة التقويم	7	0.961
القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية	معوقات تنظيمية	4	0.877
	معوقات بشرية	4	0.973
	معوقات تقنية	4	0.879
الاستبانة ككل		46	0.941

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، فقد تراوحت في كل بعد من أبعادها بين (0.973-0.877) وبلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.941) مما يشير إلى ثبات مرتفع وقبول إحصائياً، مما يشير إلى الوثوق في تلك المؤشرات وأنها صالحة لتعميمها على مجتمع الدراسة.

الاستبانة في صورتها النهائية:

نظراً لمتعة الاستبانة بمستوى عال من الصدق والثبات وإقرار المحكمين لأقسامها وأبعادها وبعد أن تم الأخذ بملاحظات المحكمين فإن الاستبانة في صورتها النهائية تكونت من 46 عبارة بعد حذف عبارة واحدة من البعد الأول بناء على طلب المحكمين، وهي على ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمن (الجنس، الرخصة المهنية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
- القسم الثاني: درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على خمسة أبعاد كالتالي:
 - البعد الأول: رشاقة استشعار التغيرات، وتكون من (6 عبارات)
 - البعد الثاني: رشاقة الاستجابة للمتغيرات، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الثالث: رشاقة تمكين العاملين، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الرابع: رشاقة الابتكار، وتكون من (7 عبارات).
 - البعد الخامس: رشاقة التقويم، وتكون من (7 عبارات).
- القسم الثالث: المعوقات التي تحد من الرشاقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واشتمل على:
 - أولاً: معوقات تنظيمية، وتضمن (4 معوقات)
 - ثانياً: معوقات بشرية، وتضمن (4 معوقات)
 - ثالثاً: معوقات تقنية، وتضمن (4 معوقات)

تصحيح الاستبانة ومقياس الحكم:

تمت الإجابة عن عبارات القسم الثاني والثالث عن طريق اختيار المستجيب بين إحدى خمسة بدائل وفق مقياس

ليكرت الخماسي والجدول التالي يبين الإجابات وأوزانها:

جدول رقم (6) الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها

الاستجابة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا
الوزن	5	4	3	2	1

كما تم استخدام مقياس الحكم لتعيين المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، وحساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0,80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

مدى المتوسطات	درجة التطبيق/ المعوق
من 4.21 إلى 5	كبيرة جداً
من 3.41 إلى 4.20	كبيرة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

لتطبيق أداة الدراسة تم اتباع ما يلي:

- بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم تحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية عبر (google forms).
- تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من قبل الجامعة موجه لمكتب التعليم بمحافظة الدرية لأخذ الإذن في تطبيق وتوزيع الأداة على المستهدفين.
- تم إرسال الرابط الإلكتروني إلى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الدرية.
- بعد اكتمال عدد المستجيبين من المعلمين والمعلمات تم الحصول على البيانات الكمية عن طريق برنامج الاكسل وترميزها بهدف تفرغ وتبويب وتحليل البيانات إحصائياً للخروج بنتائج الدراسة.
- ولتصحيح عبارات الاستبانة وزعت العلامات من (1 - 5) وفق الجدول التالي:

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، وذلك باستخدام الاختبارات

والأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة، على النحو التالي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات ومحوار أدوات البحث بناء على استجابات أفراد عينة البحث المستهدفة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد محاور الاستبانة.
- 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لمحاور الاستبانة.

- 5- اختبار كلمنجراف سيمرنوف: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- 6- اختبار ليفين للتجانس: للتحقق من التجانس في توزيع استجابات أفراد عينة البحث على جميع أبعاد ومحاور الاستبانة بالنسبة لمتغيرات (الجنس، الحصول على الرخصة المهنية، سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).
- 7- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس، الحصول على الرخصة المهنية).
- 8- تحليل التباين أحادي الاتجاه: (One-way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة - الدورات التدريبية). بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لهذا المتغير.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

هدف البحث الحالي معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدرعية للرشاقة التنظيمية، وبعد القيام باستعراض الأدب السابق المتعلق بالرشاقة التنظيمية ومراجعة الدراسات السابقة، وتحديد المنهج المناسب للبحث وتطبيق الأداة المناسبة وهي الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتحليل ما أسفرت عنه من استجابات للإجابة عن أسئلة هذا البحث.

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية الخمسة كما يلي:

جدول (8) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	أبعاد الرشاقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	رشاقة استشعار التغيرات	4.1925	0.71805	كبيرة	3
2	رشاقة الاستجابة للتغيرات	4.2093	0.71950	كبيرة	2
3	رشاقة تمكين العاملين	4.1791	0.94382	كبيرة	4
4	رشاقة الابتكار	4.0543	0.83522	كبيرة	5
5	رشاقة التقويم	4.3803	0.79317	كبيرة جداً	1
الدرجة الكلية		4.2031	0.75585	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط الحسابي (4.203) وانحراف معياري (0.755)، وجاءت الأبعاد على النحو التالي: ففي المرتبة الأولى جاء بعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) والانحراف المعياري (0.793)، يليه بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.209) والانحراف المعياري (0.719)، وفي المرتبة الثالثة بعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.192) وانحراف معياري (0.718)، وفي المرتبة الرابعة بعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة

(كبيرة) بمتوسط حسابي (4.179) وانحراف معياري (0.943)، وأخيراً بعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) وبتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.835)، مما يؤكد اهتمام مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية بالرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، ويعزو الباحث ذلك إلى ما بذلته إدارة التعليم بالمحافظة من جهود في إصلاح التعليم وتطوير مستوى مدراء المدارس الحكومية بالمحافظة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الرشود، 2023)، ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) والتي أشارت إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة توافر عالية جداً، بينما أتت النتيجة في دراسة (الرسيني، 2021) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف البيئة حيث تم تطبيق الدراسة على منطقة القصيم بينما تم تطبيق هذه الدراسة على محافظة الدرية كما يختلف مجتمع الدراسة من حيث العدد والنوع فهذه الدراسة تم تطبيقها على المعلمين والمعلمات ولم تقتصر على المعلمات فقط.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد على حدة وفق الجداول التالية:

البعد الأول: رشاقة استشعار التغيرات:

جدول (9) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة استشعار التغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	لدى المدير رؤية واضحة تساعد على استثمار الفرص بشكل أسرع.	4.338	0.69578	كبيرة جداً	2
2	يتابع المدير بانتظام حالات المشكلات التعليمية لرصد علامات الإنذار المبكر.	4.4648	0.71376	كبيرة جداً	1
3	يستخدم المدير التقنية في متابعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية.	4.0141	1.28166	كبيرة	5
4	يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات.	4.2817	0.9439	كبيرة جداً	3
5	يشارك المدير في الأنشطة خارج المدرسة للاستفادة من أفضل الممارسات.	4.0	1.0	كبيرة	6
6	يضع المدير خططاً لتدريبي وتتميتي مهنيًا عند الحاجة.	4.0563	0.99839	كبيرة	4
	البعد ككل	4.1972	0.79047	كبيرة	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة استشعار التغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبتوسط حسابي (4.197) وانحراف معياري (0.790) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.0-4.464)، وتمثل العبرة الثانية "يتابع المدير بانتظام حالات المشكلات التعليمية لرصد علامات الإنذار المبكر" أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.464) وانحراف معياري (0.713)، تلتها العبرة الأولى "لدى المدير رؤية واضحة تساعد على استثمار الفرص بشكل أسرع" بمتوسط حسابي (4.338) وانحراف معياري (0.695) تلتها العبرة رقم 4 "يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات" بمتوسط حسابي

(4.281) وانحراف معياري (0.943)، مما يؤكد على أهمية هذا البعد والممارسة الدائمة لمدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية لمهارة استشعار.

بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين العبارة رقم 3 "يستخدم المدير التقنية في متابعة تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.014) وانحراف معياري (1.281) تلتها العبارة رقم 5 "يشارك المدير في الأنشطة خارج المدرسة للاستفادة من أفضل الممارسات" بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (1.0)، وعلى المجمل فإن مهارة استشعار التغيرات جاءت بدرجة تحقق بين (كبيرة جدا وكبيرة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس الثانوية بأهمية رشاقة الاستشعار فيتابع بانتظام حالات المشكلات التعليمية ويضع رؤية واضحة لاستثمار الفرص كما أنهم يفعلون قنوات الاتصال مع جميع منسوبي المدرسة لاستشعار المستجدات، وجاءت هذه النتيجة منقحة مع دراسة (التوحيدي وآخرون، 2022) التي توصلت بأن قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض يطبقن رشاقة الاستشعار بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: رشاقة الاستجابة للتغيرات:

جدول (10) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يعزز المدير المرونة في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع المسؤوليات) بما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة لإنجاز المهام.	4.4507	0.71292	كبيرة جداً	1
2	يكيف المدير استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف المتغيرة حسب الضرورة.	4.2535	0.67015	كبيرة جداً	3
3	يضع المدير خطط تشغيل مفصلة لتحسين العمليات الإدارية بالمدرسة.	4.338	0.99919	كبيرة جداً	2
4	يمنح المدير الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لمواكبة سرعة الاستجابة للمتغيرات.	3.8028	0.82149	كبيرة	7
5	لدى المدير القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة رغم محدودية المعلومات.	4.2113	0.96976	كبيرة جداً	5
6	يحدد المدير الوقت المتوقع لتحقيق النتائج المرتبطة بالاستجابة للمتغيرات في البيئة المدرسية	4.1549	0.62445	كبيرة	6
7	يعتمد المدير على أحدث الأدوات التقنية لتسريع اتخاذ القرارات.	4.2535	0.98152	كبيرة جداً	4
البعد ككل		4.3521	0.79460	كبيرة جداً	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الاستجابة للتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وبمتوسط حسابي (4.352) وانحراف معياري (0.794) وهو يقع في مجال استجابة (دائماً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.802-4.450)، وتمثل أعلى العبارات من حيث المتوسط العبارة رقم 1 " يعزز المدير المرونة في الهيكل التنظيمي (إعادة توزيع المسؤوليات) بما يضمن الاستجابة السريعة والفعالة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي (4.450) وانحراف معياري

(0.712)، تلتها العبارة رقم 3 "يضع المدير خطط تشغيل مفصلة لتحسين العمليات الإدارية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.338) وانحراف معياري (0.999)، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 "يكيف المدير استراتيجيات العمل مع الأحداث والظروف المتغيرة حسب الضرورة" بمتوسط حسابي (4.253) وانحراف معياري (0.670) مما يؤكد وعي مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية بأهمية الاستجابة للتغيرات كما أنه مرتبط بالبعد الذي قبله وهو استشعار التغيرات وردة الفعل الإيجابية للمدراء بالاستجابة لها وهذا يؤكد الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس باتخاذ ما يروونه مناسباً ضمن الخطط التربوية والسياسة التعليمية المرسومة من قبل وزارة التعليم.

بينما جاء في المرتبتين الأخيرتين العبارة رقم 6 "يحدد المدير الوقت المتوقع لتحقيق النتائج المرتبطة بالاستجابة للمتغيرات في البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.154) وانحراف معياري (0.624)، وأخيراً العبارة رقم 4 "يمنح المدير الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات لمواكبة سرعة الاستجابة للمتغيرات" بمتوسط حسابي (3.802) وانحراف معياري (0.821) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي مدراء المدارس الثانوية بأهمية رشاقة الاستجابة للتغيرات والمرونة التي يتمتع بها مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية في اتخاذ القرار والتي هي جزء من المنظومة المدرسية المتكاملة كما أن عينة الدراسة تطلب من المدربين مزيداً من منهج الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار لمواكبة والتسريع في الاستجابة للتغيرات، وبمراجعة الدراسات السابقة فقد انققت هذه النتيجة مع دراسة (التويجري وآخرون، 2022) بينما اختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي خرجت بأن درجة تحقق بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات جاء بدرجة متوسطة نظراً لخوف القائادات وضعف قابليتهن للاستجابة للتغيرات.

البعد الثالث: رشاقة تمكين العاملين:

جدول (11) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة تمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يسعى المدير بأن يكون على دراية بالأهداف العامة للتعليم والمدرسة.	4.3521	0.84682	كبيرة جداً	2
2	يناقش المدير باستمرار حول التوجهات المستقبلية للمدرسة.	3.8169	1.07318	كبيرة	7
3	يهيئ المدير بيئة إيجابية تمكنني من الإسهام في نجاح العملية التعليمية والإدارية بأقصى إمكانية.	4.1408	1.05959	كبيرة	5
4	يهيئ المدير بيئة عمل تشعرني بأني مشمول ومرتبب بنجاح استراتيجية المدرسة .	4.2676	0.985	كبيرة جداً	4
5	يسعى المدير لتعزيز ثقتي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصاً للتعلم	4.2817	1.07149	كبيرة جداً	3
6	يطبق المدير نظام الحوافز المبني على المشاركة الفعالة	3.9437	1.41307	كبيرة	6
7	يسعى المدير لتنمية مهاراتي لتحقيق أهدافي الشخصية والتنظيمية.	4.4507	1.0112	كبيرة جداً	1
البعد ككل		4.1791	0.9438	كبيرة	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة تمكين العاملين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (4.179) وانحراف معياري

(0.943) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.450-3.816)، وتمثل أعلى العبارات من حيث المتوسط العبارة رقم 7 "يسعى المدير لتنمية مهاراتي لتحقيق أهدافي الشخصية والتنظيمية" بمتوسط حسابي (4.450) وانحراف معياري (1.011)، تلتها العبارة رقم 1 "يسعى المدير بأن يكون على دراية بالأهداف العامة للتعليم والمدرسة" بمتوسط حسابي (4.352) وانحراف معياري (0.846)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 "يسعى المدير لتعزيز ثقتي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصاً للتعلم" بمتوسط حسابي (4.281) وانحراف معياري (1.0714) مما يؤكد وعي قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدرية بأهمية تطوير المعلمين والمعلمات وتنمية مهاراتهم الشخصية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال توفير بيئة دراسية وعملية وداعمة لهم وأن قنوات التواصل بينهم مفتوحة بحيث تتم الموازنة بين أهداف المعلمين والمعلمات الخاصة والأهداف العامة للتعليم والمدرسة.

أما العبارة رقم 6 "يطبق المدير نظام الحوافز المبني على المشاركة الفعالة" فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.943) وانحراف معياري (1.413)، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، 2021) ودراسة (الرسيني، 2021) والتي أشارت إلى ضرورة أن يطبق نظام خاص للحوافز سواء بتقديم الهدايا أو خطاب شكر، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 2 "يناقش المدير باستمرار حول التوجهات المستقبلية للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.816) وانحراف معياري (1.073) مما يشير إلى حوجة المعلمين والمعلمات إلى مناقشة التوجهات المستقبلية للمدرسة وإشراكهم في عملية صنع القرار، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) بدرجة متوسطة أيضاً.

البعد الرابع: رشاقة الابتكار:

جدول (12) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الابتكار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يمارس المدير مهارات التفكير خارج الصندوق (تفكير إبداعي ومبتكر).	4.0141	1.43918	كبيرة	5
2	يضع المدير برامج لتطوير وتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة بالمدرسة .	4.2113	0.96976	كبيرة جداً	1
3	يشجع المدير على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف.	3.8592	1.03228	كبيرة	6
4	يتطلع المدير الى إيجاد طرق جديدة للتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور، لفهم احتياجات التحسين.	4.0563	0.90849	كبيرة	4
5	يتعلم المدير من شكاوي منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور ليتصرف وفقاً لذلك.	4.1972	0.6463	كبيرة	2
6	يضع المدير معايير مرجعية لأفضل الممارسات وأفكار سواء تم طرحها أو تجربتها داخل المدرسة أو خارجها.	3.8451	0.92037	كبيرة	7
7	يعزز المدير العمل الجماعي متعدد الوظائف في توليد الأفكار أو حل المشكلات.	4.1972	0.9654	كبيرة	3
البعد ككل		4.0543	0.8352	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة الابتكار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.835) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.845-4.211)، وجاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 2 "يضع المدير برامج لتطوير وتنفيذ الأفكار والمبادرات الجديدة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (4.211) وانحراف معياري (0.969)، تلتها العبارة رقم 5 "يتعلم المدير من شكاوي منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور ليتصرف وفقاً لذلك" بمتوسط حسابي (4.197) وانحراف معياري (0.646) مما يؤكد تمتع قادة المدارس بصلاحيات توفر لهم البيئة المناسبة للابتكار، كما أنهم يستفيدون من التغذية الراجعة من خلال شكاوي منسوبي المدرسة في بناء خطط التعليم ورسم نواتج التعليم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التويجري وآخرون، 2022) ولعل السبب في ذلك أن كلا الدراستين تقع في نفس المنطقة، واختلفت مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

بينما كان في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم 3 "يشجع المدير على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف" بمتوسط حسابي (3.859) وانحراف معياري (1.032)، تلتها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 6 "يضع المدير معايير مرجعية لأفضل الممارسات وأفكار سواء تم طرحها أو تجربتها داخل المدرسة أو خارجها" بمتوسط حسابي (3.845) وانحراف معياري (0.920) مما يظهر بعض التحفظ لدى قادة المدارس الثانوية على تجربة الأفكار الجديدة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الرسيني، 2021).

البعد الخامس: رشاقة التقويم:

جدول (13) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية لرشاقة التقويم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يضع المدير أهداف عمل واضحة بالنسبة لي وقابلة للقياس.	4.493	0.82589	كبيرة جداً	2
2	يحدد المدير بشكل استباقي النتائج والمنجزات المتوقعة لمسؤولياتي في العمل.	4.1831	1.04622	كبيرة	7
3	يرفع المدير باستمرار معايير الأداء الفردي والجماعي بشكل واضح ومحدد.	4.3662	1.08548	كبيرة جداً	4
4	يقدم المدير بانتظام التوجيه الفعال والتغذية الراجعة بشكل صريح لمستوى أدائي .	4.3239	0.99678	كبيرة جداً	6
5	يتقبل المدير إبداء وجهات النظر من قبل جميع منسوبي المدرسة .	4.5493	0.71292	كبيرة جداً	1
6	يقارب المدير بين الأهداف ومقاييس الأداء في بطاقات الإنجاز الشخصية لمنسوبي المدرسة.	4.3662	0.70182	كبيرة جداً	5
7	يستخدم المدير التقنية بشكل فعال في تقييم نتائج الأداء .	4.3803	0.7044	كبيرة جداً	3
البعد ككل		4.3803	0.7932	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لرشاقة التقويم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وبمتوسط حسابي (4.380) وانحراف معياري (0.793) وهو يقع في مجال استجابة (دائماً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (4.183-4.549)، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 5 "يقبل المدير إبداء وجهات النظر من قبل جميع منسوبي المدرسة" بمتوسط حسابي (4.549) وانحراف معياري (0.712)، تلتها العبارة رقم 1 "يضع المدير أهداف عمل واضحة بالنسبة لي وقابلة للقياس" بمتوسط حسابي (4.493) وانحراف معياري (0.825) مما يؤكد أن التقويم ذو علاقة قوية بأبعاد الرشاقة التنظيمية الأخرى، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم 2 "يحدد المدير بشكل استباقي النتائج والمنجزات المتوقعة لمسؤولياتي في العمل" بمتوسط حسابي (4.183) وانحراف معياري (1.046) فجميع عبارات هذا البعد جاءت متحققة بدرجة كبيرة جداً عدا هذه العبارة فجاءت بدرجة كبيرة مما يؤكد ببيان أن قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية يمتلكون مهارات التفكير القائم على الاستنتاج والاستنباط والتنبؤ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الرسيني، 2021) والتي جاءت نتائج هذا البعد بدرجة متوسطة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من معوقات الرشاقة التنظيمية كما يلي:

جدول (14) المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	معوقات التنظيمية	الرشاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	معوقات تنظيمية		2.5070	1.05642	ضعيفة	2
2	معوقات بشرية		2.2183	1.28099	ضعيفة	3
3	معوقات تقنية		3.3979	1.01205	كبيرة	1
	الدرجة الكلية		2.7077	0.92463	متوسطة	

يتضح من الجدول أن المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي (2.707) وانحراف معياري (0.924)، ومن أعلاها المعوقات التقنية حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.397) وانحراف معياري (1.0120)، تلتها المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.507) وانحراف معياري (1.056) وأقل هذه المعوقات هي المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (2.218) وانحراف معياري (1.280)، وهذه النتيجة إيجابية ومنطقية حيث إن النتائج السابقة لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة كانت بدرجة كبيرة مما يؤكد أن تأثير هذه المعوقات إما ضعيف أو متوسط.

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل معوق على حدة وفق الجداول التالية:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

جدول (15) المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرعية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	افتقار المدير القدرة على تشكيل فرق رشيقة، معنية باستشعار وتوقع التغيرات والبحث باستمرار عن التطورات الجديدة.	2.5775	1.21493	ضعيفة	2
2	اتباع المدير لأسلوب القيادة التقليدية من حيث صلابة الأنظمة وجمود اللوائح.	2.5352	1.18117	ضعيفة	3
3	ضعف التفاعل والتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور.	2.0423	1.34628	ضعيفة	4
4	تزايد وتيرة التغيرات والتطورات في متطلبات العملية التعليمية والإدارية.	2.8732	1.19439	متوسطة	1
البعد ككل		2.507	1.0564	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.507) والانحراف المعياري (1.056) وهو يقع في مجال استجابة (نادراً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.042-2.873)، وكانت العبارة رقم 4 "تزايد وتيرة التغيرات والتطورات في متطلبات العملية التعليمية والإدارية" هي من أعلى المعينات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.873) وانحراف معياري (1.194) ويفسر الباحث ذلك نظراً لما تشهده العملية التعليمية في المملكة من تطوير مستمر لمواكبة تطلعات رؤية المملكة 2030 مما أدى إلى منح صلاحيات أكبر لقادة المدارس الثانوية وزيادة مهامهم، بينما أتت بقية العبارات بدرجة تحقق ضعيفة مما يؤكد على قلة المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية وجاءت العبارة رقم 3 "ضعف التفاعل والتواصل مع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور" في المرتبة الأخيرة كأقل معوق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.042) والانحراف المعياري (1.346) وهذا ما يؤكد ما ورد في البعد الأول عبارة رقم 4 "يفعل المدير قنوات الاتصال المفتوحة مع جميع منسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور لاستشعار المستجدات والتطورات ضعيفة" والتي جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الزامل والدوسري، 2020) ودراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022).

ثانياً: المعوقات البشرية:

جدول (16) المعوقات البشرية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرعية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	افتقار المدير القدرة على توفير بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الرشاقة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية.	2.2676	1.30885	ضعيفة	1
2	خوف المدير وضعف قابليته واستعداداته للاستجابة للتغيرات	2.2676	1.31972	ضعيفة	2

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
	سواء داخل أو خارج المدرسة.				
3	قلة ثقة المدير بمنسوبي المدرسة وعدم منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات.	2.2535	1.41137	ضعيفة	3
4	تدني قدرة المدير عن نشر الثقافة التنظيمية في المدرسة من خلال تهيئة منسوبي المدرسة لتقبل التغيير والاستعداد له.	2.0845	1.28448	ضعيفة	4
البعد ككل		2.2183	1.281	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات البشرية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.218) والانحراف المعياري (1.281) وهو يقع في مجال استجابة (نادراً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.084-2.267) والملاحظ أن جميع العبارات تمت الموافقة عليها بدرجة (ضعيفة)، مما يشير إلى أثر الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في تطوير وتدريب القيادات التعليمية لنشر الثقافة التنظيمية في المدرسة ومنح الثقة للمعلمين لاتخاذ القرار المناسب مما يوفر بيئة محفزة لتطبيق أبعاد الرشاقة، وبالمقارنة مع الدراسات السابقة فيلاحظ أن المعوقات البشرية في دراسة (الرسيني، 2021) ودراسة (التويجري وآخرون، 2022) جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: المعوقات التقنية:

جدول (17) المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدرية الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	قصور الأنظمة التقنية في المدرسة على توفير تغذية راجعة في الوقت المناسب	3.1549	1.27221	متوسطة	3
2	صعوبة مسايرة المدير للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات	2.7606	1.27015	متوسطة	4
3	انخفاض الميزانية المالية المخصصة لتفعيل التكنولوجيا والأجهزة التعليمية الحديثة لمواكبة التجديدات في طرق التدريس والتقييم	3.5915	1.24874	كبيرة	2
4	ضعف الصيانة الدورية للأجهزة والوسائل التقنية	4.0845	0.89037	كبيرة	1
البعد ككل		3.3979	1.0121	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التقنية التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.397) والانحراف المعياري (1.0121) وهو يقع في مجال استجابة (غالباً) وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.760-4.084) وكانت العبارة رقم 4 "ضعف الصيانة الدورية للأجهزة والوسائل التقنية" هي العائق الأكبر حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (4.084) وانحراف معياري (0.890) وجاءت هذه النتيجة متفقة مع

دراسة (الرسيني، 2021) والتي أوصت بضرورة بناء مشاريع ومبادرات من قبل وزارة التعليم بهدف معالجة هذه المشكلة، وجاءت العبارة رقم 3 "انخفاض الميزانية المالية المخصصة لتفعيل التكنولوجيا والأجهزة التعليمية الحديثة لمواكبة التجديدات في طرق التدريس والتقييم" بمتوسط حسابي (3.591) وانحراف معياري (1.248) مما يدعم النتيجة السابقة بأن قلة الميزانيات المخصصة لتفعيل التكنولوجيا أدى إلى أن تكون التقنية معوق مؤثر في الرشاقة التنظيمية في المدارس وهذا ما أكدته عدد من الدراسات السابقة بأن التقنية من أهم مقومات الرشاقة التنظيمية (الرسيني، 2021) ودراسة (الحمدان، 2019) ودراسة (عمر، 2020) ودراسة (أبو عاصي، 2021)، ودراسة (المفيز وآخرون، 2021)، ولعل أهم سبب في ذلك التطور الهائل للتقنية وخصوصاً في مجال التعليم.

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

المتغير الأول: الجنس:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الرجعة لاختلاف الجنس (معلم - معلمة) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وفق الجدول الآتي: جدول (18) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب الجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	معلم	46	4.225	0.738	0.509	69	0.612	غير دالة
	معلمة	25	4.133	0.691				
رشاقة الاستجابة للتغيرات	معلم	46	4.270	0.720	0.967	69	0.337	غير دالة
	معلمة	25	4.097	0.719				
رشاقة تمكين العاملين	معلم	46	4.273	0.943	1.143	69	0.257	غير دالة
	معلمة	25	4.006	0.940				
رشاقة الابتكار	معلم	46	3.941	0.778	-1.567	69	0.122	غير دالة
	معلمة	25	4.263	0.912				
رشاقة التقييم	معلم	46	4.491	0.784	1.609	69	0.112	غير دالة
	معلمة	25	4.177	0.785				
الدرجة الكلية	معلم	46	4.240	0.766	0.555	69	0.581	غير دالة
	معلمة	25	4.135	0.748				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس، حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) في جميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يبين اتفاق وجهة نظر المعلمين والمعلمات إلى قيادات المدارس الثانوية من حيث ممارسة الرشاقة التنظيمية.

المتغير الثاني: الرخصة المهنية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف الرخصة المهنية (لدى رخصة مهنية - ليس لدى رخصة مهنية) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرخصة المهنية، وفق الجدول الآتي:

جدول (19) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الرخصة المهنية

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	لدى رخصة	40	4.217	0.883	0.35	59.55	0.73	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.161	0.434				
رشاقة الاستجابة للتغيرات	لدى رخصة	40	4.068	0.880	-2.096	55.41	0.04	دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.392	0.374				
رشاقة تمكين العاملين	لدى رخصة	40	4.029	1.155	-1.678	57.20	0.10	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.373	0.524				
رشاقة الابتكار	لدى رخصة	40	3.793	1.028	-3.587	43.22	0.00	دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.392	0.212				
رشاقة التقويم	لدى رخصة	40	4.229	0.968	-2.033	56.14	0.05	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.576	0.423				
الدرجة الكلية	لدى رخصة	40	4.067	0.946	-1.934	50.87	0.06	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	4.379	0.335				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالنظر إلى المتوسطات نجد أنها لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن الرخصة المهنية ركزت على مهارة الابتكار.

المتغير الثالث: سنوات الخبرة:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (20) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	بين المجموعات	1.28	2	0.640	1.25	0.293	غير دالة
	داخل المجموعات	34.81	68	0.512			
	الإجمالي	36.09	70	-			
رشاقة الاستجابة للتغيرات	بين المجموعات	0.84	2	0.419	0.804	0.452	غير دالة
	داخل المجموعات	35.40	68	0.521			
	الإجمالي	36.24	70	-			
رشاقة تمكين العاملين	بين المجموعات	2.35	2	1.172	1.328	0.272	غير دالة
	داخل المجموعات	60.01	68	0.883			
	الإجمالي	62.36	70	-			
رشاقة الابتكار	بين المجموعات	1.14	2	0.569	0.811	0.449	غير دالة
	داخل المجموعات	47.69	68	0.701			
	الإجمالي	48.83	70	-			
رشاقة التقويم	بين المجموعات	2.00	2	1.002	1.621	0.205	غير دالة
	داخل المجموعات	42.04	68	0.618			
	الإجمالي	44.04	70	-			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.45	2	0.725	1.279	0.285	غير دالة
	داخل المجموعات	38.54	68	0.567			
	الإجمالي	39.99	70	-			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن أكثر المستجيبين هم من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم أكثر من 59% من اجمالي المستجيبين وأنهم متقنون على أن مدرء المدارس الثانوية يمارسون أبعاد الرشاقة التنظيمية بمستوى عال.

المتغير الرابع: الدورات التدريبية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 دورات / من 5-10 دورات / أكثر من 10 دورات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (21) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية حسب متغير الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
رشاقة استشعار التغيرات	بين المجموعات	6.458	2	3.229	7.41	0.001	دالة
	داخل المجموعات	29.633	68	0.436			
	الإجمالي	36.092	70	-			
رشاقة الاستجابة للتغيرات	بين المجموعات	1.566	2	0.783	1.536	0.223	غير دالة
	داخل المجموعات	34.672	68	0.51			
	الإجمالي	36.238	70	-			
رشاقة تمكين العاملين	بين المجموعات	6.492	2	3.246	3.951	0.024	دالة
	داخل المجموعات	55.864	68	0.822			
	الإجمالي	62.356	70	-			
رشاقة الابتكار	بين المجموعات	0.823	2	0.411	0.583	0.561	غير دالة
	داخل المجموعات	48.008	68	0.706			
	الإجمالي	48.831	70	-			
رشاقة التقويم	بين المجموعات	6.124	2	3.062	5.492	0.006	دالة
	داخل المجموعات	37.914	68	0.558			
	الإجمالي	44.039	70	-			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.621	2	1.81	3.385	0.040	دالة
	داخل المجموعات	36.371	68	0.535			
	الإجمالي	39.991	70	-			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد رشاقة استشعار التغيرات وبعد رشاقة تمكين العاملين وبعد رشاقة التقويم ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (22) اختبار scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

البعد	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدالة الإحصائية
رشاقة استشعار التغيرات	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.31133	0.27	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.61476	0.018	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.92609	0.001	دالة
رشاقة تمكين العاملين	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.08793	0.945	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.75047	0.04	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.83840	0.049	دالة
رشاقة التقويم	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.03238	0.989	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*0.74913	0.01	دالة
	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات	*0.78151	0.022	دالة

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية) مما يبين أهمية الدورات التدريبية للمعلمين والمعلمات في رفع مستوى الوعي لديهم. الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد الرشاقة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس - الرخصة المهنية - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

المتغير الأول: الجنس:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف الجنس (معلم - معلمة) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وفق الجدول الآتي:

جدول (23) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب الجنس

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدالة
معوقات تنظيمية	معلم	46	2.364	1.129	-1.562	69	0.123	غير دالة
	معلمة	25	2.770	0.869				
معوقات بشرية	معلم	46	1.957	1.367	-2.415	69	0.018	دالة
	معلمة	25	2.700	0.955				
معوقات تقنية	معلم	46	3.380	1.079	-0.196	69	0.845	غير دالة
	معلمة	25	3.430	0.897				
الدرجة الكلية	معلم	46	2.567	0.996	-1.766	69	0.082	غير دالة
	معلمة	25	2.967	0.724				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس، حيث جاءت الدلالة

الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) في جميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يبين اتفاق وجهة نظر المعلمين والمعلمات إلى قيادات المدارس الثانوية من حيث ممارسة الرشاقة التنظيمية.
المتغير الثاني: الرخصة المهنية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية الراجعة لاختلاف الرخصة المهنية (لدى رخصة مهنية - ليس لدى رخصة مهنية) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرخصة المهنية، وفق الجدول الآتي:

جدول (24) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرية حسب متغير الرخصة المهنية

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	لدى رخصة	40	2.68	1.17	1.54	69	0.13	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	2.29	0.85				
معوقات بشرية	لدى رخصة	40	2.57	1.45	2.91	64.97	0.01	دالة
	ليس لدى رخصة	31	1.77	0.86				
معوقات تقنية	لدى رخصة	40	3.58	1.12	1.84	68.59	0.07	غير دالة
	ليس لدى رخصة	31	3.16	0.80				
الدرجة الكلية	لدى رخصة	40	2.94	1.00	2.61	68.82	0.01	دالة
	ليس لدى رخصة	31	2.41	0.73				

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالنظر إلى المتوسطات نجد أنها لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية، ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن الرخصة المهنية ركزت على مهارة الابتكار.

المتغير الثالث: سنوات الخبرة:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (25) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	بين المجموعات	0.581	2	0.291	0.255	0.776	غير دالة
	داخل المجموعات	77.54	68	1.14			
	الإجمالي	78.121	70				
معوقات بشرية	بين المجموعات	3.047	2	1.523	0.926	0.401	غير دالة
	داخل المجموعات	111.82	68	1.644			
	الإجمالي	114.866	70				
معوقات تقنية	بين المجموعات	6.435	2	3.218	3.353	0.041	دالة
	داخل المجموعات	65.262	68	0.96			
	الإجمالي	71.697	70				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.77	2	1.385	1.65	0.2	غير دالة
	داخل المجموعات	57.075	68	0.839			
	الإجمالي	59.845	70				

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محوري المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية، ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (26) اختبار Scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في محور المعوقات التقنية

المحور	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدلالة الإحصائية
المعوقات التقنية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.27381	0.581	غير دالة
		أكثر من 10 سنوات	0.77976	0.127	غير دالة
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	1.05357*	0.041	دالة

يتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح مجموعة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ويعزو الباحث السبب في ذلك أنهم ذوي خبرة أكبر من غيرهم، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (الرسيني، 2021).

المتغير الرابع: الدورات التدريبية:

للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 دورات / من 5-10 دورات / أكثر من 10 دورات) وبعد التحقق من توافر شروط الاختبارات المعلمية وأهمها (الاعتدالية - والتجانس - واستقلال البيانات) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وفق الجدول الآتي:

جدول (27) دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
معوقات تنظيمية	بين المجموعات	9.084	2	4.542	4.474	0.015	دالة
	داخل المجموعات	69.038	68	1.015			
	الإجمالي	78.121	70				
معوقات بشرية	بين المجموعات	19.091	2	9.545	6.777	0.002	دالة
	داخل المجموعات	95.775	68	1.408			
	الإجمالي	114.866	70				
معوقات تقنية	بين المجموعات	42.877	2	21.438	50.583	0.000	دالة
	داخل المجموعات	28.82	68	0.424			
	الإجمالي	71.697	70				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	21.128	2	10.564	18.554	0.000	دالة
	داخل المجموعات	38.718	68	0.569			
	الإجمالي	59.845	70				

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الدورات التدريبية في جميع المحاور، ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية وفق الجدول التالي:

جدول (28) اختبار scheffe لمعرفة الفروق في استجابات العينة للمعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المحور	المجموعة (أ)	المجموعات	الفرق بين المتوسطات	قيمة الاحتمال	الدلالة الإحصائية
معوقات تنظيمية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.66392	0.081	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	0.79174	0.054	غير دالة
		من 5-10 دورات	0.12783	0.942	غير دالة
معوقات بشرية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	0.66607	0.159	غير دالة
		أكثر من 10 دورات	*1.33349	0.003	دالة
معوقات تقنية	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	*91428.	0.000	دالة
		أكثر من 10 دورات	*2.02627	0.000	دالة
		أكثر من 10 دورات	*1.11199	0.000	دالة

يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية) مما يبين أهمية الدورات التدريبية للمعلمين والمعلمات في رفع مستوى الوعي لديهم.

خامساً: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص النتائج:

- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (كبيرة)، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد رشاقة التقويم بدرجة (كبيرة جداً) ومتوسط حسابي (4.38)، يليه بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.209)، وفي المرتبة الثالثة بُعد رشاقة استشعار التغيرات بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.192)، وفي المرتبة الرابعة بُعد رشاقة تمكين العاملين بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.179)، وأخيراً بُعد رشاقة الابتكار بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (4.054).
- أن المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لأبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط الحسابي (2.707)، وأعلىها المعوقات التقنية حيث جاءت بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (2.397)، وفي المرتبة الثانية المعوقات التنظيمية بدرجة (ضعيفة) ومتوسط حسابي (2.507)، وأقل هذه المعوقات هي المعوقات البشرية بدرجة (ضعيفة) ومتوسط حسابي (2.218).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار لصالح من ليس لديهم رخصة مهنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) اتجاه الفروق كان لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية تعزى إلى متغيرات الرخصة المهنية في الدرجة الكلية وأغلب الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد رشاقة الاستجابة للتغيرات وبعد رشاقة الابتكار حيث جاءت الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار (ت) أصغر من مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية الراجعة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في محوري المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية حسب متغير الدورات التدريبية في جميع المحاور، لصالح المجموعة التي حصلت على (أكثر من 10 دورات تدريبية).

ثانياً: التوصيات:

- رفع مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية لرشاقة الابتكار من خلال الإدارة اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمعلمين والمعلمات.
- السعي للتحويل الرقمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية وتطوير المهارات التقنية لمدراء المدارس حيث كانت من أكبر المعوقات لممارسة الرشاقة التنظيمية.
- إلزام جميع المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية بالحصول على الرخصة المهنية لأهميتها في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس.
- وضع خطة سنوية لإقامة دورات تدريبية في الممارسات الإدارية المختلفة والرشاقة التنظيمية.

ثالثاً: المقترحات:

- استراتيجية مقترحة لتطوير أبعاد الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية.
- الحاجات التدريبية الداعمة للرشاقة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية.
- دور التحويل الرقمي في المدارس الثانوية بمحافظة الدرعية في تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العاصي، عبدالعزيز، (2021)، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، المجلد 88، ص ص 899-950.
- البربري، محمد أحمد عوض، (2022)، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية - دراسة ميدانية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 94، فبراير، ص ص 830-927
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز؛ والبكر، لمياء ناصر؛ وأبوثنين، عهد محمد؛ والعصيمي، ورده يحيى، (2022)، تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، العدد 8، الرياض، سبتمبر، ص ص 39 - 60.
- حسن، رنا عبدالغني أمين، و جعفر، أسماء السيد عبدالغني، (2023)، رأس المال النفسي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية المدركة وأساليب مواجهة الضغوط المهنية لدى عينة من منتسبي جامعة الأزهر، *مجلة قطاع الدراسات الإنسانية*، جامعة الأزهر، العدد 31، يونيو، ص ص 799-918.
- الحمدان، أمل راشد، (2019)، *الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي - الجامعات السعودية أنموذجاً*، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الذبياني، منى سليمان، (2020)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية -تصور مقترح.، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، المجلد 110 العدد 3، ص ص 33-86.
- رزقي، رزق، (2019)، *أثر الإدارة الرشيقية على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية - دراسة حالة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الرسيني، منال عبدالله، (2021)، *الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم.
- الرشود، أمجاد راشد، (2023)، *درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات*، *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*، جامعة دار الحكمة، عدد خاص بمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، مايو، ص ص 1-20.
- الريشي، نايف غازي، (2022)، *درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنع*، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، المجلد 35، العدد 35، يوليو..
- السمحان، منى عبدالله، (2022)، *تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المجلد 5، العدد 2، ص ص 343-390.
- عباس، دينا حلمي، (2020)، *دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية*، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 40، العدد 3، ص ص 163-182.
- العساف، صالح حمد. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان. الرياض
- عمر، دعاء محمد سيد، (2020)، *تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي*، *مجلة العلوم التربوية* - كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 1، ص ص 40 - 87

- كرتات، رقية محمد أحمد، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة كلية التربية، جامعة إب، اليمن، ص ص 1-31.
- المحاميد، (2015)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
- المصري، مروان وليد سليمان، (2016)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد 40، العدد 2، ص ص 257-341.
- مغاوري، هالة أمين، (2016)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 10، العدد 3، ص ص 133-174.
- المفيز، خولة عبدالله؛ الحمدان، أمل راشد؛ العيفان، مي محمد (1442)، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض - تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 263 - 330
- النشيلي، دينا حلمي عباس (2020)، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 40، العدد 3، ص ص 163-182.
- هلال، شعبان أحمد، (2021)، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، الإصدار 9.
- وزارة التعليم (2023)، موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مركز الوثائق، <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=f5873917-e1d3-4788-b45d-d5691fe7ea8e>
- يعن الله، علي حسن، (2020)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 188، المجلد ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Liu, Yang,(2010). "Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Mohammadi, M؛Nikpour, A.& Chamanifard R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)", JIEB-3 .
- Park, Y.(2011). The Dynamics of The Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments; The Role Information Technologies, Doctor Dissertation, Faculty of USC, Graduate School, University of Southern California, p. 23.
- Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy". California Management Review, 58 (4), 13-35.
- KIM, S. H. ; JO, M. W. ,& LEE, S. I. (2013). Psychometric Properties of the Korean Short Form-36 Health Survey Version 2 for Assessing the General Population. Asian Nursing Research, pp 61-66.
- KIM, S. H. ; JO, M. W. ,& LEE, S. I. (2013). Psychometric Properties of the Korean Short Form-36 Health Survey Version 2 for Assessing the General Population. Asian Nursing Research, pp 61-66.

عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة (الأسباب والحلول المقترحة) - مراجعة نظرية

سلوى مسلم سفر الصاعدي¹، هنادي مسلم سفر الصاعدي¹

¹ مشرفة في إدارة الموارد البشرية، قسم شؤون المعلمين (بنات) بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/16>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/64/16>

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تواجه المدارس التابعة لإدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة تحديات كبيرة في سد العجز للكوادر التعليمية، مع تزايد عدد المدارس البالغ عددها (5,882) مدرسة في العام (2024-2025م). لذا هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة وإيجاد الحلول العملية. وقامت الباحثتان بمراجعة منهجية للأدبيات -الدراسات البحثية والوثائق والأدلة التنظيمية- (Systematic Literature Review). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسباب، منها: بُعد المسافة بين المدرسة الجديدة ومكان سكن المعلمة، وعدم توفر وسائل مواصلات، ارتباط دوام المعلمة بدوام أبنائها في مدرستها الأساسية، وضعف مستوى الطالبات في المدرسة الجديدة، والتوقعات المتدنية والسلبية حول المدارس التي تعاني من العجز. ولمعالجة هذه الأسباب تم اقتراح مجموعة من الحلول، منها: اعتبار قبول المعلمة للندب جزء من تقرير الأداء الوظيفي، وتوفير تسهيلات تحقق نوعاً من الاستقرار النفسي مثل المساعدة بتوفير مواصلات مناسبة وتوفير الحضانة للأطفال، وربط الندب بمميزات تشجيعية كتسهيل الحصول على القروض أو عند التقديم للإسكان، واعتبار قبول الندب بمثابة ميزة تُسهّل النمو المهني كالاتحاق بالدورات التدريبية أو برامج تحسين المؤهل، وتخصيص جائزة سنوية تُخصص للمعلمات المنتدبات، بحيث يتم اختيار الفائزة وفق معايير الأداء في المدرسة الجديدة.

الكلمات المفتاحية: عزوف المعلمات، سد العجز، مدارس مدينة مكة المكرمة.

RESEARCH TITLE**Female Teachers' Reluctance to Address the Shortage of Teachers in Schools in the City of Mecca (Reasons and Proposed Solutions) – A Theoretical Review****Abstract**

Schools affiliated with the Administration of Education in the Makkah Al-Mukarramah region face major challenges in bridging the gap in educational staff, with the number of schools increasing to (5,882) schools in the year (2024-2025 AD). Therefore, the study aimed to determine the reasons for the reluctance of female teachers to address the shortage in number of teachers in the schools of Makkah Al-Mukarramah and to find practical solutions. The researchers conducted a systematic literature review of the literature -research studies, documents and regulatory evidence-. the study reached a number of reasons, including: the long distance between the new school and the teacher's place of residence, the lack of transportation, the teacher's work is related to her children's studies in her school, the poor level of students in the new school, and the low and negative expectations about schools that suffer from a shortage in female teachers. To address these reasons, a set of solutions were proposed, including: considering the teacher's acceptance of the address the shortage as part of the job performance report, providing facilities that achieve a kind of psychological stability such as assistance in providing suitable transportation and providing a nursery for children, and linking the address the shortage to incentive benefits such as facilitating obtaining loans or when applying for housing. Considering acceptance of the address the shortage as an advantage that facilitates professional growth, such as enrollment in training courses or qualification improvement programs, and allocating an annual award for seconded teachers, so that the winner is chosen according to performance standards in the new school.

Key Words: Teachers' reluctance, filling the deficit, schools in the city of Mecca.

المقدمة:

إن المعلم المؤهل من أهم عناصر النظام التربوي القوي الذي يوفر الخدمات المتميزة لمتلقي الخدمة وخاصة الطلبة، والذي يعمل باستمرار على تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لديهم، الذي يتسم بالصفات المناسبة ويتمتع بالخبرات اللازمة، ويمتلك الكفايات المعرفية التخصصية، التي تمكنه من أداء دوره تجاه طلبته بسلاسة ودون تعقيد، وبما يمنحهم أعلى درجات التمكن والاستفادة من الخدمات التربوية المقدمة في المدرسة.

وقد يكون من أهم التحديات التي تواجه المدارس هي النقص في المعلمين المؤهلين، أو تعرض هؤلاء المعلمين للانقطاع عن التدريس لأسباب عديدة منها، ما يتعلق بالنواحي الصحية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى، أو مدرسة أخرى أو غيرها، مما يعرض الطلبة إلى توقف العملية التدريسية لوقت ما حتى يتم ملء الشاغر بمعلم آخر، وهو ما يؤدي إلى إرباك الطلبة عند التعامل مع معلم جديد قد تختلف خبراته ومؤهلاته، وحتى الطرائق التدريسية التي يستخدمها واستراتيجياته التي يعتمد عليها لتنفيذ المنهاج الدراسي (Hanushek et al., 2004).

ولعل أكثر التحديات التي تواجه إدارات التعليم هو العجز الذي يطرأ في المدارس البعيدة أو النائية، والتي تكون على أطراف المدن، حيث يعزف المعلمين المؤهلين وذوي الخبرات المتميزة أو المعلمين ذوي التخصصات العلمية الأساسية عن النذب إليها في حال وجود عجز فيها، ويفضلون البقاء في مدارسهم، مما يشكل تحديًا لتلك الإدارات ويفرض عليها تقديم بعض التسهيلات أو الحوافز التشجيعية لهم، أو قد يضطروا إلى استبدال بعض التخصصات بتخصصات قريبة قد تكون أكثر وفرة من سابقتها، ولكنها قد لا تؤدي نفس المهام بالفعالية المطلوبة (Carver & Darling, 2017).

إن الاستثمار في المعلمين يجب أن يكون أولوية لمتخذي القرارات التربوية، إذ إن المعلم المؤهل المعد جيدًا يستطيع التعامل مع كافة شرائح الطلبة وحل مشكلاتهم، ويكون قادرًا على التعاون مع الإدارة المدرسية على اختلاف مستوياتها في الكفاءة، كما أنه قادر على تحقيق الانضباط المدرسي داخل الغرفة الصفية وخارجها، وكل ذلك يكسبه نوعًا من الثقة من قبل أولياء الأمور والطلبة، وهنا تبرز الفجوة بين المناطق المركزية في المدن والمناطق النائية التي تعاني من الفقر في عدد المعلمين ونوعيتهم من حيث الكفاءة والخبرة والتخصص المطلوب (اليونسكو، 2023).

وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال نظامها التعليمي إلى الاستثمار الأمثل للميدان التعليمي من خلال سد الاحتياج من المعلمين لضمان سير العملية التعليمية، وتجنب عرقلة العملية التعليمية وتعرض الطلبة إلى ما يسمى بالفاقد التعليمي الذي يقف عائقًا أمام تقدمهم الأكاديمي، ويتم تنفيذ ذلك ضمن ضوابط معينة تلزم المعلمين على النذب إلى المدارس الجديدة حسب حاجتها، حيث لا يترتب على ذلك أي مزايا مالية وإنما يعتبر من واجبات المعلم ومن ضمن نصابه التدريسي (وزارة التعليم، 2024-ب).

وقد حققت الدولة السعودية خطوات قوية في مجال تحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي للمعلمين في مدارسهم مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء والتحصيل الأكاديمي للطلبة دون انقطاع، وذلك بإصدار وثيقة القواعد التنظيمية للنقل خلال العام الدراسي الحالي "2025/2024"، وذلك بهدف رفع معدلات الاحتفاظ بالمعلمين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة للمدارس، وتعيين قيادات مدرسية قوية، وتحسين نظام الرواتب، وتوجيه الإدارات التعليمية إلى تنظم عملية تدوير المعلمين بين المدارس من خلال التكليف حسب الحاجة، وخاصة في حالات المرض أو الانقطاع لظرف قاهر، بحيث تبقى العملية التعليمية مستمرة وتحافظ على مستوى الأداء المتميز لها (وزارة التعليم، 2024-أ).

مع ذلك، هناك بعض الصعوبات في سد العجز في بعض المدارس، فمن خلال خبرة الباحثين وتخصصهما في

موضوع نذب المعلمات لسد العجز في مدارس إدارة التعليم بمكة المكرمة، يُلاحظ أن هناك عزوف للمعلمات عن قبول النذب إلى مدارس تعاني من عجز في بعض التخصصات، مما يتطلب تتبّع الأسباب التي تقف وراء عدم رغبة بعض المعلمات الانتداب إلى تلك المدارس، والخروج بحلول إجرائية مُقترحة قد تُمكن متخذي القرارات من الاستفادة منها لتحسين عملية سد العجز للمعلمات في المدارس التي تعاني من ذلك العجز، وذلك من خلال مراجعة منهجية لما تم نشره من دراسات بحثت في أسباب عزوف المعلمين عن الانتداب لمدارس أخرى لغايات سد العجز فيها من المعلمين.

وفي حدود علم الباحثين لم يتم العثور على مراجعة نظرية تناولت الأسباب والحلول المقترحة لعزوف المعلمات عن سد العجز في المدارس في المدارس السعودية، واستنادًا لما سبق برزت مشكلة الدراسة وتم صياغتها في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما أسباب عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة؟

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لعزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه المراجعة النظرية في تحليل الدراسات التي تناولت الأسباب والحلول المقترحة لعزوف المعلمات عن سد العجز في المدارس، ومناقشة بعض النقاط من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أسباب عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة.

- الخروج بالحلول المقترحة لعزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كونها محاولة علمية للبحث في قضية مهمة جدًا، تشغل أصحاب القرار في النظام التربوي لتلبية حاجات المدارس من الكوادر البشرية المؤهلة، وتغطية العجز القائم والطارئ أثناء العام الدراسي، دون أن يعرقل ذلك العملية التعليمية، والبحث في أسباب عزوف المعلمات في مدينة مكة عن تعبئة الشواغر أو سد العجز في بعض الأحيان، واقتراح الحلول الممكنة للحد من هذه المشكلة، من خلال الرجوع للدراسات السابقة التي تناولت بعض التجارب في عملية سد الشواغر الطارئة للمعلمين بمختلف مراحل التعليم.

منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) وهي منهجية بحث تقوم على مراجعة الدراسات البحثية والوثائق والأدلة التنظيمية، وتحليلها بشكل نقدي، وذلك بهدف تقديم نظرة عامة مُحدّثة للأدبيات ذات الصلة بموضوع ما، ويُمكن الاستفادة منها في الإجابة عن التساؤلات حول الموضوع الذي يتم دراسته (Gough et al., 2017).

مراجعة الأدب النظري:

تقوم الأنظمة التربوية في العالم على مجموعة من المقومات، من مثل الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية، وغيرها، وتشكل هذه في مجموعها مدخلات النظام التربوي، الذي يجعل منها مادة لعملياته المختلفة من تعليم وتربية وإدارة وتنظيم وغيرها، ولعل نقص المعلمين أو عزوفهم عن النذب إلى مدارس أخرى لسد العجز فيها، يتسبب في

خلخلة تلك العمليات، وقد عرّفت كل من جارسيا ووايس (García & Weiss, 2019) نقص المعلمين على أنه عدم قدرة النظام التربوي على ملئ الشواغر من المعلمين المؤهلين لذلك، أو ملئ الشواغر بموظفين غير مؤهلين لتلك الشواغر. وفيما يلي تتناول الباحثتان الجوانب النظرية لعزوف المعلمين عن سد العجز في المدارس من حيث الأسباب والحلول المقترحة.

أولاً: أسباب عزوف المعلمين عن النذب:

تعرضت المدارس في الولايات المتحدة منذ عام (2014) إلى نقص في عدد المعلمين وزادت حدة المشكلة خلال فترة جائحة كورونا عام (2019)، حيث واجهت الإدارات التعليمية الكثير من التحديات التي مثلت أسباباً لعزوف المعلمين عن قبول النذب لسد العجز في المدارس، والتي من أهمها: اعتراض المعلمين المماتلين في الخبرة والمؤهلات العلمية والتخصصية لأقرانهم في المدارس غير الجاذبة على الاختلاف في سلم الرواتب والمكافآت (U.S. Department of Education, 2019).

عادة ما تواجه الإدارات التعليمية تحديات كبيرة في محاولة إقناع المعلمين بالنذب من مدرسة لأخرى، خاصة إذا كان النذب من مدرسة مركزية أو مدرسة مستقرة من حيث أداء الطلبة والمشكلات الطلابية إلى مدرسة نائية وبعيدة، أو تعاني من المشكلات العرقية وغيرها، أو ينخفض فيها مستوى أداء الطلبة عن المتوسط المقبول، ومن أهم الأسباب لذلك ما يلي: (Carver & Darling, 2017).

- البُعد المكاني للمدرسة الجديدة عن مراكز المدن المخدومة بكافة الخدمات وتوفر سبل العيش فيها بشكل سهل وسلس.
 - البُعد من حيث المسافة بين المدرسة الجديدة ومكان سكن المعلم الأصلي، مما يشكل عبئاً مادياً من حيث أجور النقل أو السكن في منطقة المدرسة.
 - عدم توفر سكن مناسب للمعلم خاصة في المناطق الريفية والنائية، وعدم ملائمة الظروف المعيشية فيها من حيث توفر الخدمات اللازمة.
 - عدم توفر وسائل مواصلات مريحة وآمنة وبأجور معقولة باستمرار تخدم منطقة المدرسة الجديدة التي سينتقل إليها المعلم.
 - ضعف إدارات المدارس غير الجاذبة مما يؤدي إلى الضعف في ضبط الدوام الرسمي وضبط المشكلات الطلابية وحلها، مما يشكل عبئاً إضافياً على المعلمين في الإدارة الصفية.
 - ضعف أداء الطلبة في المهارات الأساسية مما يشكل عبئاً إضافياً على المعلم في تحسين مستوى تحصيل الطلبة بغض النظر عن التخصص.
 - تعود المعلم على نمط معين للإدارة وروتين في العمل، واعتياده على طلبته، فلا يرغب في الانتقال إلى مدرسة جديدة والتعامل مع طلبة وإدارة جديدين.
- وينبّه كارفر ودارلينغ (Carver & Darling, 2017) إلى أن مهنة التدريس باعتبارها من المهن التي تشهد تدويراً مستمرّاً للمعلمين، فإن المعلمين الذين يوافقون على عملية النذب قد يتولد لديهم الخوف من تكرار تدويرهم باستمرار وندبهم إلى مدرسة أخرى، مما يجعلهم يعارضون ندبهم إلى مدرسة أخرى.

وقد بيّن فيسيهاتشون وبينج (Fessehatsion & Peng, 2021) في دراستهما على المدارس المتوسطة والثانوية

في أريتيوريا، أن هناك بعض العوامل التي لا تشجع المعلم على مغادرة مدرسته إلى مدرسة أخرى في المدارس الأريتيورية، وقد لخصاً أهم هذه العوامل كالتالي:

- ضعف المكافآت المالية المترتبة على النذب.
- الخشية من ضعف القيادة المدرسية والإجراءات التنظيمية في المدرسة الجديدة.
- المسافة الكبيرة بين موقع المدرسة الجديدة ومكان سكن المعلم.
- انخفاض مستوى أداء المدرسة الجديدة.

ويرى بيترس وبيرس (Peters & Pearce, 2012) أن هناك بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم رغبة المعلمين بالانتقال إلى مدارس جديدة، منها: الخوف من استنزاف قدراتهم بأعباء وظيفية إضافية في المدارس الجديدة، أو عدم مناسبة بيئة المدرسة الجديدة، ووجود ثقافة سائدة عن التوقعات المتدنية والسلبية في كثير من المدارس التي تعاني من عزو المعلمين فيها، أو قلة الإمكانيات التي يحتاجها المعلم لتحقيق حاجاته المهنية، هذا بالإضافة إلى الخوف من قلة الدعم الإداري للمعلمين، وانخفاض مستويات الانضباط الطلابي.

وظهر في تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو، 2023) أن ظاهرة نقص المعلمين هي ظاهرة عالمية تعاني منها مختلف الدول على اختلاف مستوياتها، وأن هناك نقصاً في أعداد المعلمين المؤهلين، مما يؤدي إلى نذب المعلمين في بعض الأحيان لسدّ العجز في المدارس، وقد يعترض بعض المعلمين على عملية النذب خوفاً من العمل تحت ظروف سيئة مثل اكتظاظ الطلبة في الصفوف، والإدارات المدرسية غير المتعاونة، والحجم الكبير للأعباء التي يُكفون بها، وقد يعانون من النقص في الوسائل الترفيهية والظروف الصحية المناسبة في بيئة العمل الجديدة، وبخاصة إذا كانوا يتلقون رواتب متدنية في مهنة التعليم.

أما كري (Krei, 2000) فقد تناولت في ورققتها البحثية حول سياسة نذب المعلمين وتداعياتها على المساواة في المناطق المدرسية الحضرية، والأحوال التي تؤثر في قبول المعلمين للنذب إلى مدرسة جديدة، وقد وجدت الباحثة أن من أهم الأسباب التي تقف خلف قرار المعلم بقبول النذب أو الاعتراض عليه، ما يلي:

- مستوى الطلبة التعليمي في المدرسة الجديدة.
- موقع المدرسة والمسافة عن مكان سكن المعلم.
- البيئة المدرسية وحجم الصف وعدد الطلبة.
- قلة الخبرة المهنية عند المعلم.
- العلاقات الداخلية بين المعلمين وبين المعلمين والإدارة المدرسية.
- وجود الطلبة الذين ينتمون للأقليات أو لبيئات فقيرة.

وبينت تشين (Qin, 2019) أن من أهم الأسباب خلف عزوف المعلمين عن النذب إلى مدارس جديدة غير جاذبة بشكل خاص وعن مهنة التعليم بشكل عام عدة عوامل من بينها: الجدول الثابت للرواتب، وانعدام الحوافز أو ضعفها، والقيود الجغرافية والبعد المكاني للمدرسة عن مكان سكن المعلم والخدمات الرئيسية، ومناخ المدرسة والقيادة، وقد قامت الكاتبة بتصنيف تلك الأسباب إلى مجموعات رئيسة تتعلق بالمعلم والمدرسة والنواحي التنظيمية، ويُمكن توضيح هذه

الأسباب كما يلي:

- أسباب متعلقة بالمعلم، ومنها تجارب المعلم، حيث أكدت الدراسات على أن غالبية حالات العزوف عن النذب كانت من بين المعلمين الشباب أو المبتدئين، وقد يعود ذلك إلى مستوى رضا المعلم عن ظروف العمل والأجور، وانخفاض مستوى الدعم الإداري، كما أن فئة الإناث أكثر ميلاً للعزوف عن النذب مقارنة بالذكور (Feng & Sass, 2017).

- أسباب متعلقة بالمدرسة، وجدت الدراسات أن أكثر المدارس التي يعزف المعلمين عن الانتداب إليها هي المدارس المتوسطة المستوى، أو التي تشهد اكتظاظاً من قبل الطلبة، والتركيبة السكانية للطلبة، حيث أن المدارس التي يكون فيها غالبية الطلبة من ذوي الدخل المحدود، أو ذات خلفيات عرقية -كاللون مثلاً- تعتبر مدارس طاردة للمعلمين، كما يعزف المعلمون عن الانتداب إلى المدارس البعيدة جغرافياً والنائية عن مراكز المدن (Hox, 2002).

- أسباب متعلقة بالأمور التنظيمية، يعزف المعلمون عن النذب للمدارس التي لا تلبي حاجات المعلمين المهنية والنفسية والعاطفية، والتي لا تُشركهم بعملية اتخاذ القرارات، حيث أن المدارس التي تسود فيها ثقافة تعاونية وتنافس حر شريف تتسم بقدرة عالية لجذب معلمين من مناطق مختلفة، ويكون لديها معدل استقطاب عالٍ (Qin, 2019).

لقد أكدت جميع الدراسات والتقارير السابقة أن عملية عزوف المعلمين عن الانتداب إلى المدارس غير الجاذبة، وعدم قدرة تلك المدارس على الاحتفاظ بالمعلمين للعمل فيها، وانخفاض معدل التدوير للمعلمين بين المدارس من شأنه أن يؤثر في مستويات تحصيل الطلبة بشكل سلبي ويحرمهم من حقهم في الحصول على الخدمة التربوية النوعية، وعلى المدى البعيد فإنها تؤثر في القوة الاقتصادية للدولة، وهو ما يتطلب الوصول إلى حلول لتشجيع المعلمين على قبول النذب لسد العجز في المدارس.

ثانياً: الآثار المترتبة على عزوف المعلمين عن النذب:

يترتب على عزوف المعلمين عن النذب إلى المدارس التي تعاني من نقص بعض التخصصات العلمية، وخاصة المدارس غير الجاذبة، مجموعة من النتائج والآثار السلبية التي تشكل تحدياً أمام أصحاب القرار، ويذكر كارفر ودارلينغ (Carver & Darling, 2017) أنه وعلى الرغم من فوائد النذب بين فترة وأخرى بالنسبة للمعلمين وللمؤسسة التعليمية، إلا أن هناك بعض السلبيات لنذب المعلمين بين المدارس، وخاصة في حالات النذب المتكرر أو العشوائي للمعلمين، ومنها: التأثير السلبي على إنتاجية المدرسة، وخاصة إذا تم انتداب المعلمين ذوي المهارات العالية والخبرة الجيدة من المدرسة، كما يتأثر بنذب المعلمين مستوى أداء الطلبة الأكاديمي نتيجة الاختلاف في أسلوب المعلم التدريسي واستراتيجياته ومرجعياته القيمية وغيرها والتي تحدث إرباكاً عند الطلبة.

ويذكر شتراوس (Strauss, 2017) مجموعة من الآثار المترتبة على عزوف المعلمين عن النذب، منها:

- تراجع أداء الطلبة التحصيلي، لعدم توفر المعلمين المؤهلين والمتخصصين ضمن التخصصات العلمية الدقيقة للمباحث المختلفة.

- تقاوم الفجوة بين أداء الطلبة والمدارس بشكل عام في المناطق البعيدة والمدارس في مراكز المدن، بسبب تعطل الدراسة لانقطاع التدريس، أو بسبب التدريس من قبل معلم أقل خبرة وكفاءة، وقد لا يحمل نفس التخصص المطلوب للمبحث.

- الأثار النفسية التي يشعر بها الطلبة في المدارس التي تعاني من نقص في أعداد المعلمين بسبب عدم حصولهم على الخدمات التربوية المناسبة.
 - الأعباء الإضافية التي تقع على إدارات المدارس التي تعاني من نقص المعلمين في التعويض خلال اليوم الدراسي، وما يلحق ذلك من فوضى ومشاكل طلابية وتدمر من قبل المعلمين.
 - عدم قدرة المدارس على استثمار الوقت الضائع بسبب انقطاع المعلمين عن الدوام الرسمي لأي سبب، أو بسبب عدم توفر المعلمين من تخصصات معينة.
- ويؤكد كازاك (Kazak, 2021) في دراسته على أن هناك العديد من الأثار المترتبة على عزوف المعلمين عن النذب، منها:

- الضرر الذي يلحق بالمدرسة من التغيير المستمر في المعلمين مما يؤثر على سير العملية التعليمية وتراجع مستوى الطلبة من ناحية ومن ناحية أخرى يؤثر في بيئة وثقافة المدرسة.
 - شعور المعلم بعدم الرضا والاستقرار المهني، مما يقوده الشغف والشعور بالأمان.
 - هناك صعوبات أيضًا تواجه المعلم المُنتدب إلى مدرسة جديدة تتعلق بأمور التكيف، وبناء الزمالة والصدقات والتعايش مع الآخرين، وشعوره المستمر بالذنب والتقصير تجاه طلبته.
 - بالإضافة إلى التحدي الذي يواجهه في بناء الثقة بينه وبين الإدارة الجديدة وتقبل المعلمين في المدرسة له.
 - وفي كثير من الحالات قد يواجه المعلم مشكلات مع أولياء الطلبة.
 - تراجع إنتاجية المعلم، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات تسرب الطلبة من المدارس.
- لقد جاء في التقرير العالمي لمعالجة نقص المعلمين (اليونسكو، 2023) ضرورة معالجة الأسباب والآثار المترتبة على عزوف المعلمين عن النذب، بهدف تعزيز قدرة النظم التعليمية على الصمود ومواجهة التحديات المتعلقة بحاجات المعلمين، والتصدي للمشاكل التي تعترض تحقيق أهدافها في تأمين حق جميع الطلبة بالتعليم.

ثالثاً: الحلول المقترحة للحد من عزوف المعلمين عن النذب:

- تواجه عملية سد العجز في أعداد المعلمين العديد من المعوقات، والتي قد يزيد من الفجوة بين المدارس التي يكتمل فيها النصاب التدريسي، وتلك التي تعاني من نقص في المعلمين، مما يؤدي إلى انخفاض مستمر في أداء الطلبة ومستوى تحصيلهم، مما يجعل من الضروري البحث عن حلول لتلك المشكلة.
- ولحل هذه المشكلة فإنه يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لنذب المعلمين بما يراعي ظروفهم الشخصية أو المهنية، وبما يتوافق مع احتياجات التوظيف في المدارس، وأن تتم عمليات النذب وفقاً لمبادئ الإنصاف والشفافية التي تحقق التوازن بين احتياجات المعلمين والمدارس (اليونسكو، 2021).

- ويشير بيكر (Baker, 2018) أن الأنظمة التربوية حاولت جاهدة إيجاد حلول لمشكلة سدّ عجز المعلمين في المدارس، لأنه لا يمكن الاستعاضة عنهم بوسائل أخرى دون أن يواجه الطالب نقصاً من نوع ما في الحصول على الخدمة التربوية. وقد أثبتت تجربة التعلم عن بُعد خلال جائحة كورونا ذلك حيث أشار المركز الوطني لإحصاءات التعليم في الولايات المتحدة (National Center for Education Statistics, 2019) أن الإدارات التعليمية اضطرت إلى تبني

مجموعة من الإجراءات التشجيعية لسد العجز في بعض المدارس من مثل تبني نظام خاص بالحوافز المالية كزيادة الرواتب ونظام المكافأة لمرة واحدة، وتوفير تسهيلات ترفيهية في مراكز العمل في المدارس، لتجعل من العمل أكثر متعة، وإلزام المدارس بتوفير الحضانات للمعلمات اللواتي يحتجنها لأطفالهن، لتحقيق لهن نوعاً من الاستقرار النفسي.

وفي الدليل الصادر عن اليونسكو (2021) حول "إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين"، تم التأكيد على التعامل مع الحقائق والاحتياجات الخاصة للمدارس في مجال ندب المعلمين لسد العجز في المدارس؛ إذ اشترطت أن تستبقي المعلمين أصحاب المهارات والالتزام اللازم للعمل في مدارسهم الأصلية، كما حدد الدليل بعض الحلول الممكنة التي تُساعد في سد العجز في المدارس الأخرى، منها:

- تقديم مكافأة على الخدمة في المدارس التي يصعب توظيف المعلمين فيها وتعجيل التقدم الوظيفي ومسار الأجور للمعلمين الراغبين بالانتقال إلى هذه المدارس.
- ربط الندب للمدارس بإعانات التعليم وتسهيل الحصول على القروض.
- تسهيل فرصة الالتحاق ببرامج الماجستير أو التدريب على إدارة التعليم، وذلك بعد فترة خدمة دنيا في مدرسة يصعب ندب المعلمين إليها.
- تمكين المعلمين الذين يوافقون على الندب من الحصول على التطوير المهني المستمر عن بعد، ويشمل ذلك برامج تحسين المؤهل الأكاديمي مع إعفائهم من رسوم ومصاريف تلك البرامج التعليمية.
- توفير السكن و/أو التنقل في حال الندب إلى مدارس بعيدة أو نائية.
- توفير حوافز مالية حقيقية لا تلغيها حوافز أو مزايا أخرى، وبالقدر الكافي لتحفيز المعلمين على الموافقة على الندب.

وقد اقترح ساليفو (Salifu, 2020) بناء على مقابلات أجراها مع فئة مستهدفة من المعلمين مجموعة من المحفزات التي تشجع المعلمين على الموافقة لندبهم إلى المدارس الجديدة وخاصة في الريف، ومنها: توفير السكن الملائم في المناطق الريفية، ومنح إجازات دراسية، وتوفير منح دراسية للمعلمين، بالإضافة إلى وسائل نقل ميسرة، ومكافآت خاصة بهم وحسب أدائهم، وجوائز، ووسائل ترفيهية وغيرها.

ومن بين الحلول والإجراءات التي اقترحها حسن (Hassan, 2016) لتشجيع المعلمين على الندب إلى المدارس التي تعاني من العجز، ما يلي:

- تحسين مستوى دخل المعلم المراد ندبه إلى مدرسة جديدة دون رغبة منه عن طريق رفع الرواتب أو زيادة المكافآت أو توفير بدلات مناسبة.
- توفير وحدات سكنية قريبة من المدارس البعيدة والنائية بشكل مجاني للمعلمين أو بأجور مناسبة.
- توفير مواصلات مناسبة مريحة و آمنة وذات أجور رمزية ومتوفرة باستمرار.
- توفير ظروف عمل مناسبة وبيئات مريحة تجعل من العمل متعة في المدارس غير الجاذبة للمعلمين.
- توفير قيادات قوية وذات كفاءة عالية تسمح بتطوير قدرات المعلمين وتعمل على حل المشكلات الطلابية وتساهم في تغيير اتجاهات المعلمين نحو المدارس غير الجاذبة.

• ومن الإجراءات التي يجب اتخاذها للحد من مشكلة نقص المعلمين في المناطق النائية إخضاع المعلمين لبرامج تدريبية مناسبة تؤهلهم للعمل في المدارس غير الجاذبة وتجعل منهم معلمين منافسين على مستوى مدارسهم. والعمل على رفع سويتهم بشكل مستمر أثناء الخدمة.

• إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وخاصة في الجوانب التي تعنيهم، أو تعني الطلبة. ومن الحوافز الفاعلة أيضًا زيادة نسبة مساهمة المعلمين في اتخاذ القرار.

وتذكر كري (Krei, 2000) أن العديد من الولايات في الولايات المتحدة اتخذت مجموعة من الإجراءات للحد من تأثير عزوف المعلمين عن النذب، منها:

- إعادة ترتيب البيئة الداخلية للمدرسة والغرف الصفية لتشجيع المعلمين على تقبل الانتقال.
- تقديم حوافز مادية للمعلمين الذين يتمتعون بخبرات عالية.
- تشجيع باب التطوع للمعلمين الراغبين في التدريس في مثل هذه المدارس.
- تحديد معايير ملزمة لندب المعلمين تعتمد على الشفافية والعدل، لما يترتب عليه من تحقيق لمصلحة العمل والطلبة.

وفي المملكة العربية السعودية، فقد ذكرت وثيقة القواعد التنظيمية لنقل وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية ذوي الظروف الخاصة لعام 2025/2024، مجموعة من التعليمات الناظمة لعملية ندب المعلمين لسد العجز في المدارس، من أهمها مراعاة الحالات المرضية للمعلم أو المعلمة أو الزوج أو الزوجة حسب توفر العلاج في نفس منطقة العمل أو خارجها، وفي ضوء ذلك يتم انتداب المعلم أو لا، بالإضافة إلى توفير الدلائل والشواهد التي تثبت الحاجة لندب المعلم حسب ما تقتضيه المصلحة العامة (وزارة التعليم، 2024-أ).

نتائج الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما أسباب عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة؟

تم من خلال مراجعة الدراسات البحثية والوثائق والأدلة التنظيمية، استكشاف العوامل التي قد تمثل أسبابًا لعزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة، والتي تتلخص في النقاط التالية:

- بُعد المسافة بين المدرسة الجديدة ومكان سكن المعلمة الأصلي، مما يشكل عبئًا ماديًا.
- بُعد المدرسة الجديدة عن مراكز توفر الخدمات اللازمة وسبل العيش بشكل سهل.
- عدم توفر سكن مناسب للمعلمة خاصة في حال النذب إلى المناطق النائية.
- عدم توفر وسائل مواصلات بأجور معقولة تخدم منطقة المدرسة الجديدة التي ستنقل إليها المعلمة.
- الخشية من انخفاض مستوى الدعم الإداري في المدرسة الجديدة.
- قلة تفرغ المعلمة للتدريس في مدرستها الأساسية بسبب كثرة الأعمال الإضافية المُسندة لها.
- ضعف ضبط المشكلات الطلابية وحلها، مما يشكل عبئًا إضافيًا على المعلمة في الإدارة الصفية.

- ارتباط دوام المعلمة بدوام أبنائها في مدرستها الأساسية، وبخاصة إذا تم انتدابها إلى مدرسة مسائية عكس دوام أبنائها.
- ضعف أداء الطالبات في المدرسة الجديدة، مما يشكل عبئاً إضافياً على المعلمة في تحسين مستوى تحصيل الطالبات.
- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية تترتب على عملية الندب.
- الخوف من استنزاف قدرات المعلمة بأعباء وظيفية إضافية في المدرسة الجديدة.
- غالباً توجد توقعات متدنية وسلبية حول المدارس التي تعاني من عجز المعلمات فيها.
- قلة الإمكانيات التي تحتاجها المعلمة لتحقيق حاجاتها المهنية في المدرسة الجديدة.
- الاعتراض على عملية الندب خوفاً من العمل في فصول دراسية تعاني من اكتظاظ الطالبات.
- الافتقار للعلاقات الإيجابية مع زميلاتها المعلمات، ومع الإدارة المدرسية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لعزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة ؟

تم من خلال مراجعة الدراسات البحثية والوثائق والأدلة التنظيمية، استكشاف بعض الحلول المقترحة لمعالجة عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة، والتي تتلخص فيما يلي:

- في حال بُعد المسافة بين المدرسة الجديدة ومكان سكن المعلمة الأصلي، فإنه يجب اتخاذ بعض الخطوات التي تشجع المعلمات على الندب للمدرسة الجديدة من خلال: توفير مواصلات مناسبة مريحة وآمنة وذات أجور رمزية ومتوفرة باستمرار.
- في حال إبداء المعلمة الموافقة على الندب وتغيير مكان سكنها مؤقتاً، يُمكن تقديم بعض الدعم من حيث إيجاد مكان سكن قريب للمدرسة، وتقديم الدعم المُمكن لها في توفيره وبخاصة في المناطق النائية.
- دعم المدارس بعدد كافٍ من "مساعد معلم" للقيام بأعمال إضافية.
- أن لا يتم انتداب المعلمة في حال وجود أحد من أبنائها في مدرستها الأساسية.
- استثناء المعلمات ممن يتم تُسند إليهن أعمال إضافية في مدارسهن الأساسية من الندب.
- تبني نظام تشجيعي خاص بالحوافز المالية كنظام المكافأة لمرة واحدة لمن تُبدي قبولها للندب.
- تضمين قبول المعلمة للندب وسد العجز في المدارس التي يصعب توفير معلمة فيها ضمن التقرير السنوي للمعلمة كمكافأة وظيفية لها.
- مساعدة المعلمة في توفير الحضانه التي تحتاجها لأطفالها، لتحقيق لهن نوعاً من الاستقرار النفسي لديها.
- ربط الندب للمعلمات بمميزات تشجيعية مثل اعتبار قبول الندب أحد عوامل تسهيل الحصول على القروض أو عند التقديم للإسكان.
- اعتبار قبول المعلمة للندب بمثابة ميزة تُسهل نموها المهني كالتحاقها بالدورات التدريبية أو الالتحاق ببرامج تحسين المؤهل الأكاديمي أثناء الخدمة مع إعفائها من رسوم ومصاريف تلك البرامج التعليم.

- إقرار جائزة سنوية في إدارة تعليم منطقة مكة تُخصص للمعلمات اللاتي يوافقن على الندب، بحيث يتم اختيار الفائزة وفق معايير الأداء في المدرسة الجديدة.
- توجيه إدارات المدارس بتوفير الإمكانيات وظروف العمل المناسبة والبيئة المريحة لجعل العمل في المدارس الجديدة ذا متعة للمعلمة.
- تدريب مديرات المدارس على تغيير اتجاهات المعلمات نحو المدارس غير الجاذبة، وتطوير قدرات المعلمة الجديدة بالاندماج بالمدرسة التي تُنتدب إليها.
- تضمين البرامج والدورات التدريبية التي تخضع لها معلمات مدارس منطقة مكة المكرمة لبعض المواضيع حول تقبل الندب لغايات سد العجز في مدارس المنطقة، وأهميته في ضمان توفير التعليم المناسب لبنات المنطقة.
- توجيه إدارات المدارس إلى إشراك المعلمة الجديدة في إعادة ترتيب البيئة الداخلية للمدرسة والغرفة الصفية لتشجيع باقي المعلمات على تقبل الندب.
- أن يُراعى في ندب المعلمة إلى مدرسة جديدة أن يكون هناك تقارب بين مستوى الطالبات الجدد لمستوى طالباتها في مدرستها الأصلية، بالإضافة إلى تقارب عدد الطالبات لتشجيعها على تقبل عملية الندب.
- أن يتم تسهيل نقل الأبناء الذكور إلى مدارس المعلمين القريبة من مكان عمل المعلمة.
- توفير مباني إضافية في المدارس الصباحية للحد من عدد المدارس المسائية.

الخلاصة والتوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المراجعة المنهجية للدراسات البحثية والوثائق والأدلة التنظيمية، فقد تبين وجود العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى عزوف المعلمات عن سد العجز في المدارس، وأن هناك العديد من التدابير والإجراءات المناسبة التي يُمكن عند اتباعها بطريقة مدروسة من المساهمة في حل مشكلة عزوف المعلمات عن سد العجز في مدارس مدينة مكة المكرمة، وهو ما سيؤدي إلى تحسين الوضع التعليمي في مدارس منقطة مكة المكرمة بشكل عام، وبخاصة عندما يتم تضمين هذه الإجراءات في استراتيجية شاملة يُمكن تطبيقها وتطويرها بشكل مستمر.

المراجع العربية:

- وزارة التعليم. (2024-أ). القواعد التنظيمية لنقل وتكليف شاغلي الوظائف التعليمية ذوي الظروف الخاصة. الرياض.
- وزارة التعليم. (2024-ب). دليل الاستثمار الأمثل لشاغلي الوظائف التعليمية، الإصدار الثالث. الرياض: منشورات وكالة الوزارة للموارد البشرية.
- اليونسكو (2023). التقرير العالمي عن المعلمين، معالجة نقص المعلمين "النسخة العربية". بيروت: المكتب الإقليمي لليونسكو.
- اليونسكو. (2021). دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين "النسخة العربية". بيروت: المكتب الإقليمي لليونسكو.

المراجع الأجنبية:

- Baker, B. D. (2018). *Educational Inequality and School Finance: Why Money Matters for America's Students*. Massachusetts: Harvard Education Press.
- Carver, T. D. & Darling, H. L. (2017). *Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Feng, L. & Sass, T. R. (2017). Teacher quality and teacher mobility. *Education Finance and Policy*, 12(3), 396-418.
- Fessehatsion, P. W. & Peng, P. (2021). Exploring teachers' retention and attrition in middle and secondary schools in Eritrea: Perspectives of currently serving teachers. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 7(1), 227-244.
- García, E. & Weiss, E. (2019). *The Teacher Shortage is Real, Large and Growing, and Worse than We Thought: The First Report in the Perfect Storm in the Teacher Labor Market' Series*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Gough, D.; Oliver, S. & Thomas, J. (2017). *An Introduction to Systematic Reviews*. New York: Sage Publishing.
- Hanushek, E. A.; Kain, J. F. & Rivkin, S. G. (2004). Why public schools lose teachers. *Journal of Human Resources*, 39(2), 326-354.
- Hassan, H. H. (2016). *The Effects of Employees Transfer on Secondary Schools Performance in Zanzibar: A Case Study at South District, Unguja*. Unpublished Masters Thesis. The Open University of Tanzania.
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kazak, E. (2021). The reasons and consequences of changing school for teachers. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 7(1), 48-62.
- Krei, M. S. (2000). Teacher transfer policy and the implications for equity in urban school districts. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, LA.
- National Center for Education Statistics. (2019). *National Teacher and Principal. Survey of 2019-2020*. Washington, DC.
- Peters, J. & Pearce, J. (2012). Relationships and early career teacher resilience: a role for school principals. *Teachers Teach*, 18, 249-262.

- Qin, L. (2019). Factors relating to teachers' intention to change school: A multilevel perspective. *Policy Futures in Education*, 17(3), 318–33.
- Salifu, M. (2020). Challenges in the posting and transfer of teachers to rural community schools in the Sissala East Municipality. *Journal of Education and Practice*, 11(36), 115-126.
- Strauss, V. (2017). *Why it's a Big Problem that so Many Teachers quit and what to do about it*. Retrieved from: <https://2u.pw/BEIDvkS9>. Date accessed: 27 December.
- U.S. Department of Education. (2019). *Teacher Shortage Areas*. Washington, DC: Office of Postsecondary Education.

Déterminants de la résilience des systèmes de santé: Cas des zones de santé post conflit de Bunyakiri et de Kalehe en province du Sud-Kivu, Est de la RDC.

Bitongwa Masumbuko Jacques^{1,2, 6}, Mishika Lukusa Patricia^{2,6}, Elias Bashimbe Raphaël^{1,2}, Kamundu Kahima Amos², Muhubao Matata Roland¹, Munyanga Mukongo Sylvain³, Barhwamire Kabesha Théophile⁴, Tsongo Kibendelwa Zacharie⁵, Wembonyama Okitotsho Stanis^{2,6}

1. Institut Supérieur d'Agroforesterie et de Gestion de l'Environnement de Kahuzi-Biega/Sud-Kivu, Bukavu, République Démocratique du Congo.
2. Ecole de Santé Publique, Université de Goma, République Démocratique du Congo
3. Université de Kinshasa, Kinshasa, République Démocratique du Congo.
4. Université Officielle de Bukavu, Sud-Kivu, Bukavu, République Démocratique du Congo.
5. Département de Médecine Interne, Université de Kisangani, Kisangani, République Démocratique du Congo.
6. Département de Pédiatrie, Université de Lubumbashi, Lubumbashi, République Démocratique du Congo.

Auteur correspondant : Bitongwa Masumbuko. Jacques

Institut Supérieur d'Agroforesterie et de Gestion de l'Environnement de Kahuzi-Biega/Sud-Kivu, Bukavu, République Démocratique du Congo. Email : bitongwajacque@gmail.com

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/1>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

Introduction : La descriptive contextuelle de la résilience dont fait preuve les systèmes de santé dans les Zones de Santé à l'Est de la RDC s'adaptant de manière proactive aux divers chocs tels que les conflits armés, les catastrophes naturelles, les épidémies et les mouvements de population permet d'analyser les déterminants de la résilience des systèmes de santé dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe dans la province du Sud Kivu en République Démocratique du Congo affectées par les chocs et qui se remettent en s'adaptant régulièrement aux différentes crises dans un contexte de turbulence tout en maintenant l'efficacité à fournir les services de soins de santé à la population.

L'objectif global de cette étude est d'analyser les déterminants de la résilience des systèmes de santé influençant les capacités de résilience des systèmes de santé face aux chocs dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe en province du Sud-Kivu.

Matériels et méthodes : Il s'agit d'une étude analytique transversale. Des enquêtes transversales ont été menées dans les Zones de Santé de Bunyakiri et de Kalehe auprès de 371 agents de santé dans les structures de santé dont l'âge variait entre 18 à 65 ans.

Résultats : Les répondants à l'enquête représentaient 61,2 % de sexe masculin et 38,8 % étaient de sexe féminin. Les analyses prouvent les déterminants de la résilience des systèmes de santé dans la survie des structures de santé parmi lesquels on peut citer : (i) l'adaptation de l'autofinancement pour faire face aux chocs qui conduisent à des meilleurs résultats, (ii) les différentes activités prévues et réalisées dans les FOSA qui améliorent la résilience face aux chocs que connaissent les structures de santé, (iii) l'utilisation de la clé de répartition des recettes en % , (iv) l'octroi des crédits à la population . A ces éléments s'ajoutent l'accroissement des débouchés économiques et le bien-être, le renforcement de la gouvernance (p=0,034), l'augmentation des intrants et équipements sanitaires en qualité et en quantité (p=0,044) et les résultats des interventions au niveau des structures de santé (p=0,016).

Conclusion : L'accès aux services financiers, les caractéristiques des communautés, l'utilisation de la clé de répartition des recettes générées par les services pour l'achat des médicaments, la prime des agents et les frais de fonctionnement des structures de santé, l'amélioration du capital humain (ressources humaines) et en fin les résultats obtenus des interventions au niveau des structures de santé ; tous ces éléments constituent les principaux déterminants des systèmes de santé selon la présente étude.

Key Words: Déterminants, résilience, Système de santé, Bunyakiri, Kalehe.

1. Introduction

Au fur et à mesure que le contexte mondial change, les risques auxquels sont confrontés les systèmes et établissements de santé (les hôpitaux, les Centres Hospitaliers, les Centres de Santé, les Postes de Santé (PS) se multiplient, la capacité des professionnels de la santé diminuent en matière de protection de la population contre toutes sortes des urgences sanitaires. Toutefois, certaines structures ou établissements de santé sont résilients ainsi que les personnels de santé et les communautés bien qu'ils soient affectés par divers stress ou chocs et ils fournissent des services des santés aux patients et sont des structures de taille très variable du Poste de Santé (PS) au grand hôpital. Les structures de santé constituent la première et la dernière ligne de défense contre les urgences sanitaires; Elles sont vulnérables au changement et à d'autres pressions environnementales et elles peuvent par ailleurs avoir un impact négatif sur la santé. Ils peuvent manquer d'infrastructures fonctionnelles et de personnel de santé qualifié, et avoir tendance à être insuffisamment approvisionnés en énergie et mal lotis en ce qui concerne les services de distribution d'eau, d'assainissement et de gestion des déchets (OMS 2021) [1]. Pour la résilience, certains auteurs pensent que la « résilience » peut être considérée comme synonyme de réduction de vulnérabilité (Hofer, M.A ,2006) [2]

La République Démocratique du Congo(RDC), comme la plupart des pays de l'Afrique est aujourd'hui confronté à des nombreux défis sécuritaires aussi bien internes qu'externes, allant des rebellions qu'aux conflits intercommunautaires en passant par les exactions commises par les groupes armés ainsi que les forces de défense et de sécurité. Les populations civiles, la destruction du tissu économique et la destruction des différentes structures sanitaires et étatiques sont les principales cibles des violences commises par les acteurs dont les conséquences sont désastreuses. Les personnes déplacées Internes(PDI) sont plus affectées, les structures de santé dont les hôpitaux, Centres Hospitaliers et Centre de Santé ; certaines sont fermées. D'une manière particulière, l'Est de la RDC, les violences liées à l'activisme de groupes armés ainsi que les conflits armés sont quasi quotidiens en territoire de Kalehe dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe. La crise sanitaire liée à ces conflits armés, aux mouvements de population, aux catastrophes naturelles est plus perceptible dans ces ZS. Les professionnels de santé décideurs dans les ZS s'interrogent sur la capacité des systèmes de santé à faire face à des telles situations qu'elles soient actuelles ou futures. C'est en soi la capacité de résilience de structure de santé qui est au centre de préoccupations c'est-à-dire la capacité de s'adapter dans un contexte de turbulence et de pression interne tout en maintenant son efficacité à fournir les services à la population. Ce constat est conforme à ceux des auteurs (Anderson et al., 2020) dans leur travail la définition de la capacité d'adaptation dans le domaine des soins de santé : un nouveau cadre de recherche sur la performance résiliente [3]. Ces auteurs ont montré que les principes de résilience sont prometteurs pour améliorer la qualité des soins de santé, mais un développement théorique plus approfondi est nécessaire pour inclure tous les niveaux et échelles d'activité dans l'ensemble du système de santé. Les structures de santé de ces ZS ont montré leurs efficacités bien que le cotexte soit très complexe. L'efficacité de l'approche adoptée par les structures concernées importe de se rendre compte qu'une telle capacité d'adaptation ne peut être envisagée sans regard sur les impacts de crise sur les travailleurs de la santé et sur le rapport qu'ils entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes du réseau de la santé (Burau et al.,2022).[4] Dans les interventions au niveau de structures de santé, les prestataires de soins des ZS de Bunyakiri et de Kalehe, ils intègrent les trois composantes clés des soins de santé primaires énoncées dans la vision pour les soins de santé primaires au XXI^e Siècle en faisant référence au document de l'OMS 2020 [5] dans les services de santé : les fonctions essentielles de santé publique, la politique et actions et/ou interventions multisectorielles et l'autonomisation des personnes et des communautés des aires de santé. Ces domaines d'action clés pour atteindre deux objectifs dont les services de santé intégrés offrent un ensemble de soins sur différents sites à différents niveaux et en fonction des populations. Cinq stratégies interdépendantes sont mise en marche dans les actions au niveau des structures de santé à savoir : (i) autonomiser et associer les personnes et les communautés, (ii) renforcer la gouvernance et la responsabilisation, (iii) réorienter le modèle des soins, (iv) coordonner les services au sein d'un même secteur et entre secteurs, et (v) créer un environnement favorable.[6] La réalisation de l'ensemble de ces cinq stratégies contribue à l'efficacité des sévices dans les ZS de

Bunyakiri et de Kalehe, et contribuent aux déterminants de la résilience des structures de santé dans ces ZS. Au niveau des structures de santé, les gestionnaires des structures intègrent les approches de gestion des risques et un plan de préparation est bien conçu pour assurer la continuité des services essentiels avec une sécurité adéquate pour le personnel et les patients en temps de crise ce qui va dans le même sens de la recherche menée par (Jakab M et al., 2020) sur la gestion des systèmes de santé en balançoire: équilibrer la prestation des services de santé essentiels tout en répondant au COVID-19 [7]. La COVID-19 a mis les systèmes de santé et leur capacité à fournir des services de soins de santé sous pression, les gestionnaires de santé ont appris à fonctionner en équilibrant soigneusement les réponses en santé, ce qui s'observe dans la prestation des services de santé dans les ZS de Bunyakiri et Kalehe en assurant la continuité de soins de santé essentiels avec les moindres ressources (humaines, financières et Matérielles) tout en conservant une fonctionnalité de base pendant les chocs.

La descriptive contextuelle de la résilience dont fait preuve les systèmes de santé dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe en s'adaptant de manière proactive aux divers chocs tels que les conflits armés, les catastrophes naturelles, les épidémies et les mouvements de population permet d'analyser ce troisième chapitre sur les « déterminants de la résilience des structures de santé dans les ZS post conflit de Bunyakiri et de Kalehe en province du Sud-Kivu » affectées par le chocs et qui se remettent en s'adaptant régulièrement aux différentes crises. En ces termes se justifient en amont ce chapitre.

Objectif global

Analyser les déterminants de la résilience des systèmes de santé influençant les capacités des systèmes face aux chocs dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe en province du Sud-Kivu, Est de la RDC.

Objectifs spécifiques

1. Identifier les facteurs déterminants de la résilience dans les relations entre les natures des chocs et la perte de fonctionnalité des structures de santé ;
2. Identifier les facteurs pouvant influencer la résilience des déterminants des relations entre les facteurs d'adaptation pour résister aux chocs et la survie des structures de santé
3. Identifier les facteurs pouvant influencer les Stratégies d'interventions prioritaires pour la résilience qui amortissent les chocs.

2. Matériel et méthodes

2.1. Cadre de l'étude: La présente étude s'est déroulée à l'Est de la République Démocratique du Congo en province du Sud-Kivu, Territoire de Kalehe dans les Zones de Santé de Bunyakiri et de Kalehe. Ces deux Zones de Santé sont issues du découpage de l'ancienne Zone de santé de Katana à travers l'arrêté du gouverneur de la province du Sud-Kivu n°01/07/072/CAB/GP-SK/2003 du 12/12/2003 à l'époque de la rébellion du Rassemblement Congolais pour la Démocratie (RCD-Goma). [8]

2.2. Type, période, population et cible de l'étude : il s'agit d'une étude analytique transversale, couvrant la période du mois d'Août à décembre 2024 (5 mois). La **population de l'étude est constituée des professionnels de santé dans les structures de santé des ZS de Bunyakiri et de Kalehe**. La cible est constituée spécifiquement des agents de santé dont l'âge varie entre 18 à 65 ans.

2.3. Variables de l'étude :

Les variables indépendantes sont : Caractéristiques sociodémographiques en termes de (sexe, âge, Niveau d'étude et du Type de FOSA), la Nature des Chocs, les Facteurs d'adaptation pour la résilience, les Stratégies d'interventions pour amortir les chocs.

Variable dépendante : Résilience des structures de santé fonctionnelles et Prestation de soins de santé.

2.4. Echantillonnage:

Pour calculer la taille de l'échantillon la formule de FISHER était utilisée

$$(n) = Z^2 \times p (1-p)/e^2/1+ (z^2 \times p (1-p)/e^2 \times N$$

N = taille de la population

e = marge d'erreur à 5 %(0,05)

Z = niveau de confiance à 95%(1,96)

p = proportion de la population exposée à 50% (0,5)

En utilisant la formule standard ci haut, nous avons calculé la taille de notre échantillon dans la ZS de Bunyakiri. La taille de la population (Ressources Humaines s'élevait à 450 agents (liste déclarative de la ZS de Bunyakiri 2023).

$$n = Z^2 \times p (1-p)/e^2/1+ (z^2 \times p (1-p)/e^2 \times N$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5)}{(0,05)^2} /1+ \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5)}{(0,05)^2 \times 450} = \frac{3,8416 \times 0,5(1-0,5)}{0,0025} /1+ \frac{3,8416 \times 0,5 (1-0,5)}{0,0025 \times 450} = \frac{384,16}{1,8536} = 207$$

professionnels de santé enquêtés dans la ZS de Bunyakiri.

La taille de notre échantillon, dans la ZS de Kalehe, c'est-à-dire la taille de population (Ressources Humaines s'élevait à 286 agents (liste déclarative de la ZS de Kalehe 2023).

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5)}{(0,05)^2} /1+ \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5)}{(0,05)^2 \times 286} = \frac{3,8416 \times 0,5(1-0,5)}{0,0025} /1+ \frac{3,8416 \times 0,5 (1-0,5)}{0,0025 \times 286} = \frac{384,16}{2,3432} = 163,9 \approx$$

164 professionnels de santé enquêtés dans la ZS de Kalehe.

D'une manière générale, un total de 371 agents de santé dont 207 dans la ZS de Bunyakiri et 164 dans la ZS de Kalehe ont été touchés pendant la collecte de données.

2.5. Plan de collecte, de traitement et analyse statistiques des données

Les données étaient collectées à l'aide d'un questionnaire introduit dans le smart phone à travers le logiciel KOBOLCollect. Les données ont été saisies et traitées sur Microsoft Excel 2013 puis les analyses statistiques grâce au logiciel SPSS version 23, les résultats générés ont été présentés en tableaux et images. Le seuil de signification statistique retenu était fixé à 5 % avec p-Value $\leq 0,05$ et l'intervalle de Confiance de 95% était pris en compte. Différentes analyses étaient faites entre autre : analyse uni varié, et l'analyse bi-variée et la régression logistique

2.6. Critères d'inclusion et d'exclusion dans l'étude

Les critères ont été inclus dans cette étude : tout agent des AS cible de l'enquête dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe, homme ou femme âgé de 18 à 65 ans présents dans les structures de santé le jour de la collecte des données. Ont été exclus tous les absents dans les AS cible de l'enquête le jour de la collecte des informations et toute agent de santé habitant hors des aires de santé ciblées lors de la recherche.

2.7. Considérations éthiques

Le protocole de cette recherche était soumis au comité d'éthique de l'Université de Goma pour analyse et approbation (Numéro comité éthique, N° d'approbation : UNIGOM/CEM/009/2023). Au niveau des ZS, une autorisation nous a été livrée par les BCZS des ZS de Bunyakiri et de Kalehe pour nous permettre d'entrer en contact avec les IT, ITA et les professionnels de la santé dans les AS. Du coté des autorités politico-administratives et locales à leur tour ont admis aux enquêteurs d'entrer en contact avec les différentes couches de la population.

3. Résultats

Tableau 1 : Profils sociodémographiques des prestataires de soins enquêtés

Variable	ZS de Bunyakiri n= 207 (%)	ZS de Kalehe n = 164 (%)	Total n= 371(%)	OR IC à 95 %	P-value
Sexe					0,351
Masculin	131(63,3)	96(58,5)	227(61,2)	0.819 (0.538-1.247)	
Féminin	76 (36,7)	68(41,5)	144(38,8)		
Age					0,281
18 - 25 ans	15(7,2)	22(13,4)	37(10,0)	6.273 (0.283-0.301)	
26 - 35 ans	65(31,4)	53(32,3)	118(31,8)		
36 - 45 ans	60(29,0)	46(28,0)	106(28,6)		
46 - 55 ans	42(20,3)	31(18,9)	73(19,7)		
56 - 65 ans	23(11,1)	10(6,1)	33(8,9)		
66 ans ou plus	2(1,0)	2(1,2)	4(1,1)		
Education					0.002
Aucune	2(1,0)	5(3,0)	7(1,9)	24.951 (0.001-0.002)	
Diplôme d'Etat	19(9,2)	13(7,9)	32(8,6)		
Diplôme A2	104(50,2)	51(31,1)	155(41,8)		
Formation rapide	7(3,4)	12(7,3)	19(5,1)		
Graduat (A1)	36(17,4)	42(25,6)	78(21,0)		
Licencié	3(1,4)	12(7,3)	15(4,0)		
Médecin(Doc4)	4(1,9)	6(3,7)	10(2,7)		
Primaire	6(2,9)	4(2,4)	10(2,7)		
Secondaire	26(12,6)	19(11,6)	45(12,1)		
Type de FOSA					0.001
Centre hospitalier	35(16,9)	57(34,8)	92(24,8)	16.667(0.000-0.002)	
Centre de Santé	102(49,3)	70(42,7)	172(46,4)		
Hôpital général	14(6,8)	8(4,9)	22(5,9)		
Poste de Santé	56(27,1)	29(17,7)	85(22,9)		

Commentaire : De ce tableau ressort, que la majorité des professionnels de santé interrogés dans cette étude était de sexe masculin, d'où l'âge majoritaire variait entre 26 à 35 ans et d'un nombre suffisant de diplômé A2 avec une formation de l'Institut Technique Médical(ITM). En matière de résilience des systèmes de santé, l'analyse des résultats montre que le niveau d'étude $p= 0.002$ et le types de formation Sanitaire(FOSA) ($p= 0.001$) jouent une influence statistiquement significative dans les facteurs déterminants la résilience des systèmes de santé dans les ZS en étude.

Section 1 : Relation entre les natures des chocs et la perte de fonctionnalité des structures de santé

En matière de résilience des systèmes de santé dans les ZS de recherche (Bunyakiri et Kalehe), la complexité qui règnent dans les milieux hospitaliers, les structures de santé sont plus résistantes aux chocs tels que les attaques et pillages des médicaments, le manque d'équipements adaptés, l'inefficacité du système d'information et l'insuffisance d'investissement ainsi qu'une minorité de professionnel de santé qualifiée. Les ressources (humaines, financières et matérielles) y compris les formations continues des agents de santé au niveau des structures sont trop limitées. Tous ces éléments jouent une influence négative dans la fonctionnalité des structures de santé et ne permettent

pas la fonctionnalité des établissements sanitaires selon les normes les plus exigeantes. *Détails cfr figure n° 1 ci-dessous :*

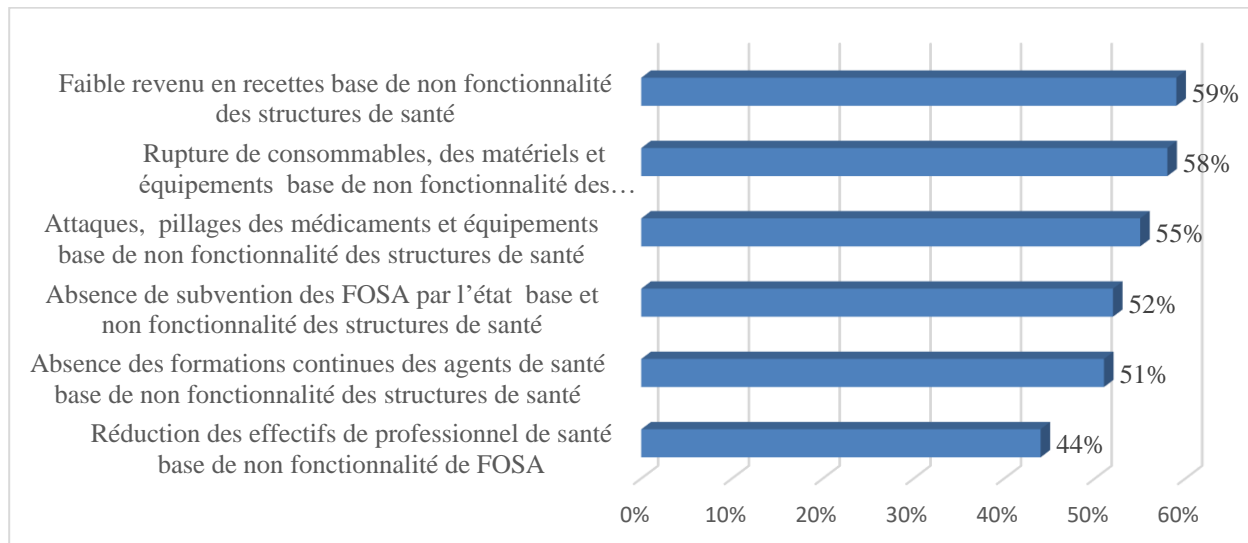


Figure 1 : Nature des chocs et perte de fonctionnalité des structures de santé dans les ZS de Bunyakiri et de Kalehe.

Les résultats de l'analyse montrent que presque la moitié des personnels de santé interviewés affirment que malgré la nature des chocs, les structures de santé n'ont pas perdu leur fonctionnalité et donc les chocs n'ont aucune influence statistiquement significative sur la résilience de système de santé ($p \geq 0,05$) aux différentes variables.

Section 2: Relation entre les facteurs d'adaptation pour résister aux chocs et la survie des structures de santé

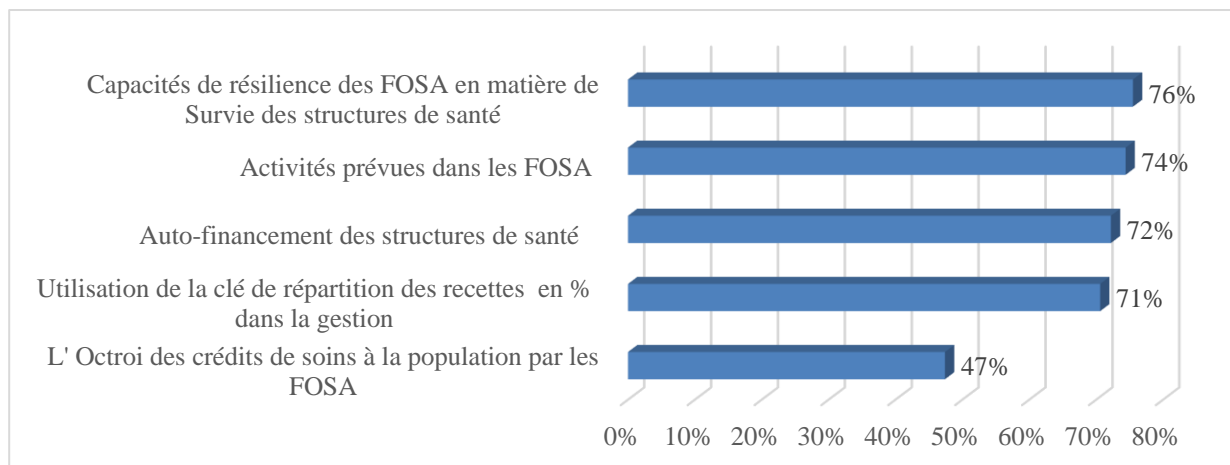


Figure 2 : Facteurs d'adaptation pour résister aux chocs et la survie des structures de santé

Il ressort que la plupart des professionnels de santé interviewés déclarent que plusieurs stratégies utilisées par les structures de santé dans leur survie entre autres : (i) l'adaptation d'autofinancement pour faire face aux chocs qui conduisent à des meilleurs résultats, (ii) les différentes activités prévues et réalisées dans les FOSA améliorent la résilience face aux chocs que connaissent les structures de santé, (iii) l'utilisation de la clé de répartition en pourcentage dans la gestion de FOSA pour le fonctionnement des structures de santé, la prime locale des agents et l'achat des médicaments, et (iv) l'octroi des crédits des soins à population par les FOSA dans les Aires de Santé (AS). Toutes ces stratégies améliorent la résilience des structures de santé, créent un climat d'attente entre la population et les professionnels de la santé, et enfin renforcent la collaboration entre les communautés et les autorités sanitaires. Malgré cela, ces stratégies n'ont aucune influence statistiquement significative sur la résilience des structures de santé p-value supérieur à 0,05.

Section 3: Stratégies d'interventions prioritaires pour la résilience qui amortissent les chocs au niveau des structures de santé

Tableau 2 : Interventions pour l'amortissement des chocs dans les FOSA

Variable	Structure de santé fonctionnelle et prestation des soins de santé					
	Oui(%)	Non (%)	n= 371(%)	OR	IC à 95 %	P- value
Accroître les débouchés économiques et le bien-être sont des innovations qui aborderaient le plus efficacement la résilience dans les FOSA						0.038
Non	121(33.4)	6(66.7)	127(34.2)	3.983(16.202-0.979)		
Oui	241(66.6)	3(33.3)	244(65.8)			
Renforcer la gouvernance est l'innovation qui aborde le plus efficacement la résilience de FOSA						0.034
Non	62(17.1)	4(44.4)	66(17.8)	3.871(14.827-1.011)		
Oui	300(82.9)	5(55.6)	305(82.2)			
Accroître les intrants et équipements sanitaires sont des innovations qui abordent le plus efficacement la résilience de FOSA						0.044
Non	41(11.3)	3(33.3)	44(11.9)	3.915(16.252-0.943)		
Oui	321(88.7)	6(66.7)	327(88.1)			
Les résultats des interventions, déterminent les capacités de résilience et réduisent les chocs de vulnérabilité des Structures de santé						0.016
Non	54(14.9)	4(44.4)	58(15.6)	4.563(17.535-1.187)		
Oui	308(85.1)	5(55.6)	313(84.4)			

La majorité des professionnels de santé enquêtés, listent 4 principales stratégies qui déterminent la résilience des structures de santé à travers l'analyse bi-variée entre la variable dépendante « Structure de santé fonctionnelle et prestation des soins de santé » et les variables indépendantes. En premier lieu accroître les débouchés économiques et le bien-être sont des innovations mise en place par les personnels de santé à travers les caisses de solidarité, d'où des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit « AVEC » dans les FOSA, $p=0,038$; le renforcement de la gouvernance ($p=0,034$), l'augmentation des intrants et équipements sanitaires en qualité et en quantité ($p=0,044$) et les résultats obtenus des interventions au niveau des structures de santé ($p=0,016$), toutes ces stratégies constituent des interventions prioritaires de résilience et qui amortissent les chocs au niveau des structures de santé et qui déterminent la résilience des structures de santé dans les ZS d'étude.

Tableau 3: Analyse multivariée par régression logistique

Variables	OR Ajusté	IC à 95%		P-Value
Les capacités qui servent à réduire l'effet négatif des chocs sur le bien-être des structures de santé dépendent de l'accès aux services financiers.	3.493	2.196	492.533	0.011
Les capacités qui servent à réduire l'effet négatif des chocs sur le bien-être des structures de santé dépendent des caractéristiques des communautés qui l'entourent.	3.525	0.001	0.911	0.038
L'utilisation de la clé de répartition dans la gestion pour l'achat des médicaments, la prime locale des agents et le frais de fonctionnement améliorent la résilience en matière de survie des structures de santé.	3.525	0.001	0.911	0.044
Améliorer le capital humain (Ressources Humaines) c'est l'innovation qui aborderait le plus efficacement la résilience dans les FOSA.	3.387	0.998	876.068	0.050
Les résultats des interventions déterminent les capacités de résilience et réduisent les chocs de vulnérabilité des structures de santé.	3.530	1.652	705.398	0.022

Discussion des résultats.

Profils sociodémographiques des répondants

Il ressort de l'analyse que la majorité des personnels de santé interrogés était de sexe masculin représentant 61,2%, [OR =0.819, IC à 95 % (0.538-1.247) ; p=0,351]. La tranche d'âge entre 26 - 35 ans et de 36 à 45 ans était dominante respectivement 31,8% et 28,6%, [OR = 6.273 (0.283-0.301), p=0,281] et d'un niveau d'instruction des prestataires de soins ayant le Diplôme d'Etat (ITM/A2) représente 41.8%, le graduat A1 21% et du côté médecin généraliste(Doc4) 2.7%, [OR = 24.951 (0.001-0.002)], p=0.002]. Nos résultats se rapprochent de ceux trouvés par (Nicolas Kenanewabo et al.,2020) qui avaient enquêtés 60% [9] de sexe masculin en RDC dans une étude qui visait à identifier les déterminants ayant permis aux CS de s'adapter à un contexte changeant et (Mohamed Atteyoub H et al., 2021) avaient enquêtés 58,25% [10] de sexe masculin au Mali dans une étude sur la résilience communautaire. Du point de vue tranche d'âge de 25 à 45 ans, nos résultats s'éloignent de 34,5% trouvé dans cette même étude en RDC. Du point de vue éducation, nos résultats sont les mêmes que ceux trouvés 41,8% du niveau secondaire par d'autres auteurs et s'éloignent de 9,9 % de diplôme de niveau secondaire trouvé dans une étude sur les inégalités en matière de santé et déterminants sociaux de la santé des peuples autochtones (Charlotte Loppie Reading et al., 2009)[11]

Pour les types des formations sanitaires, le Centre de Santé(FOSA) représente 46.4%, le Centre Hospitalier (CH) 24.8%, le poste de santé(PS) 22.9% et les hôpitaux généraux à 5.9% [OR = 16.667(0.000-0.002) p=0.001].

Relation entre les natures des chocs et la perte de fonctionnalité des structures de santé.

Le résultat d'analyse des opinions des prestataires de soins contactés à travers cette étude montre à 55% que les attaques, les pillages des médicaments et d'équipements sont à la base de la non fonctionnalité de certaines structures de santé [OR =0.604(0.149-2.451), p=0.476]. Malgré cela, elles n'ont aucune influence sur la fonctionnalité des structures de santé. Les structures de santé sont plus résistantes aux chocs tels que les attaques et pillages des médicaments, les manques d'équipements adaptés, l'inefficacité du système d'information. Pour la subvention des FOSA par l'Etat, leur absence est à 52,3% mais n'est pas à la base de non fonctionnalité des structures de santé [OR =0.874(0.231-3.307), p=0.843]. Les structures de santé fonctionnent toujours avec les moyens de bord. Il s'observe à 58,2% de rupture des consommables, des matériels et équipements mais qui ne sont pas à la base de non fonctionnalité des structures de santé dans les AS [OR =0.390(0.080-1.905)

$p=0.228$]. Les opinions des prestataires de soins interviewés corrobore celles dans une étude menée par (Abdourahmane Coulibaly et al.,2021) sur la résilience de l'hôpital du Mali face à la COVID-19 dans un contexte de pénuries « la baisse des recettes de l'hôpital a entraîné une diminution du montant des ristournes qui sont généralement octroyé au personnel de santé, et s'observe un report des dépenses qui se traduit par un retard dans l'exécution de certaines activités d'équipements prévus et aggrave les problèmes de maintenance du matériels au niveau de l'hôpital[12].

Au niveau des structures de santé, s'observe un faible revenu en matière de recette financière qui entraîne une modicité de prime locale reçue par les Nouvelles Unités (NU) et Non Payés (NP) entraîne à 58,8% la base de non fonctionnalité des certaines structures de santé [OR =1.144(0.302-4.330)) $p=0.843$]. L'étude à montrer de réduction des effectifs de professionnel de santé dans les FOSA est à la base de non fonctionnalité des certaines structures de santé par insuffisance des ressources humaines, financières et matériels [OR =1.001(0.265-3.790- $p=0.999$]. Enfin il a été constaté que l'absence des formations continues des agents de santé est à la base de non fonctionnalité des structures de santé à 51.2% dans certaines aires de santé [OR =2.137(0.526-8.677) $p=0.277$]. Les résultats de nos analyses montrent que presque la majorité des prestataires de santé interviewés témoignent que malgré la nature des chocs, les structures de santé n'ont pas perdu leur fonctionnalité et donc les chocs n'ont aucune influence statistiquement significative sur la résilience de système de santé ($p \geq 0,05$) aux différentes variables.

Relation entre les facteurs d'adaptation pour résister aux chocs et la survie des structures de santé

Dans la résilience des systèmes de santé, les structures de santé utilisent à 72,2% la stratégie d'adaptation d'autofinancement pour faire face aux chocs ; cette stratégie d'auto financement à travers les recettes générées par les services donne des meilleurs résultats de survie de la structure de santé [OR =0.319(0.039-2.580), $p=0.259$]. Il a été révélé que les activités prévues dans les FOSA améliorent à 74,4% la résilience des structures de santé face aux chocs et offrent des meilleurs résultats en matière de survie de structure de santé [OR =2.382(0.626-9.063), $p=0.190$]. Les points de vue de 75,5% des prestataires des soins affirment que les capacités de résilience des FOSA en matière de Survie sont associées à l'adaptation après le rétablissement de choc des structures de santé [OR =0.876(0.179-4.296), $p=0.871$], ses rétablissements sont observés dans l'adaptation de fonctionnement malgré les chocs. Au niveau de FOSA, l'utilisation de la clé de répartition des recettes générées en pourcentage dans la gestion pour l'achat des médicaments, la prime locale des agents et le frais de fonctionnement, améliore la résilience des systèmes de santé à 70,6% en matière de survie des structures de santé [OR =0.681(0.139-3.331), $p=0.633$]. Une observation confirmée par les opinions de 47,7% que l'octroi des crédits de soins à la population par les FOSA améliore la résilience de la survie de structure de santé dans le milieu de recherche [OR =0.443(0.109-1.797), $p=0.242$]. De nos analyses, les facteurs d'adaptation mise en place par les structures de santé pour résister aux chocs et la survie de structure de santé jouent un rôle très capital dans la résilience des systèmes de santé, cependant, ils n'ont aucune influence statistiquement significative en termes de déterminants de résilience des systèmes de santé, p -value supérieur à 0,05 ou 5%.

Stratégies d'interventions prioritaires de la résilience pour l'amortissement des chocs.

Les professionnels de santé interviewés affirment à 65,8% que l'accroissement des débouchés économiques et le bien-être sont des innovations qui aborderaient le plus efficacement la résilience dans les FOSA,[OR =3.983(0.979-16.202) $p=0.038$]. Ces innovations sont mises en place par les personnels de santé dans des structures de santé à travers les caisses de solidarité d'où des Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit « AVEC » pour appuyer certains agents de santé dans les évènements heureux ou malheureux pour ceux qui sont plus affectés par la pauvreté. Cette pauvreté s'explique par le manque d'activités génératrices de revenus qui alimentent leurs ménages par la vente des produits agricoles principales sources des revenus. Cette pauvreté est une dépendance vis à vis des autres dans la communauté, ce qui va dans le même cadre que (McAll. C. 2010) [13]. Pour cet auteur, la pauvreté signifie aussi une dépendance, un contrôle, une honte, un manque, une pénurie et une insuffisance.

En matière de gouvernance des structures de santé, les opinions des participants à l'étude montrent que le renforcement de la gouvernance et parmi les innovations qui aborderaient à 82,2% le plus efficacement la résilience des structures de santé [OR =3.871(1.011-14.827), p=0.034]. L'amélioration du capital humain (Ressources Humaines) c'est l'innovation qui aborderait le plus efficacement la résilience à 84,6% dans les FOSA [OR =2.852(0.692-11.748) p=0.130]. IL a été démontré que l'accroissement des intrants et équipements sanitaires seraient des innovations qui aborderaient à 88.1% le plus efficacement la résilience des FOSA [OR =3.915(0.943-16.252), p=0.044]. L'analyse des résultats montre à 84,9% que les interventions au niveau des FOSA ont été pertinentes de mesurer l'amélioration des capacités de résilience et de résoudre les chocs des structures de Santé dans les AS (critère de pertinence) [OR =2.915(0.707-12.014), p=0.122]. Les résultats obtenus des interventions ont été à mesure de déterminer à 84.4% la résilience des capacités et de réduire les chocs de vulnérabilité des structures de santé (critère d'efficacité) [OR =4.563(1.187-17.535), p=0.016]. Les ressources humaines, matérielles et financières mobilisées à 79% dans les interventions ont été à mesure d'améliorer les capacités de résilience et résoudre les effets des chocs de vulnérabilité des FOSA dans les aires de santé (efficacité) [OR =0.463(0.057-3.756), p=0.460]. La viabilité/pérennité des interventions réalisées au niveau des FOSA étaient à mesure d'adapter la résilience des FOSA afin de résister aux chocs et à la fonctionnalité de chaque structure de santé [OR =2.162 (0.527-8.861), p=0.273].

Les résultats de cette recherche, à travers ces analyses listent 4 stratégies principales déterminantes de la résilience des systèmes de santé statistiquement significative en tenant compte de p-value inférieur à 0,05 ou 5%. Il s'agit donc de : (i) l'accroissement des débouchés économiques, (ii) le renforcement de la gouvernance, (iii) l'augmentation des intrants et équipements sanitaires en qualité et en quantité, et (iv) les résultats obtenus des diverses interventions des services au niveau des structures de santé.

L'analyse multivariée, par la régression logistique de la variable dépendante et des variables indépendantes montre que certaines variables de l'étude influencent positivement la résilience des systèmes de santé dans le milieu de la recherche étant donné que $p \leq 0,05$. En premier (i) l'accès aux services financiers (p=0.011) au niveau des structures de santé est un élément très significatif de déterminant de la résilience de structure de santé en faisant référence aux analyses statistiques de cette recherche. Ces informations corroborent celles de l'OMS qui montrent que le résultat obtenu est la mise en place des systèmes de santé plus résistants aux chocs futurs en termes de maintien de services de santé essentiels de qualité avec une protection financière tout en veillant à ce que les gouvernements et les communautés soient mieux préparés à prévenir, détecter et gérer les menaces pour la santé et y faire face en fournissant une capacité de pointe évolutive pour répondre aux besoins d'urgence sanitaire (OMS 2021)[14]; (ii) les caractéristiques des communautés qui entourent les structures de santé sont des capacités qui servent à réduire l'effet négatif des chocs sur le bien être des structures de santé dont elles dépendent p=0.038. Ces deux variables constituent les déterminants de la résilience en termes de capacités qui servent à réduire l'effet négatif des chocs sur le bien-être des structures de santé. L'utilisation des clés de répartition des recettes générées par les services en termes de pourcentage dans la gestion pour l'achat des médicaments, la prime locale des agents et le frais de fonctionnement, améliore la résilience en matière de survie des structures de santé constitue le troisième déterminant de la résilience p= 0.044 Cet aspect financier constitue un déterminant de la résilience en tenant compte du seuil de signification de notre étude. L'amélioration des ressources humaines ou capital humain est l'innovation qui aborderait efficacement la résilience des structures de santé p= 0.050, il a été constaté qu'à travers les résultats obtenus des interventions au niveau des structures de santé ont été à mesure de déterminer la résilience des capacités et de réduire les chocs de vulnérabilité des structures de santé dans les AS p=0.022. Le résultat de cette étude va dans le sens du rapport de la banque mondiale intitulé préparer les systèmes de santé aux chocs : une priorité absolue [15] qui décrit que l'établissement de santé demande des capacités et préparation aux chocs ; dans le cadre d'urgence, les plans doit disposer des capacités, des compétences, du personnel et des équipements. En d'autres termes, les établissements de santé eux-mêmes doivent être résilients à des chocs comme des inondations ou de tremblements de terre. Les résultats obtenus au niveau des services constituent un déterminant de la résilience au niveau des structures de santé en mettant un accent sur le seuil de signification de p-value inférieur à 0,05.

Conclusion

Au terme de cette étude, l'analyse de nos résultats à différents niveaux montre que le niveau d'étude et le type de formation sanitaire jouent une influence significative dans les déterminants de la résilience des systèmes de santé en tenant compte du profil sociodémographique des prestataires de soins enquêtés.

Il s'avère important de souligner que l'analyse bi variée de la présente étude montre que l'accroissement des débouchés économiques, le renforcement de la gouvernance, l'accroissement des intrants et équipements sanitaires, et les résultats obtenus à travers les interventions au niveau de structures de santé constituent d'autres déterminants de la résilience de système de santé statistiquement significatif. Au niveau de l'analyse multivariée, le résultat de l'étude relève 5 principaux déterminants de la résilience des systèmes de santé dont : l'accès aux services financiers, les caractéristiques des communautés qui entourent les structures de santé, l'utilisation de la clé de répartition des recettes générées en pourcentage par les services pour l'achat des médicaments, la prime des agents et les frais de fonctionnement des structures de santé, l'amélioration de capital humain(ressources humaines) et en fin les résultats obtenus des interventions au niveau des structures de santé ; tous ces éléments constituent des facteurs qui influencent positivement la résilience des systèmes de santé partant des analyses de la présente étude.

Contributions des auteurs :

Bitongwa Masumbuko Jacques : Conception et rédaction finale de l'étude

Munyanga Mukongo Sylvain, Barhwamire Kabesha Théophile, Tsongo Kibendelwa Zacharie, Wembonyama Okitotsho Stanis : Appui conseil, supervision et encadrement de chercheurs de l'étude.

Elias Bashimbe Raphaël : Appui à l'analyse et interprétation des résultats

Muhubao Matata Roland, Kamundu Kahima Amos et Mishika Lukusa Patricia: Lecture et appui conseil à l'étude.

Conflits d'intérêts : AUCUN

Références

- [1.] Orientations de l'OMS pour des établissements de santé résilients face au changement climatique et écologiquement viables [WHO guidance for climate-resilient and environmentally sustainable health care facilities]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO
- [2.] Hofer, M.A. (2006). Evolutionary basis of adaptation in resilience and vulnerability: Response to Cicchetti and Blender. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 259-262.
- [3.] Anderson, J. E., Ross, A. J., Macrae, C., & Wiig, S. (2020). Defining adaptive capacity in healthcare: A new framework for researching resilient performance. *Applied Ergonomics*, 87, 103111
- [4.] Burau, V., Falkenbach, M., Neri, S., Peckham, S., Wallenburg, I., & Kuhlmann, E. (2022). Health system resilience and health workforce capacities: Comparing health system responses during the COVID-19 pandemic in six European countries. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(
- [5.] Operational framework for primary health care. Geneva: World Health Organization and United Nations Children's Fund; 2020 ([https:// www.who.int/publications-detailredirect/9789240017832](https://www.who.int/publications-detailredirect/9789240017832), consulté ,le 05 janvier 2025).
- [6.] Cadre pour des services de santé intégrés centrés sur la personne. Rapport du Secrétariat. Soixante-neuvième Assemblée mondiale de la Santé, Genève, 15 avril 2016 (9/39;

https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_39-fr.pdf?ua=1, consulté , le 05 janvier 2025)

- [7.] Jakab M, Limaro Nathan N, Pastorino G, Evetovits T, Garner S, Langins M et al. Managing health systems on a seesaw: balancing the delivery of essential health services whilst responding to COVID-19. *Eurohealth*. 2020; 26(2) (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/336299/Eurohealth-26-2-63-67-eng.pdf>, consulté le 05 janvier 2025).
- [8.] Arrêté N° 01/07/072/CAB/GP-SK/2003 du 12/12/2003 portant découpage de zones de sante dans la province du Sud-Kivu
- [9.] Nicolas Kenanewabo, Christian Molima, Hermès Karemere(2020) : Gestion adaptative des centres de santé dans un environnement changeant en République démocratique du Congo *Adaptive management of health centers in a changing environment in the Democratic Republic of Congo* Santé publique volume 32 / N° 4 - juillet-août 2020
- [10.] Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBE et al. , 2021 : La résilience communautaire face à l'implantation des industries minières au mali ; ISSN : 2489-2068 Vol 6 – Numéro 3 (2021) REMSeS <http://revues.imist.ma/?journal=REMSES&page=index> Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales
- [11.] Charlotte Loppie Reading et Fred Wien (2009):Inégalités en matière de santé et déterminants sociaux de la santé des peuples autochtones ; Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, CCNSA, 2009-2010. University of Northern British Columbia 3333, University Way Prince George C.-B. V2N 4Z9
- [12.] Abdourahmane Coulibaly, Laurence Toure, Kate Zinszer, Valéry Ridde (2021) La résilience de l'hôpital du Mali face à la COVID-19 dans un contexte de pénuries *The resilience of the Hospital of Mali to Covid-19 in a context of penuries* Santé publique volume 33 / N° 6 - novembre-décembre 2021
- [13.] McAll, C. (2010). « Trajectoires de vie, rapports sociaux et production de la pauvreté », dans V. Châtel et S. Roy (dir.), *Penser la vulnérabilité : visages de la fragilisation du social*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 93-123.
- [14.] OMS 2021 : Renforcer la résilience des systèmes de santé pour instaurer la couverture sanitaire universelle et la sécurité sanitaire pendant et après la pandémie de COVID-19 : Messages clés de l'Exposé de la position de l'OMS [Building health systems resilience for universal health coverage and health security during the COVID-19 pandemic and beyond: a brief on the WHO position]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021 (WHO/UHL/PHC-SP/2021.02). Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Catalogage à la source. Disponible à l'adresse <http://apps.who.int/iris>
- [15.] Préparer les systèmes de santé aux chocs : une priorité absolue. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2021/04/13/frontline-preparing-healthcare-systems-for-shocks>

RESEARCH TITLE

OPTIMIZATION OF PID CONTROLLER USING PSO ALGORITHM FOR A GIMBAL SYSTEM

Ibrahim S.A Ali¹, Milad Mohamed Areir², Elhadi . E . Abulajras³

¹ Department of Electrical and Computer Engineering Azzawia University , Libya

² College of Computer Technology Tripoli

³ Department of Electrical and Computer Engineering Elmergib University , Libya

*Corresponding Author: i.salem@zu.idu.ly

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/18>

Received at 07/03/2025

Accepted at 15/03/2025

Published at 01/04/2025

Abstract

Gimbal systems are widely used in applications such as surveillance cameras, satellites, sensors, drones, and spy planes, which has prompted many scientific studies aimed at improving these systems. As a result, gimbal technology has become an exciting research area focused on enhancing stability, reliability, and smooth control.

The PID controller is the most commonly used in industrial control loops because of its simple structure, robustness, and ease of implementation. However, precise tuning of the PID is crucial, as conventional methods have some limitations. This has led to the use of new technique such as particles swarm optimization (PSO) to tuning K_p , K_i , and K_d parameters of PID controller in order to achieve smoother control.

This paper focuses on the control technique of the Particle Swarm Optimization (PSO) algorithm for tuning the PID controller and compares the results with traditional methods, such as the Ziegler-Nichols (ZN) method. The approach is applied to determine the optimal parameters (K_p , K_i , K_d) for a proportional-derivative (PD) controller. The optimal values obtained were $K_p=10.4$, $K_i=0$, and $K_d=0.80$, which significantly improve the performance and quality of the output signal. When compared to traditional methods, these values minimize steady-state errors, resulting in an ISE of 0.05602, an ITAE of 0.0862, a settling time (t_s) of 0.281 seconds, and a rise time (t_r) of 0.093 seconds, while effectively eliminating overshoot. The goal of this optimization is to achieve maximum system stability.

Key Words: PID controller, Gyroscope sensor, PSO technique, A gimbal system.

1. Introduction

A gimbal system is a mechanism designed to stabilize or control the orientation of a payload, such as a camera or sensor, along a single rotational axis. This system typically consists of two main components: a base that remains stationary and a pivoting mechanism that allows the payload to rotate around one axis. The rotational movement is typically achieved using motors and sensors, which work together to maintain the desired orientation of the payload regardless of external disturbances, such as vibrations or movement. In a single-axis gimbal, the stabilization occurs in only one direction usually pitch or yaw making it simpler and more cost-effective compared to multi-axis gimbals. A gimbal is essentially a pointing device used across various industries such as aerospace, medical, defense, and remote sensing. The payload attached to a gimbal is typically a sensor, such as a camera, but it can also include devices like radar, missiles, guns, or lasers, all of which require precise targeting. A gimbal consists of rings that are pivoted at right angles to each other, allowing it to stabilize an object or payload along one or more axes of rotation.

Most current methods rely on conventional PID controllers due to their simple design, cost-effectiveness, and suitability for straightforward systems. However, standard PID controllers often face challenges in systems with high demands and time delays. To overcome these limitations, Particle Swarm Optimization (PSO) was proposed by Kennedy and Eberhart in 1995. PSO simulates the behavior of individuals within a swarm of birds [1], where the algorithm explores the problem space in parallel using a group of individuals, with each individual tracking its own coordinates [2]. By combining the strengths of both control strategies, the challenges can be effectively resolved. When applied to gimbal systems, PSO algorithm for optimized PID controller deliver better performance than traditional controllers. It has been observed that if there are variations in system parameters or disturbances, the response of a system controlled by a conventional PID controller is significantly impacted, often requiring retuning. In contrast, PSO algorithm maintain consistent performance across a wide range of system parameters and disturbances. Generally, PSO algorithm provide superior results in terms of response time, settling time, and especially in terms of system quality compared to traditional controllers [3]. Optimization PSO for tuning the traditional **Proportional-Integral-Derivative (PID)** control enhance its performance, especially in systems with uncertain or non-linear behavior. This optimization method uses the PID controller to improve system response, stability, and robustness in complex or unpredictable environments.

Recently, significant research has been conducted on the modeling and control of single and multi-axes gimbals system. The optimized PSO-PID controller was designed for the aerial vehicle gimbal system and other significant applications

2. Mathematical Modelling.

The mathematical modeling of a single-axis gimbal system entails describing the system's dynamic behavior through its rotational motion and control variables. Typically, the system comprises a platform mounted on a rotating axis (the gimbal), enabling rotation around a single axis, such as pitch, yaw, or roll. The mathematical model of the gimbal system is typically developed using a DC motor block diagram as shown in Fig 1, with the gimbal's inertia combined with the motor's inertia. The output angular position is measured using a gyro sensor. [4].

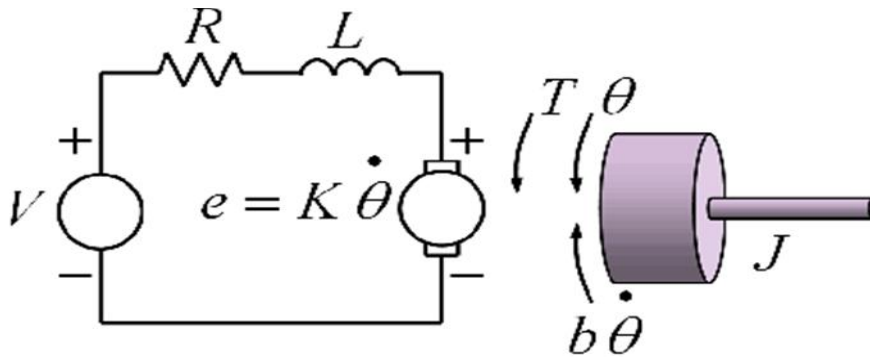


Fig 1 Block diagram of DC motor [5]

This model of DC motor as illustrated by Fig 2 can be represented as a transfer function using the parameters from Table 1, as shown in Equations 1 and 2.

$$\frac{\theta(s)}{v(s)} = \frac{K_m}{j L S^3 + j R S^2 + K_t K_e S} \tag{1}$$

$$\frac{\theta(s)}{v(s)} = \frac{0.85}{4e-5S^3 + 0.050 S^2 + 0.720 S} \tag{2}$$

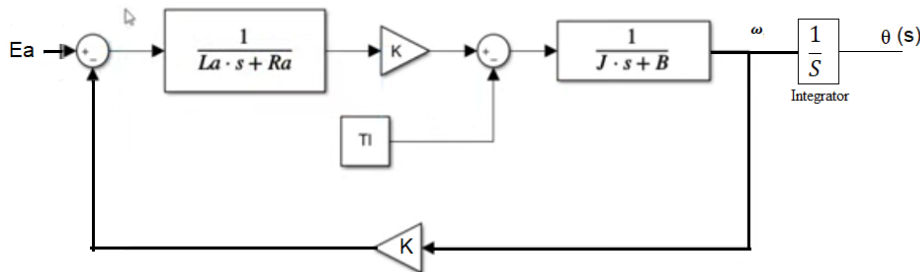


Fig 2 The model of DC-motor

The gyroscope is designed to produce a feedback signal for the stabilization loop by detecting the gimbal's angular position, enabling the controller to adjust the gimbal to match the input rate command. The specifications for the rate gyro discussed in this research are provided in Table 2 . Based on these specifications, the transfer function of the rate gyro is expressed in the equations 3, and 4 as:

$$G_g(s) = \frac{\omega_n^2}{s^2 + 2\delta\omega_n s + \omega_n^2} \tag{3}$$

$$G_g(s) = \frac{2500}{s^2 + 70s + 2500} \tag{4}$$

Table 1: Parameter of gimbal system

Parameter	Value
Nominal voltage (V)	30 V
Armature resistance (R_a)	5 Ω
No load speed	303 m/sec
Armature inductance (L_a)	4 mH
Moment of inertia of rotor (J)	0.01 $kg.m^2$
Motor torque constant (K_m)	0.85 Nm/A
Back EMF constant (K_e)	0.90 $\frac{V}{(rad/s)}$
Natural frequency (ω_n)	50 Hz

Table 2: The specifications of the gyroscope sensor

Parameter	Value
Input rate (deg/sec)	± 150
Scale factor (mV/(deg/sec))	100
bandwidth (Hz)	400
Natural frequency (Hz)	50
Damping ratio (δ)	0.7

3. Proportional-integral derivative (PID) controller.

i. Components of a PID Controller:

Proportional (P): The proportional term produces an output that is directly proportional to the current error value. The controller adjusts the control output based on the magnitude of the error.

Integral (I): The integral term considers the accumulation of past errors. It aims to eliminate steady-state error by integrating the error over time. This helps correct any bias that might cause the system to deviate from the set point.

Derivative (D): The derivative term responds to the rate of change of the error. It helps to predict future error, allowing the controller to take corrective action before the error becomes large [6]

The overall control output is the sum of the three terms:

$$u(t) = K_p * e(t) + K_i \int_0^t e(\tau) d\tau + K_d \frac{d}{dt} e(t) \quad (5)$$

where:

$u(t)$ is the control input to the system

$e(t)$ is the error at time t

K_p , K_i , K_d are the proportional, integral, and derivative gains

ii. Tuning the PID Controller: The performance of a PID controller depends on the values of K_p , K_i , and K_d . These parameters must be carefully chosen to achieve the desired performance, so there are three methods for tuning PID controllers include:

- **Manual tuning:** Adjusting the parameters by trial and error.
- **Ziegler-Nichols method:** A heuristic method based on system response to oscillations.
- **Optimization methods:** Techniques like Particle Swarm Optimization (PSO), Genetic Algorithms (GA), or others can be used to find the optimal PID parameters based on performance criteria.

In many cases, modern control systems use PID controllers as a starting point, with more advanced techniques or compensators employed for systems with more complex dynamics.

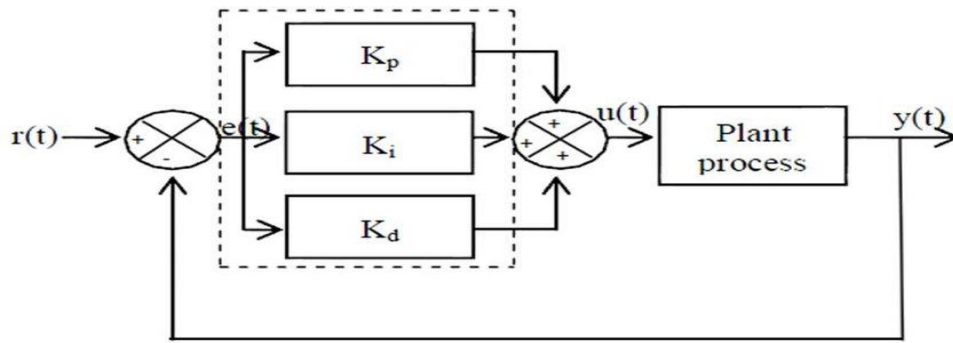


Fig 3: PID controller design

4. ZN-PID Controller Design.

The Ziegler-Nichols (ZN) method is a widely used heuristic approach for tuning PID (Proportional-Integral-Derivative) controllers, developed by John G. Ziegler and Nathaniel B. Nichols in the 1940s. This method is particularly beneficial when the mathematical model of the system is not readily available.[7]

The **Ziegler-Nichols method** is a popular empirical approach for tuning **PID controllers** (Proportional-Integral-Derivative controllers). It is widely used for determining the optimal PID gains (proportional gain K_p , integral time T_i , and derivative time T_d) based on the step response or the closed-loop response of the system.

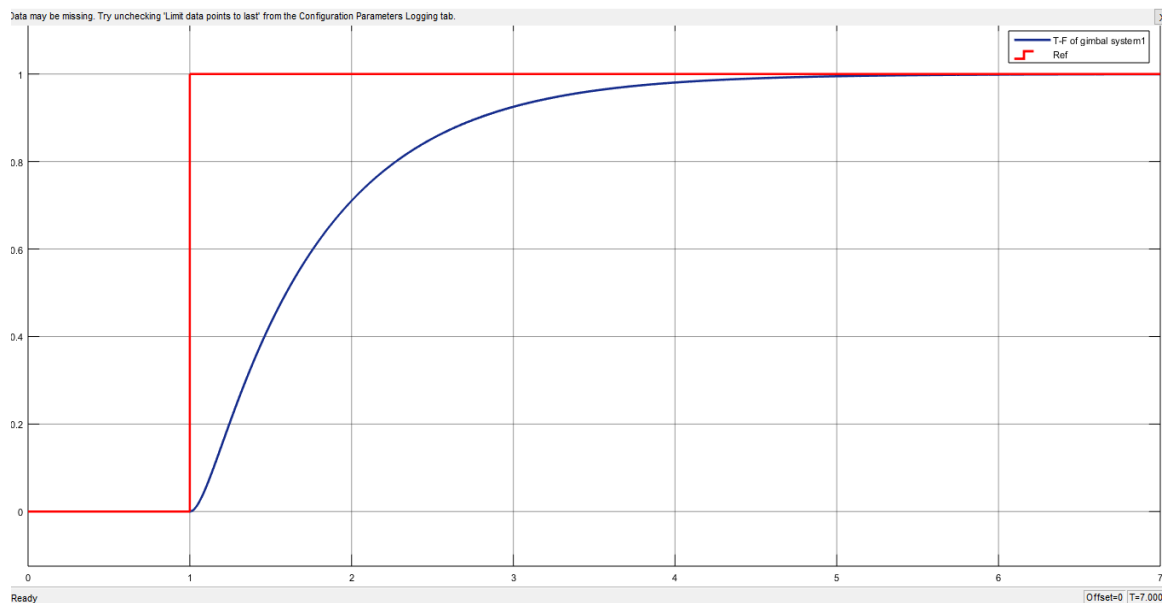


Fig 4: Step response of gimbal system

In the **step response method** of Ziegler-Nichols as shown in Fig 4, the system will be the open-loop step response to determine the appropriate tuning parameters for the PID controller.

- Obtain the Open-Loop Step Response: Begin by applying a step input to the system (a sudden change, usually between 0-1) and observe the system's output. Analyze the response to extract some parameters as delay time, steady state value, and time constant based on its characteristics.
- **The Parameters for the PID Controller:** based on the **open-loop step response:**
 - **Proportional gain:** $K_p=1.2*(T/L)$
 - **Integral time:** $T_i=2L$
 - **Derivative time:** $T_d=0.5L$

So by using the step response of open-loop system, we can extract the parameters such as $T=1.21$ sec, and $L=0.081$, then from last equations of K_p , T_i , and T_d find the three gains of PID controller.

$$K_p = 1.2 * (T/L) = 1.2 * (1.21/0.081) = 17.93.$$

$$T_i = 2L = 2 * 0.08 = 0.16 \text{ sec}, \quad K_i = K_p / T_i = 17.93 / 0.16 = 112.10$$

$$T_d = 0.5L = 0.5 * 0.08 = 0.04, \quad K_d = K_p * T_d = 17.93 * 0.04 = 0.717$$

5. Particles swarm optimization.

The Particle Swarm Optimization is defining as (PSO).

PSO is a heuristic optimization algorithm inspired by the social behavior of birds flocking or fish schooling. It's often used to solve optimization problems where the goal is to find the best solution from a set of possible solutions [8]. PSO is commonly applied in areas such as machine learning, artificial intelligence, and engineering design, the block diagram of PSO algorithm to optimized PID controller of gimbal system as illustrated in Fig.6. And it the steps of how PSO algorithm works:[9]

- **Particles:** In PSO, each potential solution is represented by a "particle." These particles move through a multidimensional search space.
- **Position and Velocity:** Each particle has a position (the solution it's currently evaluating) and a velocity (the direction and speed at which it will move next).
- **Global and Local Bests:** Each particle tracks its own best position (local best) and the best position found by the entire swarm (global best).
- **Update Rules:** At each iteration, particles adjust their positions and velocities based on: Their own best position, the best position found by the swarm, and random factors to introduce diversity into the search.
- **Objective Function:** The particles evaluate their positions based on an objective function (a function to be minimized or maximized).
- **Convergence:** Over time, particles are expected to converge toward an optimal or near-optimal solution.

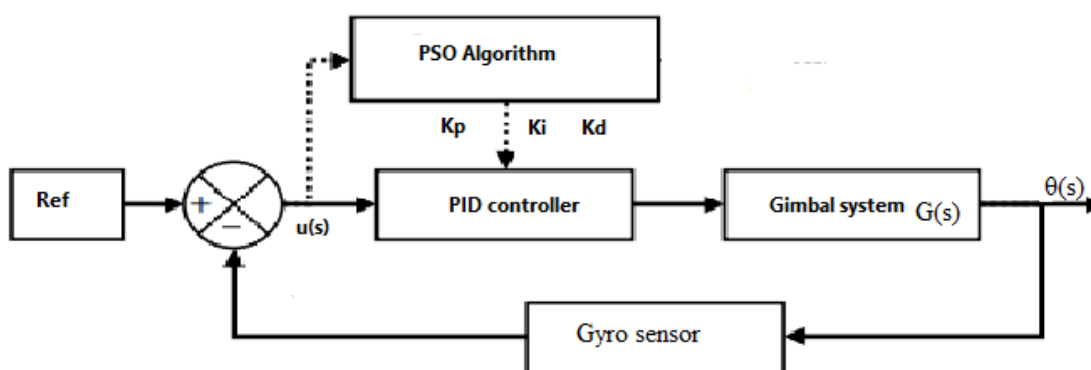


Fig 5 PSO-PID controller of gimbal system

Fig 6 illustrates the flowchart of the Particle Swarm Optimization (PSO) algorithm. The PSO algorithm was implemented using MATLAB code in the form of an m-file, with the program's code derived from the previous steps and further developed to align with the proposed design, which is employed to effectively tune the PID parameters (K_p , K_i , and K_d). This approach aims to achieve a smooth output for the gimbal system while minimizing Integral Squared Error (ISE, ITAE), overshoot, and settling time, in comparison to traditional methods such as Ziegler-Nichols (ZN).

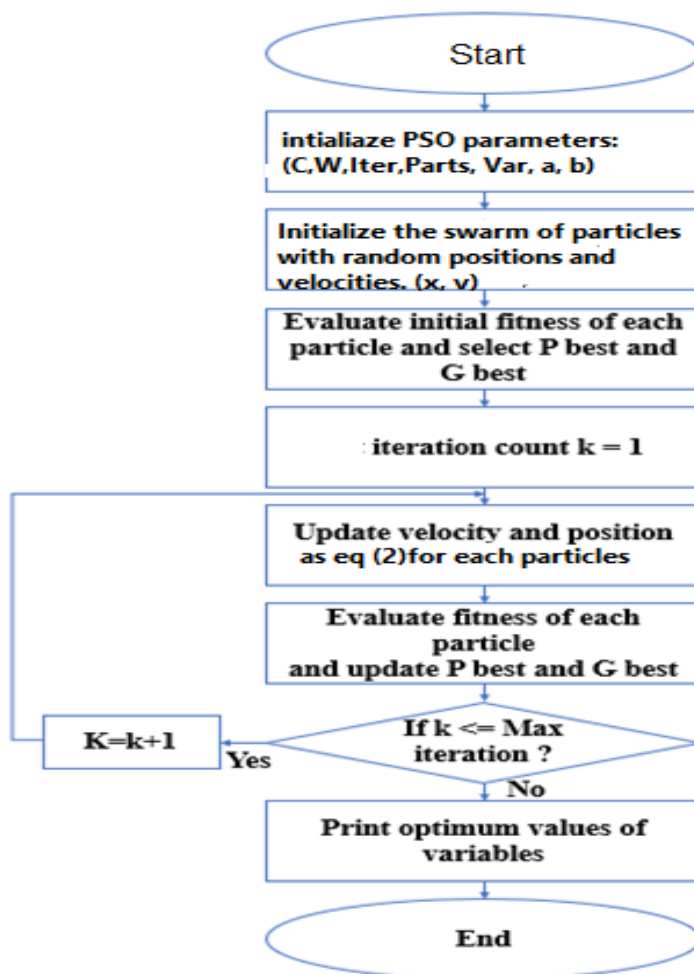


Fig 6 PSO flowchart

6. Simulation results.

In this paper, the gimbal system was controlled using two distinct approaches. The first method, a traditional approach, employed the Ziegler-Nichols method for PID controller tuning to obtain the step response, as well as to compute the Integral of Time-weighted Absolute Error (ITAE) and Integral of Squared Error (ISE). These results were then compared with those obtained from the second method, which applied a novel artificial intelligence technique, namely the Particle Swarm Optimization (PSO) method.

- System response using the Ziegler-Nichols PID controller.

A ZN tuned PID controller was implemented to control the gimbal system, where Fig 7 illustrates the system's control model.

In the simulation results with our consideration of an initial angle of gimbal system is 1 rad, we have obtained acceptable results as shown in below Fig 8, the settling time is 1.76 sec, the overshoot is 55%, the integral time absolute error (ITAE) is 0.2055, and the integral square error (ISE) is 0.08921.

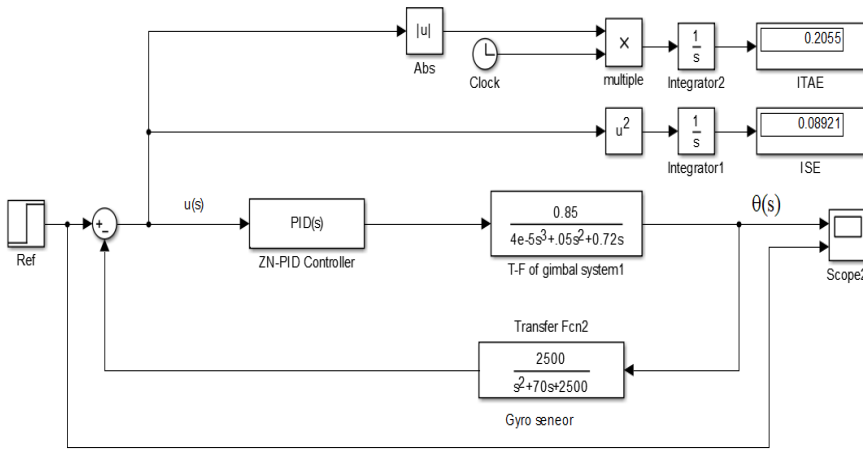


Fig 7 Gimbal system with ZN-PID

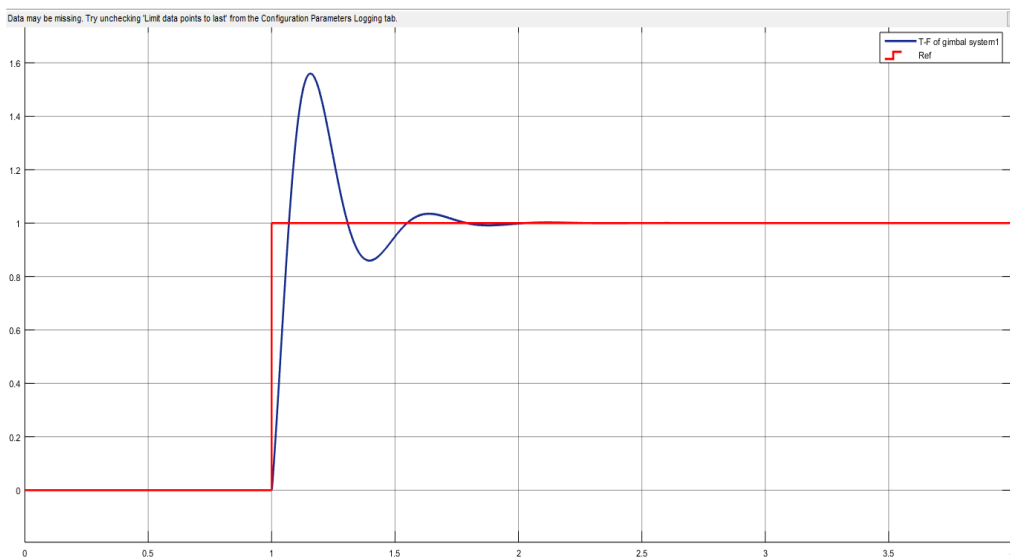


Fig 8 The ZN- PID angle response

- System response using the PSO-PID controller.

To optimize the PID controller gain parameters for smooth system control, it is essential to finely tune the parameters K_p , K_i , and K_d . In recent years, several advanced techniques have been developed for this purpose.

In this paper, the Particle Swarm Optimization (PSO) algorithm is applied, and the MATLAB code (m-file) has been carefully developed to appropriate our design which illustrate the optimized PID with PSO by Fig 9. The chosen PSO parameters are as follows: the number of particles in the swarm is 100, the maximum number of iterations is 120, the acceleration coefficients (C_1 and C_2) are set to 2, the inertia weight (W) is 0.9, and the upper and lower bounds for the PID gains (K_p , K_i , and K_d) are in the range of 0 to 120.

And to Initialize particle positions and velocities of particles as:

$$\text{positions} = \text{lower_bound} + (\text{upper_bound} - \text{lower_bound}) * \text{rand}(\text{particles}, 3)$$

$$\text{velocities} = \text{rand}(\text{particles}, 3).$$

For all the number of iterations for a numbers of particles and updating its positions and velocities, the optimized parameters of PID are $K_p=10.4$, $K_i=0.0$, and $K_d=0.80$.

As shown in Fig. 10, the optimized PID angle response using the PSO algorithm demonstrates

zero overshoot, which is crucial for many applications. The rise time is 0.093 seconds, the settling time is 0.281 seconds, the ITAE is 0.0862, and the ISE is 0.05602. These results are deemed acceptable and satisfactory for our design.

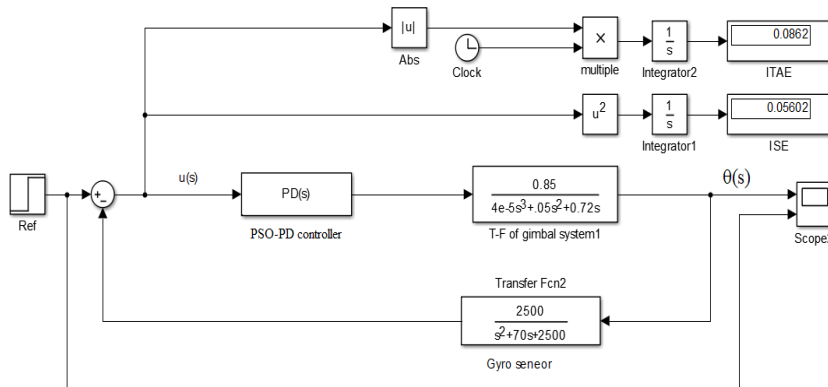


Fig 9 Gimbal system with optimized PID with PSO

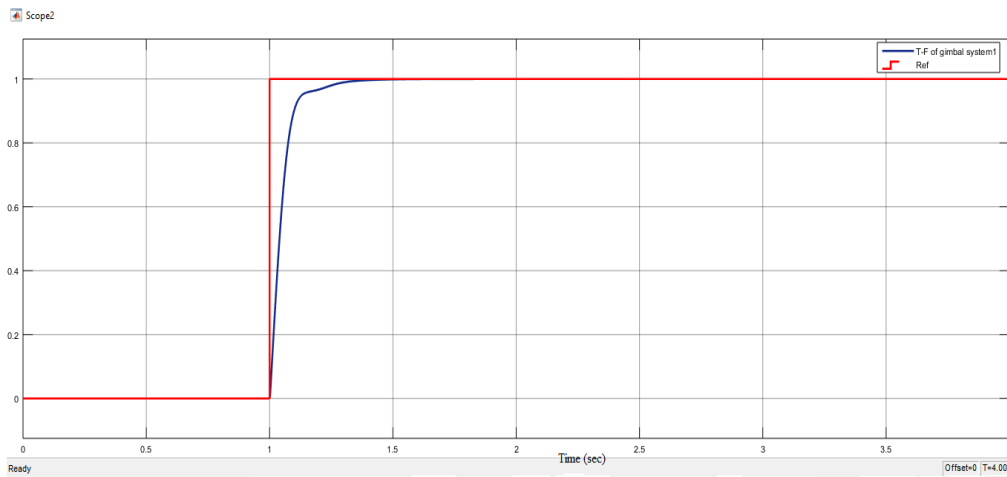


Fig 10 The optimized PID angle response using the PSO algorithm

7. Conclusion

In this research, precise control of a gimbal system is essential to maintain stability despite external disturbances or motions. PID controllers are typically used to ensure the gimbal's desired orientation by adjusting actuators based on sensor feedback. The PID controller was optimized using the PSO algorithm, with tuning performed in Simulink MATLAB. The optimal results were obtained with PID parameters $K_p=10.4$, $K_i=0.0$, and $K_d=0.80$, which minimized the Integral of Squared Error (ISE) to 0.05602 and eliminated overshoot, while achieving a very short settling time of 0.281 seconds. This intelligent algorithm significantly enhances the PID controller's performance, making it smarter and more effective for a wide range of industrial applications.

References.

- [1] Kennedy, James, and Russell Eberhart. "*Particle swarm optimization.*" Proceedings of ICNN'95-international conference on neural networks. Vol. 4. IEEE, 1995.
- [2] Wang, Dongyun, and Guan Wang. "*Parameters optimization of fuzzy controller based on improved particle swarm optimization.*" 2008 International Conference on Intelligent Information Hiding and Multimedia Signal Processing. IEEE, 2008.
- [3] I. S. Okoro and C. O. Enwerem, "Robust control of a DC motor," *Heliyon*, vol. 6, no. 12, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05777>.
- [4] A. S. Kori, C. M. Ananda and T. S. Chandar, "Robust control of single axis gimbal platform for micro air vehicles based on uncertainty and disturbance estimation," 2016 7th International Conference on Mechanical and Aerospace Engineering (ICMAE), 2016.
- [5] Abd Alati M. Ahmed, " optimization of hybrid fuzzy- proportional derivative controller using PSO for single axis gimbal system " MSc thesis, 2022, university technology Malaysia (UTM).
- [6] Jitendra Sharma, Yogesh V. Hote, Rajendra Prasad, Robust PID Control of Single-axis Gimbal Actuator via Stability Boundary Locus, *IFAC-PapersOnLine*, Volume 53, Issue 1, 2020.
- [7] Eka Suci Rahayu , Alfian Ma'arif , Abdullah Cakan " particles swarm optimization (PSO) tuning of PID control on DC motor " Vol. 2, No. 2, 2022, pp. 435-447 ISSN 2775-2658.
- [8] R. Caponetto and M. G. Xibilia, "Fractional order PI control of a gimbal platform," 2017 European Conference on Circuit Theory and Design (ECCTD), 2017, pp. 1-4, doi: 10.1109/ECCTD.2017.8093271.
- [9] Simi Simon, P . Rajalakshmy, 2014, Speed Control of DC Motor using PSO based Fuzzy Logic Controller, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING RESEARCH & TECHNOLOGY (IJERT)* Volume 03, Issue 02 (February 2014).
- [10] Ghareaghaji, Ali. (2015). A Comparison between Fuzzy-PSO Controller and PID-PSO Controller for Controlling a DC Motor. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*. 4. 10.11591/eei.v4i2.328.

اثر العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية – دراسة ميدانية

سليمان ادم محمد اسحاق¹، د. محمد الناير محمد النور¹

¹ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

HNSJ, 2025, 6(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj64/19>

<https://arsri.org/10000/64/19>: المعرف العلمي العربي للأبحاث:

تاريخ النشر: 2025/04/01م

تاريخ القبول: 2025/03/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/03/07م

المستخلص

تناولت الدراسة دور معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية حول هذا الدور، حيث ركزت الدراسات السابقة على القياس والإفصاح وأثرهما على القرارات الاستثمارية وتقييم الأداء المالي، بينما سعت الدراسة الحالية للتوسع في معايير التقارير المالية الدولية من حيث الاعتراف والقياس والإفصاح وربطها بجودة المعلومات المالية المنتجة وأثرها على قرارات مستخدمي القوائم المالية. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية الداعمة التي يجب ان تتصف بها المعلومات المالية المنتجة، وقياس أثر تطبيق المعايير على تحسين استيعاب والتحقق من المعلومات المالية، وتوضيح دور تطبيق المعايير في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية، تكمن أهمية الدراسة تقديم مادة علمية تسد الفجوة المعرفية وتوضح دور تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية ومساعدة الشركات على تطبيق معايير التقارير المالية الدولية بفعالية، وتحسين جودة المعلومات المحاسبية من حيث قابلية فهمها واستيعابها وامكانية مقارنتها لدعم القرارات الاستثمارية، إختبرت الدراسة الفرضيات التالية: تؤثر معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية، الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق بنود قياس القيمة العادلة في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية، الفرضية الثالثة: يؤثر تطبيق الإفصاح عن الأدوات المالية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية، اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 276 مشاركًا من العاملين في 15 بنكًا سودانيًا، وبلغت نسبة الاستجابة 100%. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة إيجابية بين معايير التقارير المالية الدولية (قياس القيمة العادلة) والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية، وجود تأثير إيجابي للإفصاح عن الأدوات المالية على الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية، واعتبار الاعتراف بالأدوات المالية عنصرًا أساسيًا في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب المحاسبين على تطبيق معايير التقارير المالية الدولية، وتطوير الأنظمة المحاسبية لتواكب متطلبات المعايير، والتركيز على تعزيز الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية.

الكلمات المفتاحية: التقارير المالية، المعلومات الحاسبية، القوائم المالية.

RESEARCH TITLE

The Effect of the Relationship Between International Financial Reporting Standards and Qualitative Characteristics Supporting Accounting Information - A field study

Abstract

The study dealt with the role of international financial reporting standards in improving the qualitative characteristics of financial information, and the problem of the study was the existence of a knowledge gap about this role, as previous studies focused on measurement and disclosure and their impact on investment decisions and evaluation of financial performance, while the current study sought to expand international financial reporting standards in terms of recognition, measurement and disclosure and linking them to the quality of financial information produced and its impact on the decisions of users of financial statements. The study aimed to test the relationship between the application of international financial reporting standards and the supporting qualitative characteristics that must characterize the financial information produced, and to measure the impact of the application of standards on improving the absorption and verification of financial information, and to clarify the role of the application of standards in improving the qualitative characteristics supporting financial information, the importance of the study lies in providing scientific material that bridges the knowledge gap and clarifies the role of the application of international financial reporting standards in improving the qualitative characteristics supporting financial information and helping companies to apply reporting standards International Finance effectively, and improving the quality of accounting information in terms of its understanding, assimilation and comparability to support investment decisions, The study tested the following hypotheses: International Financial Reporting Standards affect the improvement of qualitative characteristics supporting financial information, Second hypothesis: The application of fair value measurement items affects the improvement of the qualitative characteristics supporting financial information, Hypothesis III: The application of disclosure of financial instruments affects the improvement of the qualitative characteristics supporting financial information, the study relied on the historical and deductive approach The study sample consisted of 276 participants from 15 Sudanese banks, and the response rate was 100%. The study reached several results, the most important of which is the existence of a positive relationship between international financial reporting standards (measuring the fair summit) and the qualitative characteristics supporting accounting information, the existence of a positive impact of disclosure of financial instruments on the qualitative characteristics supporting financial information, and considering the recognition of financial instruments as an essential element in improving the qualitative characteristics of accounting information, The study recommended the need to invest in training accountants on the application of international financial reporting standards, developing accounting systems to keep pace with the requirements of standards, and focusing on enhancing the qualitative characteristics supporting accounting information.

Key Words: Financial reports, accounting information, financial statements.

المقدمة:

تعتبر خاصيتي الملائمة والموثوقية وقابلية المقارنة والثبات والاهمية النسبية من أهم المحددات الرئيسية لجودة المعلومات المحاسبية (الخصائص النوعية للمعلومات)، وهذا ما نصت عليه معايير المحاسبة الدولية، ونقص وقصور المعلومات المحاسبية بالتقارير المالية في الشركات المساهمة قد يؤثر بصورة مباشرة على موثوقية مهنة المحاسبة وأنفاً المراجعة وعليه فإن الحاجة تزداد الى تقارير مالية يتوفر فيها قدر ملائم من الإفصاح والشفافية لتحقيق عملية نتائج الشركة من خلال التقارير المالية بكفاءة وفاعلية والكفاية المطلوبة بما يحقق النجاح المستهدف لمتخذي القرارات، وتتمثل مشكلة ضعف جودة المعلومات المحاسبية في كيفية التصنيف والاعتراف والقياس والإفصاح الكافي، أي تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على الاحداث والعمليات المالية للمنشأة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية . وان أهمية المعايير التقارير المالية الدولية جعلت المنظمات المهنية في كثير من دول العالم تهتم بوضع معاييرها، ولعل من أهم هذه المنظمات مجمع المحاسبين القانونيين في الولايات المتحدة الأمريكية (AICPA) بادر إلى وضع معايير للتدقيق منذ عام 1939م. كما تم تشكيل هيئة أو مجلس لمعايير المحاسبة المالية (FASB) في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1973م لتطوير لصيغة المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً (GAAP) التي بدأ العمل بها منذ عام 1932م.

وتميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين بظهور تطورات كبيرة في عالم المعلومات والاتصالات، ادت الى التوسع في استخدام الحاسوب وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في انجاز الاعمال في الشركة بهدف التحكم في الكم الكبير من المعلومات اللازمة لإدارتها خصوصاً في ظروف اتخاذ القرارات، مما أدى الى ظهور العولمة والتغير في بيئة الاعمال والتطور الكبير الى إعادة النظر في المعالجات المحاسبية، الامر الذي جعل من المعلومات المالية أكثر تعقيداً، ووجب قيام المحاسبين بضرورة التكيف ومجاراة الأمور الجديدة بزيادة معرفتهم للمعايير لتحكم تلك المعالجات، ولتأقلم مع بيئة الاعمال المتغيرة بشكل مستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير بيئة تكنولوجيا المعلومات على مهنة المحاسبة .

ذلك لاتسام المعرفة المحاسبية بخاصيتين: الاستمرارية والتغير على الصعيدين النظري والتطبيقي. فالاستمرارية تشير الى تراكم الخبرات وتكوين القواعد والاعراف المحاسبية بمرور الزمن بعد ثبوت المنفعة عملياً وتقبلها نظرياً أما خاصية التغير فتشير الى قدرتها على مواكبة التطور في بيئة الاعمال نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية هدفها الأساسي تكوين نظرية محاسبية شاملة.

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف الى التعرف على دور معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات لإنتاج معلومات محاسبية تتصف بجودة التي تؤثر على اتخاذ القرارات بصورة مباشرة.

إن مستخدمين القوائم المالية في شركات (المساهمة) تواجههم العديد من المشاكل المرتبطة باتخاذ القرار بالدخول في استثمارات معينة، لذلك فإن تحقق جودة المعلومات المنتجة وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية تجعل المعلومات المعروض في التقارير المالية ذات جودة عالية من خلال اتصافها بخصائص الدقة والوضوح والتوقيت الملائم والقدرة على التنبؤ وبذلك تكون ذات فائدة لمستخدمي المعلومات المحاسبية الداخليين والخارجيين.

هنالك تجاهل في الأدبيات المحاسبية في تأثير تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات في شركات المساهمة.

مشكلة الدراسة:

يتضح للباحث من خلال استقراء الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ذات العلاقة بمعايير التقارير المالية الدولية أن هنالك فجوة بين تلك الدراسات وهذه الدراسة، حيث اختبرت بعض تلك الدراسات العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية والتطبيق من الناحية النظرية والتطبيقية، بعضها تناول معايير التقارير المالية الدولية وأثر استخدامها (تطبيقها) . والبعض الآخر اختبر العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية وتطوير أداء المالي للمؤسسات، ومن ثم فإن الدراسات السابقة لم تختبر بصورة مباشرة دور معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية من خلال الاعتراف والافصاح عن الادوات المالية . ومن هذه الدراسات :

تناولت دراسة (Iman Zara and Others، 2012م) تأثير جودة التقارير المالية بالخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، وتطرقت دراسة (تامر بسام، 2013م) أهمية القياس المحاسبي المستند على القيمة العادلة في تعظيم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، وايضا تناولت دراسة (دوريه سعد محمد عبد الجواد (2023م)، و دراسة (Hashim, S. C. The (2024).

وعليه، تكمن الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات كافية حول تأثير معايير التقارير المالية الدولية بشكل مباشر على الخصائص النوعية للمعلومات المالية المقدمه لاتخاذ القرارات المالية .

وتأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة اثر تطبيق المعايير التقارير المالية الدولية على تحسن الخصائص النوعية للمعلومات المالية، مما سيوفر رؤى عملية للممارسين حول كيفية تطبيق و تطوير تطبيق المعايير، و على ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالفرض الرئيسي التالي:

هل تؤثر معايير التقارير المالية الدولية في الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية في شركات المساهمة العامة؟

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

1. هل تؤثر معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية؟
2. هل يؤثر تطبيق قياس القيمة العادلة بالبند الواردة معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية؟
3. هل يؤثر تطبيق الافصاح عن الادوات المالية وفق معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية؟

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى توضيح دور معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، ويمكن بيان أهداف الدراسة في الآتي:

1. اختبار وقياس العلاقة بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية للمعلومات المالية المنتجة.
2. بيان أثر اعتبار قياس القيمة العادلة في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية.
3. التعرف على مدى أثر عن الافصاح عن الادوات المالية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية المنتجة.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

"تؤثر معايير التقارير المالية الدولية في تحسين لخصائص النوعية للمعلومات المالية"، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية.

الفرضية الثانية: يؤثر تطبيق بنود قياس القيمة العادلة في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية.

الفرضية الثالثة: يؤثر تطبيق الإفصاح عن الأدوات المالية في تحسين الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المالية.

اهمية الدراسة:

إضافة مادة علمية توضح دور تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، من خلال الإجابة على تساؤلات المشكلة المطروحة وتوضيح أوجه القصور في عدم التطبيق والالتزام بالمعايير التقارير المالية الدولية، تناول تطبيق معايير التقارير المالية الدولية وربطها بالخصائص النوعية للمعلومات المالية، إثراء وإضافة المعرفة في جانب تطبيق المعايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية.

إضافة إطار نظري يوضح كيفية تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، ومحاولة تطبيق المفاهيم ومعالجة مشاكل القياس والإفصاح في القوائم المالية، ومن الناحية العملية تكمن في تسليط الضوء على أهمية تطبيق المعايير التقارير المالية الدولية والتي بدورها تعزز الشفافية وثقت المستثمرين ومساعدتهم في اتخاذ القرارات المالية مساعدة الشركات في تطبيق معايير التقارير المالية الدولية بصورة واضحة من إثبات وتصنيف وقياس والإفصاح عن الأحداث والعمليات المالية من خلال تبني تلك المعايير، وتسهيل عملية التصنيف والقياس والعرض وذلك من خلال زيادة الإفصاحات، مساعدة الشركات في توفير معلومات محاسبية ذات جودة عالية وفعالة في عملية اتخاذ القرارات من قبل الأطراف الداخلية او الخارجية.

الاطار العام للدراسة:

معايير التقارير المالية الدولية

قياس القمة العادلة:

الإفصاح عن الأدوات المالية:

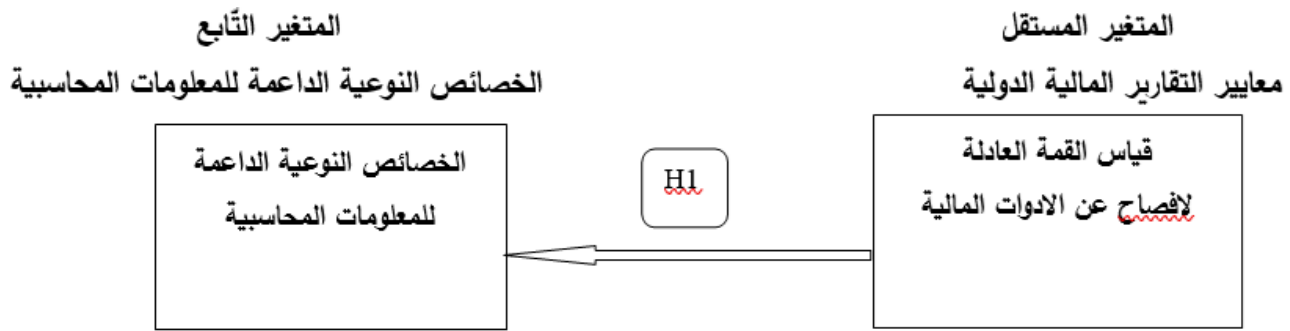
الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية:

نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والنموذج يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة وطبيعة العلاقة بينهما، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون، 2024م

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات الدراسة وتحديد المحاور الدراسة، المنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفرضيات، المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة دور تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، من خلال استخدام العينة العشوائية من مجموعة من الشركات المساهمة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: السودان – الخرطوم.

الحدود الزمانية: 1999م – 2024م.

الحدود الموضوعية: (معايير التقارير المالية الدولية، الاعتراف والقياس والإفصاح)، الملائمة والموثوقية، قابلية الفهم والمقارنة)

الحدود البشرية: تركز الدراسة على عينة من المتخصصين في القطاع المالي والإداري لشركات المساهمة في الخرطوم.

الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة منها:

هدفت دراسة، عبد العال إبراهيم على، 2005م الى بيان امكانية تطبيق معايير المحاسبة الدولية في السودان، والتعرف على أثر تطبيق المعيار المحاسبي الدولي في العرض والإفصاح للقوائم المالية في تحسين جودة المعلومات المنشورة، وتجلت أهمية الدراسة في أن تطبيق معيار المحاسبة الدولي في العرض والإفصاح يوفر مناخ استثماري جيد للمستثمرين المحليين والأجانب وذلك بإنتاج معلومات ملائمة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة، ويساعد الشركات السودانية في مواكبة التطورات الدولية في مجال المعايير بصفة عامة ومعايير الإفصاح بصفة خاصة، وركزت دراسة، Susana CALLAO and Others، 2007م في تطبيق معايير التقارير المالية حسب متطلبات اسواق المال للمجموعة الأوروبية، نشر قوائم مالية بواسطة الشركات المدرجة في السوق تخضع لمعايير التقارير المالية الدولية، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق المعايير التقارير المالية الدولية على قابلية المقارنة والملائمة في التقارير المالية

الصادرة عن شركات المساهمة العامة الاسبانية، والتعرف على اوجه الاختلاف بين المعايير العامة الاسبانية والمعايير التقارير المالية الدولية، في حين تطرقت دراسة صالح حامد علي آدم، 2009م الي معرفة تأثير وانعكاسات نماذج القياس المحاسبي على جودة المعلومات المحاسبية وقرارات الاستثمار في الأوراق المالية من خلال التعرف على النماذج التي أسهم بها الفكر المحاسبي في مجال القياس المحاسبي المستخدمة في إعداد البيانات المالية، وتوضيح أثر تعدد هذه النماذج على جودة المعلومات المحاسبية، ومصداقيتها لترشيد قرارات الاستثمار في الأوراق المالية، في حين اعتمدت دراسة د. ندى قسم السيد، 2010م ان هنالك اتفاق شبه عالمي على ضرورة تطبيق معايير المحاسبة الدولية لما في ذلك من فوائد، وأثار ايجابية متعلقة بالإفصاح والشفافية في البيانات المالية، وان التغيرات والتطورات المتلاحقة في معايير المحاسبة الدولية تؤدي الى اختلاف في الممارسات المحاسبية المطبقة في السودان، ويجب تطبيق المعايير المحاسبية الدولية بعد تكيفها بما يتلاءم مع الواقع السوداني في اعداد القوائم والتقارير المالية يؤدي الى زيادة الثقة في هذه التقارير والقوائم المالية، ومن ثم جذب المزيد من المستثمرين بالإضافة الى تأثير العولمة والانفتاح الاقتصادي في بعض بنود معايير المحاسبة الدولية وبالتالي يؤثر على الممارسة المحاسبية المطبقة في السودان، وان تطبيق معايير المحاسبة الدولية يوفر للجهات المهنية والحكومية الجهد والوقت والاموال اللازمة لإعداد معايير وطنية سودانية، وافترضت دراسة Iman Zara and Others، 2012م الي تأثير جودة التقارير المالية بالخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، والتركيز علي تحليل أهمية العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وجودة التقارير المالية، وهدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية وجودة الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية والحد من الممارسات المحاسبة الابداعية ودعم التوحيد المحاسبي، وان تطبيق معايير التقارير يحد من درجات التباين في المعلومات المحاسبية، وهدفت دراسة د. منى حسن ابو المعطى الشقراوين، 2013م، الدراسة الى العمل على الاستفادة من معايير التقارير المالية الدولية والمعايير الشرعية في الارتقاء بأداء المؤسسات المالية الاسلامية بما يساعد على نهضة الاقتصاد المصري، و ان البنوك الاسلامية تتمتع بمجموعة من الخصائص اهمها القيم الإيمانية والاخلاقية المستنبطة من قيم الاسلام، كما تخضع كافة معاملاتها للمراجعة والرقابة الشرعية والالتزام بالضوابط والمعايير الاسلامية، وركزت دراسة د. انعام محسن غدير الموسوي، 2015م في ماهية ومتطلبات وعوامل نجاح معايير التقارير المالية الدولية في المؤسسات المحلية والدولية، و عرض ومناقشة واختبار علاقة الارتباط بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية ومستوى جودة تقارير الأداء المحاسبي، دراسة مختار ادريس بوبكر آدم، 2016م، الى ان استخدام الادارة لأساليب ادارة الارباح للتأثير على الارقام المحاسبية والتدخل في اختيار مبادئ وسياسات محاسبية يؤدي الى عدم دقة وصحة التفسيرات المحاسبية المستخرجة، بالتالي اوصت الدراسة بتقييم الممارسات الانتهازية للمنشأة واتخاذ الاجراءات اللازمة ضدها، ضرورة تأهيل وتدريب المحاسبين لمواكبة معايير إعداد التقارير المالية الدولية . هدفت دراسة د. محمد أبو القاسم زكري، أ. سعاد عياش على، 2018م الى بيان أثر تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير لتعزيز خصائص المعلومات المحاسبية في الشركات النفط الليبية و الحاجة الى تبنى معايير الدولية لإعداد التقارير المالية لتعزيز الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، حيث تساعد المعلومات المحاسبية المعدة وفقاً للمعايير الدولية متخذي القرارات على تعزيز التوقعات الحالية، بالتالي ضرورة التحول الى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لإنتاج معلومات محاسبية ذات الجودة والعمل على رفع مستوى الشفافية، وهدفت دراسة أ.م. على إبراهيم حسن، أ.م. زياد هاشم السقا، أ.د. صدام محمد محمود، 2020م الى بيان مدى تفاوت العلاقة بين الكفاءة المالية والشفافية المالية في ضوء تفاوت مستويات تبنى المعايير (IFRS)، و الدور الذي يمكن ان تساهم به معايير (IFRS) في إدارة الازمات المالية و تأثير الكفاءة المالية العالية في خفض مستويات الهشاشة المالية في ضوء تبنى (IFRS)، وهدفت دراسة فهد مرزوق عويران 2021م الي بيان أثر التغيرات في القياس والإفصاح المحاسبي وفق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية على جودة الأرباح في الشركات الصناعية الكويتية، و تحليل أثر محاسبة القيمة العادلة بأبعدها (التغير في صافي الدخل، أرباح

الأدوات المالية، القيمة العادلة، توزيعات الأرباح) على جودة الأرباح بأبعادها (إدارة الأرباح، استمرارية الأرباح)، وسعت دراسة **Tif Al Mazroui, Essia Ries Ahmed**، 2023م الي التعرف علي عدم كفاية معايير التقارير المالية المحلية في سلطنة عمان لتلبية متطلبات الشفافية والمقارنة العالمية، مما يؤثر على مصداقية البيانات المالية، وامكانية تقييم أثر تبني المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) على تحسين جودة التقارير المالية في سلطنة عمان، وهدفت دراسة **وليد محمد عبد العزيز وأخرون**، 2024م إلى مدى تأثير تفعيل نظام تصنيف الشركات المطور على ممارسات التقارير المالية المضللة و قياس هذا التأثير في ضوء تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ولأهمية البيانات التي يتم الإفصاح عنها بموجب هذا النظام في تشكيل أداة رقابية فعالة على ممارسات التقارير المضللة، تطرقت دراسة **Ilakkiya, V.**، 2024م علي غياب التوحيد القياسي للمعايير المحاسبية الدولية مما يؤدي إلى صعوبة مقارنة البيانات المالية عالمياً، وسعت لاستكشاف تطور المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) وتأثيرها على ممارسات الأعمال العالمية والوصول الي تعزيز الشفافية والمقارنة والكفاءة في التقارير المالية عبر الحدود ودعم القرارات الاستثمارية، هدفت دراسة **Nahed Najm Hamad, Mohanad Abbas Ayyash, and Mahdi Abbas**، 2024م إلى بيان الآثار المتوقعة لتطبيق "معايير التقارير المالية الدولية (IFRS)" في تحديد "الوعاء الضريبي" من خلال مواءمة الأنظمة الضريبية مع متطلبات IFRS وتقليل الاختلافات بينهما، و إبراز دور IFRS في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وزيادة شفافية الإفصاح مما يُسهل تحديد الوعاء الضريبي بشكلٍ دقيقٍ وعادلٍ ويسهم في جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز كفاءة النظام الضريبي

ملخص الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مجموعة واسعة من الموضوعات المتعلقة بتطبيق معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) وأثرها على جودة المعلومات المالية، الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، واتخاذ القرارات الاستثمارية والائتمانية. فيما يلي ملخص لأبرز النقاط التي تم تناولها في الدراسات السابقة:

تطبيق معايير التقارير المالية الدولية: (IFRS)

ركزت العديد من الدراسات على أثر تطبيق معايير IFRS على جودة التقارير المالية، حيث أظهرت نتائجها أن التطبيق الفعلي لهذه المعايير يؤدي إلى تحسين الشفافية والمصداقية في التقارير المالية، مما يعزز ثقة المستثمرين ويسهل اتخاذ القرارات الاقتصادية.

أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق IFRS يساهم في تقليل التكاليف المالية للشركات متعددة الجنسيات، ويعزز الانسجام مع المعايير الدولية، مما يدعم الجاذبية الاستثمارية.

الخصائص النوعية للمعلومات المالية:

تناولت بعض الدراسات أثر تطبيق IFRS على الخصائص النوعية للمعلومات المالية مثل الملائمة، الموثوقية، القابلية للفهم، والقابلية للمقارنة. وأظهرت النتائج أن تطبيق IFRS يعزز هذه الخصائص، مما يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المالية.

ركزت دراسات أخرى على دور المحاسبة الجنائية والمراجعة الخارجية في تعزيز الخصائص النوعية للمعلومات المالية، حيث أظهرت أن هذه الأدوات تساهم في تحسين جودة التقارير المالية ومكافحة الفساد.

أثر المعلومات المحاسبية على اتخاذ القرارات:

أظهرت بعض الدراسات أن جودة المعلومات المحاسبية تلعب دوراً كبيراً في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية،

حيث أن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية تساعد المستثمرين والدائنين على اتخاذ قرارات أكثر دقة.

تناولت دراسات أخرى أثر تطبيق IFRS على جودة الأرباح، حيث أظهرت أن التطبيق الفعلي لهذه المعايير يؤدي إلى تحسين جودة الأرباح وتقليل ممارسات إدارة الأرباح.

تحديات تطبيق IFRS:

أشارت بعض الدراسات إلى التحديات التي تواجه تطبيق IFRS، مثل التكاليف المرتفعة للتدريب والامتثال، وصعوبة التوفيق بين المعايير الدولية والقوانين المحلية، خاصة في الدول النامية.

تطبيق IFRS في قطاعات محددة:

ركزت بعض الدراسات على تطبيق IFRS في قطاعات محددة مثل البنوك وشركات النفط، حيث أظهرت أن التطبيق الفعلي لهذه المعايير في هذه القطاعات يؤدي إلى تحسين جودة التقارير المالية وزيادة الشفافية.

استنتاج الباحث:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن تطبيق معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) له أثر إيجابي على جودة المعلومات المالية والخصائص النوعية الداعمة لها، مما يعزز ثقة المستثمرين ويسهل اتخاذ القرارات الاقتصادية. ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي لهذه المعايير يواجه بعض التحديات، خاصة في الدول النامية، حيث توجد صعوبات في التوفيق بين المعايير الدولية والقوانين المحلية، بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة للتدريب والامتثال.

الدراسة الحالية تهدف إلى استكمال هذه الجهود من خلال التركيز على أثر تطبيق IFRS على تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المالية، مع الأخذ في الاعتبار التحديات التي تواجه التطبيق الفعلي لهذه المعايير في البيئات المحلية.

الاطار المفاهيمي لمعايير التقارير المالية الدولية:

المعلومات المحاسبية التي يوفرها المحاسبين لتقديمها الى المستخدمين، تختلف باختلاف طبيعة الوحدة المحاسبية، واحتياجات هؤلاء المستخدمين، وان عرض المعلومات المحاسبية يت من خلال تقارير دورية تسمى التقارير المالية (مصطفى حميدان حسن حميدان، 2010، ص15) لتطبيق معايير اعداد التقارير المالية تأثير على دور وأداء الشركات بشكل عام، وخاصة فيما يتعلق بالطرف التي ترتبط مع هذه الشركات من أصحاب رؤوس الأموال، تعتبر معايير اعداد التقارير المالية ترقياً جديداً لمعايير المحاسبة الدولية لتمييزها عن بعضها البعض، كذلك تعتبر تطوراً وامتداداً طبيعياً لمضمون ومحتوى ما صدر ويصدر من معايير المحاسبة، وتفسيراتها الصادرة والمصادق عليها والمعتمدة من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية ولجنة تفسير المعايير، والتي عرفت هذه اللجنة فيما بعد لجنة تفسير معايير اعداد التقارير المالية، هذا استمرارها في التطوير والتحديث لوضع معالجات محاسبية مواكبة ومستجيبة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمعلوماتية، لتحقيق اهداف مستخدمي معايير اعداد التقارير المالية (د. معتز أمين السعيد، محمد سليم العيس، 2009، ص119) تطورت معايير اعداد التقارير المالية ونشأت لتلبية حاجات دول معينة، نظرا لخصائص اقتصادياتها والشركات التابعة لها، الا ان التقارب الدولي في مختلف المستويات دفع العديد من الدول الى الرغبة في الاستفادة من معايير اعداد التقارير المالية، كل حسب حاجته والاهداف المتوقع تحقيقها من خلال تبنيها او تكيفها وان معايير اعداد التقارير المالية تستند على نفس الاطار المفاهيمي لمعايير المحاسبة الدولية . (طبيبي عبد اللطيف، طلبة عاد، 2010، ص150)

يتضح للباحث بان معايير اعداد التقارير المالية تسعى الى تعزيز وتحسين مستوى الشفافية في عملية التقارير المالية، حتى تعكس الحقائق والقيم الاقتصادية للمنشأة.

أولاً: مفهوم المعيار في الفكر المحاسبي

عرف بأنه، نموذج يعتمد على العرض ويحظى بالقبول العام المتفق عليه في التطبيق المحاسبي السليم ويستخدم كأساس للمقارنة. (د. أبو الفتوح فضالة، 1996، ص13) عرف بأنه، القاعدة او القانون العام الذي يسترشد به المحاسب لانجاز عمله في تحضير الكشوفات او التقارير المالية للمنشأة. (صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، 2000، ص123). عرف بأنه، نموذج او إرشادات عامة تؤدي الى توجيه وترشيد الممارسة العملية في المحاسبة والتدقيق ومراجعة الحسابات (د. حسين القاضي، د. مأمون توفيق حمدان، 2001، ص19). عرف بأنه، نمط متفق عليه واساسا للحكم والمقارنة (Steve Lin، 2014، ص545). عرف بأنه، مجموعة من المقاييس والارشادات المرجعية الوضعية والمحددة، يستند عليها المحاسب في انجاز عمله واثبات وافصاح عن المعلومات حول الاحداث الاقتصادية للمشروع، (د. محمد المبروك أبو زيد، 2005، ص28). عرف بأنه، بيان كتابي يتعلق بعنصر محدد للقوائم المالية، او نوع من أنواع العمليات والاحداث المتعلقة بالمركز المالي للمنشأة ونتائج اعمالها، (David Chitty، 2013، ص44) عرف بأنه، المرشد الأساسي لقياس العمليات والاحداث والظروف التي تؤثر على المركز المالي للشركة ونتائج اعمالها مع إيصال المعلومات الى المستفيدين منها، (لطيف صالح أحمد، 2011، ص15) عرف بأنه، مجموعة من القواعد التي يتم نشرها بواسطة الجهات المعنية بإصدار المعايير لزيادة درجة الإفصاح وطريقة المحاسبة التي يمكن تطبيقها، (نوري فاضل بلعوم، 2013، ص117).

يستطيع الباحث تعريف المعيار المحاسبي بأنه، المرجعية لقياس النشاط ومتابعة تحقيق الأهداف المتفق عليها سواء كانت تلك الأهداف اجتماعية او اقتصادية.

ثانياً: مفاهيم معايير إعداد التقارير المالية الدولية

عرفت معايير اعداد التقارير المالية بأنها، معايير محاسبية صادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية تهدف الى توفير معايير محاسبية على المستوى العالمي ذات جودة عالية وقابلة للفهم، (Dickins A. Cooper، 2010، ص ص 51-50) عرفت بأنها، قواعد عامة من نتائج لجنة معينة متخصصة تحدد السياسات والمعالجات المحاسبية لمختلف المعاملات والاحداث المالية للوحدة الاقتصادية بهدف توفير معلومات تتسم بالموضوعية. عرفت بانها مجموعة من القواعد والاسس التي يتوجب على المنشآت اتباعها في القياس والمحاسبة والافصاح لعناصر القوائم المالية، (صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، 2014، ص18) عرفت انها مقاييس يتم بموجبها معرفة مدى صحة البيانات المالية، (خالد سعد الورق، 2010 م ص20)

يستنتج الباحث من تعريف معايير اعداد التقارير المالية الدولية الاتي:

يستطيع الباحث تعريف معايير اعداد التقارير المالية بانها القواعد التي يجب تبنيها عند اعداد القوائم المالية الدورية، حتى لا يكون هناك تباين في نتائج العمليات والمعلومات التي تقدمها التقارير المالية.

الخلفية التاريخية لمعايير اعداد التقارير المالية:

تعرضت معايير اعداد التقارير المالية الدولي منذ صدارها كمعايير محاسبة دولية 1973م ولا تزال تتعرض الى تغييرات مختلفة اطالت مضمون هذه المعايير وشكلها العام وتتمثل هذه التغييرات باصرار معايير معايير جديدة وإلغاء أخرى كاملة، او اجراء تعديلات على بعضها عن طريق إضافة بنود التقارير المالية من شأنها ان تنعكس على شكل ومحتوى المعلومات التي تتضمنها التقارير المالية، (علي عبد الله الزغبى، حسن محمود الشطناوي، 2012، ص221).

حققت معايير اعداد التقارير المالية الدولية انتشاراً واسعاً حول العالم، ففي عام 2002م اصدر الاتحاد الأوروبي تشريعاً يلزم الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية الموحدة، واصبح التشريع نافذ المفعول في عام 2005م، واستجابة للطلب المتزايد على قوائم مالية اكثر شفافية الزمت دول الاتحاد الأوروبي بتطبيق معايير اعداد التقارير المالية والاعتماد على مجموعة واحدة من معايير التقارير المالية المقبولة دولياً، بدلاً من الاعتماد على معايير محلية متنوعة ومختلفة، حيث ينصب الهدف على حماية المستثمرين وزيادة الثقة في أسواق المال، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض تكلفة رأس المال للشركات لزيادة التنافسية العالمية، ومن ثم تحسين فعالية الاقتصاد الأوروبي، الحاجة الى جذب مستثمرين دوليين، الرغبة في جعل التقارير المالية اكثر شفافية وأن معايير إعداده التقارير المالية اكثر قبولاً لدى جميع مستخدمي التقارير المالية.

أصبحت المعايير الزامية في جنوب شرق آسيا وآسيا الوسطى وأمريكا اللاتينية وجنوب افريقيا والشرف الأوسط، أما البلدان العربية فقد تم تبني المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية في كل من مصر والبحرين والأردن والكويت ولبنان وعمان وقطر والامارات العربية المتحدة، وهناك بلدان عربية أخرى تتبني معايير محاسبة وطنية تعكس المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية، كالسعودية ودول الغرب العربي والعراق،(د. مسعود دواسي، ضيف الله محمد الهادي، 2010م، ص130).

نظراً لما أحدثته الازمة المالية العالمية من مشكلات على الاقتصاد العالمي في معظم دول العالم على مدى السنوات الماضية، كان هناك اتجاه سياسي وتنظيمي الى التحول الى معايير محاسبة عالمية تتمتع بالشفافية والقابلية للمقارنة عبر القطاع المصرفي للتغلب على مشاكل الفوائد التي ساعدت على تفاقم تلك المشاكل،(د. منى حسن أبو المعاطي، 2013م، ص89)

تم التحول في العديد من الدول الى معايير اعداد التقارير المالية، وهذا التحول يفرض على البنوك والشركات إعادة التكيف، حيث الالتزام بالمعايير الصادرة من معايير اعداد التقارير المالية من نوع من التأثير على نوعية المحاسبة، حيث أدى ادخال معايير اعداد التقارير المالية الى تغيير كبير في المحاسبة عن خسائر قروض البنوك الاوربية، بالتالي من اهم الأدوات التي تناولتها معايير اعداد التقارير المالية هي محاسبة القيمة العادلة،(د. منصور الزين، 2011م، ص11).

هذه المعايير الصادرة بواسطة مجلس معايير المحاسبة الدولية، صممت لتدعيم القابلية للمقارنة وزيادة جودة التقارير المالية من اجل زيادة المنافع للمستثمرين وتحسين فعالية الأسواق المالية، ولتحقيق هذه الأهداف اصدر مجلس معايير المحاسبة الدولية لمعايير معتمدة على المبادئ، واتخذت عدة خطوات لحذف البدائل المحاسبية، تتطلب مقاييس محاسبية افضل لتعكس الأداء الاقتصادي والمركز المالي الحقيقي للشركة، فوجود مجموعة وحيدة من المعايير ذات الجودة العالية يمكن ان تساعد في تحسين جودة التقارير المالية، ويخفض الاختلافات في هذه التقارير بين الدول، (Gannon B. Alex، 2008م، ص22).

انتهجت العديد من الدول خطوات للاعتماد على معايير اعداد التقارير المالية، حيث بلغ عدد الدول التي تتطلب ان تسمح بالتطبيق 134 دولة كما أعلنت دول أخرى التحول الى هذه المعايير، أعلنت كندا والهند التحول الى تطبيق معايير اعداد التقارير المالية عام 2011م، كما أعلنت المكسيك وماليزيا التحول الى معايير اعداد التقارير المالية عام 2012م،(Badlev Haddol، 2003م، ص150)

في الولايات المتحدة الامريكية بالرغم من ان لديها اكبر بنية تحتية محاسبية ممثلة في المجالس والهيئات الوطنية والبورصات والمستثمرين ومجلس وطني لمعايير المحاسبة بدءاً من الثلاثينات من القرن الماضي بلجنة إجراءات

المحاسبة، ثم مجلس مبادئ المحاسبة، ثم مجلس معايير المحاسبة المالية وصدور العديد من المعايير المحاسبية والنشرات والمفاهيم المحاسبية وغيرها من الإصدارات ونشرات البحث، ورغم انها كانت شريكا في كل الأنشطة الدولية للمحاسبة، الا انها لم تلتزم المعايير المحاسبية الدولية، ولا حتي قبلها بصورة كاملة سواء من حيث العضوية في لجنة معايير المحاسبة الدولية او مجلس معايير المحاسبة الدولية الحالي، انها قدمت اقتراحا يقضي بتطبيق معايير اعداد التقارير المالية عام 2014م، (Khurama, K, and N Midas, 2011، ص 25).

مع تزايد العولمة في البيئة الاقتصادية وظهور ملامح واسس كيان دولي متماسك من المعايير الدولية، ووقوع بعض الكوارث المحاسبية في أمريكا في مطلع هذا القرن، بدأت البورصة الامريكية ومجلس معايير المحاسبة المالية، بطرق استراتيجية تتمثل في تغيير بعض المعايير الامريكية لتتوافق مع المعايير الدولية، أما المملكة المتحدة تعتبر من الدول المؤسسة للجنة معايير المحاسبة الدولية، وتستضيف بلدها مقر الهيئة الدولية، الا انها لم يكن لديها خطة محددة للتوافق مع المعايير الدولية، حيث كان المجلس البريطاني يصدر المعايير الوطنية حسب احتياجات السوق البريطاني، رغم نشاطها في صياغة المعايير الدولية، بدأ المجلس البريطاني في دراسة الاختلافات بين المعايير الوطنية والمعايير الدولية عام 2002م، لذلك فان استراتيجية التوفيق مع المعايير الدولية التي كانت تتضمن الإبقاء على المعايير البريطانية، (حسياني عبد الحميد، 2010م، ص 97).

اما في اليابان، تتسم التجربة اليابانية في تعاملها مع المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية بالابقاء على المعايير الوطنية، التأكيد على ضرورة التنسيق بين المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية واليابانية،(علي عبد الله الزغبي، 2012م، ص 13).

هنالك تأثير للمعايير اعداد التقارير المالية الدولية على معايير المحاسبة الدولية في مختلف دول العالم، صاحب التطور السريع للعولمة وبيئة الأسواق المالية أدى الى الحاجة المعايير اكثر كفاءة من معايير المحاسبة الدولية، (Masako Saito، 2012م، ص 18)،. وتماشياً مع الانفتاح الاقتصادي العالمي واستقطاب مزيد من الاستثمارات الخارجية فقد راي المجتمع الاستثماري الدولي على ضرورة تحسين المعايير المحاسبية الدولية القائمة، وإصدار معايير جديدة تنمي أداء ومستوى التبادل في الأسواق الدولية، (د. منصورى الزين، 2011م، ص 4).

تستخدم معايير اعداد التقارير المالية الدولية بشكل واسع حول العالم، وهناك اكثر من 90 دولة تستخدم هذه المعايير بشكل كامل، ولكل دولة تجربتها وتطبيقها للمعايير تختلف عن الدول الأخرى، وذلك الاختلاف في العوامل الاقتصادية والبيئية، (Cangnur Kartmz، 2014م، ص 373).

في عام 2002م توصل كل من مجلس معايير المحاسبة الدولية ومجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي الى تفاهم مشترك يتضمن الآتي،(د. محمد عبد الشكور أحمد شحاتة، 2013م، ص 38):.

العمل على جعل المعايير الصادرة عن كل منهما متوافقة وقابلة للتطبيق.

التنسيق فيما بينهما قبل أي إصدارات مستقبلية.

يتضح للباحث ان المعايير الامريكية مازالت قائمة، وان مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي مستمر في إصداره للمعايير الدولية.

ثالثاً: أهداف معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

تسعى معايير اعداد التقارير المالية الدولية الى تحقيق الأهداف التالية:(محمد أبو نصار، 2013م، ص52):.

1. شرح تفصيلي لمعايير اعداد التقارير المالية الدولية المقرر تطبيقها.
2. تقديم العديد من المزايا والمنافع للمنشآت ومستخدمي القوائم المالية.
3. توفير معلومات مالية ذات جودة عالية وقابلة للمقارنة مع المنشآت الأخرى في الدول الأخرى.
4. الارتقاء بمهنة محاسبة من حيث توفير محاسبين قادرين على العمل وفق هذه المعايير في معظم دول العالم.
5. توحيد أسس القياس والفصاح والمصطلحات المحاسبية بين الدول المختلفة.
6. الوصول الى مجموعة المعايير المحاسبية عالية الجودة.
7. ادخال التحسينات على المعايير القائمة.
8. الغاء غالبية البدائل المحاسبية في معايير المحاسبة الدولية الحالية، والاكتفاء بمعالجة محاسبية واحدة بهدف التوحيد وسهولة المقارنة.
9. الغاء التناقضات والتعارضات الموجودة بين بعض المعايير التقليدية.
10. ادخال التفسيرات الملحقة بالمعايير داخل المحاسبة نفسها، بدلاً من فصلها في ملحق خاص بكل معيار.
11. إضافة مرفقات لكل معيار محاسبي يوضح كيفية التطبيق.

رابعاً: أهمية معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

توفر معايير إعداد التقارير المالية الدولية مجالاً لغوياً مشتركاً للمحاسبة، تعالج كل العمليات وتحسن من جودة المعلومات وتسمح بإجراء المقارنات، علاوةً على أنها تزيد من ثقة المتعاملين في الأسواق المالية، كذلك تساعد مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية على نحو يحقق أكبر عائد ممكن من خلال ما تحتويه القوائم المالية من معلومات ملاءمة تخلو من التحريف وتمثل الوضع المالي للشركة، تتعدى عملية إعداد التقارير المالية ذات الشفافية والنزاهة مجرد تطبيق معايير إعداد التقارير المالية التي تهدف إلى توفير التناسق وقابلية المقارنة، وزيادة احتمال قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين والملاك في الشركة، بالرغم من وجود نظام محاسبي جيد، فإن المشاكل قد تحدث وتقع فعلاً، وعندما يحدث ذلك تكون له آثاراً مالية عالمية، ويوضح الحاجة إلى معايير إعداد التقارير المالية ذات جودة عالية تدعم إعداد التقارير المالية لسلامة نظمها المالية، إذ أنه دون هذه المعايير تقل قدرة الشركات المملوكة ملكية خاصة على جانب رؤوس الأموال، نظراً لعدم قدرة المستثمرين على تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بهذه الاستثمارات (السعدني مصطفى حسن بسيوني، 2007م، ص12).

المعايير السليمة للمحاسبة ومعايير إعداد التقارير المالية تساعد على دعم القابلية للمحاسبة عن المسؤولية والنزاهة والشفافية، كما أنها تشجع على الاستخدام الأمثل للموارد وتعمل على جذب رؤوس أموال أكبر بمعدلات فائدة معقولة (بدر سعد المطري، 2011م، ص70).

يتضح للباحث أن جودة التقارير المالية تعتمد على البنية السياسية المساعدة التي تعمل على ضمان تفسير وترجمة وتطبيق تلك المعايير بطريقة دقيقة، وأن تؤدي العادات والأعراف والممارسات المحلية إلى امكانية التأثير على اتباع تلك المعايير.

يستطيع الباحث إضافة أهمية معايير اعداد التقارير المالية الدولية في الآتي:

1. تحديد وقياس الاحداث المالية للمنشأة.
2. إيصال نتائج القياس إلى مستخدمي القوائم المالية.
3. تحديد الطريقة المناسبة للقياس.
4. تسهيل عملية مقارنة القوائم المالية.
5. تساعد المستثمرين في الدخول للاستثمار في الأسواق العالمية.
6. تقليل التباين في المعلومات وتعزيز القدرة التنافسية.

خامساً: خصائص معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

تتمثل خصائص معايير إعداد التقارير المالية الدولية في الآتي: (ماجد ماهر فهيم سايا، 2008م، ص15):

ملائمة المعايير: نظراً لكون عملية تحديد وقياس المعلومات المالية وإيصالها إلى المستخدمين قد تتخذ صوراً مختلفة، لذلك يجب تحديد عملية القياس التي تلائم كل دولة قبل إصدار المعايير.

توحيد المصطلحات المحاسبية: تستخدم المصطلحات المحاسبية في الوقت الحاضر لتعتبر عن معانٍ مختلفة وإن تحديد مفاهيم المحاسبة المالية التي تشملها القوائم المالية وحدود استخدام تلك المعلومات، يؤدي إلى زيادة مقدرتهم على استخدام هذه المعلومات، يؤدي إلى زيادة مقدرتهم على استخدام هذه المعلومات بصورة فعالة .

سهولة فهم المعايير: يؤدي تحديد مفاهيم المحاسبة إلى تمكن مستخدمي معايير اعداد التقارير المالية الدولية من فهم طبيعة المعلومات المحاسبية التي تشملها القوائم المالية وحدود استخدام تلك المعلومات .

مساعدة المحاسبين القانونيين في اتخاذ القرارات: تحديد مفاهيم المحاسبة المالية يودي إلى إرشاد المستخدمين القانونيين في اتخاذ قراراتهم عند مواجهة أي مشكلة محاسبية لم يصدر لها معيار محاسبي معين بعد.

مساعدة الجهات المسؤولة عن إصدار المعايير: تساعد معايير اعداد التقارير المالية الدولية الجهات المسؤولة في كل دولة في اعداد معايير وطنية تتلاءم مع العادات والتقاليد، إذ أنها تعتبر دليل تسترشد به الدول عند اعداد معاييرها الوطنية. يرى الباحث معايير اعداد التقارير المالية الدولية تتيح الشفافية لتحديد اقتصاديات العمليات التي تحدث في الشركة، ويمكن المستثمرون من تقرير المخاطر والمزايا التي تضمنتها استثماراتهم.

سادساً: مزايا معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

تتمثل مزايا معايير اعداد التقارير المالية الدولية بالآتي (خالد جمال الجعرات، 2008م، ص 58):

جلب مستثمرين أجنبى: من خلال تدويل الإجراءات والمعامبات المالية والمحاسبية لوقايتهم من مشاكل اختلاف النظم المحاسبية، من حيث الإجراءات او من حيث اعداد القوائم المالية .

تلبية متطلبات الممولين المحليين والدوليين: تسعى العديد من الشركات إلى طلب تمويل من مؤسسات و جهات معينة، ذلك لأن المؤسسات التمويلية لا يمكن لها ان تقوم بمنح قروض الا في ضوء دراسة واقعية للقوائم المالية للمؤسسة التي تحتاج إلى تمويل، ولا يمكن ان تكون هذه الدراسة الا في ضوء قوائم مالية اعدت وفقاً لمعايير محاسبية دولية موحدة (Ms. Archana Patroa, Dr. V. K, Gupta، 2013م، ص55).

الدخول الى الأسواق المالية الدولية: تقوم الشركات بالمنافسة على الولوج الى السواق المالية الدولية لادراج أسهمها على مستوى دولي، ولا يمكن للشركات تحقيق ذلك بالالتزام بشروط معينة يجب التنفيذ بها لامكانية السماح لها بادراج أسهمها في هذه الأسواق (Ems Masca، 2006م، ص44).

قابلية المقارنة: ان مستخدم القوائم المالية بإمكانه اجراء عملية المقارنة مباشرة دون اجراء تعديلات او تغييرات على هذه القوائم، وذلك ترجع الى توحيد أسس وطرق المعالجات المحاسبية.

تلبية المتطلبات القانونية: الكثير من الدول أصبحت تفرض على مؤسستها ضرورة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، بل ان الأسواق المالية أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة اعداد قوائمها وفق المعايير المحاسبية الدولية، وان كل مؤسسة تسعى للتحويل من معايير المحاسبة الدولية الى معايير اعداد التقارير المالية لا بد من الوفاء بمتطلبات معايير اعداد التقارير المالية (جودي محمد رمزي، 2012م، ص18).

التناسق والتناغم: قيام المنشآت بتطبيق المعايير والاسس المحاسبية بغض النظر عن جنسيتها، متجاوزة بذلك الحدود الجغرافية والسياسية، مما يعني توحيد الأسس والقواعد التي تتم على أساسها المعالجات المحاسبية، وبالتالي اظهار القوائم المالية للمنشآت بصورة متماثلة وموحدة، بالإضافة الى ان تبني هذه المعايير يساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الرتكزة على المعلومة المحاسبية المتماثلة والمفاضلة بين البدائل، بناء على أسس سليمة وواضحة، وكذلك الحاجة الى أساس سليم يتم الاسترشاد به في العمليات الدولية لتبادل السلع والخدمات بما يحقق المصلحة العامة والقبول الدولي (Allin Flaz، 2013م، ص150).

ففي المانيا تبني معايير اعداد التقارير المالية حلت العديد من المشاكل لشراكاتها، ومكنت الشركات الألمانية بالدخول وبشكل افضل في سوق الأوراق المالية في نيويورك (د. عفاف إسحق أبو ذكر، 2013م، ص18).

تعزيز فرص الدخول الى الأسواق المالية العامة.

زيادة رأس المال وانخفاض تكلفة رأس المال على المدى الطويل.

انخفاض تكاليف اعداد التقارير المالية الدولية للشركات مع الشركات التابعة التي تعتمد تطبيق المعايير الدولية.

يرى الباحث ان تبني معايير التقارير المالية الدولية يؤدي الى زيادة الاستثمار في الأوراق المالية الأجنبية اكثر كفاءة من خلال زيادة الاستثمار عبر الحدود، كما انه يؤدي الى زيادة الاتساق، مما يسهل عملية المقارنة بين التقارير المالية للشركات المختلفة عبر الدول المختلفة.

سابعاً: العوامل المؤيدة لمعايير اعداد التقارير المالية الدولية

تتمثل العوامل المؤيدة لمعايير اعداد التقرير المالية الدولية في الآتي (د. منصور الزين، 2012م، ص6):

الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات حول العالم.

وجود شركات المحاسبة العالمية.

زيادة حركة التجارة العالمية بين الدول وظهور منظمات التجارة العالمية، ظهور المؤسسات المالية الدولية التي تمنح

التسهيلات والقروض المختلفة الى شركات عالمية منتشرة في ارجاء العالم .

توفير الوقت وتخفيض تكلفة اعداد البيانات المالية.

الحاجة الى حماية الأموال المستثمرة في السوق المالية العاملة.

يتضح للباحث بان بلدان التي تتميز بضعف القوانين، تميل لتبني معايير اعداد التقارير المالية الدولية طوعا، وان البلدان التي تحتوي على قوانين صارمة وقوية كفيلة بحماية مستخدمي التقارير المالية.

ثامناً: المقومات الرئيسية الواجب توافرها في معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

تتوفر في معايير اعداد التقارير المالية الدولية مجموعة من المقومات منها (ندى قسم السيد حاج أحمد، 2010م، ص 58):

الملائمة: تلازم المعايير المحاسبية مع الأهداف المحاسبية التي تسعى المحاسبة لتحقيقها، بحيث يجب ان تصاغ هذه المعايير في ضوء اهداف المحاسبة، وما تسعى الي توفيره من معلومات لتلبية احتياجات المستفيدين منها، أي ان ترتبط هذه المعايير بالظروف والاعتبارات البيئية السائدة في المجتمع الذي تطبق فيه.

القبول: تكون معايير اعداد التقارير المالية مقبولة من المستخدمين لها والمستفيدين منها، ويتطلب ذلك ان تكون هذه المعايير سهلة الفهم، مرنة ومتناسقة ومتجانسة مع بعضها البعض.

التجانس: يحقق التجانس بين المعايير المحاسبية المختلفة التي يتم إصدارها في فترات زمنية مختلفة، بحيث لا يكون بينها تعارض، ويتطلب ذلك اعداد التقارير المالية في ضوء اطار فكري واضح ومتكامل من خلال وجود خطة محددة لبناء وإصدار المعايير.

تاسعاً: مساهمة المنظمات في تبني معايير اعداد التقارير المالية

التبني يعني وضع إجراءات من اجل المحافظة ومسايرة مستجدات المعايير الدولية، يتطلب التبني الفعال لمعايير اعداد التقارير المالية الدولية بيئة معينة تناسب الأهداف والظروف التي اعدت لها هذه المعايير، فعلى المستوى العربي عقد مؤتمر حول تقارير الشركات في ظل عولمة المعايير الذي عقد في مقر جامعة الدول العربية بالقاهرة، حيث توصل المؤتمر الى ضرورة التوافق بين معايير المحاسبة الدولية الوطنية ودراسة أوجه الاختلاف وحلها، التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية القادرة على تطبيق المعايير لدى المحاسبين القانونيين والمنشآت الاقتصادية التي تطبق المعايير، تبني معايير اعداد التقارير المالية كمنط في بعض الدول العربية مثل مصر والأردن، العراق ودول الخليج لتنظيم سياستها المحاسبية، كأساس موحد للتقرير المالي (Hendirkson Elon، 2014م، ص34).

اما على مستوى التكامل العربي فقط انشأت هيئة الحاسبة والمراجعة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، بهدف تنظيم وتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وتحقيق التنسيق والتوحيد والتكامل المحاسبي، هنالك اتجاه دولي لتبني معايير اعداد التقارير المالية الدولية في مجموعة واحدة من معايير التقرير المالي ليستخد بصفة الزامية خلال السنوات القادمة، بواسطة الالات المؤسساتية على المستوى العالمي، وذلك باعتبارها مصدرا أساسيا لضوابط التقرير المالي ان معظم الشركات العامة لقائمة والمتعاملة مع الاتحاد الأوروبي، أصبحت الان مطالبة باستخدام المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية بدء من 2005م، وطبعا لوائح الاتحاد الأوروبي يسمح بتأجيل تبني تطبيق المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية حتى عام 2007م، ولكن بشروط معينة وحالات محدودة (د. محمود إبراهيم عبد السلام، 1995م، ص5).

ان معايير المحاسبة الدولية ومعايير اعداد التقارير الدولية نشأت لتلبية حاجات دول معينة، نظرا لخصائص اقتصادياتها والشركات التابعة لها، الا ان التقارب الدولي في مختلف المستويات دفع العديد من الدول الى الرغبة في

الاستفادة من المعايير، كل حسب حاجته والاهداف المتوقعة تحقيقها من خلال تبنيها او تكيفها (Stephen . Zelf, 2014م، ص22).

اكتسبت اللجنة المعايير المحاسبية الدولية، والتي غيرت الى مجلس معايير التقارير المالية اعترافاً واسعاً، بالإضافة الى مؤسسيها من الجمعيات والمعاهد المهنية الرائدة في البلدان الصناعية، التحق بها عدد كبير من المهنيين في البلدان الأخرى، تعبير معايير اعداد التقارير المالية هو تعبير فني متفق عليه عد المحاسبين، شمل كل ما هو متفق على انه مقبول في علم المحاسبة (د. ظاهر شاهر القشي، 2013م، ص7).

كما كانت المعلومات المنشورة تتمتع بإفصاح كافي ومفروضة بشكل مناسب تتماشى مع مقتضيات معايير اعداد التقارير المالية الدولية، وذلك من اجل سهولة المقارنة في الشركات الأخرى المشابهة لها في النشاط، وان الثبات في العرض هو احد المزايا الجديدة التي اقترتها معايير اعداد التقارير المالية الدولية. وضع مجلس معايير المحاسبة الدولية برنامج عمل، حيث سعى للقيام اصدار جميع المعايير التي يشترط على المؤسسات ان تطبقها اعتبارا من يناير 2005م، ويتضمن البرنامج العناصر التالية(خالد جمال الجعارات، 2008م، ص22):.

التحسينات التي تعالج الانتقادات التي وجهت الى معايير المحاسبة الدولية.

معالجة الثغرات العامة في المعايير الدولية.

مشاريع متخصصة لتشجيع التوحد مع المعايير التي صدرت من جهات تشريعية وطنية.

الامكانية المتاحة للمهنة من حيث عدد الأعضاء المؤهلين، الامكانية المالية، تأثير أصحاب المصالح وعلاقتهم بالمنظمات المهنية المشرفة، إضافة الى مدى تعاونهم (أحمد ريان البلقاوي، 2009م، ص208).

صلاحيات وضع المعايير والزامية تطبيقها ومراقبة جودة هذا التطبيق.

خطة وضع المعايير والتي تتطلب دراسة تلك المعايير وامكانيات تعارضها مع المنظومة القانونية للدولة إضافة الى تسيير الفترة الانتقالية، هنالك ثلاثة أساليب لمعايير اعداد التقارير المالية كالاتي(هوارى معراج، 2011م، ص 19):.

عاشراً: شروط التحول الى معايير اعداد التقارير المالية الدولية:

تتمثل شروط التحول الى معايير اعداد التقارير المالية بالآتي(Labroids G، 2011م، ص 193):.

التحول الاختياري: يعطي الفرصة للشركات لتقرير الوقت والوضع المناسب للتحول، فالادارة سوف تتخذ القرار بالتحول تخفيضاً لتكلفة رأس المال ناشئ عن زيادة مستويات الإفصاح، انخفاض عدم تماثل المعلومات ومن ثم ينتج عن ذلك ارتفاع القيم السوقية للاسهم.

التحول الالزامي المرن: يعطى للشركات بعض الحرية في التصرف والتهيئة خلال فترة التحول.

التحول الالزامي: يتم فرض عملية التحول الزامياً في وقت معين، كما انه ينتج عن التحول الى معايير اعداد التقارير المالية اثاراً إيجابية في حالة اذا كانت المعايير ابسط في التطبيق واكثر شفافية.

يتضح للباحث ان شروط التحول الى معايير اعداد التقارير المالية تكتنفها بعض الصعوبات المتعلقة بالاختلافات الفنية وتكلفة التحول، عدم كفاية المعرفة والخبرات اللازمة للتحول، الامر الذي يؤدي الى تاثير سلوك الإدارة ويدفعها الى اتخاذ قرارات للتخفيف من الآثار العكسية لتطبيق معايير اعداد التقارير المالية.

حادي عشر: التقرير المالي في كل من معايير المحاسبة الدولي ومعايير اعداد التقارير المالية الدولية :

المعلومات المحاسبية التي يتم توفرها تختلف باختلاف طبيعة الوحدة المحاسبية، وان عرض المعلومات المحاسبية يتم خلال تقارير دورية تسمى التقارير المالية (مصطفى حميدان حسن، 2010م، ص7)،

والتقارير المالية تختلف عن القوائم المالية حيث يحتوي التقرير المالي على كافة المعلومات التي تلتزم المنشآت بتقديمها دوريا في شكل قوائم وغيرها من صور العرض، اما القوائم المالية فتمثل مخرجات المحاسبة المالية التي تحتوي على معلومات ذات غرض عام، التقارير المالية تعد أساساً لخدمة المستثمرين، ولقد أشار مجلس معايير المحاسبة المالية، ان الوحدة الاقتصادية تقدم المعلومات بشكل رئيسي للمستثمرين بهدف جذب وبقاء رؤوس أموالهم لاستثمارها في النشاطات المتنوعة في الوقت الراهن او مستقبلاً (طارق بن علي العرفي، 2011م، ص292).

اصبح من الضروري ان يكون هناك وسيلة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع عن طريق التقارير المالية (غسان القبالي، 1998م، ص53).

اشار مجلس معايير الحاسبة المالية ان القوائم المالية تعتبر أساس التقارير المالية، وهي تحتوي على معلومات يراد توصيلها للمستفيدين من خارج المشروع، بينما تحتوي التقارير المالية بالإضافة الى القوائم المالية على الكثير من المعلومات المالية وغير المالية، والتي لا توجد بالقوائم المالية كالمعلومات عن النشاط الإنتاجي والتسويقي للمشروع والعوامل الاقتصادية والسياسية لتي قد تؤثر فيه مستقبلاً (طرق عبد العال حماد، 2011م، ص41).

التقارير المالية لا تتضمن القوائم المالية فقط، ولكنها تمتد لتشمل كذلك الوسائل الأخرى لتوصيل المعلومات ذات الصلة المباشرة او غير المباشرة، والتي يتم استخراجها من النظام المحاسبي، وتقوم الإدارة بتوصيل المعلومات الى الأطراف الخارجية عن طريق وسائل التقارير المالية التي تخضع لفواعد صارمة وتنظيمية، لان الإدارة تعتبرها مفيدة بالنسبة للأطراف الخارجية، وتقوم الإدارة بتحليلها اختبارياً، بالنسبة للمعلومات التي يجب توصيلها عن طريق التقارير المالية، وليست من خلال القوائم المالية، فانها قد تتخذ اشكالا مختلفة وتتعلق بموضوعات عديدة، التقارير المالية للمنشأة قد تشمل معلومات مالية ومعلومات غير مالية ونشرات او تقارير مجلس الإدارة والتنبؤات المالية ذات الصلة بالمنشأة، ووصف الخطط والتوقعات، وكذلك التأثير البيئي او الاجتماعي لأعمال المنشأة(د. أمين السيد أحمد لطفي، 2008م، ص47).

تحقق القوائم المالية الحاجات العامة لغالبية المستخدمين وتظهر كذلك القوائم المالية، نتائج مسئولية الإدارة عن الموارد التي اودعت لديها، وهؤلاء المستخدمين الذين يرغبون بتعميم مسئولية الإدارة من اجل اتخاذ قرارات اقتصادية (د. وليد الخالد حسن، 2005م، ص112).

يتضح للباحث بان التقارير المالية تتضمن القوائم المالية بالإضافة الى الوسائل الأخرى لتوصيل المعلومات ذات الصلة، والتي تم استخراجها من النظام المحاسبي المعتمد في المنشأة الاقتصادية التي تصدر التقرير المالية الخاصة بها.

1. مكونات التقارير المالية

تتمثل مكونات التقرير المالي في (عباس علي ميراز وآخرون، 2006م، ص17):.

1. القوائم المالية: تعتبر من أجزاء التقرير المالي وتمثل المصدر الرئيسي للمعلومات التاريخية المتضمنة نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي والتغيرات التي حدثت فيها .

II. تقرير مراقب الحسابات: يتضمن نتيجة التدقيق القوائم المالية ومدى دقة المعلومات، ومدى تمثيلها بعدالة للعمليات التي تمت في الشركة خلال فترة معينة.

III. تقرير مجلس الإدارة: يتضمن معلومات عامة عن الشركة وأهدافها، وكذلك معلومات عن الأنشطة التشغيلية والتسويقية والتمويلية، بالإضافة الي معلومات عن الأداء المستقبلي للشركة.

يتضح للباحث ان التقارير المالية الأكثر شمولاً من قوائم المالية، فهي تقارير تحتوي على كافة المعلومات التي تقوم المنشآت بأعدادها وتقديمها دورياً في شكل قوائم مالية او أي اشكال أخرى.

2. اهداف التقارير المالية

تتمثل اهداف التقارير المالية في الآتي (عباس علي ميراز وآخرون، 2009م، ص25):.

تقدم معلومات للمستثمرين الحاليين والمحتملين والدائنين وغيرهم من المستخدمين لاتخاذ القرارات الاقتصادية.

تقدم معلومات للمستثمرين والدائنين وغيرهم من المستخدمين للتنبؤ بالمقبوضات النقدية المستقبلية من الأرباح والفوائد والعائدات من البيع او استحقاق السندات والقروض من حيث المبالغ والتوقيت.

تقدم معلومات عن الموارد الاقتصادية للشركات والالتزامات وحقوق الملكية المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف للشركة وتقييم السيولة والأداء.

تقدم معلومات حول السيولة والملائمة المالية وتوزيع الأرباح.

تتضمن القوائم المالية تفسيرات وتأويلات لمساعدة المستخدمين على فهم المعلومات المالية المقدمة.

تقدم معلومات حول كيفية ادره الشركة وتصريف المسؤوليات لاستخدام موارد المؤسسة.

توفير المعلومات في ترشيد القرارات الاستثمارية والائتمانية للمستثمرين الحاليين والمرقبين والدائنين.

توفير المعلومات المقيدة في التقديرات المستقبلية بما يتيح الفرصة لمتخذي القرارات الاقتصادية للمفاضلة بين التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية.

توفير المعلومات حول موارد والتزامات الشركة والتغيرات التي تطرأ عليها.

توفير المعلومات لتقييم أداء الشركة وتحديد أرباحها.

توفير المعلومات في تحديد درجة السيولة وتدفق الأموال.

توفير المعلومات للتقرير عن مسؤولية الإدارة وتقييم كفاءة أدائها.

توفير معلومات حول ملاحظات وتفسيرات الإدارة.

يرى الباحث ان التقارير المالية تهدف الى تقديم الموقف المالي والإداري للمنشأة، تتطلب العرض العادل لاظهار العمليات المالية والاحداث الأخرى، والظروف التي يتم فيها الاعتراف والاثبات للعمليات المالية.

3. العوامل التي تؤثر على التقارير المالية

تتمثل العوامل التي تؤثر على التقارير المالية في الآتي(د. سمير الديشاني، 2012م، ص90):

الموارد التي تسيطر عليها الشركة، المعلومات حول الموارد الاقتصادية التي تسيطر عليها الشركة وقدرتها السابقة على تطوير تلك الموارد.

البنية المالية للشركة، المعلومات حول البنية المالية للشركة مقيدة في:

التنبؤ بحاجات الاقتراض في المستقبل.

قدرة الشركة على زيادة التمويل.

كيفية مساهمة الأرباح والتدفقات النقدية في زيادة منفعة الشركة.

السيولة وقدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات، المعلومات حول السيولة وقدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها مقيدة في التنبؤ بقدرة الشركة على مواجهة التزاماتها المالية في ميعادها وتشير السيولة الى:

توفير النقدية في المستقبل القريب.

القدرة على سداد الالتزامات على المدى الطويل.

قدرة الشركة على التكيف، أي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تعمل بها.

القياس والافصاح المحاسبي:

القياس المحاسبي في القوائم المالية

يعتبر القياس المحاسبي أهم المراحل الرئيسية عند إعداد القوائم المالية، حيث يتم تقييم وتسجيل تلك البنود الواردة في القوائم المالي، بهدف نشرها أو عرضها لمختلف مستخدمي هذه القوائم بغية اتخاذ القرار المناسب، ونظراً لأهمية القياس المحاسبي وما له من دور في جعل القوائم المالية ذات مصداقية ومعبرة عن واقع المؤسسة، سعت الهيئات والمنظمات المحاسبية الدولية إلى إعداد البلورة جملة من المعايير المحاسبية لمعالجة هذا الموضوع.

مفهوم القياس المحاسبي:

لقد قدم الباحثون في مجالات القياس المختلفة تعريفات متعددة لعملية القياس، ورغم اختلافها في الشكل إلا أنها تتفق في المضمون، وينسب أول تعريف علمي محدد لعملية القياس بشكل عام إلى Campell الذي عرفها بما يلي، يتمثل القياس بشكل عام في قرن الأعداد بالأشياء للتعبير عن خواصها، وذلك بناءً على قواعد طبيعية يتم اكتشافها إما بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة (مطر محمد، موسى السويطي، 2008م، ص120).

ويرى آخر أن القياس هو، عملية مقابلة يتم من خلالها قرن خاصية معينة هي خاصية التعدد النقدي لشيء معين هو حدث اقتصادي يتمثل فيها بعنصر معين في مجال معين هو المشروع الاقتصادي (سيد عطا الله السيد، 2009م، ص 181).

ويعرف مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية FASB القياس المحاسبي بأنه، عبارة عن تخصيص أرقام للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد محددة، كما أنه عملية مقارنة تهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة بين بديل وآخر في حالة اتخاذ القرار (ريتشارد شرويد وآخرون، 2006م، ص185).

وتحديداً لعملية القياس المحاسبية صدر في تقرير لجمعية المحاسبين الأمريكية AAA عام 1966م ما يلي، يتمثل القياس المحاسبي في قرن الأعداد بأحداث المؤسسة الماضية والجارية والمستقبلية، وذلك بناءً على ملاحظات ماضية أو

جربة أو بموجب قواعد محددة (محمد مطر، موسى السويطي، 2008م، ص130).

أما أكثر التعريفات تحديداً لعملية القياس فهو: إن عملية القياس بشكل عام هي عملية التعبير عن خاصية ما أو مجموعة خصائص لموضوع القياس بأساليب القياس، فالقياس يقع على موضوع ويستخدم في عملية القياس أدوات المقاييس، وتتبع أساليب القياس في استخدام هذه المقاييس، وذلك بغية الوصول إلى الهدف المرغوب من عملية القياس (مرعي عبد الحي مرعي، محمد سمير الصبان، 1988م، ص75).

وعموماً يعرف القياس بأنه، عملية تحديد وتبويب العمليات لمختلف الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة، والتعبير عنها في شكل أرقام وبيانات واضحة بهدف توفر المعلومات التي من شأنها أن تسهل اتخاذ القرارات الاقتصادية (سمرة صديقي، 2010م، ص3).

مفهوم القياس

القياس في اللغة مكن الفعل قاس وهو المقدر فيقال قيس الشيء: أي قاسه وقدره على مثاله، والقياس ما بين قيس به (ابن منظور، 1998م، ص178)، ويقصد بالقياس في مفهومه العام مقابلة خصائص مجال معين بخصائص مجال آخر باستخدام الأرقام والرموز طبقاً لقواعد محددة، ويفضل استخدام المقاييس الكمية لزيادة دقة التعريف المتحصل عليها (عباس مهدي الشيرازي، 1990م، ص62).

وعرف القياس بأنه، التعبير عن خاصية ما أو مجموعة خصائص لموضوع القياس بأساليب وأدوات معينة بغية الوصول إلى الهدف المرغوب من عملية القياس (الصبان، محمد سمير، 1996م، ص147).

وكما تم تعريف القياس بأنه، التعبير بالأرقام أو الأشياء أو الظواهر أو الخصائص أو الأحداث موضوع القياس وذلك طبقاً لنظام معين يتم بمقتضاه إيجاد وحدة قياس ثابتة متفق عليها، وتشارك مع موضوع القياس في صفات معينة تستخدم في تحديد مقدار معين من الشيء أو الخاصية أو تحديد مركز اتجاه غيره من الأشياء أو الخصائص (محمد أمين، 2006م، ص20).

وقد عرفت عملية القياس بأنها، مقارنة عنصر بعنصر آخر للوصول للقيمة العادلة التي يخزنها العنصر المقاس (وليد ناجي الحياي، 2007م، ص101).

أما مفهوم القياس المحاسبي كما عرضه الإطار الفكري للجنة معايير المحاسبة الدولية في الفقرة رقم (99) بأنه، عملية تحديد القيم النقدية للعناصر التي سيعترف بها في القوائم المالية، والتقرير عنها في قائمة المركز المالي أو قائمة الدخل (كمال خليفة أبو زيد، 1990م، ص30).

وقد عرفه مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية بأنه، عبارة عن تخصص أرقام للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد محددة، وهو عملية مقارنة تهدف للحصول على معلومات دقيقة للتمييز بين بديل وآخر في حالة اتخاذ القرار (ريتشارد شرويد وآخرون، 2006م، ص185).

كما عرف بأنه، تحديد القيم العددية للأشياء أو الأحداث الخاصة بالمنشآت بطريقة تجعلها ملائمة للتجميع (محمد أحمد إبراهيم، 2008م، ص12).

وأيضاً عرف بأنه، تعبير كمي ونقدي للظواهر، الأحداث، الوقائع المالية والاقتصادية الخاصة بوحدة معينة عرضها في صورة نافعة وواضحة (جمعة حمد حلمي، 2009م، ص154).

كما عرف بأنه، عملية قرن الأعداد بالأحداث المشروع الماضية والجارية والمستقبلية، وذلك بناءً على ملاحظات ماضية أو جارية بموجب قواعد محددة (محمد مطر، 2010م، ص143). كما يعرف بأنه، عملية تحديد وتبويب العمليات بمختلف الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة، والتعبير عنها في شكل أرقام وبيانات واضحة بهدف توفير المعلومات التي من شأنها أن تسهل اتخاذ القرارات الاقتصادية (مسعود صديقي، 2010م، ص3).

ولما أن المحاسبة تعرف على أنها، قيد وتصنيف وتلخيص المعاملات الاقتصادية بعد تحويلها إلى قيم مالية باستخدام النقود وتفسير نتائج هذه المعاملات، فالقياس يعتبر أحد الوظائف الأساسية المحاسبية، ونتيجة له يكتسب المعلومات المحاسبية أهمية خاصة من قبل مستخدميها، وفي ظل هذا المفهوم يقتصر القياس المحاسبي على تحويل العمليات ذات الصيغة المالية إلى قيم مالية باستخدام الوحدات النقدية كأساس للقياس (الهادي آدم محمد إبراهيم، 2010م، ص22).

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن القياس بصورة عامة ينحصر في:

وجود شيء مطلوب قياسه وهو قابل للقياس أو التقدير أو التحليل.

وجود مقياس متفق عليه يمكن أن يستخدم كمعيار لقياس أو التقدير أو التحدي.

لابد للقياس من نظام معين يشتمل على أفضل الأساليب والأسس والاجراءات لتحقيق أهداف القياس.

أهداف القياس في الفكر المحاسبي

يسعى القياس المحاسبي إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها (أسامة محمد صالح، 2012م، ص128).

التعبير عن الأحداث والظواهر الاقتصادية التي تتم في الوحدات الاقتصادية بوحدة قياس مناسبة هي النقود.

القيام بقياس الاصول التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية والالتزامات المترتبة على ما تملكه الوحدة الاقتصادية.

التعرف على التغييرات التي تطرأ على اصول وخصوم وحقوق ملكية الوحدة الاقتصادية بين الفترة المالية والأخرى وربط

هذه التغييرات في فترة زمنية محددة.

يستنتج الباحث مما سبق الآتي:

القياس المحاسبي يلعب دوراً هاماً في إعداد المعلومات بالجودة الملائمة لحاجة مستخدمي هذه البيانات داخل أو خارج المنشأة، وبالتالي اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعمال المنشأة أو بالاستثمار فيها بشراء منتجاتها أو أسهمها أو منح تسهيلات ائتمانية لها.

القياس المحاسبي يساعد في تقييم وتقويم أداء الشركات ومعرفة التكاليف التي ستكبدتها في عملية أعمالها ونفقات المشاريع الاجتماعية.

ويتضح مما سبق أن القياس المحاسبي ينحصر في وجود شيء مطلوب قياسه أو تحديده، ووجود مقياس متفق عليه يمكن أن يستخدم كمعيار لقياس أو تقدير أو تحديد هذا الشيء في ضوء نظام معين بمقتضاه تتم عليه القياس.

خصائص جودة المعلومات المحاسبية:

عرفت بأنها الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية و الصفات التي تجعل المعلومات الواردة في القوائم المالية مفيدة للمستخدمين (محمد مطر، 2000م، ص25)، وعرفت بأنها، الصفات التي تميز المعلومات الأفضل وأكثر نفعاً وفائدة عن تلك المعلومات الأقل نفعاً لغرض اتخاذ القرارات (عبد الحميد مانع الصيحي، 1998هـ، ص51)، وعرفت بأنها

السمات التي تجعل المعلومات المحاسبية تحقق الفائدة المرجوة لها من قبل مستخدميها (ماجد إسماعيل أبو حمام، 2009م ص131)، وعرفت بأنها تلك الخصائص التي يجب أن تتسم بها المعلومات المحاسبية المفيدة، وتحديد هذه الخصائص يعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الأهداف وبين المقومات الأخرى للآطار الفكري المحاسبي، كما أن هذه الخصائص سوف تكون ذات فائدة كبيرة لكل من المسؤولين عن وضع المعايير المناسبة، وكذلك المسؤولين عن إعداد التقارير المالية في تقييم نوعية المعلومات التي تنتج من تطبيق الطرق والأساليب البديلة، وتحدد مجموعة الخصائص النوعية لاستخدامها كأساس لتقييم مستوى جودة المعلومات المحاسبية (عبد الرازق محمد قاسم، 2005م، ص102)، وعرفت بأنها الصفات التي تكسب المعلومات المحاسبية النفع عند مستخدميها (نوى الحاج، 2013م، ص36).

يستنتج الباحث من تعريف الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية بأنها:

1. صفات تجعل المعلومات مفيدة لمستخدميها.
 2. تظهر القوائم المالية بصورة صادقة.
 3. تكون ذات فائدة كبيرة لكل من المسؤولين عن وضع المعايير المناسبة، وكذلك المسؤولين عن إعداد التقارير المالية.
 4. تستخدم كأساس لتقييم مستوى جودة المعلومات المحاسبية.
- يستطيع الباحث تعريف الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بأنها، صفات تجعل المعلومات حقيقية وصحيحة وملائمة، للاعتماد على عليها في عملية اتخاذ القرارات.

تتكون الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية في:

أولاً: الخصائص النوعية الرئيسية

تتمثل الخصائص النوعية الرئيسية في (أحلام عباس، 2013م، ص44):

1. الملائمة

وعرفت بأنها المعلومات القادرة على احداث فروق في القرارات من خلال مساعدة المستخدمين للمعلومات المحاسبية على تكوين تنبؤات عن النتائج المستقبلية أو تغيير التنبؤات السابقة وتصحيحها (عبد الحميد مانع الصيغ، 1998م، ص55)، وعرفت بأنها قدرة المعلومات المحاسبية على تغيير قرار مستخدم المعلومات، والتأثير عليه لإيجاد فرق في اتخاذ القرار (نعيم حسين دهمش، 2005م، ص12)، وعرفت بأنها مدى كفاءة التقارير ونجاحها في خدمة مستخدميها، وبقدرتها على توفير المعلومات الكافية والملائمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، بحيث تتميز هذه المعلومات بأنها، مناسبة لاتخاذ القرارات، وأنها تعرض بالشكل الصحيح وتتوافر في الوقت المناسب، ومدى نجاح التقارير في لعب دورها مصدراً للمستثمر يعتمد على درجة الافصاح عن هذه المعلومات الملائمة (Burtuon, Richard N، 2007م، ص57)، وعرفت بأنها انسجام المعلومات المحاسبية مع نماذج القرارات، أي أن تكون طريقة القياس والاقصاح ملائمة لاتخاذ القرار وتلبية لاحتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية (ناصر محمد علي المجهلي، 2010م، ص47)، وعرفت بأنها القدرة على خدمة قرار معين إما من خلال تخفيض حالة عدم المعرفة لدى متخذي القرار، أو زيادة المعرفة لدى متخذي القرار بخصوص الموقف الذي يتخذ القرار بشأنه (سليمان عتير، 2012م، ص26).. وعرفت بأنها المعلومات التي لها قيمة تنبؤية واسترجاعية تؤثر في اتجاه سلوك متخذي القرار، وتؤثر فيه لتغيير القرار نحو الموقف الذي يتخذ بشأنه عند تقديمها في الوقت الملائم له قبل أن تفقد قدرتها على التأثير في ذلك القرار (د. علي يوسف، 2013م، ص233)،

يستطيع الباحث تعريف الملائمة بأنها، الخاصية التي تؤثر في اتجاه سلوك مستخدمي المعلومات المحاسبية، وتؤثر في سلوك متخذي القرار لتغيير القرار نحو الموقف الذي يتخذ بشأنه، وإيجاد فرق بين القرار الذي يمكن أن يتخذ في حالة غياب هذه المعلومات وحالة غياب خاصية الملائمة.

مزايا المعلومات المحاسبية الملائمة

تتمثل مزايا المعلومات المحاسبية الملائمة في (عباس مهدي الشيرازي، 1990م، ص194):

تمكين مستخدميها من تكوين توقعات عن النتائج التي سوف تترتب على الأحداث الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية. تعزيز التوقعات الحالية أو أحداث تغيير في هذه التوقعات، وهذا يعني أن المعلومات الملائمة تؤدي إلى تغيير درجة التأكد بالنسبة للقرار موضع الدراسة.

تقييم نتائج القرارات التي بنيت على هذه القرارات.

مكونات الملائمة

تتمثل مكونات الملائمة في:

أ. القيمة التنبؤية

وعرفت بأنها قدرة المعلومات على التنبؤ بالأحداث المستقبلية (إيهاب خالد عشاوي، 2004م، ص29)، وعرفت بأنها خاصية المعلومات في مساعدة المستخدمين على زيادة احتمال تصحيح تنبؤات نتائج أحداث ماضية أو أحداث حاضرة (مي إبراهيم محمد الأمين، 2007م، ص18)، وعرفت بأنها الصفة التي تساعد مستخدمي المعلومات المحاسبية في التنبؤ بالنتائج المتوقعة للأحداث المختلفة، وتؤكد توقعاتهم أو تساعدهم في تعديلها أو تصحيحه (نواف محمد عباس الرماحي، 2009م، ص83)، وعرفت بأنها احتواء المعلومات على قدرة تنبؤية، وبالتالي تمكين مستخدمي المعلومات من استشراف أو تقدير المستقبل، وتكوين صورة تقديرية عنه (د. كريمة علي كاظم الجوهري، 2011م، ص30)، وعرفت بأنها أحد محددات ملائمة المعلومات المحاسبية لاحتياجات المستخدمين، إذ تبنى القرارات الاستثمارية على توقعات المستثمرين وتصوراتهم لأداء المنشأة المستقبلية (د. علي يوسف، 2013م، ص233).

قدرة المعلومات على المساعدة في عمل تنبؤات حول آثار الماضي والحاضر والمستقبل.

تصحيح تنبؤات نتائج أحداث ماضية أو أحداث حاضرة.

تحسين مقدرة متخذ القرار على التنبؤ بالأحداث المرتبطة بالنشاط المستقبلي في ضوء نتائج الماضي والحاضر.

يستطيع الباحث تعريف القيمة التنبؤية للمعلومات بأنها، الخاصية التي تزيد من القدرة التنبؤية للمستخدم الرشيد للمعلومات المحاسبية التي تتصف بالقيمة التنبؤية للمعلومات.

طرق الاستفادة من مفهوم القيمة التنبؤية

ب. القدرة على التقييم الارتدادي للتنبؤات السابقة

وعرفت بأنها إمكانية استخدام المعلومة في تصحيح معلومة حالية أو مستقبلية، بحيث يمكن الاعتماد عليها في تقييم مدى صحة توقعات سابقة، وأن تتمتع المعلومة بقدرة عالية على التقييم الارتدادي للقرارات الماضية وقيمة التنبؤ العالية بالمستقبل، وتقليل درجة عدم التأكد وتقييم القرارات السابقة (نمر محمد الخطيب، صديقي فؤاد، 2011م، ص3).

ج. التوقيت الملائم

وعرف بأنه، القدرة على توفير المعلومات لمتخذي القرارات عند الحاجة إليها (عادل عبد الفتاح الهيهي، 2010م، ص22) .

يستطيع الباحث تعريف التوقيت الملائم بأنه، خاصية القدرة على توفير المعلومات الكافية والمناسبة، وفي وقت الحاجة إليها واستخدامها في اتخاذ القرار الملائم.

2-الموثوقية

وعرفت بأنها خلو المعلومات المحاسبية من الأخطاء الهامة والتحيز، وأن تكون موثوقة ويمكن الاعتماد عليها من قبل المستخدمين، معلومات تعبر بصدق عما يقصد أن تعبر عنه أو من المتوقع أن تعبر عنه بشكل معقول (علي محمد عطا الله، 2001م، ص94) .

يستطيع الباحث تعريف الموثوقية الخاصة التي يعتمد مستخدم المعلومات المحاسبية على المعلومات المستخدمة، ويضمن بأنها خالية من الخطأ والتحيز ومعرضة بأمانة وقابلة للتحقق.

ثانياً: الخصائص الداعمة للمعلومات

تتمثل الخصائص الداعمة للمعلومات في (عطا الله وارد خليل، 2005م، ص 23):

أ. الاتساق

عرف بأنه، الثبات بالالتزام في التطبيق الأساسي والقواعد المحاسبية من فترة إلى أخرى، وهذا بدوره يحقق إمكانية المقارنة بين نتائج الوحدة على مر الزمن، ويحول دون تغيرات عن تغير الأساليب والقواعد المحاسبية، (حمزة محي الدين، 2007م، ص 87) وعرف بأنه، الثبات على استخدام نفس الطرق والأساليب المعتمدة في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية من فترة لأخرى، وإذا ما دعت الحاجة إلى أي التغيير فيتم توزيعه عن ذلك لكي يتم أخذ ذلك بنظر الاعتبار من قبل المستخدم، (صدام محمد محمود وآخرون، 2011م، ص37).

يستنتج الباحث من مفهوم الاتساق بأنه:

الثبات في استخدام الأساليب والطرق المحاسبية.

الانتظام في تطبيق الأسس المحاسبية.

يستطيع الباحث تعريف الاتساق بأنه، الاستمرار في استخدام نفس الطرق والأساليب المحاسبية المعتمدة في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية على مستخدميها.

ب. القابلية للمقارنة

عرفت بأنها، كون المستخدمين قادرين على مقارنة القوائم المالية للمنشأة عبر الزمن من أجل تحديد الاتجاهات في المركز المالي وفي الأداء، وأن يكون بمقدورهم مقارنة القوائم المالية للمنشآت المختلفة من أجل أن يقيموا مراكزها المالية وأدائها والتغيرات في مركزها المالي، وأن يكون المستخدمين قادرين على تحديد الاختلافات في السياسات المحاسبية المستخدمة في المنشأة، ويستلزم أن تكون المعلومات المحاسبية قابلة للمقارنة، حتى يمكن الاعتماد عليها في مجال اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه لا تختلط الحاجة إلى القابلية للمقارنة مع مفهوم التوحيد، كما لا تعيق عملية تقديم معايير

محاسبة محسنة، (أحمد عبد الهادي شيبير، 2006م، ص 64)، وعرفت بأنها الخاصة التي تمكن من يستخدمون معلومات المحاسبة المالي من التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء المنشأة وأداء المنشآت الأخرى خلال فترة زمنية معين، (كمال الدين مصطفى الدهراوي، 2000م، ص 45). وعرفت بأنها، قدرة المعلومات المحاسبية على اجراء المقارنات بين فترة مالية وأخرى لنفس الوحدة الاقتصادية أو المقارنة مع وحدات اقتصادية أخرى ضمن نفس النشاط (عصام محمد البحيصي، 2006م، ص 171).

يستنتج الباحث من مفهوم القابلية للمقارنة بأنها:

امكانية مقارنة أداء المنشأة نفسها فيما يتعلق بين الفترات المختلفة.

التمكن من مقارنة أداء منشآت مخالفة في نفس الفترة الزمنية.

يستطيع الباحث تعريف القابلية للمقارنة بأنها، تنشئ أوجه التشابه والاختلاف نتيجة تشابه أو اختلاف الظروف والأحداث التي تتأثر بها المنشآت المختلفة أو الظروف التي تتأثر بها نفس المنشأة خلال الفترات الزمنية المتعاقبة. وأن أوجه التشابه أو الاختلاف الحقيقية ليس من تشابه أو اختلاف أساليب القياس وطرق الافصاح.

جوانب القابلية للمقارنة

تتمثل جوانب القابلية للمقارنة في (نهاده إسحق عبد السلام أبو هويدي، 2011م، ص 49):

أولاً: المقارنة بين نتائج الفترات المختلفة لنفس الوحدة المحاسبية، وهي الثبات أو الاستمرارية

ويمكن اجراء هذه المقارنة إذا توافرت الشروط الآتية:

مقارنة ما يحتويه كل رقم: مقارنة البنود المتعددة التي تم تجميعها في مقدار واحد عند عرض النتائج في القوائم المالية، مع مراعاة تجميع نفس البنود في مقدار واحد أيضاً من فترة لأخرى (ظاهر شاهر، يوسف القشي، 2003م، ص 32).

المقارنة: بوحدة نقدية متجانسة: أن الوحدات النقدية المستخدمة في أية مجموعة متناسقة من القوائم المالية لفترة زمنية معينة، وأن تتطابق أو تتماثل مع الوحدات النقدية المستخدمة في القوائم المالية التي تعد في فترة زمنية أخرى، وإعادة تصوير القوائم المالية للفترات الزمنية السابقة إذا اختلفت القوة الشرائية، والتي استخدمت في إعداد تلك القوائم، وذلك حتى يتسنى اجراء المقارنة بين هذه القوائم على أساس موحد.

امكانية مقارنة نماذج العرض ويشترط استخدام نفس النماذج لتقديم المعلومات من فترة لأخرى.

مقارنة الفترات الزمنية التي وتعد القوائم المالية وأن تكون هذه الفترات متماثلة.

امكانية مقارنة طرق القياس وأساليب الافصاح من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى، وثبات هذه الطرق والأساليب أو في حالة تغييرها يتم الافصاح عن تأثير هذه التغييرات.

الافصاح عن التغييرات في السوق التي تؤثر على المنشأة، أو في طبيعة الأحداث التي تؤثر على المركز المالي للمنشأة من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى.

المقارنة وبين الوحدات المحاسبية المختلفة وخاصة تلك الوحدات ذات الأنشطة المماثلة.

ويمكن اجراء هذه المقارنة إذا توافرت الشروط التالية (حمزة محي الدين، 2007، ص 100):

الشروط السنة السابقة للمقارنة بين نتائج المدد المختلفة لنفس الوحدة المحاسبية.

الغاء الطرق البديلة لقياس أو الإفصاح عن الأحداث المماثلة في جوهرها.

الإفصاح عن السياسات المحاسبية المتبعة من قبل الوحدات المحاسبية المختلفة.

يرى الباحث أن قابلية المعلومات المحاسبية للمقارنة أن تعد المعلومات بطرق محاسبية متماثلة، تمكن من المقارنة الأفقية بين الفترات الزمنية المختلفة لنفس الشركة أو بين شركات متشابهة والمقارنة الرأسية.

ج. قابلية المعلومات لفهم والاستيعاب

عرفت بأنها، خلو البيانات من الغموض، بحيث يسهل فهمها ببسر لتحقيق الفائدة منها، (هوارى سويسى، بدر الزمان خمقاني، 2011، ص4)، وعرفت بأنها الخاصية التي يتعين على من يضعون معايير المحاسبة، ويقومون بإعداد القوائم المالية أن يكونوا على بيئة من قدرات من يستخدمون هذه القوائم وحدود تلك القدرات، وذلك حتى يتسنى تحقيق الاتصال الذي يكفل ابلاغ البيانات التي تشملها تلك القوائم، (ندا محمد صبري إبراهيم، 1997م، ص112)، وعرفت بأنها، الخاصية التي تكون المعلومات قابلة للفهم المباشر من قبل مستخدميها، (أحلام عباس، 2013م، ص9)، وعرفت بأنها، الخاصية التي لا يمكن الاستفادة من المعلومات إذا كانت غير مفهومة لمستخدميها، وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة البيانات التي تحتويها القوائم المالية وكيفية عرضها، ما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم (أشرف محمد عبد البديع، 2001م، ص36). وعرفت بأنها، خاصية من خصائص المعلومات المفيدة تلقى قدرًا متساويًا من اهتمام الفريقين المشار إليهما، وأن من يقومون بوضع معايير المحاسبة عليهم أن هذه المعايير توضع لمنفعة من يقومون بإعداد القوائم المالية، وإنما توضع لمنفعة من يستخدمون تلك القوائم لتقييم محصلة البدائل التي تواجههم. ومن ثم فإن قدراتهم تؤخذ في الاعتبار عند وضع هذه المعايير، فإن من يقومون بإعداد القوائم المالية عليهم أن يراعوا هذه القوائم لا تعد لمنفعة المحاسبين، وإنما تعد لمنفعة من يستخدمونها خارج المنشأة (حمزة محي الدين، 2007، ص121):

يستنتج الباحث من مفهوم قابلية المعلومات لفهم والاستيعاب ما يلي:

بساطة ووضوح المعلومات المحاسبية المعبر عنها بالقوائم المالية وخلوها من التعقيد لكي تكون سهلة الفهم.

يفترض أن يتوفر لدى مستخدمي المعلومات المحاسبية درجة من المعرفة والوعي تمكنهم من فهم المعلومات وتقييم مستوى منفعتها دون تعقيد وصعوبة.

يستطيع الباحث تعريف قابلية المعلومات لفهم والاستيعاب بأنها، الإجراءات التي تسهم في إمكانية فهم المعلومات المحاسبية واستيعابها، تصنيف البيانات في مجموعات ذات مغزى لمن يستخدمون القوائم المالية وليس للمحاسبين وحدهم، الاستعانة بعناوين واضحة المعنى سهلة الفهم. وضع البيانات المرتبطة مقابل بعضها البعض، تقديم الأرقام الدالة على المؤشرات التي يرغب من يستخدمون هذه القوائم في معرفتها.

د. قابلية المعلومات للمراجعة والتحقيق .

عرفت بأنها، خاصية الثقة بالمعلومات وامكان الاعتماد عليها تعني أن أساليب القياس والإفصاح التي تم اختيارها لاستخراج النتائج وعرضها تعتبر أساليب مناسبة للظروف التي تحيط بها (عطا الله وارد خليل، 2005م، ص25) وعرفت بأنها، النتائج التي يتوصل إليها شخص معين باستخدام أساليب معينة للقياس المحاسبي والإفصاح يستطيع أن يتوصل إليها شخص آخر ومستقل عن الشخص الأول بتطبيق نفس الأساليب (محمد محي الدين علي، 2003م، ص118).

يستنتج الباحث مفهوم قابلية المعلومات للمراجعة والتحقيق ما يلي:

1. يمكن التثبت منها واقامة الدليل على صحتها.
2. دقة المعلومات وعدم توفر أخطاء عند مراجعتها.

يستطيع الباحث تعريف قابلية المعلومات للمراجعة والتحقيق بأنها، معلومات يمكن مراجعتها والتحقق منها، وتوفير دليل على صحتها أو أنها معلومات أمينة يمكن الاعتماد عليها.

الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وفق FASB

يعد البيان رقم /2/ الصادر عن هيئة معايير المحاسبة المالية FASB عام 1980م بعنوان (الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية) الدراسة الأكثر شمولية واهمية. فقد اعتمد FASB على مجموعة دراسات سابقة رائدة أهمها(حنان، حلوة، 2003م، ص184):

دراسة الجمعية الامريكية للمحاسبة AAA بعنوان (بيان حول النظرية الأساسية للمحاسبة عام 1966م).

البيان رقم /4/ الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بعنوان (المفاهيم الأساسية والمبادئ المحاسبية التي تحكم القوائم المالية لمنشآت الاعمال" عام 1970م).

دراسة لجنة تروبلود Trueblood الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بعنوان (أهداف القوائم المالية) عام 1973م.

وقد حاولت عدة جهات محاسبية متخصصة تحديد ماهية خصائص وجودة المعلومات، ومن افضل النتائج التي تم التوصل اليها كانت من قبل مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB وذلك حين قام بإصدار المفهوم المحاسبي رقم (2) (الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية). فالمفهوم المحاسبي رقم (2) جاء لسد الفجوة بين المفهوم رقم (1) والمفاهيم الأخرى اللاحقة، والذي قام بتغطية شاملة لألية الاعتراف والقياس والافصاح لعناصر القوائم المالية. محاولا الإجابة عن السؤال التالي: ما هي الخصائص التي يجب ان تتمتع بها المعلومات المحاسبية لتصبح ناجحة؟ (Schroeder, Richard, Clark Myrtle, and Cathey, Jack، 2001م، ص64).

اهم هذه الخصائص التي حددها مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي هي:

1. ملاءمة المعلومات، ومن الأمور المهمة، ان مستوى جودة المعلومات لا يعتمد فقط على الخصائص الذاتية للمعلومات (الملاءمة والموثوقية) بل يعتمد أيضا على خصائص تتعلق بمتخذي القرارات (مستخدمي المعلومات).

2. إمكانية الاعتماد على المعلومات او درجة الثقة بها، وتعتمد فائدة المعلومات لمتخذ القرار على عوامل كثيرة تتعلق بمجال الاستخدام، مثل طبيعة القرارات التي يواجهها وطبيعة النموذج القراري المستخدم، وطبيعة مصادر المعلومات التي يحتاجها، ومقدار ونوعية المعلومات السابقة المتوفرة، والمقدرة على تحليل المعلومات، ومستوى الفهم والادراك المتوفرة لدى متخذ القرار.

وقبل المضي بشرح جميع الخصائص، وبالنظر للشكل أدناه نجد ان خاصية فائدة المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات تأتي على قمة الخصائص وتمثل هذه الخاصية القاعدة العامة التي تعتمد على خاصية الملاءمة وخاصية الموثوقية. ولكي تكون المعلومات ملاءمة يلزم توافر مجموعة من الخصائص الفرعية:

1. وصول المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب (التوقيت الملائم).
2. يكون للمعلومات قدرة تنبؤية.
3. يكون للمعلومات قدرة على التغذية المرتدة.

ولكي يمكن الاعتماد على المعلومات والوثوق بها يلزم أيضاً توفر مجموعة من الخصائص الفرعية هي (Hendriksen, Eldon, and Breda, Michael, 1992م، ص75):

اعداد المعلومات بحيث تعبر عن الظواهر التي يفترض ان تعبر عنها (صدق تمثيل الظواهر والاحداث).

ان تكون المعلومات قابلة للإثبات وبالإمكان التحقق من سلامتها.

ان القابلية للمعلومات للمقارنة وما يتطلبه ذلك من ثبات في تطبيق الطرق والأساليب المحاسبية تعتبر خاصية متداخلة مع خاصيتي الملاءمة والموثوقية.

هناك محددان رئيسيان لاستخدام الخصائص السابقة هما:

اختبار مستوى الأهمية واختبار التكلفة/ العائد.

المحور الثالث الدراسة التطبيقية

بيانات المتغيرات المستقلة والتابعة

الجدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

F3	F2	F1	العناصر
		.568	قياس القمة العادلة3
		.707	قياس القمة العادلة4
		.543	قياس القمة العادلة5
.758			الافصاح عن الادوات المالية1
.748			الافصاح عن الادوات المالية2
.649			الافصاح عن الادوات المالية3
.759			الافصاح عن الادوات المالية4
.797			الافصاح عن الادوات المالية5
.663			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية1
.812			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية3
.735			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية4
.609			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية5
.626			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية7
.756			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية8
.604			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية9
.649			الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية10
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Test of Sphericity			.909
Approx. Chi–Square			2289.189
Df			105
Sig.			.000

Confirmatory Factor Analysis التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

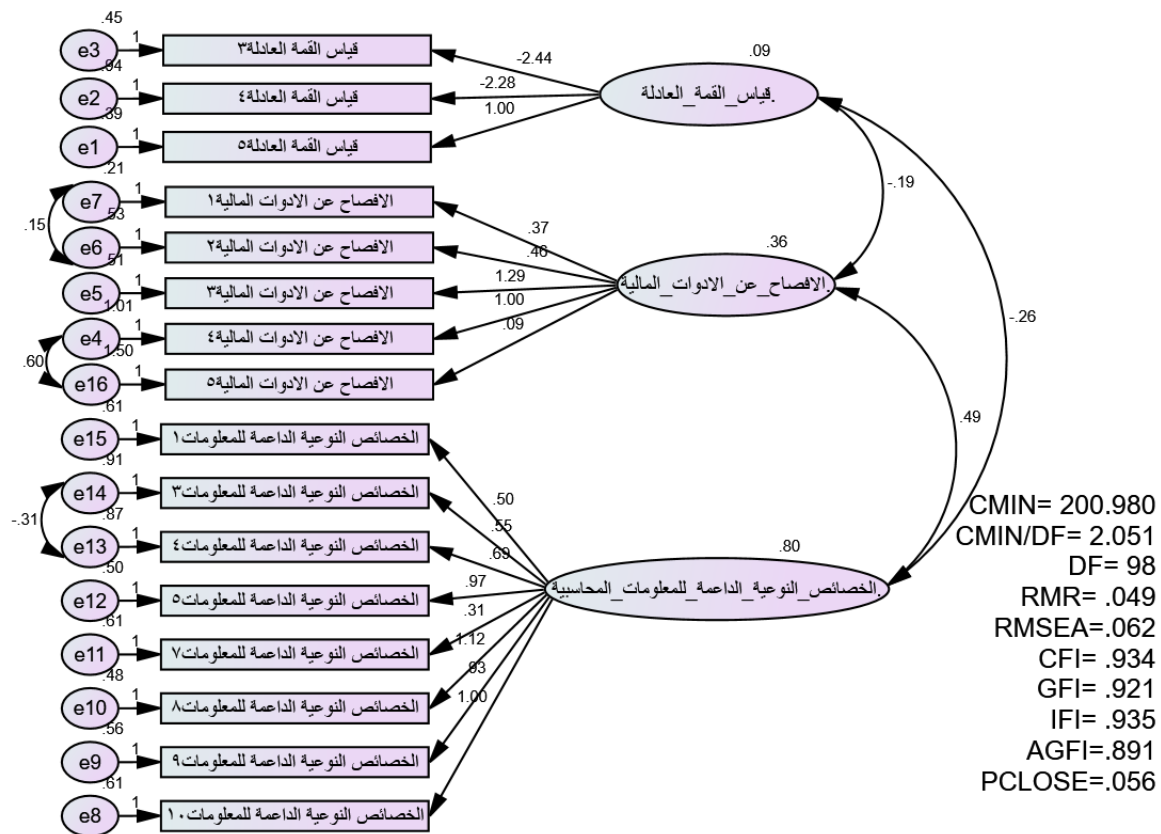
والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي AMOSv25 تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي AMOS تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي .

لنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. والشكل التالي توضح ذلك

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:



جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة النموذج:

CMIN	CMIN/DF	DF	RMSEA	RMR	CFI	GFI	IFI	AGFI	PCLOSE
200.980	2.051	98	.062	.049	.934	.921	.935	.891	.056

الجدول(3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

الاعتمادية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
.66	%65.64	.61623	3.2819	قياس القيمة العادلة
.60	%68.52	.60966	3.4261	الافصاح عن الادوات المالية
.83	%32.011	.65752	3.2011	الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية

جدول(4) الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

الابعاد	الاعتراف بالادوات المالية الدولية	الافصاح عن الادوات المالية	الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية
قياس القيمة العادلة	1		
الافصاح عن الادوات المالية	.547	1	
الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية	.567	.560	1

اختبار الفرضيات:

نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

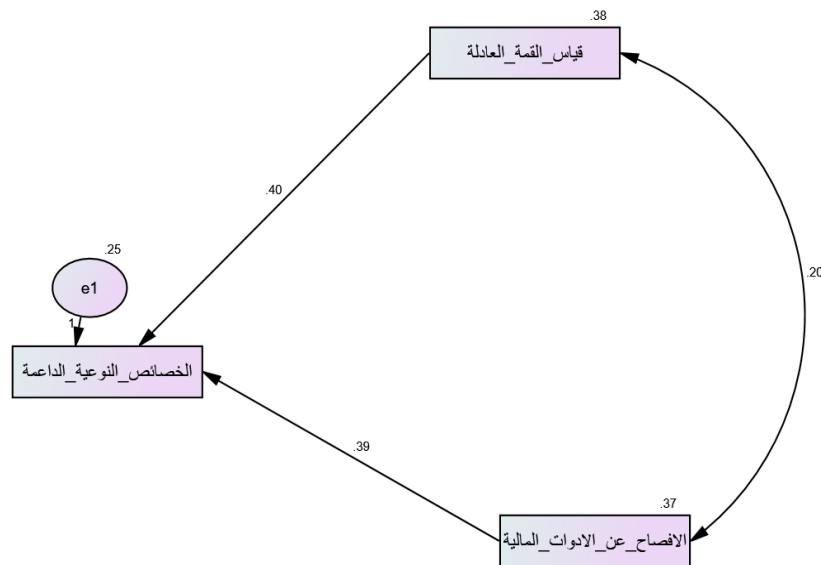
تحليل المسار : Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) والتحليل العاملي.

ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان . (Jeong Hoon . 2002)، نمذجة التفاعلات بين المتغيرات.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيمايلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
 2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات
 3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر
 4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
 5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
 6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعاها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات
 7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية
- الفرضية الرئيسية العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية
- الشكل (3)



وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) المسار من معايير التقارير المالية الدولية الي الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate		
دعمت	***	6.729	.059	.397	قياس القيمة العادلة	<---
دعمت	***	6.458	.060	.385	الإفصاح عن الأدوات المالية	<---

من خلال الجدول اعلاه تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية ,

حيث بلغ معامل الانحدار قياس القمة العادلة الي الخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية 6.729 *** وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية بلغت

المسار من الإفصاح عن الأدوات المالية الي الخصائص النوعية الداعمة بلغت معامل انحدارها 6.458 و *** هو ايضاً دال احصائياً عند مستوى معنوية

أولاً: النتائج:

توصل الباحثون للنتائج الآتية:

نظرية:

1. تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في البيئة المحاسبية الحديثة، ودورها في تعزيز الشفافية والموثوقية والحيادية والثبات وامكانية مقارنة المعلومات، وبالتالي يؤدي الي شمول التقارير المالية علي كافة المعلومات المالية وفهمها وادراك محتواها، مما يجعل الشركات تتنافس محلياً واقليمياً.
2. كشفت الدراسة عن وجود علاقة معقدة بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية من خلال وجود معوقات تحول دون القدرة على التطبيق، وأوضحت كيف يمكن لهذه العلاقة التأثير في جودة التقارير المالية الصادرة.
3. اهمية جودة القياس وفق معايير التقارير المالية الدولية يساهم بصورة مباشرة في دقة وصحة المعلومات المحاسبية المقدمة في التقارير المالية .
4. معايير التقارير المالية الدولية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الشفافية والاعتراف بالأدوات المالية.
5. الإفصاح عن الأدوات المالية يرتبط إيجابياً بجودة المعلومات المحاسبية من خلال الدور الحيوي والمهم لتطبيق المعايير.

عملية:

1. توجد علاقة ايجابية بين قياس القمة العادلة والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية.
2. هنالك علاقة ايجابية بين الافصاح عن الادوات المالية والخصائص النوعية الداعمة للمعلومات المحاسبية.

ثانياً: التوصيات:

1. يوصي الباحثون بالتوصيات الآتية:
2. توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للمحاسبين وعقد مؤتمرات وندوات بهدف نشر الوعي حول اهمية تطبيق وتعزيز فهمهم وشرح لمعايير التقارير المالية الدولية بطريقة اكثر تفصيلا وتطبيقها بشكل فعال.
3. تشجع الدراسة المؤسسات على تطوير أنظمتها المحاسبية لتتواءم مع متطلبات معايير التقارير المالية الدولية وبالتالي تدعيم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية من حيث ملائمتها والتمثيل الصادق وقابليتها للفهم والمقارنة وزيادة قدرتها على التنبؤ والتأكد بالأحداث الاقتصادية المستقبلية.
4. تتصح الدراسة بالتركيز على تعزيز الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، مثل الملاءمة والموثوقية والحيادية وعدم التحيز عند إعداد التقارير المالية والافصاح الكافي مما يساعد على فهمها والمساعدة في اتخاذ قرارات سليمة.
5. توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في مجال معايير التقارير المالية الدولية والخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية لتطوير المعرفة في هذا المجال.
6. توصي الدراسة بتوعية مستخدمي التقارير المالية بأهمية معايير التقارير المالية الدولية وكيفية الاستفادة من المعلومات المحاسبية.
7. تتصح الدراسة بالنظر في المتغيرات الوسيطة عند تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية:

دوريات والمؤتمرات

1. ندا محمد صبري إبراهيم، أثر القوائم المالية المنشورة على أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية في مصر، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، الجمعية العلمية، العدد 1، 1997م)، ص 112.
2. غسان القبالي، التقارير المالية المصرفية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة للبحوث، العدد 2، 1998م).
3. أشرف محمد عبد البديع، دور الإفصاح الفترتي عن المعلومات وتقارير الفحص المحدود عليها في تنشيط سوق الأوراق المالية المصرية، (القاهرة: جامعة اسيوط، كلية التجارة، المجلة العلمية، العدد 30، 2001م)، ص 36.
4. إيهاب خالد عشاوي، إعداد القوائم المالية في اطار معايير المحاسبة والمفاهيم، (القاهرة: جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مجلة جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد 23)، 2004م.
5. عبد الرازق محمد قاسم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، (عمان: جامعة عمان العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، العدد 13)، 2005م.
6. عبد الرازق محمد قاسم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، (عمان: جامعة عمان العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، العدد 13)، 2005م.
7. عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني -، (غزة: الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد 1، 2006م)، ص 171.
8. السعدني مصطفى حسن بسيوني، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات، (دبي: جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات بدولة الامارات العربية المتحدة، المؤتمر الدولي لمهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، في الفترة من 4-5 ديسمبر)، 2007م.
9. حمزة محي الدين، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد لقرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية - دراسة تطبيقية -، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 1)، 2007م.
10. حمزة محي الدين، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد لقرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية - دراسة تطبيقية -، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 1، 2007م)، ص 145.
11. معنتر أمين السعيد، ومحمد سليم العيس، انعكاسات تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولي على جودة المعلومات المحاسبة الواردة في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق عمان المالي، (عمان: الجامعة الأردنية، كلية الأعمال، المؤتمر الثاني، القضايا الملحة الاقتصادية الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، 14-15 أبريل)، 2009م.
12. مصطفى حميدان حسن حميدان، مدى التزام مؤسسة المدى الصناعية الإدارية بتطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة) 2010م.

13. د. محمد عبد الله المومني، وأ. د. حسين القاضي، دور الفكر المحاسبي في الاعصار المالي، (عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، المؤتمر الثاني لكلية الأعمال، 5- 8 مارس)، 2010م.
14. خالد سعد الورق، أهمية تطبيق معايير الإبلاغ المالي للشركات وعلاقتها بتوليد مالية عالية الجودة، (الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية، الملتقى الأول)، 2010م.
15. د. مسعود دواسي، وضيف الله محمد الهادي، مقارنة النظام المحاسبي المالي بمعايير إعداد التقارير المالية، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلم الاقتصادية، العدد 2)، 2010م.
16. سمرة صديقي، التوجيه المحاسبي الدولي بين المأمول والوجود، (الجزائر: المركز الجامعي بالوادي، الملتقى الدولي الأول حول النظام المحاسبي المالي الجديد، 17 - 18 جانفي)، 2010م.
17. عادل عبد الفتاح الهيهي، المحتوى الإعلامي للمعلومات الأولية بالتطبيق على سوق الأسهم السعودي، (الرياض: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، مجلة المحاسبون، العدد 63)، 2010م..
18. د. منصور الزين، أهمية اتحاد المعايير الدولية للتقارير المالية وأبعاد الافصاح والشفافية، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبة المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، 14 ديسمبر)، 2011م.
19. د. منصور الزين، أهمية اتحاد المعايير الدولية للتقارير المالية وأبعاد الافصاح والشفافية، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبة المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، 14 ديسمبر)، 2011م.
20. د. كريمة علي كاظم الجوهر، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحكومة لمجلس الإدارة - دراسة تحليلية لوجهات نظر المحاسبين والمدققين -، (بغداد: الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد 90)، 2011م.
21. نمر محمد الخطيب، وصديقي فؤاد، مدى انعكاس الاصلاح المحاسبي على جودة المعلومات المحاسبية والمالية - تجربة الجزائر-، (الجزائر: جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاصلاح المحاسبي في الجزائر)، 2011م.
22. صدام محمد محمود وآخرون، أثر تطبيق المعايير الأخلاقية للمحاسب الإداري في جودة التقارير المالية- دراسة حالة على عينة من المحاسبين في مدينة تكريت-، (الرمادي: جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011م)، ص 37.
23. هوارى سويسي، بدر الزمان خمقاني، نموذج مقترح لتقييم مستوى جودة المعلومات المقدم من تطبيق النظام المحاسبي المالي، (الجزائر: جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاصلاح المحاسبي في الجزائر، 2011م)، ص 4.
24. جودي محمد رمزي، تبني معايير التقارير المالية الدولية للمرة الأولى، (الجزائر: جامعة بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 12)، 2012م.
25. علي عبد الله الزغبى، وحسن محمود الشطناوي، تأثير تغيرات معايير إعداد التقارير المالية الدولية على جودة المعلومات المحاسبية، (القصيم: جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، مؤتمر معايير التقارير المالية الدولية "التحديات والفرص"، 1- 2 مايو)، 2012م.

26. منى حسن ابو المعطى الشرقاوي، آليات تطوير اداء المؤسسات المالية الاسلامية في ضوء معايير التقارير المالية الدولية (AFRS) والمعايير الشرعية لدعم الاقتصاد الوطني في ظل ثورات الربيع العربي، (القاهرة: عين شمس، كلية تجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مجلة علمية ربع سنوية، العدد الرابع، اكتوبر)، 2013م.
27. د. محمد عبد الشكور أحمد شحاته، اطار محاسبي مقترح لتقييم الإدارة المصرفية لمطلوبات المعيار الدولي رقم " 7 " بهدف تعزيز الافصاح والشفافية، (الرياض: الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة البحوث المحاسبية، العدد 2)، 2013م.
28. محمد أبو نصار، تبني معايير المحاسبة والابلاغ المالي بين النظرية والتطبيق، (عمان: الجامعة الأردنية، كلية الإدارة، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 4)، 2013م.
29. د. عفاف إسحق أبو نكر، المعايير المحاسبية الدولية والتكامل الاقتصادي، (عمان: جامعة عمان العربية، الملتقى السابع لهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 6 - 7 مارس)، 2013م.
30. د. ظاهر شاهر القشي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في الشركات الأردنية على استقطاب الاستثمار الخليجي المباشر، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي، النظام المحاسبي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، ص7)، 2013م.
31. د. علي يوسف، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملائمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية - دراسة تطبيقية -، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2)، 2013م.
32. د. علي يوسف، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملائمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية - دراسة تطبيقية -، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2)، 2013م.
33. منى حسن ابو المعطى الشرقاوي، آليات تطوير اداء المؤسسات المالية الاسلامية في ضوء معايير التقارير المالية الدولية (AFRS) والمعايير الشرعية لدعم الاقتصاد الوطني في ظل ثورات الربيع العربي، (القاهرة: عين شمس، كلية تجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مجلة علمية ربع سنوية، العدد الرابع، اكتوبر)، 2013م.
34. محمد معتصم إبراهيم حمد، وإسماعيل محمد النجيب، بدائل القياس المحاسبي ودورها في إدارة الأرباح في المنشآت الصناعية - بالتطبيق على المنطقة الصناعية الخرطوم بحري -، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 165)، 2015م.
35. انعام محسن غدير الموسوي، تشخيص محددات مزايا التحول الى معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) من منظور مستخدم المعلومات، (الخرطوم: جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، العدد 36)، 2015م.
36. محمد أبو القاسم زكري، وسعاد عياش علي، أثر تطبيق المعايير الدولية لأعداد التقارير المالية على تعزيز خصائص المعلومات المحاسبية، (طرابلس: مجلة دراسات محاسبية - نقابة المحاسبين والمراجعين الليبيين، العدد الاول)، 2018م.
37. حسين علي إبراهيم، والسقاء زياد هاشم، ومحمود صدام محمد، تعزيز الكفاءة المالية في ظل معايير (IFRS) للحد من الهشاشة المالية دراسة. تجريبية لواقع الأزمات في العراق باستخدام تحليل مغلف البيانات،

- (العراق: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد - عدد خاص بالمؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات الجزء الأول كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلد 16، العدد الخاص / ج1)، 2020م.
38. فهد مرزوق عويران شامان، أثر التغيرات في القياس والإفصاح المحاسبي وفق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS في جودة الأرباح في الشركات الصناعية الكويتية: الدور المعدل للحوافز الإدارية، (عمان: رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا)، 2021م.
- كتب:**
39. مرعي عبد الحي مرعي،، ومحمد سمير الصبان، اصول القياس والاتصال المحاسبي، (بيروت: دار النهضة العربية)، 1988م.
40. ابن منظور، لسان العرب المحيط، ج3، (بيروت: دار لسان العرب، د. ت)، 1998م.
41. عبد الحميد مانع الصيخ، المعايير المحاسبية الدجولية - دراسة في مدى استخدامها وملائمتها للتطبيق فتي الجمهورية اليمنية، (بغداد: جامعة المستنصرية)، 1998م.
42. عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع)، 1990م.
43. أبو الفتوح فضالة، المحاسبة الدولية، (القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع)، 1996م.
44. صلاح الدين عبد الرحمن فهمي، مقارنة معايير المحاسبة الدولية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، 2000م.
45. كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000م)، ص 45.
46. محمد المبروك أبو زيد، المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع)، 2005م.
47. د. وليد خالد حسن، أسس معايير المحاسبة المالية، (دمشق: دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع)، 2005م.
48. عباس علي ميراز وآخرون، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، (عمان: المطابع الإلكترونية)، 2006م.
49. ريتشارد شرويد وآخرون، نظرية المحاسبة، ترجمة: خالد علي أحمد كاجيحي، (الرياض: دار المريخ)، 2006م.
50. وليد ناجي الحياي، نظرية المحاسبة، (الدنمارك: منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة)، 2007م.
51. محمد مطر، وموسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، (عمان: دار وائل للنشر)، 2008م.
52. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع)، 2008م.
53. أمين السيد أحمد لطفي، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع)، 2008م.
54. أحمد ريان البلقاوي، نظرية المحاسبة، (عمان: دار المليجي للنشر والتوزيع)، 2009م.
55. سيد عطا الله السيد، النظريات المحاسبية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع)، 2009م.
56. نواف محمد عباس الرماحي، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، 2009م.

57. رضوان حلوة حنان، ونزار فليح البلداوي، مبادئ المحاسبة المالية - القياس والافصاح في القوائم المالية -، (عمان: اثراء للنشر)، 2009م.
58. الهادي آدم محمد إبراهيم، نظرية المحاسبة، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين)، 2010م.
59. طيبي عبد اللطيف، وطلبة عاد، إشكاليات تحديث النظام المحاسبي وفق مستخدمات معايير المحاسبة والتقارير المالية الدولية، (الجزائر: دار الأرقم للنشر والتوزيع)، 2010م.
60. محمد مطر، نظرية المحاسبة، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات)، 2010م.
61. لطيف صالح أحمد، معايير إعداد التقارير المالية، (الجزائر: مكتبة المدائن للنشر والتوزيع)، 2011م.
62. طارق بن علي العرفي، اثر عولمة التقارير المالية في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، (دمشق: دار الأمراء للنشر والتوزيع)، 2011م.
63. طارق عبد العال حماد، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع)، 2011م.
64. د. سمير الديشاني، مقدمة في معايير المحاسبة الدولية، (القاهرة: الأوائل للنشر والتوزيع)، 2012م.
65. علي محمد عطا الله، دور المعلومات المحاسبية في تسعير الأسهم للشركات العامة المساهمة في فلسطين، (غزة: الجامعة الإسلامية)، 2001م.

رسائل العلمية:

1. ظاهر شاهر، يوسف القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية، (عمان: جامعة عمان العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2003م)، ص 32.
2. محمد محي الدين علي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م)، ص 118.
3. عبد العال ابراهيم على، أثر تطبيق معيار المحاسبة الدولي في الإفصاح والعرض للقوائم المالية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2005م.
4. عطا الله وارد خليل، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية - دراسة تحليلية -، (عمان: جامعة الزيتونة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005م)، ص 23.
5. عطا الله وارد خليل، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية - دراسة تحليلية -، (عمان: جامعة الزيتونة، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2005م.
6. أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين -، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006م)، ص 32.
7. مي إبراهيم محمد الأمين، دور المعلومات المحاسبية في مجال الأسهم بالأسواق المالية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة)، 2007م.
1. ماجد ماهر فهم سايا، مدى قابلية معايير إعداد القوائم المالية الدولية للتطبيق في فلسطين، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة)، 2008م.
2. أحمد محمد إبراهيم، أهمية القياس والافصاح المحاسبي في شركات ومؤسسات البيع بالمملكة العربية السعودية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة)، 2008م.

3. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية - دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية -، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2009م.
4. صالح حامد علي آدم، أثر نماذج القياس المحاسبي في جودة المعلومات المحاسبية وقرارات الاستثمار في الأوراق المالية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2009م.
5. حساني عبد الحميد، أهمية الانتقال لمعايير إعداد التقارير المالية الدولية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات، (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2010م.
6. ندى قسم السيد حاج أحمد، معايير المحاسبة الدولية في ظل العولمة وتطبيقها في السودان، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2010م.
7. ندى قسم السيد حاج احمد، معايير المحاسبة الدولية في ظل العولمة وتطبيقاتها في السودان (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2010م.
8. هوارى معراج، 2010م، مكانة النظام المحاسبي المالي الجزائري في ظل المعايير الدولية للمحاسبة، (الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي للمحاسبة) 2011م .
9. بدر سعد المطري، الآثار المتوقعة لتطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية على استقرار السوق المالي، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2011م.
10. نهاد إسحق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الرأسمالي - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين -، (غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م)، ص 16.
11. أسامة محمد صالح، دور الفكر المحاسبي في معالجة مشكلات القياس والإفصاح عن تكلفة رأس المال الفكري، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة)، 2012م.
12. نوري فاضل بلعوم، أبعاد تطبيق معايير إعداد التقارير المالية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2013م.
13. أحلام عباس،، أخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية على جودة التقارير المالية - دراسة لعينة من المستثمرين الماليين ومدققي الحسابات -، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2013م.
14. تامر بسام جابر الأغا، أهمية القياس المحاسبي المستند الى القيمة العادلة في تعظيم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية، (غزة: كلية الدراسات العليا، كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة)، 2013م.
15. أحلام عباس، أثر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية على جودة التقارير المالية - دراسة لعينة من المستثمرين الماليين ومدققي الحسابات -، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2013م.
16. مختار ادريس أبوبكر ادم، معايير إعداد التقارير المالية الدولية وجودة المعلومات المحاسبية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2016م.
17. دوريه سعد محمد عبد الجواد،، طار مقترح لقياس أثر جودة المعلومات البيئية كمدخل لرفع كفاءة التقارير المالية في ضوء المعايير المحاسبية: دراسة ميدانية، (القاهرة : رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة)، 2023م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Badlev Haddol, «(IFRS adoption (London: NPL Pubilivation)» 2003.
2. Burtuon, Richard N, «(Discussion of information technology– Related activates of internal auditors–, (U. S.A: Journal of information systems, supplement)» 2007.
3. Susana callao and other, Adoption of IFRS in Spain: Effect on the Comparability and Relevance of Financial Reporting, (Spain: Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 16 , 2007).
1. Gannon B. Alex,«(financial reporting, (London: Global, Journal of Accounting, issued sep)» 2008.
2. Dickins A. Cooper,«(Adoption of Financial Reporting Standard, Journal of Accounting and finance,)2010.
3. Labroids G, «(International Financial Reporting Standards and the Quality of Financial Statement Information, (London: international review of financial analysis)» 2011.
4. Khurama, K, and N Midas, Mandotory IFRS Adoption and time Us home Basis,« (New York: Journal of accounting and economoics)» 2011.
5. Ema Masca,)« Influence of Cultural Factors in Adoption, (Romania: Petrn Msier university, faculty of business and economics, jprural of economics and financie)» 2012.
6. Masako Saito, «(Accounting Education For Implement of Ifrs In Indoneia, (Jakarta: international revies of business 12)» 2012.
7. Iman Zare and Others,«(Qualitative characteristic of Accounting information in Reporting Values of Goodwill and intangible Assets – case study of stock Exchange of Iran» (Khomeini» Iran: Islamic Azad University» Middle – east Jamal of Scientific Research 11 (1), pp32 – 38»2012.
8. David Chitty, International Accounting, (USA: Crowe Horwath international), 2013.
9. Ms. Archana Patroa,« Dr. V. K, Gupta, Adoption of international fincamical reporting standards “IFRS “in Accounting currieulum in India, Indian instate off management infore, India, issued 32»2013.
10. Allin Flaz, IFES Pocket Gide, (Oslo: Price waler house copers), 2013.
11. Steve Lin,) Relative Benefits of adoption of IFRS, (Florida: international university, college of business) 2014.
12. Cangnur Kartmz, 2014» IFRS Implemention and studies in Tukey, (Angra: Dokuz Eylul university).
13. Hendirkson Elon, 2014» Disclosure in Sights into Requirement in USA and UK, (London: International journal. of accounting, vol 4).
14. Stephen. Zelf,«(IFRS Development in the USA and EU and Come Imlicatins for Australia, (New York: journal of international accounting)» 2014.
15. Tif Al Mazroui, Essia Ries Ahmed«» "Adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS) to Enhance Financial Reporting in Oman". Journal of Governance and Integrity, Vol. 6, No. 2, pp. 65-75. DOI: 10.15282/jgi.6.2.2023.9654.» 2023.
16. Ilakkiya, V.» "The Evolution of International Financial Reporting Standards (IFRS) and Its Impact on Global Business Practices". IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Vol. 15, Issue 5, Ser. 3, pp. 59-68» . 2024.
17. Nahed Najm Hamad, Mohanad Abbas Ayyash, and Mahdi Abbas Abadi. ("The expected effects of the application of 'International Financial Reporting Standards (IFRS)' in determining the 'tax base'." American Journal of Economics and Business Management, vol. 7, no. 7, pp. 188–203. DOI: 382830143.») 2024.

Humanitarian and Natural Sciences Journal

Peer-Reviewed Journal

Volume (6) Issue (4), April 2025



Sudan, Khartoum, Khartoum North,
Kafouri next to Al-Zaeem Al-Azhari University

Tel: 00249123656807

00249905578664

Email: info@hnjournal.net

Iraq - Babylon Tel: 009647805011077