

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية

رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (130) المجلد الرابع

الجزء السادس

أكتوبر 2025

مجلة ربع سنوية

ISSN الورقي: 2392- 5418

ISSN الالكتروني: 2520- 7423

DOI: 10.59799/SQZH5356

معامل التأثير: 2.56 Impact Factor

الايداع القانوني 243



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القادسيه وتأصيل العلوم / السودان

العدد (130) أكتوبر 2025

المجلد الرابع

الجزء السادس

الورقي : 2392- 5418 ISSN

الالكتروني : 2520- 7423 ISSN

الإيداع القانوني 243

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح / عمان –الأردن
بالتعاون مع

جامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان
الرئيس الشرفي للمجلة: الأستاذ الدكتور محمد عبدالله سليمان
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني
نائب مدير تحرير المجلة: أ.د. هاشم صالح مناع

هيئة تحرير المجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس هيئة التحرير)
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. يوسف أبو فارة
العراق	وزارة التربية والتعليم	أ.م.د. مصدق أمين عطيه
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	أ.د. محمد الفاتح زين العابدين
فلسطين	أكاديمية القاسمي والكلية العربية	أ.د. خالد سنداوي
الأردن	جامعة الزرقاء الاهلية	أ.د. زياد عبد الحلیم عبد المنعم الذبيبة
السودان	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	دكتور بریر سعدالدين الشيخ السمانی
العراق	المديرية العامة لتربية ذي قار	م.د. أسعد شاكر حميد جاسم
العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الدائرة الإدارية والمالية	م.د. سنان فاضل حمد سلمان

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي (رئيس الهيئة الاستشارية)
الأردن	جامعة مؤتة	د. ماجدة خلف السبع
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
العراق	وزارة التربية المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة	أ.م. د قادسيه حسين جاسم عبد الرضا الذهبي
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الأردن	مركز رماح	أ.د. عماد الصعيدي
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي

أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو	جامعتي حائل / نواكشوط	موريتانيا
أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع	جامعة شقراء	السعودية
بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين	الهيئة الاستشارية	السودان
الدكتورة حليلة إبراهيم محمد الفيلكاوي	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الكويت
د. قيس مهدي البياتي	دكتوراه علاقات اقتصادية دولية	العراق
د. خديجة عبد الكريم خيري	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. مزمل حسن يوسف	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. حسن الفاتح الشيخ	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. محمد الطيب	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
د. جمال محمد البشري	جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم	السودان
الدكتورة صفراوي فاطمة	استاذة محاضرة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الشلف	الجزائر
أم خالدة جمال فرج الشافعي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعة التقنية الوسطى	العراق
أ.م.د محمد عدنان شاكر الزبيدي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعة التقنية الوسطى	العراق

شروط النشر

إن إدارة المجلة لا تتحمل أية مسؤولية عن أصالة البحوث ولا تتحمل أية مسؤولية قانونية، وأن الباحثين هم من يتحملوا المسؤولية الكاملة.

- ❖ تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ❖ ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة إسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- ❖ تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Simplified Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- ❖ يرقم التهميش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- ❖ تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- ❖ على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة.
- ❖ منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوفرة على الأنترنت.
- ❖ نظام التوثيق في الحاشية يكون بذكر (عنوان الكتاب، واسم المؤلف، والجزء/ الصفحة) حسب المنهج العلمي المعمول به في توثيق الدراسات الشرعية، مثاله: المغني، ابن قدامة (435/6).
- ❖ المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- ❖ يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512 موقع المجلة: <http://www.remahresearch.com>

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

❖ قاعدة ISI الماليزية على الموقع:

http://isindexing.com/isi/journaldetails.php ? :

❖ قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: http /www. ebsco.com

❖ قاعدة ULRICHs الألمانية على الموقع:

http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429

❖ محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:

http://www.googlescholars.com

❖ قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع // www.mandumah.com

❖ قاعدة بيانات المنهل www.almanhal.com

❖ قاعدة ASKZED على الموقع: http://www.ASKZED.com

❖ قاعدة معرفة على الموقع: http://www.maarifa.com

❖ قاعدة بوابة الكتاب العلمي: http://www.theleambook.com

❖ معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) 2019.

❖ قاعدة أرسيف (Arcif) .

❖ قاعدة بيانات:

https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY

افتتاحية العدد

نسعى في مجلة "رماح للبحوث والدراسات" مواكبة التطورات البحثية في عالمنا العربي، وذلك من خلال نشر الأبحاث الجديدة في مجالها، والتي تعالج قضايا تربوية وأدبية وشرعية متنوعة، وتتيح مجلة "رماح" المجال واسعاً لأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا للنشر فيها مساهمة منها في تشجيع البحث العلمي الرصين، وتقديم وعاء للنشر العلمي يخلو من التعقيد في إجراءاته مع التمسك بالمنهجية العلمية الرصينة المتبعة في كتابة الأبحاث.

وتسعى المجلة للحصول على مزيد من التصنيفات العلمية والعربية المعتبرة، لذا سوف تصدر المجلة اعتباراً من هذه السنة (2025) بشكل ربع سنوي، حيث سوف يصدر المجلد الأول رقم (115) في شهر كانون ثاني ويغطي الأبحاث المقبولة في المجلة لشهر كانون ثاني، شباط، وآذار، وسوف يصدر عدد الربع الثاني لهذه السنة في شهر نيسان ويغطي الأبحاث المقبولة للنشر في المجلة لأشهر نيسان، أيار، وحزيران، بينما سيصدر المجلد الثالث في شهر تموز ويحتوي الأبحاث المقبولة للنشر في المجلة لشهور تموز، آب وأيلول، بينما سيصدر المجلد الرابع لهذه السنة في شهر تشرين الأول.

وما هذا التعديل في تاريخ إصدار المجلدات إلا تحقيقاً لمتطلبات الانضمام لمستوعبات عربية وعالمية مرموقة، وسوف تغطي المجلة العلوم الاجتماعية كما هي عاداتها بكل فروعها المختلفة

ونود أن نؤكد للباحثين العرب أننا نسعى للتطوير تماشياً مع متطلبات النشر العلمي الرصين للحفاظ على مكانة المجلة، ونرحب بأبحاثكم ودراساتكم العلمية.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
A	هيئة تحرير المجلة
B	الهيئة الاستشارية للمجلة
D	شروط النشر
E	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
F	افتتاحية العدد
G - I	فهرس المحتويات
15 - 35	اثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الاساسي في مادة العلوم في محافظات الكرك إعداد : الأستاذة رانيت عودة المعايطة / الدكتورة أحلام محمد البطوش
36 - 76	اثر تطبيق انظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية إعداد نوفه عبدالعزيز النعيم / جامعة ميد أوشن - السعودية
77 - 115	اثر نموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في تنمية مهارات الإعراب عند طلاب الصف الخامس الأدبي إعداد أ.م.د. حيدر خلفه بنيان أكماني دكتوراه فلسفة طرائق تدريس اللغة العربية
116 - 143	تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء إعداد د. أبو عبيدة محمد عبدالله بابكر أستاذ مساعد - كلية القانون - جامعة الجيزة / رئيس قسم الفقه الإسلامي

الصفحة	الموضوع
144 - 171	تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية إعداد : عبدالله علي عبدالله ا. د طارق فاسم - مشرف رئيس ا. د محمد علي القوزي- مشرف مشارك كلية العلوم الانسانية: قسم التاريخ / جامعة بيروت العربية
172 - 209	الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمت النفسيت لدى المراهقين بمكت المكرمت إعداد : امل محمد علي علي النمري استاذ مساعد بقسم علم النفس المملكة العربية السعودية / وزارة التعليم / جامعة ام القرى كلية التربية / قسم علم النفس
210 - 237	مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان إعداد : د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم د. احمد سليمان إبراهيم أستاذ مساعد جامعة الرعيم الازهري
238 - 264	درجت ممارست القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديريت التربية والتعليم منطقت الطفيلت إعداد : منال صالح عبد احميد الرواجفت / وزارة التربية والتعليم الأردنية / مديريت التربية والتعليم الطفيلت مدرست الطفيلت الثانوي للبنات

الصفحة	الموضوع
265 - 323	السياسات العامة في تعزيز وتمويل الابتكار في المملكة العربية السعودية إعداد: عمشاء سعد الشلوي د. طه طارق شيع كلية الاقتصاد والإدارة / جامعة الملك عبد العزيز
324 - 336	Why Employees Resist Change in the Workplace by: Hamad Abdulla Isa Almusallam Bahrain
337 - 368	The Role of Administrative Leadership Competence in Enhancing Logistics Management Effectiveness: A Case Study of the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University By: Abdelmohdi M. A. Alshalalfeh Prof. Dr. Dhakir Abbas Ali Al-Istiqlal University – Palestine
369 - 411	The Impact of Organizational Communication on Student Satisfaction with University Services By: Main Author Aisha Mirghani Shibeika University of Jeddah, Saudi Arabia College of Business at Khulais Department of Human Resource Management

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

الأستاذة رانية عودة المعايطه

الدكتورة أحلام محمد البطوش

The effect of teaching using the application of artificial intelligence (Class point) in developing achievement and increasing motivation among third grade students in science in Karak Governorate

Mrs. Rania Odeh Al-Maaita

Dr. Ahlam Mohammad Al-Btoosh

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 1

تاريخ استلام البحث: 2025 / 7 / 20

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك، تم استخدام المنهج شبه التجريبي لملائمته لأهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (34) طالباً وطالبة، تم توزيعهم إلى مجموعتين؛ مجموعة تجريبية تكونت من (17) طالباً وطالبة درسوا باستخدام تطبيق كلاس بوينت (Class point)، ومجموعة ضابطة تكونت من (17) طالباً وطالبة درسوا بالطريقة الاعتيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بإعداد أدوات الدراسة (الاختبار التحصيلي، مقياس الدافعية)، وتم التأكد من صدقهم وثباتهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء على الاختبار التحصيلي ومقياس الدافعية بين المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام تطبيق كلاس بوينت (Class point)، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها توجيه معلمات العلوم عامة ومعلمات الصف الثالث خاصة لاستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تدريس مادة العلوم لما لهذا التطبيق من أثر في تنمية تحصيل الطلبة وزيادة الدافعية لديهم.

الكلمات المفتاحية: تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point)، التحصيل الدافعية، طلبة الصف الثالث الأساسي، مادة العلوم.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

Abstract

The study aimed to determine the effect of teaching using the application of artificial intelligence (Class point) in developing achievement and increasing motivation among third-grade students in science in Karak Governorate. The quasi-experimental approach was used to suit the objectives of the study. The study sample consisted of (34) male and female students. Distribute them into two groups; An experimental group consisted of (17) male and female students who studied using the (Class point) application, and a control group consisted of (17) male and female students who studied in the usual way. To achieve the objectives of the study, the researchers prepared the study tools (achievement test, motivation scale), and it was confirmed that Their honesty and steadfastness, The study found that there were statistically significant differences in performance on the achievement test and the motivation scale between the experimental and control groups in favor of the experimental group that studied using the Classpoint application. In light of these results, the study came out with several recommendations, the most important of which is directing science teachers in general and third grade teachers exclusively to use Applying artificial intelligence (Class point) in teaching science because of the impact of this method on developing students' achievement and increasing their motivation.

Keywords: application of artificial intelligence (Class point), achievement motivation, third grade students, science subject.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

المقدمة وخلفية الدراسة النظرية

أصبحت التكنولوجيا تستخدم في جميع المجالات وتتطور يوماً بعد يوم وأصبح يطلق على العصر الذي نعيش فيه العصر الرقمي أو التكنولوجي، ومع الدخول في الثورة الصناعية الرابعة ظهرت مصطلحات جديدة منها الذكاء الاصطناعي، ويشكل الذكاء الاصطناعي تحولات كبرى في مسيرة الإنسانية ويعزز تطبيق تكنولوجيا متطورة تتفهم حاجات البشر، فمجالات الرعاية الصحية والعمل والتعليم ستتغير باستخدام تلك التكنولوجيا؛ بحيث سيستخدم الأشخاص جهازاً ذكياً واحداً يساعد على إتمام كل المهام، من دون أن يتحركوا من مكانهم.

الذكاء الاصطناعي هو فرع من فروع علوم الحاسبات؛ يهدف إلى تطوير أنظمة تحقق مستوى من الذكاء شبيه بذكاء البشر أو أفضل منه، وصممت تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتكون تقليداً لتصرفات العقل البشري ويجعل الآلات تفكر مثل البشر أي حاسوب له عقل وحتى يتم ذلك، فقد حددت جوانب تفوق الذكاء البشري في طريقة الاستنتاج والتفكير (منادي ومرسلي، 2024)، وللذكاء الاصطناعي تطبيقات متعددة في مجالات مختلفة، ومن أبرزها الأنظمة الخبيرة، وتمييز الكلام، وتمييز الحروف، ومعالجة اللغات الطبيعية، وصناعة الكلام والألعاب، وتمييز النماذج والأشكال، والرؤية (النظر)، ونظم دعم القرار والتعليم والتعلم (عبدالسلام، 2021).

ويؤكد محارب (2023) أن الذكاء الاصطناعي أداة تكنولوجية قوية يمكن استخدامها في مجال التعليم لتعزيز دور المعلمين في تنفيذ مهامهم اليومية وتحسين تجربة التعلم للطلاب وتعزيز جودة التعليم حيث يتم الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تخصيص التجربة التعليمية للطلبة من خلال تحليل أنماطهم التعليمية وخبراتهم وقدراتهم السابقة ومن ثم تحديد المواد التعليمية المناسبة لهم، ومساعدة المعلمين في التدريس، وكسر الحواجز الجغرافية من خلال جعل الفصول الدراسية العالمية في متناول الجميع بغض النظر عن لغتهم أو مكان تواجدهم أو أي عقبات أو معوقات أخرى، حيث تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تذليل هذه الحواجز والتغلب عليها.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

نظرًا لفوائده المتعددة، يعمل الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم على تبسيط المهام المختلفة مما يجعل في النهاية عملية التعلم بسيطة وخالية من المتاعب، كذلك اسهم الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم تخصيص البرامج التعليمية بما يتناسب مع قدرات كل طالب، من خلال الألعاب القائمة على الذكاء الاصطناعي والبرامج المخصصة وغيرها من الميزات التي تُعزز التعلم الفعال، يُساهم الذكاء الاصطناعي في الاستجابة لمتطلبات كل طالب على حدة، لذلك تعددت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم ومنها: (Coursera) و (Duolingo) و (Google Classroom) و (Gradescope) و (ClassPoint) (الصوا، 2024):

يعد تطبيق (ClassPoint) من التطبيقات التعليمية الشاملة المدمجة في (PowerPoint) (Microsoft)، ويعد احد تطبيقات الذكاء الاصطناعي والمصمم لمساعدة المعلمين على العرض بشكل أكثر كفاءة دون التبديل بين التطبيقات المختلفة ولتحسين التدريس وبشكل تفاعلي ونظرا لأهمية عنصر التفاعل في الفصول والمحاضرات الافتراضية التزامنية والذي يعتبر من الأمور الحيوية للاستخدام الناجح لها، واصبح التدريس باستخدام تطبيق (ClassPoint) او مايسمى العروض التقديمية التفاعلية، والذي يسهم في زيادة تفاعل الطلبة مع المادة الدراسية، حيث يتوقف نجاح توصيل المعلومات والأفكار والتفاعل مع المعلمين والمادة الدراسية إلى حد كبير على كيفية عرض هذه المعلومات؛ لذا يجب أن تصمم هذه العروض بحيث تجمع بين المتعة والفائدة للطلبة والإتقان في نفس الوقت؛ لأن الهدف منها هو إنتاج عرض بشكل فعال يساهم في زيادة تفاعل الطلبة مع المعلم ومع المادة العلمية أيضاً، وهو ما يجعلهم نشيطين، ولا يشعرون بالملل أثناء العرض (رزق، 2022).

كما يؤكد (Zayapragassarazan & Mohapatra 2021) على ضرورة تقديم العرض بشكل تفاعلي ومنظم ليلفت انتباه المتعلمين ويسمح لهم بالمشاركة في عملية العرض، وتعتبر العروض التقديمية من أساليب التعلم الأكثر استخداما في المحاضرات الافتراضية التزامنية؛ لسهولة الاستخدام، وإمكانية عرض المعلومات بطريقة الشرائح المتسلسلة وإمكانية عرضها بأكثر من طريقة الأشكال والصور والرسومات،

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

ومقاطع الفيديو بطريقة تجذب المتعلم نحو المادة التعليمية، إضافة لسهولة إضافة وحذف الشرائح، وسهولة تنسيق الشرائح بأشكال متعددة، وإمكانية تحديد توقيت لعرض الشرائح آلياً.

حيث أحدثت هذه البرامج طفرة كبيرة في تصميم وإنتاج البرامج التعليمية، بما تمتلكه من مميزات عديدة لتقديم المحتوى بأساليب متنوعة تساعد المتعلمين على التفاعل وزيادة دافعيتهم للتعلم، وتعرف العروض التقديمية بأنها أحد برامج مايكروسوفت أوفيس التي يمكن من خلالها تحويل المحتوى إلى عرض تقديمي (Presentation) وعرضه عبر شاشة الحاسب، ويتألف هذا العرض من مجموعة شرائح تتضمن النصوص والصور والرسومات والتأثيرات الحركية مع إمكانية عرض المعلومات بشكل تفاعلي (2021 Flynn& Reynolds).

بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الرسالة يلاحظ ندرة الدراسات المحلية التي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي عموماً وتطبيق (ClassPoint)، لذلك سيتم عرض الدراسات التي أمكن للباحثان الوصول إليها والمنسجمة نسبياً مع أهداف الدراسة الحالية ومتغيراتها، حيث تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

أجرى ليو آخرون (Liu et al, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الفصول الدراسية الغامرة القائمة على الواقع الافتراضي في أداء الطلاب وتحصيلهم في تعلم العلوم، تم استخدام المنهج التجريبي، وتكونت الدراسة من (90) طالباً من الصف السادس تم وزعوا عشوائياً على المجموعات التجريبية والضابطة، بحيث درست المجموعة التجريبية باستخدام الواقع الافتراضي من خلال شاشات مثبتة على الرأس، ودرست المجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية، وأظهرت النتائج أن المجموعة التجريبية حصلت على نسبة أعلى بشكل ملحوظ في الاختبار التحصيلي من المجموعة الضابطة وعلاوة على ذلك كان لدى المجموعة التجريبية مستوى عال من قبول التكنولوجيا لاستخدام الواقع الافتراضي الغامر.

بحثت دراسة بني ياسين (2020) أثر تدريس الفيزياء باستخدام برنامج المحاكاة التفاعلية (Phet) و المعامل الافتراضية (Praxilabs) في تحصيل طلاب الصف العاشر الأساسي في لواء المزار الشمالي.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

تكونت عينة الدراسة من (105) طالباً من طلاب الصف العاشر موزعة على ثلاث مجموعات تألفت المجموعة التجريبية الأولى من (32) طالباً درسوا باستخدام برنامج المحاكاة التفاعلية (Phet)، وتألفت المجموعة التجريبية الثانية من (41) طالباً درسوا باستخدام المعامل الافتراضية (Praxilabs)، وتألفت المجموعة الثالثة من (32) طالباً درسوا باستخدام الطريقة الاعتيادية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أداء الطلاب في المجموعتين التجريبيتين والضابطة على الاختبار التحصيلي البعدي لصالح المجموعتين التجريبيتين.

وأجرى عقل (2020) دراسة هدفت الكشف عن فاعلية توظيف تقنية الواقع الافتراضي في المواد الاجتماعية لتنمية حب التعلم لدى طالبات الثامن الأساسي بغزة. استخدم فيها الباحث المنهج شبه التجريبي، تكونت عينة الدراسة من (32) طالبة من طالبات الصف الثامن في مدرسة الزيتون بغزة، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطالبات في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس حب التعلم لصالح التطبيق البعدي.

وفي دراسة رزق (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر العروض التقديمية التفاعلية بالمحاضرات الافتراضية التزامنية في رفع مستوى التفاعل وامتعة التعلم لدى (٤٠) طالبا وطالبة من طلاب الدبلوم العامة في التربية نظام العام الواحد عن بعد) بكلية التربية جامعة عين شمس. تم استخدام المنهج التجريبي، وتصميم مادة المعالجة التجريبية للعروض التقديمية التفاعلية باستخدام تطبيق (Class point)، وأسفرت النتائج عن وجود حجم تأثير كبير لاستخدام العروض التقديمية التفاعلية بالمحاضرات الافتراضية التزامنية في رفع مستوى التفاعل وامتعة التعلم لدى طلاب الدراسات العليا.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود بعض جوانب الاتفاق، والاختلاف مع الدراسة الحالية، حيث تشترك هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة بالمنهج المتبع وهو المنهج شبه التجريبي، كما تشترك بطريقة التدريس (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، فجميع الدراسات السابقة المذكورة استخدمت تقنية الذكاء الاصطناعي ومنها الواقع الافتراضي وبرنامج المحاكاة التفاعلية (Phet) والمعامل الافتراضية (Praxilabs) وتطبيق (Class point) في التدريس، وتناولت بعض الدراسات التحصيل كمتغير تابع ومن

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

هذه الدراسات: دراسة بني ياسين (2020)، ودراسة ليو آخرون (Liu et al., 2020)، تناولت بعض الدراسات التفاعل مع الأقران وزيادة متعة التعلم مثل دراسة عقل (2020) ودراسة رزق (2022).

تميزت الدراسة الحالية بتناولها احد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (Class point) وأثرها في التحصيل والدافعية والذي لم تتناوله أية من الدراسات السابقة، كما تميزت هذه الدراسة بعينيتها وهي طلبة الصف الثالث الأساسي في محافظة الكرك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثتان من خلال خبرتهما واحتكاكهما مع المعلّات والاطّلاع المباشر على معانتهن في تدريس مادة العلوم للصف الثالث الأساسي من قلة دافعية الطلبة، وتدن مستوى التحصيل لديهم، وعدم امتلاك كثير من الطّلبة لمهارات عديدة مثل مهارات التفكير العليا، وهذا ما يؤكده التقييم الوطني، والدراسة الدولية للرياضيات والعلوم (تيمس) (TIMSS)، الذي أشار إلى نتائج المملكة في اختبار (TIMSS) لعام (2019) في مادة العلوم للصف الرابع، بلغ متوسط أداء الطّلبة (402) نقطة، وحلت المملكة في المرتبة (53) من بين (58) دولة شاركت في أداء هذا الاختبار، وفي المركز (13) من بين (14) دولة من دول مجموعة العشرين التي شاركت في هذا الاختبار، وهذا يشير إلى تدني مستوى تحصيل الطّلبة في الأردن في الاختبار الدولي لمادة العلوم (عبابنة وأبو لبدة، وعبابنة، 2021)، ونتيجة لما تتمتع به المادة من خصوصية علمية يصعب التّعامل معها وعدم قدرة الطّلبة على الإدراك الحسي وتقريب الواقع جاءت ضرورة دمج المستحدثات التكنولوجية في التّعليم لمعالجة هذا القصور.

معنى هذا أن استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنياته في التّعليم أصبح ضرورة ملحة للاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي والرغبة في تطوير التّعليم والاستفادة منها في تحقيق ذلك ومما يؤكد هذا الاهتمام بتوظيف الذكاء الاصطناعي في التّعليم كثرة الفعاليات والبرامج العلمية والمؤتمرات الدولية والمحلية في هذا الشأن، منها: المؤتمر الدولي حول الذكاء الاصطناعي والتّعليم الذي عقد في "بكين" والذي انتهى بالتأكيد على النهج الإنساني في نشر تقنيات الذكاء الاصطناعي في التّعليم لزيادة الذكاء البشري وحماية حقوق الإنسان،

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

وتعزيز التنمية المستدامة من خلال التعاون الفعال بين الإنسان والآلة في الحياة والتعلم والعمل، كما أوصى بتشجيع الاستخدام المنصف، والشامل، والأخلاقي للذكاء الاصطناعي في التعليم، كما أكد الملتقى الدولي حول توظيف الذكاء الاصطناعي في بناء المناهج التعليمية" الذي عقد في الجزائر إلى ضرورة تبني وعي رقمي، كفيل ببناء مناهج تعليمية عصرية توظف الذكاء الاصطناعي، وتفيد من خصائصه لتحسين جودة التعليم والتعلم (بوكاري ومسعود، 2024). وفي ضوء المعطيات السابقة جاءت هذه الدراسة للاستجابة عن الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحصيل الطلبة الصف الثالث

الأساسي في مادة العلوم تعزى لطريقة التدريس (تطبيق Class point ، والطريقة الاعتيادية)؟

2- هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دافعية طلبة الصف الثالث

الأساسي في مادة العلوم تعزى لطريقة التدريس (تطبيق Class point ، والطريقة الاعتيادية)؟

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريس باستخدام تطبيق (Class point) في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي ودافعيتهم في مادة العلوم في محافظة الكرك.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في حيوية وحداثة الموضوع، كونها تتناول طرقاً مستحدثة في التدريس والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي والتي من المتوقع أن تضيف على العملية التعليمية عناصر جديدة كالمتعة والإثارة والتفاعل أيضاً، كما تعطي الدراسة صورة واقعية عن أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس العلوم، مما يساعد معلمي العلوم وصناع القرار في تطوير خطط الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الأهمية من حيث مسايرة التوجهات الحديثة في مجالات البحث العلمي، وتماشياً مع رؤية تحديث التعليم في الأردن، والبرنامج الوطني للذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة في تشجيع البحث العلمي في مجال الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في التعليم.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

التعريفات الإجرائية:

تطبيق (Class point): تطبيق مجاني يقدم مادة العلوم لطلبة الصف الثالث الأساسي بشكل تفاعلي يسمح بإضافة الأسئلة والتعليقات من قبل المعلم والطلبة بشكل مباشر، ويتم عرض المادة بطريقة جذابة وتفاعلية تحتوي على النص والصور والفيديو والمؤثرات الصوتية.

التحصيل: بأنه مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم التي اكتسبها طلبة الصف الثالث الأساسي بعد دراستهم مادة العلوم باستخدام تطبيق (Class point)، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها الطلبة في الاختبار التحصيلي الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض.

الدافعية: هي سعي طلبة الصف الثالث الأساسي نحو التفوق والمثابرة وحب الاستطلاع والأداء الجيد والتغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء تعلم العلوم، وتقاس من خلال استجاباتهم على مقياس المعد لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مدرسة نافذة المستقبل في محافظة الكرك.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024/2025م).

الحد البشري: عينة من طلبة الصف الثالث الأساسي.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الكشف عن أثر التدريس باستخدام تطبيق (Class point) في التحصيل والدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

الطريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج شبه التجريبي القائم على مجموعتين (التجريبية والضابطة) لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

أفراد الدراسة

تم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة القصدية من مدرسة نافذة المستقبل التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرك، وذلك لإحتواء المدرسة على شعبتين للصف الثالث الأساسي، وإحتواء المدرسة على الأدوات والتجهيزات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، إذ بلغ عدد أفراد الدراسة (34) طالباً وطالبة من طلبة الصف الثالث الأساسي، مقسمين إلى شعبتين عشوائياً، وقد مثلت أحد الشعب المجموعه التجريبية وتكونت من (17) طالباً وطالبة درسوا باستخدام تطبيق (Class point)، ومثلت الشعبة الأخرى المجموعه الضابطة وتكونت من (17) طالباً وطالبة درسوا بالطريقة الاعتيادية، إذ تم اختيار الشعب التجريبية والضابطة بالطريقة العشوائية.

أدوات الدراسة

تم استخدام الأدوات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

أولاً: الاختبار التحصيلي

تم بناء الاختبار بعد تحليل محتوى وحدة (البيئة) من كتاب العلوم للصف الثالث الأساسي، وتحديد النتائج التعليمية، وبناء جدول مواصفات بناء على الأهداف والأهمية النسبية لكل موضوع، حيث تكونت فقرات الاختبار التحصيلي من (20) فقرة بصورته الأولى.

صدق الاختبار

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

للتأكد من صدق الاختبار تم عرضه على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بالمناهج وطرق التدريس، وتقنيات التعليم، والقياس والتقويم، والمشرفين التربويين ومعلمات في تخصص العلوم والصفوف الثلاثة الأولى، وتم إبداء مقترحاتهم على الاختبار، وتم الأخذ بمقترحاتهم، حيث أصبح عدد فقرات الاختبار في صورته النهائية (20) فقرة بناءً على ملاحظات المحكمين، كما تم التحقق من تجانس فقرات الاختبار التحصيلي داخلياً باستخدام إيجاد معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الاختبار التحصيلي مع الدرجة الكلية للاختبار وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاختبار التحصيلي.

ثبات الاختبار

تم التحقق من ثبات الاختبار باستخدام معادلة (كودر ريتشاردسون 20)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.88)، وتعدّ هذه القيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية (عودة، 2002).

ثانياً: مقياس الدافعية

تم استخدام مقياس الدافعية الذي أعده جون كيلر (John Keller) ويتضمن (22) فقرة، تمت الاستجابة على المقياس من خلال تدريج ليكرت الخماسي، وقد قامت السالم (Al Salem, 2008) بترجمة المقياس وتحكيمة من قبل المتخصصين.

صدق مقياس الدافعية

للتأكد من صدق المقياس تم حساب ذلك من خلال التجانس الداخلي، حيث تم إيجاد معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمقياس الدافعية وكانت معاملات الارتباط لمقياس الدافعية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس الدافعية.

ثبات مقياس الدافعية

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.83) وتعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية (عودة، 2002).

ثالثاً: تصميم المادة التعليمية باستخدام تطبيق (Class point)

تم تصميم موقع لتطبيق (Class point) لمادة العلوم لطلبة الصف الثالث الأساسي للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2025/2024)، ويتضمن التطبيق وحدة (البيئة) وتقديمها لهم بصورة تتسجم مع أهداف المادة، كما يتيح إمكانية تعلّم الطلبة بأنفسهم، ويتيح عرض الصور والفيديوهات والرسوم التعليمية ويسمح لاضافة الاسئلة والتعليقات من خلاله بشكل مباشر، وقد تم تصميم المادة اعتماداً على النموذج العام للتصميم التعليمي (ADDIE)، حيث يشتمل على خمس مراحل هي: التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم، بعد الانتهاء من تصميم الموقع، تم عرضه على مجموعة من المحكمين في مجال تكنولوجيا التعليم، والمشرفين التربويين، ومعلمات الصف الثالث الأساسي لإبداء رأيهم حول صلاحيته ومناسبته للغرض الذي صمم من أجله، ومراعاته للمعايير النفسية والعلمية والتربوية، ومدى شمول الموقع للمادة العلمية، وتحقيق أهدافها، وتم الأخذ بمقترحاتهم وملاحظاتهم .

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

تكافؤ المجموعات

للتحقق من تكافؤ أفراد المجموعتين (الضابطة، التجريبية) في المستوى التحصيلي ومقياس الدافعية، تم تطبيق الاختبار التحصيلي ومقياس الدافعية قبل البدء بتطبيق الدراسة، وبعد رصد البيانات تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للتحقق من التكافؤ، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن التكافؤ بين المجموعات وفقاً للمستوى التحصيلي والدافعية

المقياس	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى التحصيل	تجريبية	17	7	3.92	32	0.602	0.551
	ضابطة	17	6.11	4.59			
مقياس الدافعية	تجريبية	17	2.67	0.63	32	-1.05	0.302
	ضابطة	17	2.89	0.60			

يتبين من الجدول (1) عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية في التحصيل، وكذلك في الدافعية لدى مجموعتي الدراسة (الضابطة والتجريبية) الأمر الذي يشير إلى تكافؤ أفراد المجموعتين قبل البدء بعملية التطبيق.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

إجراءات الدراسة

قامت الباحثتان بالإجراءات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي ومراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2- تصميم المادة التعليمية باستخدام تطبيق (Class point) وذلك من خلال تضمين شرحاً مفصلاً للمادة وفيديوهات تعليمية تغطي أهداف المادة، وعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من تحقيقها لأهداف الدراسة.
- 3- اعداد الاختبار التحصيلي، واختيار مقياس دافعية يتناسب مع اهداف الدراسة، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما كما مر سابقاً.
- 4- الالتقاء بالمعلمات اللاتي قامن بتدريس المجموعتان (التجريبية والضابطة)، وتوضيح الطريقة التي ستقوم باستخدامها في التدريس، كما تم تدريب معلمة المجموعة التجريبية على كيفية التطبيق باستخدام تطبيق (Class point).
- 5- تطبيق مقياس الدافعية والاختبار التحصيلي على عينة استطلاعية بهدف حساب صدق وثبات أدوات الدراسة.
- 6- التحقق من تكافؤ أفراد مجموعات الدراسة قبل التطبيق.
- 7- البدء بتطبيق الدراسة ولمدة (6) حصص دراسية، بواقع (2) حصص اسبوعياً، حيث تم تدريس المجموعة الضابطة بالطريقة الاعتيادية، في حين تم تدريس المجموعة التجريبية باستخدام تطبيق (Class point).
- 8- تم تطبيق الاختبار التحصيلي ومقياس الدافعية على المجموعتين الضابطة والتجريبية بعد الانتهاء من تدريس المادة المقررة، ورصد وتفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً وفقاً لنظام (SPSS).

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: طريقة التدريس، ولها مستويان: (تطبيق Class point ، والطريقة الاعتيادية)

المتغيران التابعان: التحصيل، والدافعية.

عرض النتائج ومناقشتها

نتائج السؤال الأول والذي نصه: "هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحصيل الطلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم تعزى لطريقة التدريس (تطبيق Class point ، والطريقة الاعتيادية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق الاختبار التحصيلي على أفراد المجموعتين (التجريبية والضابطة) وبعد جمع البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن وجود فروق بين أداء مجموعتي الدراسة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاختبار التحصيلي

المقياس	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى التحصيل	تجريبية	17	17.35	2.85	32	2.36	0.025
	ضابطة	17	14.47	4.15			

يتضح من الجدول (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المجموعتين في التطبيق البعدي للاختبار التحصيلي بدلالة قيمة (ت)، ومستوى الدلالة المرافقة لها تعزى لطريقة التدريس، وبالرجوع إلى

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

المتوسطات الحسابية نلاحظ أن متوسط أداء أفراد المجموعة التجريبية بلغ (17.35) ومتوسط أداء أفراد المجموعة الضابطة بلغ (14.47) مما يشير إلى أن الفروق لصالح أفراد المجموعة التجريبية.

وتعزى هذه النتيجة إلى ما وفره تطبيق Class point من تفاعلية وتشاركية أتاحت للطلبة خلال دراستهم هذه الوحدة باستخدام التطبيق التعليمي الإلكتروني، وقد يعزى أيضًا إلى أن الطلبة الذين درسوا باستخدام تطبيق Class point تعاملوا مع الرسوم والصور والألوان والفيديوهات، بحيث أن طريقة التدريس كانت سمعية وبصرية، وطريقة عرض المادة الدراسية كانت أكثر وضوحًا للمادة التعليمية، إضافة إلى ذلك أتاح البرنامج إمكانية المشاركة في الكتابة والنقاش والحوار، وتبادل الأفكار والمعلومات بين الطلبة أنفسهم، وبين الطلبة ومعلمتهم، إضافة إلى أن تطبيق Class point يراعي الفروق الفردية من حيث مستوى التحصيل، والتفكير، وسرعة التعلم، كما أتاح الفرصة للطلبة البحث عن المعلومات، واكتشافها، واستقصائها بأنفسهم؛ مما أدى إلى زيادة في تحصيلهم بشكل سلس ومتسلسل، إذ أن عمليات الاستكشاف، واستخدام الأسئلة، والتعامل مع الأفكار وتعديلها، ينتج تعلمًا أكثر فعالية من التعلم الذي يتسم بالتلقين القائم على الحفظ، والتي ساعدت في زيادة تحصيلهم الدراسي في مادة العلوم.

وبالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة اتفقت هذه الدراسة من حيث التحصيل مع دراسة بني ياسين (2020)، ودراسة ليو آخرون (Liu et al., 2020)، والتي أشارت إلى فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل.

نتائج السؤال الثاني والذي نصه: " هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دافعية طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم تعزى لطريقة التدريس (تطبيق Class point ، والطريقة الاعتيادية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق مقياس الدافعية على أفراد المجموعتين (التجريبية والضابطة) وبعد جمع البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن وجود فروق بين أداء مجموعتي الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدافعية

المقياس	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدافعية	تجريبية	17	4.13	0.32	32	5.37	0.000
	ضابطة	17	2.99	0.81			

يتضح من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المجموعتين في التطبيق البعدي لمقياس الدافعية بدلالة قيمة (ت)، ومستوى الدلالة المرافقة لها تعزى لطريقة التدريس، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نلاحظ أن متوسط أداء أفراد المجموعة التجريبية بلغ (4.13) ومتوسط أداء أفراد المجموعة الضابطة بلغ (2.99) مما يشير إلى أن الفروق لصالح أفراد المجموعة التجريبية.

ويعزى ذلك إلى أن تطبيق Class point، يمنح الطلبة المشاركة بأرائهم ويمنحهم حرية إبداء الرأي والنقاش حول الموضوعات المطروحة، حيث يثير الحماس والدافعية لديهم نحو المشاركة، وحب التعلم، مما ينمي لدى الطلبة شعور الثقة بالنفس وتنمية دافعتهم نحو تعلم العلوم، كما أن تطبيق Class point يتيح المشاركة للطلبة الذين يشعرون بالخجل في البيئة الصفية الاعتيادية، ويجعلهم أكثر مشاركة وإقبال على التعلم، كما ويوفر التطبيق عنصر التشويق والجاذبية نحوه، بسبب إتاحة شمول البرنامج على الوسائط المتعددة والجاذبة للطلبة، مثل الرسوم والصّور والفيديوهات والمؤثرات البصرية والسمعية التي وفرها التطبيق، إذ يميل الطلبة في هذا المستوى إلى التعلم المحسوس، مما اثار رغبة الطلبة وزاد من دافعتهم نحو تعلم العلوم.

وبالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عقل (2020) ودراسة رزق (2022)، والتي اشارت إلى فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التفاعل مع الأقران وزيادة متعة التعلم، والذي ينعكس في تنمية الدافعية لديهم.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

التوصيات

خرجت الدراسة اعتماداً على نتائجها بالتوصيات التالية:

- توجيه معلمات العلوم عامة ومعلمات الصف الثالث خاصة لاستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تدريس مادة العلوم لما لهذا التطبيق من أثر في تنمية تحصيل الطلبة وزيادة الدافعية لديهم.
- اجراء المزيد من الدراسات التي تهتم بتطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة وأثرها في التدريس.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

المراجع

- بني ياسين، أشرف (2020). أثر تدريس الفيزياء باستخدام برنامج المحاكاة التفاعلية " PHET " والمعامل الافتراضية " PRAXILBS " في تحصيل طلاب الصف العاشر الأساسي في لواء المزار الشمالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- بوكاري، عبدالمجيد، ومسعود، داود (2024). الأنظمة الذكية مفهوم أوسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم. مجلة الباحث، 16(2)، 703-723.
- رزق، هناء (2022). أثر العروض التقديمية التفاعلية بالمحاضرات الافتراضية التزامنية في رفع مستوى التفاعل ومتعة التعلم لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية. دراسات في المناهج وطرق التدريس، 254، 12-66.
- الصوا، فاطمة (2024). أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، استرجع من موقع فرصة بتاريخ 2024/11/25 من www.for9a.com/learn /أهم-تطبيقات-الذكاء-الاصطناعي-في-التعليم.
- عبابنة، عبدالله وأبوليدة، خطاب وعبابنة، عماد (2021). التقرير الوطني الأردني عن الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم لعام 2019، عمان، الأردن: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- عبدالسلام، ولاء (2021). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم: المجالات، المتطلبات، المخاطر الأخلاقية. مجلة كلية التربية، 36(4)، 385 - 466.
- عقل، مجدي (2020). فاعلية توظيف تقنية الواقع الافتراضي في المواد الاجتماعية لتنمية حب التعلم لدى طالبات الثامن الأساسي بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 7(28)، 201-214.
- عودة، أحمد (2002). القياس والتقويم في العملية التدريسية ط5، الأردن، عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- محارب، عبدالعزيز (2023). الذكاء الاصطناعي: مفهومه وتطبيقاته. مجلة المال والتجارة، 652، 4-23.
- منادي، محمد ومرسلي، فايزة (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي: انشاء برنامج حاسوبي لإعداد الاختبارات وتصحيحها آليا. مجلة التراث، 14(2)، 57-70.

أثر التدريس باستخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي (Class point) في تنمية التحصيل وزيادة الدافعية لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم في محافظة الكرك

- Al Salem, D. (2008). *The effect of activating communication between learners in the virtual learning environment on achievement and motivation towards learning*. Unpublished MA thesis, Arabian Gulf University, Kingdom of Bahrain.
- Flynn, L. Reynolds, K. (2021). Student responses to virtual synchronous, hybrid, and face-to-face teaching/learning. *International Journal of Technology in Education (IJTE)*, 4(1), 46-56.
- Liu, Q. Cheng, Z. & Chen, M. (2019). Effects of environmental education on environmental ethics and literacy based on virtual reality technology. *The Electronic Library*, 37(5), 860-877
- Zayapragassarazan, Z. Mohapatra, D. (2021) "Effective Learner Engagement Strategies in Visual Presentations" Online Submission, *Journal of Education Technology in Health Sciences*, 8 (1), 2-11.

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

The impact of implementing electronic management systems on job performance in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الباحثة/

نوف عبدالعزيز النعيم

تحت إشراف/

جامعه ميداو شن / كلية الإدارة

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 1

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 4

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾¹

إهداء

إلى من ساندونا وكانوا عوناً لنا بعد الله في إتمام بحثنا،

إلى من بذل وقته وجهده في إرشادنا وتوجيهنا

نهدي لكم ثمرات هذا البحث

في كل خطوة من رحلتنا العلمية، وفي كل يوم نمضيه في هذه المرحلة المهمة من حياتنا، كنتم دعامة قوية وداعماً لنا. لم يكن لدينا شجاعة الاستمرار والتحقيق

لولا دعمكم اللامتناهي وتشجيعكم الدائم.

إليكم أعزاءنا، نهدي لكم هذا البحث كتعبير عن امتناننا العميق وامتناننا لكل ما قدمتموه لنا.

إنها ثمرة جهودنا المشتركة وتوجيهاتكم الحكيمة، ونأمل أن يكون إسهامنا في عالم إدارة الأعمال يحمل الفائدة والمساهمة الإيجابية في المجتمع.

شكراً لكم على الحب والدعم الذي لا يعد ولا يحصى من كل قلبنا نشكركم ونهدي هذا البحث لكم.

مع خالص الود والامتنان

الباحثة

¹ سورة العلق (الآيات ١ - ٥)

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي منحنا القدرة والصبر للصمود والتجاوز، وهو الذي نور دروبنا بنجاحنا

الحمد لله الذي أرشدنا وساندنا في رحلتنا

نشكركم على الوقت والجهد الذي بذلتموه لإرشادنا وتوجيهنا.

إلى جميع الأساتذة الكرام في جامعة ميد أوشن، الذين كانوا دعامة قوية ومرجعية لنا، نقدم لكم الشكر
الجزيل والتقدير العميق على مساهمتكم الكبيرة في هذا البحث.

نشكر إدارة جامعتنا العزيزة على دعمها المستمر وتوفير البيئة المثالية للتعلم والبحث.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً، وأن يجزيكم خير الجزاء.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

• مستخلص الدراسة

من خلال توضيح آثار تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء العمل في المملكة العربية السعودية بشكل منهجي وتدرجي في مختلف قطاعاتها، هدفت هذه الدراسة إلى تسهيل عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وبالتالي، كان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح كيفية تأثير استخدام المملكة العربية السعودية لأنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء العمل والفوائد التي ترتبت على ذلك لكل من الإدارة والموظفين. بالإضافة إلى تقييم فعالية أنظمتها الحالية، سعت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على نمو العمل الإداري والموظفين، وتحديد التحديات التي تواجهها، وتقديم بعض المقترحات للتغلب عليها. ويتمثل السؤال الأساسي للدراسة في: ما هو أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية؟ وللقيام بذلك، استخدم الباحث المنهجين الميداني والتحليلي، والذي استند إلى استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين، شملت الموظفين والموظفات. وقد أسفرت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي عن مجموع (27) وحدة، أو 97% من عينة البحث. ومن نتائج الدراسة ما يلي: إن المملكة العربية السعودية لها تأثير إيجابي قوي على تطوير العمل الإداري وأداء الموظفين عند استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية؛ وأن الموظفين لديهم مستوى عالٍ من المعرفة بالأنظمة المستخدمة في عمادتهم فقط؛ وأن المملكة العربية السعودية توفر جزءاً كبيراً من التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة؛ وأن نسبة المعوقات التي يواجهها الموظفون كانت متوسطة؛ وأخيراً، حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الإدارة الإلكترونية، الفعالية، أداء الموظفين، أنظمة الإدارة

The impact of implementing electronic management systems on job performance in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

By clarifying the effects of implementing e-management systems on work performance in the Kingdom of Saudi Arabia in a systematic and gradual manner in its various sectors, this study aimed to facilitate the process of transitioning to e-management. Therefore, the purpose of this study was to clarify how the Kingdom of Saudi Arabia's use of e-management systems affects work performance and the benefits that resulted from this for both management and employees. In addition to evaluating the effectiveness of its current systems, the study sought to define e-management and its role in developing the administrative process, measure the impact of implementing its systems on the growth of administrative work and employees, identify the challenges it faces, and provide some suggestions to overcome them. The main question of the study is: What is the impact of implementing e-management systems on job performance in the Kingdom of Saudi Arabia? To do this, the researcher used the field and analytical approaches, which were based on a questionnaire distributed to a random sample of employees, including male and female employees. The questionnaires valid for statistical analysis resulted in total of (27) units, or 97% of the research sample. The results of the study include the following: The Kingdom of Saudi Arabia has a strong positive impact on the development of administrative work and employee performance when using e-management systems; That employees have a high level of knowledge of the systems used in their deanship only; that the Kingdom of Saudi Arabia provides a large part of the facilities needed to support the systems; that the percentage of obstacles faced by employees was average; and finally, electronic management systems received a high evaluation score in terms of their effectiveness.

Keywords: Job performance, e-management, effectiveness, employee performance, management systems

الفصل الاول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية. وتسعى المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وفي خطوة رائدة رفعت المملكة العربية شعار (الإدارة الإلكترونية) وأعلنت هدف التحول إلى مدينة طبية إلكترونية، وسعت بجهد كبير لتحقيق ذلك من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدرّوس في قطاعاتها المختلفة، وأخذت بتوسيع دائرة إدارتها الإلكترونية حتى أصبحت في طليعة المدن الطبية بالرياض. وقد شكلت التقنية جزءاً مهماً ومكون رئيس في هذا التطور، وحيث أن علم الإدارة من العلوم الأساسية والمهمة في كل عصر وحين، فقد دخلت عليه التقنية بقوة شأنه شأن العلوم الأخرى، فأصبحت الإدارة الإلكترونية عصب حياة في كثير من المجتمعات المدنية الحديثة في أغلب دول العالم بعد أن كانت تواجه الكثير من المعوقات في ظل إدارتها بالنظم الإدارية التقليدية. وعليه، سيقدم هذا البحث مفهوم الإدارة الإلكترونية كنظام جديد للإدارة، ويبين مدى قدرته وأثره الإيجابي على إدارة وتنظيم الموارد بطريقة حديثة ومنضبطة في مؤسسات الأعمال وسيقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية على (أثر

تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية) في خاتمة البحث
أسأل الله تعالى العون والرشاد ، ومنه تعالى التوفيق والسداد

مشكلة البحث:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث ادى التطور الكبير والسريع في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات ، الى التفكير الجدي من قبل الشركات والمؤسسات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إدارة هذه المؤسسات والشركات ، وقد أدى عدم تطبيق الادارة الالكترونية في المملكة العربية السعودية إلى بروز العديد من المشكلات التي تتعلق ببطء الأداء البشري في إنجاز الأعمال والافتقار للدقة في أداء الأعمال ، إضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة عن هدر الموارد نتيجة لاستخدام النظام الكلاسيكي في الادارة والبيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام .

وينتج عن هذه المشكلة السؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي:

1. ما هو اثر الادارة الالكترونية في التخطيط ؟
2. ما هو اثر الادارة الالكترونية في الانتاج ؟
3. ما هو اثر الادارة الالكترونية في التنظيم ؟
4. ما هو اثر الادارة الالكترونية في الرقابة ؟

أهمية البحث:

موضوع الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي موضوع حديث علي مستوى الطرح الأكاديمي ولا زال يكتسبه بعض الغموض وعدم الوضوح ، أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية - في حدود دراية الباحثة وهناك فقط عدة مؤتمرات وندوات اهتمت بمناقشة موضوعات الحكومة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية. وبالتالي تكمن أهمية البحث في محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته علي الأداء الوظيفي.

كما أن أهمية البحث تأتي من أهمية الموضوع نفسه ، فالإدارة الإلكترونية أصبحت واقع فرض نفسه على النظام الإداري لجميع المنظمات العامة والخاصة ولا غنى لأي نظام إداري ، بسيط أو معقد ، خاص أو عام ، عنها ولن تستطيع أي منظمة في وقت قريب أن تتجز أعمالها دون الاستعانة بالإدارة الإلكترونية.

كذلك تأتي أهمية هذا البحث من أنه قد يسد ثغره علمية في هذا المجال ، كما أنه قد يوفر معلومات لمتخذي القرار وأصحاب الأعمال تساعدهم في الولوج إلى عالم الإدارة الإلكترونية ، إضافة إلى أنه سيوفر مرجعاً بالمكتبة للدارسين في هذا العلم ، وقد يفتح آفاقاً لبحوث جديدة للطلاب والباحثين في جميع درجات البحث العلمي كما انه - حسب علم الباحثة - لم تتم دراسة هذا الموضوع من قبل في بشكل عام في المملكة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الإلكترونية.
2. التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية علي الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية.
3. دراسة مدى أهمية الإدارة الإلكترونية كآلية في تحقيق أهداف المملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

- الإدارة الإلكترونية:

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً (علاء السالمي، 2008، ص 32)؛ هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (طارق عامر، 2007، ص 28)؛ و"هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" (نجم عبود، 2004 ص 127).

• الأداء الوظيفي

"هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من والوسائل اللازمة لتحقيقها" (طاهر الغالبي، 2007، ص 77)؛ و"هو تحقيق الأهداف وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن راوية، 2001).

الدراسات السابقة:

• دراسات عربية

أجرى أحمد (2012) دراسة تطبيقية على العديد من المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بعنوان: تأثير تبني تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات. ويتلخص تحدي الدراسة في تحديد ما إذا كان استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة في الأردن يؤثر على مستوى الرعاية المقدمة من هذه المرافق. وكان الهدف من الدراسة تحديد فوائد المستشفيات الإلكترونية، ومدى انتشار استخدامها الآن في المستشفيات الأردنية، وكيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الخدمات المقدمة. وكانت فرضيات الدراسة هي:

- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة في عمان له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الرعاية الطبية.

- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة في عمان له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الخدمات الفندقية.
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة في سلطنة عمان له تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الخدمات الإدارية.
- ولجمع البيانات المطلوبة للجزء التطبيقي من البحث، تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة التطبيقية القائمة على المنهج التحليلي الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- إن الخدمات الصحية وتكنولوجيا المعلومات لهما تفاعل وثيق ومباشر. وقد وجد أن تكنولوجيا المعلومات والخدمات الصحية لهما تأثير كبير. إن الخدمات الصحية وتكنولوجيا المعلومات لهما تفاعل وثيق ومباشر. وقد وجد أن تكنولوجيا المعلومات وخدمات الضيافة متأثرة بشكل كبير.
- إن الخدمات الصحية وتكنولوجيا المعلومات لهما تفاعل وثيق ومباشر. وقد وجد أن تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإدارية لهما تأثير كبير على بعضهما البعض. وفي نهاية دراسته أوصى الباحث بأهم التوصيات:
- إن زيادة الاهتمام بالتحفيز وتحقيق رضا الموظفين ودعم إنجازات الأفراد المتميزين وضرورة الاهتمام بتحديث وصيانة الأجهزة والشبكات الإلكترونية واستخدام البرمجيات الحديثة وعقد دورات تدريبية مستمرة للموظفين لتعلم كيفية استخدامها كلها أمثلة على كيفية تحسين فعالية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن مستويات أداء المستشفى.

دراسة أبو عون (٢٠١٠م بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات كأساس ومتطلب للتحديث : الإدارة التعليمية: أفاق وتطوير". هدف البحث إلى تحديد مستوى كفاءة أداء تكنولوجيا المعلومات ووظيفتها في مجال تطويرها وواقعيتها في الإدارة التربوية المعاصرة، وتم استخدام المنهج التحليلي النظري في البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا توفر على المؤسسات التربوية الوقت والجهد والموارد المالية ورأس

المال المعنوي، وبالتالي أصبحت مطلباً أساسياً لكافة الإدارات التربوية، ومن أجل توفير البيئة المناسبة لتدريب العاملين وتوجيه المراكز والأقسام والمؤسسات التربوية والمراكز العلمية الأكاديمية، فضلاً عن وضع المعايير الإشرافية للعملية التربوية وتحديد كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، اقترحت الدراسة أن العاملين لابد أن يواكبوا التطورات التكنولوجية ويتعرفوا عليها قبل الدخول في التعامل الفعلي والعملية.

• دراسات أجنبية

دراسة (Trkman & Baloh 2003) بعنوان :

Human Resource " Influence of Internet and Information technology on Work and Management

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا ، أثر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا، كيفية الاتصال والتعلم والعمل ، كيفية تغيير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات التالية:

- مثل العمل من خلال المنزل (عن بعد) Teleworking والمشاريع الموجهة .
- لتدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم .
- تغيير بيئة عمل المنظمات وتوجيهها نحو العولمة.
- تغيير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض.
- تغيير هيكلية المنظمات نتيجة التوجه نحو تخفيض حجم القوي العاملة والتسطح الهيكلي .
- استخدام واسع لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين.
- تغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل .
- تغيير طرق السيطرة والرقابة علي الموظفين.

دراسة (Al-Adwan and Almashaqba 2012) بعنوان:

"Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP)

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال، وتقييم مزايا تطبيقها في الشركات الأردنية، وإنشاء نموذج يوضح القيمة التي تستمدّها الشركات من استخدامها، وقياس مدى استعداد المديرين لتطبيقها في شركاتهم. وباستخدام عينة مكونة من 128 مديراً من مختلف المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتشغيلية) في المدن الصناعية الأردنية الحسنة والظليل، استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي وأداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها:

- قيمة استخدام تكنولوجيا المعلومات في البيئات المؤسسية بسبب مزاياها وقدراتها على تحسين الأداء.
- إن مجتمع البحث لديه البنية الأساسية اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وهو ما يفسر لماذا أصبحت التقنيات الحالية أكثر أهمية في جميع جوانب العمل.
- حقيقة أن الموظفين يتأثرون بالهيكل التنظيمي، وخاصة في مجالات الاتصالات والتدريب والتطوير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة بين أداء الموظف وتكنولوجيا المعلومات نتيجة لتغير تصنيف الوظيفة.

التعليق على البحوث والدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية تعد امتداداً لدراسات سابقة في الكشف عن مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وعناصرها وخصائصها ووظائفها وأهميتها ومتطلباتها ومعوقاتها، فضلاً عن الآثار الإيجابية لاستخدامها في المنظمات. إلا أنها تختلف عن تلك الدراسات في أنها تقيس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية بشكل عام لم تتناول الدراسات السابقة. كما أنها من الدراسات القليلة في هذا المجال على مستوى المملكة و تتميز الدراسة الحالية بأنها تنظر إلى قضاياها من منظور مستخدميها بهدف تطويرها، وهو ما فشلت فيه الأبحاث السابقة. وقد تم تعزيز الإطار المعرفي للدراسة

الحالية من خلال الأبحاث والدراسات السابقة، والتي تم استخدامها أيضاً لبناء أداة الدراسة وتقديم تعليق على نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم الإدارة الإلكترونية

بما أن الإدارة الإلكترونية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، والتي تعرف بأنها مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتعلقة بالطرق والأساليب الجديدة ذات الكفاءة العالية لتبادل ونقل المعلومات من خلال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، مما يجعل عمل الإنسان ومهامه أكثر راحة، فإن ظهورها كان نتيجة للتطور التكنولوجي (عربي، 2020). ووفقاً لـ بن صالح وبوقلقول (2018)، فهي القدرة على التكيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات المعاصرة للقيام بالمهام الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الكمبيوتر في كل مكان وفي كل وقت. وهذا يؤدي إلى جودة أعلى وأداء أفضل وإجراءات موحدة ووتيرة عمل أسرع وإنجاز المهام.

وفقاً لتعريف مختلف، فإن الإدارة الإلكترونية هي عملية تنفيذ العمل داخل المنظمات باستخدام الحاسب الآلي وأنظمة المعلومات والإنترنت. وهي تتطوي على أتمتة جميع المهام والأنشطة الإدارية، بما في ذلك التخطيط والرقابة والتوجيه والتنظيم، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المقصودة (عبد وعباس، 2018) كما يعرف بأنه قدرة المنظمات المختلفة على استخدام الحاسب الآلي والأدوات الإلكترونية المعاصرة لإدارة أنشطتها التنظيمية والخدمية الداخلية والخارجية إلكترونياً، مما يسهل عرض هذه الأنشطة وتقديمها للعملاء في الوقت المناسب وبأقل التكاليف والجهد (ابن قاسمي، 2017). ومن أجل تحسين الإجراءات الإدارية داخل الشركة من خلال نقلها من نموذج عملي إلى عمل يتم إدارته رقمياً، تستخدم الإدارة أنظمة إلكترونية كاملة تعتمد على التكنولوجيا المعاصرة، وهذا يوفر الوقت والجهد ويعظم الاستفادة من المعلومات المتاحة. (Bataineh, 2017)

وبناء على ما تقدم فإن الدراسة تصفه بأنه تطبيق التقنيات والأدوات الإلكترونية المعاصرة على مجموعة متنوعة من الأعمال والإجراءات التي تعزز تنفيذ المهام والعمليات الإدارية بما في ذلك تخطيط الموارد والتوجيه والمراقبة بهدف إنجاز مجموعة من الأهداف من خلال استخدام شبكات الاتصالات والإنترنت.

أهمية الإدارة الإلكترونية

تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات نتيجة للثورة التكنولوجية في مجال الأعمال من أجل الحفاظ على إنتاجية الموظفين. وقد تم استخدام أشكال مختلفة من الإدارة الإلكترونية لمساعدة الموظفين على النمو وتعزيز معرفتهم بما يتوافق مع اتجاهات السوق في سياق إدارة الموارد البشرية المعاصرة. تتبع أهميتها من قدرتها على التعامل مع كميات هائلة من البيانات والعديد من المستخدمين والمستفيدين؛ ومواجهة وإدارة نمو المعلومات؛ وتسريع عملية الاتصال المستمر بين الموظفين في مكان العمل؛ وتعزيز فعالية اتخاذ القرار؛ وتعزيز خدمة العملاء من خلال تلبية الاحتياجات في أقصر وقت ممكن؛ وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنهاء إجراءات استرجاع المعلومات البسيطة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تقلل من احتمالية حدوث أخطاء وسوء فهم قد يضعف مستوى رعاية المرضى من خلال المساعدة في الكشف السريع عن الانحرافات لتجنب تفاقمها وتنفيذ العلاجات المطلوبة (المرضى AlHamad et al, 2022).

كما ذكر عربي (2020) فإن أهميته في قطاع الصحة تتبع من قدرته على تقليل تكرار البيانات والملفات مما يسرع عملية جمع البيانات وإنشاء التقارير واسترجاعها. إنه نهج شامل ومنهجي لتوثيق عمليات المستشفيات وتوفير مستودع بيانات يلبي احتياجات صناع القرار في قطاع الصحة. إنه يوفر قاعدة من البيانات الدقيقة حول موارد المستشفيات وعملياتها مما يقلل من معدلات الأخطاء الطبية والإدارية وتحسين وتطوير الخدمات الصحية. كما أنه يسرع إجراءات المستشفى مما يساعد إدارة المستشفى في اتخاذ القرارات الحكيمة.

أنماط الإدارة الإلكترونية:

وقد حدد عبد وعباس (2018م) نمطين أساسيين للإدارة الإلكترونية لأنهما حاسمان لنجاح المنظمة ويمكن تفسيرهما على النحو التالي:

من أجل دعم وتحسين الوصول إلى المعلومات الحكومية وتوفير الشفافية الكاملة والكفاءة والعدالة للمواطنين والشركات والموظفين والمؤسسات الأخرى، تقوم الحكومة بتطوير تطبيقات تعتمد على مواقع الويب والشبكات. وهذا ما يُعرف بالحكومة الإلكترونية. والثاني هو الأعمال الإلكترونية (الأعمال)، وهو جانب بالغ الأهمية من الإدارة الإلكترونية لأنه يشمل جميع تطبيقات المعلومات والاتصالات المستخدمة لإجراء التجارة بين الشركة وعملائها.

إن أحد أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي صناعة أو منظمة هو توافر مكونات الإدارة الإلكترونية واحتياجاتها. الأدوات والتقنيات الإلكترونية: تتجسد هذه الأجهزة والتقنيات في مجموعة من أجهزة الكمبيوتر والبرامج المعاصرة، بالإضافة إلى الوسائط المادية المستخدمة في مجموعة متنوعة من العمليات. إنها الإطار الأساسي للإدارة الإلكترونية، وتوافرها هو عنصر حاسم من أجل تنفيذ الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة (عربي، 2020). الصعوبات والعوائق أمام تنفيذ الحكومة الإلكترونية كما تم تحديده سابقاً، هناك العديد من الفوائد والمزايا لتطبيق الحكومة الإلكترونية. ومع ذلك، فإن عملية وضعها موضع التنفيذ محفوفة بالصعوبات، وأهمها، وفقاً للذنيبات (2014)، ما يلي:

1. القضايا الأمنية: ترتبط الحكومة الإلكترونية بعدد من القضايا والمخاطر المتعلقة بالأمن،

مثل إمكانية حدوث خرق يؤدي إلى تسريب المعلومات أو إصدار معلومات خاصة لا

ينبغي نشرها، وإمكانية محاولة القرصنة تغيير نوع البيانات، مما يؤدي إلى مشاكل إضافية

ويعرض أمن وخصوصية العملاء للخطر.

2. تكلفة التحول إلى الحكومة الإلكترونية: تتطلب تكلفة الحكومة الإلكترونية ميزانية كبيرة

لأنها تتطلب توافر العديد من الأجهزة والمعدات الحاسوبية، فضلاً عن التقنيات اللازمة

لتشغيل أجهزة الكمبيوتر والشبكات وأنظمة المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى موارد بشرية مؤهلة لتشغيل هذه الأجهزة والبرامج.

3. **ضعف البنية الأساسية والاتصالات:** نظراً للحجم الهائل من المعاملات التي تتم في بيئة الأعمال الإلكترونية، فإن شبكة الإنترنت السريعة والقوية والفعالة تشكل ضرورة أساسية لضمان عمل الإدارة الإلكترونية على النحو المنشود. وأي خلل في فعالية شبكة الإنترنت والاتصالات من شأنه أن يؤدي إلى خلل وتوقف العمل.

مفهوم أداء العاملين:

إن النتيجة النهائية أو النهائية لفعل ما تسمى بالأداء، ووفقاً (أبو عليم، 2014) فإن الأداء هو تتويج جهود الفرد أو المجموعة في العمل. وإن المؤدي هو اسم فاعل من الفعل "أدى"، وقد وردت كلمة "أداء" في المعجم العربي كمصدر للفعل، ويقال أنه قام بمهمته، أي أنه قام بها، وأنهىها، وحقق هدفه (عمر، 2008). ولأنه يدل على مدى التزام العامل بإنهاء المهام التي تتألف منها وظيفته، فقد عُرف أداء العامل بأنه مجموع النتائج التي يحققها الفرد نتيجة لجهده والتزامه بالمبادئ التوجيهية والإجراءات التنظيمية (القاضي، 2021). وفي قطاع الصحة، تم تعريف أداء العاملين أيضاً على أنه كيفية تصرف الموظفين في الأنظمة الفنية والمهنية وكذلك في العلاقات الشخصية التي تشكلت أثناء رعاية المرضى، مما كان له بدوره تأثير كبير على المكون البيئي (Yáñez-Araque et al، 2021). وكان مجموع الإنجازات التي حققها العمال داخل الشركة أثناء قيامهم بالأنشطة والمسؤوليات الموكلة إليهم طريقة أخرى لوصف أداء الموظفين (Al-Somali et al، 2020). ووفقاً للعروسي (2019)، يمكن أيضاً تعريف أداء الموظف على أنه مدى إكمال الموظف للواجبات المخصصة له من قبل المسؤولين في المنظمة التي يعمل بها.

وبحسب تعريف آخر، فهو كمية العمل الذي ينتجه الموظف، وطبيعة علاقاته بزملاء العمل والأشخاص المستفيدين من العمل الذي يقوم به، ومدى انضباطه وتقانيه في توجيهات المنظمة (رجم؛ وآخرون، 2019م). وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن العمال هم أهم الأصول في أي شركة حيث لديهم

القدرة على تعزيز سمعة المنظمة أو الانتعاش منها من خلال أداء واجباتهم. وفي حين أن المفهوم المتعدد الأوجه للأداء هو تحقيق النتائج المقصودة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإن المفهوم الأساسي للأداء هو إنتاج التأثير المطلوب على الربحية. ويعزز أداء الموظفين كفاءة وفعالية المنظمة، مما يساعد في تحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن هذه التعريفات توحيدها العوامل المشتركة التالية:

- العامل وأهدافه وقيمه ومواقفه وقدراته ومعارفه.
 - الوظيفة: ما توفره من فرص عمل وما تشتهر به من متطلبات ومعوقات.
- إن السيناريو الذي يشمل الأنظمة الإدارية والبنية التنظيمية والإشراف وأجواء العمل هو ما يحدد البيئة التنظيمية. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن أداء الوظيفة هو نتاج تفاعل عدة عناصر مترابطة تحتاج الشركات إلى مراعاتها من أجل تعزيز أدائها.

عناصر الأداء الوظيفي

(السكران 2004م، ص 46) حدد العناصر الأساسية لأداء العمل:

- فهم احتياجات العمل بما في ذلك المعلومات الأساسية عن الوظيفة والقطاعات المرتبطة بها والقدرات الفنية والمهنية والمعرفة العامة.
- جودة العمل: ويتجلى ذلك في مدى اطلاع الشخص على العمل الذي يقوم به ومدى جهوزيته من حيث الدافعية والقدرات والإبداع والقدرة على التخطيط للمهمة وتنفيذها دون أخطاء.
- كمية العمل المنجز: ويشير ذلك إلى كمية وسرعة العمل الذي يمكن للموظف القيام به في ظل ظروف العمل النموذجية.

- الجدية والتعقيد في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل والانتهاز من المهام في الوقت المحدد، ومدى احتياج الشخص للإشراف والتوجيه من الرؤساء، كلها مكونات المثابرة والاعتمادية.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر أداء العمل بعدة عناصر تتدرج تحت الفئات التالية:

• الجوانب الإدارية

حدد (آشتون ٢٠٠١ م، ٣٩) العوامل الإدارية التالية باعتبارها أهم العوامل:

- عدم وجود أهداف واضحة.
- ضعف الشعور بالمسؤولية نتيجة لعدم مشاركة الموظفين في الإدارة، وهذا يخفض من مستوى أدائهم.
- التفاوت في مستويات الأداء وعدم قدرة الأساليب الإدارية على ربط تقييمات الأداء بالفوائد الملموسة والأخلاقية التي يحصل عليها الموظفون.

مشاكل تتعلق برضا العمل حيث يؤدي انخفاضه إلى عمل دون المستوى وانخفاض الإنتاج، والعكس صحيح. العديد من العوامل التنظيمية والشخصية، بما في ذلك العوامل الاجتماعية مثل العمر والجنس والخلفية التعليمية والعادات والتقاليد، فضلاً عن العوامل التنظيمية مثل الواجبات والواجبات ونظام الحوافز والترقية في المنظمة، كلها لها تأثير على رضا الموظف عن وظيفته.

الإهمال الإداري، وهو إهدار ساعات العمل في أنشطة لا طائل من ورائها والتي قد يكون لها تأثير ضار على أداء الموظفين الآخرين، يمكن أن يكون سببه المنظمة أسلوب الإدارة، أو الثقافة التنظيمية، أو أسلوب القيادة.

• عوامل فنية

دمج البنية التنظيمية وممارسات وإجراءات العمل والتكنولوجيا المعاصرة. إن كفاءة المنظمة والأفراد تتأثر بشكل واضح ومباشر بهذه العناصر. كما أن درجة الإنتاجية والأداء العام تتأثر بنوع وكمية التكنولوجيا المستخدمة، وكذلك الاستراتيجيات والتكتيكات المفيدة المستخدمة في العمل (الشوابكة ٢٠٠٨م، ص ٤٢).

• عوامل إنسانية

وبالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الفردية، فإنها تشمل المعرفة والتعليم والخبرة فضلاً عن القدرة على تنفيذ المهام، كما تشمل الدافع إلى العمل، والذي يتأثر برغبات وتطلعات الناس فضلاً عن الظروف المادية والاجتماعية للعمل (الشوابكة ٢٠٠٨م، ص ٤٢) إن استخدام نهج الإدارة الإلكترونية، وفقاً للباحثين، سيساعد في تركيز هذه العناصر على تحسين أداء العمل. ويستلزم تطبيق هذا النهج خلق العوامل الإدارية وتوفير البنية الأساسية ومتطلباتها الفنية، وإعداد الموارد البشرية لتحقيق أهداف أداء الإدارة وتحسين أداء الموظفين، وفقاً لمتطلبات الإدارة الإلكترونية المذكورة في القسم السابق.

محددات الأداء الوظيفي

بحسب (سميع ٢٠٠٩م، ص ٩٧) فإن أداء الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المترابطة والمتداخلة، ولذلك فمن أجل إدارة الأفراد بفعالية لابد من تحديد أهم العوامل والمحددات التي تؤثر على نوع السلوك الذي سيظهره الفرد أثناء قيامه بمسؤوليات وظيفته، وفي سعيهم لتحديد أي من هذه العوامل هو الأكثر أهمية توصل باحثو علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى أن أداء الفرد يتحدد من خلال التفاعل بين أخلاقيات العمل والدافعية في العمل ومستوى الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية * القدرة * الدعم التنظيمي

• الدافعية

إن أحد أهم أهداف الإدارة هو تنشيط الدافع وتحويله من طاقة خاملة غير فعالة إلى قوة تدفع سلوك الموظفين في اتجاهات تتوافق مع أهداف الشركة. إن قوة رغبة الشخص في إكمال مهام عمل معينة، فضلاً عن تحفيزه الذاتي ورغبته الملحة في القيام بهذه الواجبات، تعتبر كلها مكونات للدافع، الذي هو مصدر السلوك ووقود الأداء. ويمكن وصفه أيضاً بأنه تتويج لجميع العمليات التي تؤثر على درجة الحماس والتوجيه والحفاظ على السلوكيات المرتبطة بالعمل.

• القدرة

إن الجهود المبذولة لدفع الناس وتحفيزهم على الأداء الجيد لا طائل منها ما لم يمتلكوا القدرات والمهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهام العمل، والعكس صحيح. وذلك لأن الأداء العالي يعتمد على درجة التفاعل والاتساق بين الدافع في العمل والقدرة على القيام به. ويشار إلى أي نشاط عقلي أو جسدي أو سلوكي يكون الشخص قادراً على القيام به - سواء من خلال التعليمات أم لا - بالقدرة.

• الدعم التنظيمي

الدعم التنظيمي هو مدى اهتمام المنظمة برفاهية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بشكل عادل ومساعدتهم في حل مشاكلهم والاستماع إلى مآلهم. بعبارة أخرى، ينعكس الدعم التنظيمي في تصوير اهتمام المنظمة بموظفيها وتقديم الدعم والمساهمات لهم ورعايتهم وصحتهم العقلية. إن استمرارية وشمول الرعاية والاهتمام هي مؤشرات على إيجابية المنظمة وفعاليتها، وتنعكس في تصور الناس لكيفية نظرهم إلى هذا الدعم والمساعدة.

مؤشرات الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء هو وسيلة منهجية لوصف نقاط القوة والضعف في الوظيفة سواء بشكل فردي أو جماعي وله وظيفتان رئيسيتان في المنظمات: فهو يساعد العاملين على أداء أفضل في العمل ويزود المديرين والموظفين بالبيانات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات. ومن أجل توفير أساس موضوعي لاتخاذ القرارات بشأن العديد من سياسات الموارد البشرية داخل المنظمة، نستنتج أن عملية تقييم الأداء تشير إلى الوظيفة المستمرة والأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة محددة والحكم على الأداء للإشارة إلى مدى التقدم في العمل (المغربي، ٢٠٠٧م، ص ١٦٧).

معدلات الأداء الوظيفي

ولكي يتم الحكم على الأداء أو تقييمه لابد من وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تتم مقارنة النتائج المحققة بها، وبالتالي فإن معدل الأداء يعتبر أداة تخطيطية تعبر عن هدف مرغوب وقد يمثل استراتيجية أو نهجاً أو عملية تستخدم في تنفيذ مهمة معينة. ولأن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى بسبب تأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والظروف البيئية المحيطة بالعمل ودرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة، فإنه من الصعب قياسه والتوصل إلى حكم سليم حول كفايته دون تحديد معدلات ومعايير الأداء، إلا أن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف محددة كما حددها (السكران 2004، 50):

- وضع إرشادات دقيقة للأنشطة والعمليات قبل بدء عملية التصنيع حتى يمكن قياس المنتج النهائي وتقييم جودته.
- توفير مقاييس كمية مثل السرعة والدقة والاقتصاد والكفاءة لتوضيح مستوى الأداء الضروري أو المطلوب.
- المساعدة في تقييم الأداء الحقيقي للموظفين.

الفصل الثالث

الإطار الإجرائي

الدراسة الميدانية

• مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في الشركات السعودية التي تستخدم أنظمة الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي، وقد استخدمنا أسلوب العينة العشوائية، حيث قمنا بتوزيع (30) استبياناً، ولم يتم رفض أي منها بعد المراجعة لأنها استوفت متطلبات الإجابة الصحيحة.

• منهجية الدراسة

حاولت الباحثة وصف موضوع الدراسة وتحليل البيانات ومقارنة النتائج وتفسيرها وتقييمها على أمل الوصول إلى تعميمات ذات دلالة إحصائية تعزز فرضيات الدراسة التي بنى عليها الباحثة بحثها، وقد استخدمت الباحثة في سبيل ذلك منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي وهما المنهجان الأكثر ملاءمة لوصف واقع الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المعلومات من مصدرين:

- أولاً : المصادر الثانوية للبيانات :

تعد وزارة الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين ، والوزارة المالية ، وإدارة المحفوظات والمعلومات ، ووزارة التطوير ، ومركز تكنولوجيا المعلومات ، وكذلك لوائح المستشفى واللوائح الداخلية ، بعض المصادر التي جمع منها الباحث معلومات حول المؤسسات.

- ثانياً : المصادر الأولية للبيانات :

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة، وهي أداة بحث أولية تم إنشاؤها خصيصاً لهذا الغرض لتقييم وجمع المعلومات الأساسية حول موضوع الدراسة، لجمع البيانات الأولية من أجل معالجة الأجزاء التحليلية

من القضية. وقد تم تقديم الاستبانة لعينة الدراسة ومن ثم فكها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوظيف الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) بهدف التوصل إلى دلالات ومؤشرات مهمة تدعم موضوع الدراسة.

• ثبات الاستمارة:

جدول 1 قيمة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الإمكانات التقنية	0.902
الإمكانات البشرية	0.705
الإمكانات الإدارية	0.801
الإمكانات المادية	0.923
فاعلية الأداء الوظيفي	0.953
معدل الثبات الكلي	0.954

وبما أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.954) فإنه يتبين من الجدول رقم (01) أن معامل ألفا مرضي ويحقق أهداف الدراسة لأنه أعلى من الحد الأدنى المسموح به (0.6000).

جدول 2 الوزن النسبي لمحاور الاستبيان حسب آراء أفراد الدراسة

المحاور	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وزن نسبي %	الدرجة
الإمكانيات التقنية	30	3.88	0.82	77.6	كبيرة
الإمكانيات البشرية	30	3.86	0.52	77.2	كبيرة
الإمكانيات الإدارية	30	3.63	0.70	72.6	كبيرة
الإمكانيات المادية	30	3.29	1.02	65.8	متوسطة
فاعلية الأداء الوظيفي	30	3.67	0.63	73.4	كبيرة
معدل الثبات الكلي	30	4.01	0.92	80.2	كبيرة

وبناء على إجابات المشاركين في الاستطلاع، فإن 73.4% منهم يستخدمون تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما أن استخدام الإدارة المحوسبة أدى إلى زيادة فعالية أداء العمل بنسبة 80.2%.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

ما مدى اطلاع العاملين على استخدام المملكة العربية السعودية لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟

اختار الباحث ست عبارات لقياس وجهة نظر أفراد العينة حول ذلك.

وتشير نتيجة المتوسط الحسابي البالغة 3.65 إلى أن مفردات عينة البحث لديها فهم جيد (أوافق) لأنظمة الإدارة الإلكترونية المستخدمة في المملكة العربية السعودية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات على هذا المحور من 3.39 إلى 4.00. أما العبارة التي ذكرت أن لدي فهمًا شاملاً للأنظمة المستخدمة في العمادة والتي أحتاجها لعملتي فقد حظيت بأعلى درجة من الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.00. أما العبارات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل في درجات الاتفاق فهي: "لدي خلفية معرفية حول مفهوم الإدارة الإلكترونية" ($m = 3.81$)، و"لدي خلفية معرفية حول إيجابيات الإدارة الإلكترونية" ($m = 3.70$)، و"أتابع باستمرار تفعيل الأنظمة الإلكترونية الجديدة" ($m = 3.61$)، و"لدي

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

خلفية معرفية حول العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية" (م = 3.58)، إلخ. أما عبارة "لدي معرفة شاملة بالخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المملكة العربية السعودية" فقد حصلت على أقل درجة اتفاق، بقيمة متوسط حسابي 3.39.

ما مدى اطلاع العاملين على استخدام المملكة العربية السعودية لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟

العبارات	وافق	وافق	وافق	لا	لا أوافق
	بشدة	إلى حد ما	وافق	بشدة	
1. لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع الإلكترونية المطبقة في المملكة العربية السعودية.					
2. لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها المملكة والتي أحتاج إليها في عملي.					
3. أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.					
4. لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.					
5. لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.					
6. لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية.					

ما مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تقدم العمل الإداري في المملكة العربية السعودية؟ ولقياس وجهة نظر أفراد العينة حول هذا الموضوع، تم تخصيص إحدى عشرة جملة، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (3). وكشف الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث بلغ (3.87)، مما يشير إلى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير (أوافق) في تقدم العمل الإداري في المملكة العربية السعودية. كما توضح بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية للجمل على هذا المحور تراوحت بين (3.40) إلى (4.21)

أما العبارات التي حصلت على متوسطات ودرجات موافقة أقل فهي: "تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها العمادة" (م=4.18)، و"تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل عدد المعاملات الورقية" (م=4.14)، و"زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يحدث" (م=4.05)، و"توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" (م=4.03). أما العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة فهي "تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة" والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.21. و"توفير الموارد المادية وخفض التكاليف" (م=4.01)، "خفض معدلات الصراع والصراع داخل مكان العمل" (م=3.83)، "الحد من ظاهرة الفساد الإداري" (م=3.82)، "تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة)" (م=3.79). أما العبارة المتعلقة بالتحول إلى الإدارة اللامركزية فقد حصلت على أقل درجة من الاتفاق، بمتوسط حسابي بلغ 3.40.

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

ما مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تقدم العمل الإداري في المملكة العربية السعودية؟

العبارات	وافق	وافق اوافق الي	لا	لا أوافق
	بشدة	حد ما	وافق	بشدة

ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:

1. تغيير الهيكل التنظيمي إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض (الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.

2. التحول إلى إدارة لا مركزية.

3. تبسيط الإجراءات الإدارية.

4. تخفيض عدد المعاملات الورقية.

5. تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة.

6. زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ.

7. تحسن مستوى الخدمات المقدمة.

8. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

9. توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف.

10. تقليل ظاهرة الفساد الإداري.

11. خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل.

هل يعني ذلك أن أنظمة الإدارة الإلكترونية أدت إلى تحسين الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية؟ وفيما يلي عرض لنتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات التسعة التي خصصت لقياس آراء أفراد العينة حول ذلك، كما هو مبين في الجدول رقم (4). وكما يتبين من الجدول رقم (4) فإن المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة البحث بلغ (3.83)، مما يدل على أن أنظمة الإدارة الإلكترونية لها تأثير معنوي (أوافق) على أداء موظفات عمادة شؤون الطالبات في المملكة العربية السعودية. كما تبين بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات على هذا المحور تراوحت بين (3.67) إلى (4.12)، وقد حصلت عبارة "سرعة إنجاز العمل" على أعلى درجة موافقة، بمتوسط حسابي بلغ (4.12). أما العبارات "تسهيل عملية المراقبة والمتابعة" (م - 4.1)، و"زيادة إنتاجية الموظفين" (م 3.99)، و"تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات" (م - 3.96)، و"زيادة معرفة الموظفين بمهام العمل" (م 3.95)، و"تدريب الموظفين على المهام الجديدة" (م 3.92)، و"خفض نسبة الأخطاء في العمل" (م 3.83)، و"تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي لدى الموظفين" (م 3.76)، و"مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار" (3.67) فقد حصلت على أقل درجة اتفاق.

هل يعني ذلك أن أنظمة الإدارة الإلكترونية أدت إلى تحسين الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية؟

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق

ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:

1. زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل.

2. سرعة إنجاز العمل.

3. انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.

4. زيادة إنتاجية الموظفين.

5. تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات.

6. تسهيل عملية الرقابة والمتابعة.

7. تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفين.

8. تدريب الموظفين على مهام جديدة

• ثانيا: تحليل نتائج الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوي الدلالة	النتيجة	الترتيب
1.	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع الإلكترونيات المطبقة في المملكة العربية السعودية.	4.23	%86.6	0.768	327.938	0.000	موافق تماما	1
2.	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها المملكة والتي أحتاج إليها في عملي.	4.24	%84.8	0.762	309.025	0.000	موافق تماما	2
3.	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.	4.26	%85.2	0.756	325.733	0.000	موافق تماما	1
4.	لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.	4.10	%82.0	0.878	283.994	0.000	موافق	1
5.	لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.	4.32	%86.4	0.647	428.062	0.000	موافق تماما	1
6.	لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية.	4.27	%85.4	0.678	432.566	0.000	موافق تماما	1
7.	تغير الهيكل التنظيمي إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض (الوحدات)	4.22	%84.4	0.654	461.012	0.000	موافق تماما	1

بما يزيد من فعالية وكفاءة
التنظيم.

8.	التحول إلى إدارة لا مركزية.	4.26	%85.9	0.692	399.563	0.000	موافق تماما	1
9.	تبسيط الإجراءات الإدارية.	4.27	%85.7	0.624	453.185	0.000	موافق تماما	2
10	تخفيض عدد المعاملات الورقية.	4.13	%82.5	0.868	428.462	0.000	موافق	1
11	تسل الاتصال بين الإدارات المختلفة.	4.23	%86.2	0.637	432.596	0.000	موافق	1
12	زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ.	4.24	%85.7	0.678	461.510	0.000	موافق	1
13	تحسن مستوى الخدمات المقدمة.	4.26	%84.6	0.644	309.025	0.000	موافق	2
14	توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.14	%86.9	0.607	325.733	0.000	الي حد ما	1
15	توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف.	4.02	%84.8	0.648	283.904	0.000	الي حد ما	1
16	تقليل ظاهرة الفساد الإداري.	4.87	%85.2	0.674	428.062	0.000	الي حد ما	1
17	خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل.	4.62	%82.5	0.612	432.566	0.000	الي حد ما	1
18	زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل.	4.28	%86.7	0.620	461.612	0.000	الي حد ما	2
19	سرعة إنجاز العمل.	4.84	%85.9	0.864	399.563	0.000	موافق	1

1	موافق	0.000	453.185	0.649	%86.3	4.20	20 انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.
1	موافق	0.000	359.712	0.675	%84.5	4.80	21 زيادة انتاجية الموظفين.
2	موافق	0.000	369.325	0.614	%85.1	4.88	22 تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات.
1	موافق	0.000	389.84	0.699	%82.3	4.46	23 تسهيل عملية الرقابة والمتابعة.
1	موافق	0.000	409.109	0.684	%86.7	4.12	24 تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفين.
1	موافق	0.000	489.743	0.878	%85.4	4.10	25 تدريب الموظفين على مهام جديدة

النتائج والتوصيات

• النتائج

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. ولاختبار موضوعات الدراسة، تم جمع البيانات من عينة من (....) شخص وتقييمها باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة. وحيث إن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية له تأثير إيجابي على تطور العمل الإداري في المملكة العربية السعودية لأنها سهلت على الإدارات التواصل مع بعضها البعض، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبسيط العمليات الإدارية. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه التقنيات تساعد على التحول إلى الإدارة اللامركزية وتقليل البيروقراطية في مكان العمل من خلال تعزيز الهيكل التنظيمي للكيان بطريقة تعزز فعالية وكفاءة المنظمة.

لقد أدى استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى تسريع إنجاز المهام بشكل كبير، وجعل المراقبة والمتابعة أسهل، وزاد من إنتاجية العاملين. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأنظمة تتضمن الميزات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار، وتشجيع إبداعهم وتحسين أنفسهم، وخفض نسبة الأخطاء الوظيفية. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن يكون الموظفون على دراية بمفهوم الإدارة الإلكترونية ومكوناتها وخصائصها، وأنهم يمتلكون مستوى عالياً من المعرفة بأنظمة الإدارة الإلكترونية التي يحتاجونها، فضلاً عن فهمهم العميق للأنظمة التي يستخدمونها في أماكن عملهم ويحتاجونها لعملهم، كما يجب توعية الموظفين بالخدمات التي تقدمها كافة أنظمة الإدارة الإلكترونية المستخدمة في الجامعة والأنظمة التي يتم تفعيلها.

وعلى الرغم من أن النتائج أشارت إلى أن أفراد العينة لم يواجهوا صعوبات في استخدام الحاسب الآلي أو التعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك بعض العوائق التي يجب التغلب عليها، ومنها ارتفاع تكلفة المواد والموارد البشرية المتخصصة اللازمة لعملية تطوير النظام، فضلاً عن ضرورة تطوير البنية التحتية للمملكة. وبحسب الجهة لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة على ثلاثة محاور (مدى فاعلية أنظمة الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين).

• التوصيات

- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة، ومراجعة البحوث السابقة، والدراسات الأخرى، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل والتحول إلى العمليات الإلكترونية لجميع المهام الإدارية التي تتم الآن بالطريقة التقليدية.
 - إنشاء القواعد واللوائح والإجراءات التي تسمح بالمعاملات الإلكترونية و إنشاء الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
 - تنظيم ورش عمل تدريبية وندوات تعريفية للتوعية ، بفوائد الإدارة الإلكترونية وأنظمة المملكة والأنظمة المفصلة حديثاً وكيفية الاستفادة منها لتسهيل عملهم.
 - إزالة البيروقراطية من المهام الإدارية الإلكترونية وتسهيل التحول إلى الإدارة اللامركزية من خلال إنشاء هيكل تنظيمي للكيان يعمل على تحسين فعالية وكفاءة المنظمة.
 - تشجيع روح الإبداع وتطوير الذات لدى الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات في مجال عملهم من خلال الأنظمة الإلكترونية.
 - موازنة عمل الأنظمة الإلكترونية مع متطلبات عالم العمل الحقيقي، والاهتمام بشبكة الاتصالات لضمان سرعة استجابة الأنظمة للأوامر، وتطوير أنظمة تتضمن كافة المهام والإجراءات، والتخلص من المعاملات الورقية، والتركيز على تعزيز ميزات الأمن والحماية للأنظمة.
 - توفير التمويل والعمالة الماهرة لتمكين التطوير المستمر للنظام الذي يواكب متطلبات الشركة المتطورة.
 - توفير جلسات تدريبية مستمرة على الكمبيوتر لجميع موظفي المملكة.
 - التأكد من أن الجميع لديه القدرة على الوصول إلى المواصفات الفنية وبرامج التدريب في مجال الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المملكة، وتقديمها في أقرب وقت ممكن بما يخدم أهداف المشروع.

المراجع

• المراجع العربية

- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 32.
- طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية، ط 01 ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 28
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ص 127
- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 77
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصدر، 2001
- أحمد وليد ابو شكر . اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات (دراسة تطبيقية على عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، بحث، ماجستير (غير منشور) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2012م.
- أشتون، كريس (٢٠٠١م) تقييم الأداء الإستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء، ترجمة علا أحمد صلاح القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبدالمحسن (٢٠٠٢م) تقييم الأداء : مدخل حديث لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحسن، حسين محمد (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٣م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدعيلج، فوزية عبد العزيز (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- السالمي علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم (٢٠٠٨م) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م) الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- عامر، طارق عبدالرؤوف (٢٠٠٧م) الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٤م) إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات الرياض: جامعة الملك سعود.
- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
- الطعامة، محمد محمود والعلوش، طارق شريف (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- كتوعة، هشام صالح (٢٠٠٤م)، نظم المعلومات الإدارية، (ط٢)، جدة. ١٣- المغربي، عبدالحמיד (٢٠٠٧م) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٩م) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ياسين سعد غالب (٢٠٠٥م) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

• المراجع الأجنبية

- Al-Aaama, A., (2008), The Electronic College: A Study of the Effectiveness of Electronic Management Systems Within Colleges, Oriental Journal of Computer Science & Technology.
- D. Jorgenson, Information Technology and the U.S. Economy. American Economic Review (2001; 91(1):1- 32), Retrived from: <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ520/huffman/documents/InformationtechnologyandtheUSEconomy.pdf>
- Jessup and J. Valacich, Information systems today: managing in the digital world (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), 129.
- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p.
- Deloitte Research (2000), At the Dawn of e- Government: The Citizen as Customer, New York: Deloitte Consulting and Deloitte & Touche.
- Haines, V., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47 Issue 3, p525-540. 16p.
- Rahman, M. and Hussain, M. (2011), The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical Study, Journal of Knowledge Globalization, Vol. 4 Issue 1, pl-23. 23p.
- Saleem, I., Mustafa, S., Anwar, F., Qureshi, M. and Rauf, A.(2011), Measuring the Impact of adopting ICTs: Evidence from Developing Economy, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 Issue 3, p837-844. 8p.
- Seresht, H., Fayyazi, M. and Asi, N. (2008), E- management: Barriers and Challenges In Iran, Eower Kraklead.

الملاحق

أداة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة آرائكم حول كيفية أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لأننا مسؤولون عن تطوير نظام الإدارة في المملكة ونموها، فإننا نطلب منكم بكل احترام أن تأخذوا بضع دقائق من وقتكم الثمين لإكمال هذا الاستبيان. وتأكدوا من أن المعلومات التي تقدمها ستظل سرية تمامًا ولن نستخدم إلا للبحث العلمي.

أقدر تعاونكم بصدق وأشكركم ،،،

.

الباحثة

الجزء الأول: البيانات الأولية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك في الفقرات التالية:

1- العمر: 2- المؤهل العلمي:

- أقل من ٢٥ سنة	- ثانوية عامة
- من ٢٥ - أقل من ٣٥	- بكالوريوس
- من ٣٥ - أقل من ٤٥	- ماجستير
- من ٤٥ - أقل من ٥٥	- دكتوراه
- ٥٥ فأكثر	

3- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
- ١٠ سنوات فأكثر

الجزء الثاني: استمارة الاستبيان

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك في الفقرات التالية:

أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

ما مدى اطلاع العاملين على استخدام المملكة العربية السعودية لأنظمة الإدارة الإلكترونية؟

العبارات	وافق	وافق	وافق الي	لا	لا أوافق
	بشدة	حد ما	وافق	بشدة	
1	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع الإلكترونية المطبقة في المملكة العربية السعودية.				
2	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها المملكة والتي أحتاج إليها في عملي.				
3	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.				
4	لدي خلفية معرفية عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.				
5	لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.				
6	لدي خلفية معرفية عن إيجابيات الإدارة الإلكترونية.				

ما مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تقدم العمل الإداري في المملكة العربية السعودية؟

العبارات	وافق	وافق	وافق الي حد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	بشدة		ما		

ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:

7. تغيير الهيكل التنظيمي إلغاء أو إنشاء

أو دمج بعض (الوحدات) بما يزيد من
فعالية وكفاءة التنظيم.

8. التحول إلى إدارة لا مركزية.

9. تبسيط الإجراءات الإدارية.

10. تخفيض عدد المعاملات الورقية.

11. تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات
المختلفة.

12. زيادة معدل المرونة الإدارية في

التعامل مع أي تغيير يطرأ.

13. تحسن مستوى الخدمات المقدمة.

14. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ

القرارات في الوقت المناسب.

15. توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف.

16. تقليل ظاهرة الفساد الإداري.

17. خفض معدلات النزاع والصراع داخل
العمل.

هل يعني ذلك أن أنظمة الإدارة الإلكترونية أدت إلى تحسين الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية؟

العبارات	وافق	وافق	وافق الي حد	لا اوافق	لا أوافق
	بشدة		ما		بشدة

ساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في:

18.	زيادة معرفة الموظفة بمهام العمل.
19.	سرعة إنجاز العمل.
20.	انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.
21.	زيادة انتاجية الموظفين.
22.	تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات.
23.	تسهيل عملية الرقابة والمتابعة.
24.	تحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بين الموظفين.
25.	تدريب الموظفين على مهام جديدة

(أثر أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف
الخامس الادبي)

أ.م. د. حيدر خلف بنيان الحمراني / دكتوراه فلسفة طرائق تدريس اللغة العربية
المديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الثالثة

The effect of the Felder and Silverman model based on linguistic analysis on)

(developing the parsing skills of fifth-grade literary students

Assistant Professor Dr. Haider Khalaf Bunyan Al-Hamrani

PhD in Philosophy of Arabic Language Teaching Methods

General Directorate of Education Baghdad/Al-Rusafa Third

alhumranyhayder@gmail.com

تاريخ قبول البحث: 2025 / 11 / 1

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 16

مستخلص البحث

يهدف البحث التعرف على (أثر نموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي)، ومن أجل تحقيق هدف البحث صيغت الفرضية الصفرية الاتية: (لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين يدرسون القواعد النحوية على وفق أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي، ومتوسط درجات طلاب المجموعة الضابطة الذين يدرسون المادة نفسها على وفق الطريقة الاعتيادية التقليدي في اختبار تنمية مهارات الاعراب)، ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث المنهج التجريبي، واستعمل الباحث التصميم التجريبي ، ذي ضبط جزئي، يضم مجموعتين الضابطة والتجريبية ذات الاختبار البعدي، وحدد الباحث مجتمّع البحث بطلاب الصف الخامس الادبي في المدارس الاعدادية والثانوية الحكومية النهارية للبنين للعام الدراسي (2025/2024م) في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة ، أُختيرت ثانوية ابن الهيثم للبنين بشكل عشوائي عينةً لمجتمّع المدارس ، تكونت عينة البحث من (77) طالباً من طلاب الصف الخامس الادبي في ثانوية ابن الهيثم للبنين، وبالتعيين العشوائي تم اختيار شعبة (أ) لتمثل المجموعة التجريبية والتي بلغ عددها بعد الاستبعاد (39) طالباً (تُدْرَس وفق إنموذج فيلدار وسيلفرمان) ، واختيار شعبة (ج) لتمثل المجموعة الضابطة والتي بلغ عددها بعد الاستبعاد (38) طالباً (تُدْرَس بالطريقة الاعتيادية التقليدية)، تمّ التحقق من السلامة الداخلية والخارجية للتصميم التجريبي، كافاً الباحث بين طلاب مجموعتي البحث تكافؤاً احصائياً في متغيرات: العمر الزمني، والتحصيل الدراسي للأبوين، اختبار الذكاء ، أما أداة البحث، فقد أعدَّ الباحث اختباراً يقيس مهارات الاعراب ، اشتمل على (40) فقرة موضوعية، (من نوع الاختبار من متعدد)، موزعة بين المهارات الاعراب الرئيسية ، تحقق الباحث من صدق الاختبار وثباته، واستخرج القوى التمييزية، ومعاملات صعوبة فقراته، درّس الباحث بنفسه مجموعتي البحث في أثناء مدة التجربة ، واستعمل الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة لإتمام بحثه، وأظهرت النتائج تفوق طلاب المجموعة التجريبية التي دُرّست على وفق أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في اختبار تنمية مهارات الاعراب على طلاب المجموعة الضابطة التي دُرّست على وفق الطريقة الاعتيادية التقليدية، وفي ضوء ذلك وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات المتعلقة بنتائج البحث.

الكلمات المفتاحية: أنموذج فيلدار وسيلفرمان، التنمية، مهارات الاعراب ، الصف الخامس الادبي.

Research Abstract

The research aims to:

The effect of the Feldhar and Silverman model, based on linguistic analysis, on developing the parsing skills of fifth-grade literary students). To achieve the research objective, the following null hypothesis was formulated:

There is no statistically significant difference at a significance level of (0.05) between the average scores of students in the experimental group, who are studying grammar rules according to the Feldhar and Silverman model, based on linguistic analysis, and the average scores of students in the control group, who are studying the same subject using the traditional method, in the parsing skills development test .

To achieve the research objective, the researcher adopted the experimental method, and used the experimental design, with partial control, including two groups, the control and the experimental with a post-test. The researcher defined the research community as fifth-grade literary students in government daytime middle and secondary schools for boys for the academic year (2024/2025 AD) in the General Directorate of Education in Baghdad, Al-Rusafa III. Ibn Al-Haytham Secondary School for Boys was randomly selected as a sample of the school community. The research sample consisted of (77) students from the fifth-grade literary students in Ibn Al-Haytham Secondary School for Boys. By random assignment, Section (A) was selected to represent the experimental group, which numbered (39) students after exclusion (taught according to the Felder and Silverman model), and Section (C) was selected to represent the control group, which numbered (38) students after exclusion (taught according to the usual method). The internal and external integrity of the experimental design was verified. The researcher rewarded the students of the two research groups with statistical equivalence. The variables included: chronological age, parents' academic achievement, and intelligence test. As for the research tool, the researcher prepared a test measuring parsing skills, which included (40) multiple-choice items distributed among the main skills. The researcher verified the validity and reliability of the test, and extracted the discriminating powers and difficulty coefficients of its items. The researcher personally taught the two research groups during the

experimental period, The researcher used appropriate statistical methods to complete his research. The results showed that students in the experimental group, who were taught according to the Feldhar and Silverman model based on linguistic analysis, outperformed students in the parsing skills development test over students in the control group, who were taught according to the traditional method. In light of this, the researcher developed a number of recommendations and proposals related to the research results.

Keywords: Feldhar and Silverman model, development, parsing skills, fifth-grade literary

الفصل الأول:

أولاً : مشكلة البحث:

إن تدريس النحو لا يزال قاصراً عن بلوغ أهدافه، وباتت مشكلة الضعف فيه من المشكلات التي أُرقت المتخصصين، وأقضت مضاجع المخلصين فتعالت أصواتهم لتذليلها، ولم تكن هذه المشكلة وليدة اللحظة، بل متوارثة عبر الأجيال، وعابرة لكل المراحل الدراسية بلا استثناء، وتجدر الإشارة إلى أن آراء المتخصصين حول أسباب هذا الضعف متباينة وحادة؛ فبعضهم عزاه إلى طبيعة المادة الدراسية نفسها، بينما رأى آخرون أن الكتب المقررة تعاني من العقم والقصور، في حين اعتبر فريق ثالث أن طرائق التدريس وأساليب التقويم المتبعة تمثل السبب الأبرز وراء استمرار هذه المشكلة وانتشارها (عاشور والحوامدة، 2007: 106)، وقد اتضح للباحث هذا الضعف في ضوء عمله في التدريس ورصد كثرة الأخطاء التي تشيع في كلام وكتابات المتعلمين، ويرى الباحث ان المهتمين باللغة العربية والقائمين على تدريسها يرون بوضوح ما آل عليه مستوى المتعلمين من ضعف فيها بنحو عام من اللفظ والاملاء وتركيب الجمل وتفكيكها اعرابياً، وأكد هذا الضعف دراسة (الدوري، 2015) بانه لم يخص مرحلة معينة او صف معين ، والسبب في ذلك يعود الى عدم اتقان المهارات الاعرابية بالتالي نتج عن هذا الضعف عدم ادراكهم للتحليل اللغوي الذي تستند عليه كل لغة رصينة والذي يعد المنطلق للغة واساس لضبط فروعها كافة، ولأنها لغة عريقة وعظيمة قد عانت من ازمات تزداد يوماً بعد يوم تتمثل بضعف شامل يبدأ من رداءة الخط، والأخطاء الإملائية، والجهل بالمدلول اللغوي للمفردة المنطوقة او المكتوبة وهذا بسبب الضعف الشديد في مهارات وقواعد الإعراب ، وينتهي هذا الامر بالعجز عن التعبير لجمل مستقيمة ومفهومة، وهذا لا يخفى علينا أن المشكلة اللغوية تعد أبرز مشكلات حياتنا الثقافية ، ومن الاسباب التي تعزو الى ظهور من هذه المشكلات هو الاحتكاك اللغوي بين الافراد بسبب الحروب، الاختلاط، انتشار برامج التواصل الاجتماعي عبر شبكة الانترنت والابتعاد عن المنهج الصحيح بسبب انتشار (كوفيد عشرين) الذي كان سبباً رئيساً لابتعاد الجيل عن اصول التدريس الصحيح وذلك لانهم تلقوا التعليم عن بُعد فأبناء هذا العصر لا يملكون من اللغة الرصينة ما يُعينهم على القراءة الصحيحة، أو التعبير الصحيح والكتابة الجيدة ومن ثم الضعف الشامل، ومن هذا

المنطلق، يرى الباحث أن جذور المشكلة قد تعود أحياناً إلى المدرس، وأحياناً إلى الطالب، وأحياناً إلى المنهج أو الطريقة التعليمية نفسها، لا سيما وأن الطرائق المستعملة تقليدية لا تُحفّز الطلاب ولا تجذبهم نحو الدرس، ولا تخلق تفاعلاً إيجابياً داخل الصف. كما أنها لا تسهم في تنمية مهارات الإعراب المرتبطة بالنصف الأيمن من الدماغ، الذي يُعد مركز التحكم بالعمليات العقلية العليا ومهاراتها، بما في ذلك الطلاقة والمرونة والتعرف على الأخطاء وغيرها من المهارات الإبداعية، بل تركز الطرائق التقليدية على مهارات النصف الأيسر المرتبطة بالذاكرة واللغة والمنطق والتفكير النقدي والأرقام والاستنتاج، ما يجعل التعلم أقل شمولية وأقل قدرة على تنمية القدرات العقلية المتكاملة للطالب (ومن خبرة الباحث في تدريس اللغة العربية، وجدّ أنّ المعالجة الجزئية كإعادة النظر في استعمال طرائق تدريس جديدة وحديثة أو حذف وإضافة بعض الموضوعات له، أثر إيجابي لدى الطلاب ، فالأنجح فعلاً استعمال نماذج تعليمية كـنموذج فيلدار وسيلفرمان، يُخاطب أذهانهم ويحاورها، ويتفاعل معها ويؤثر فيها، لمدة أطول من الزمن، ويُوفّر كلّ ما يحتاجه الطالب ، وعرض القواعد بأسلوب شيق وممتع، والاستعانة بوسائل وأنشطة تعليمية تُدلل صعوبتها، مع الأخذ بالحسبان شخصية القائم بالتدريس ومدى سيطرته على مجريات التدريس؛ لأنّ طالب العلم ، في الوقت الحاضر ، يحتاج لكلّ ما ذكر من أجل زيادة اكتسابه؛ ويجذب انتباهه لتنمية مهارات الاعراب، فأصبحنا لا نستطيع تقديم واكساب أيّ معلومة للطالب إلّا بتبادل وجهات النظر معه، والأخذ والعطاء والإقناع عمّا يمكن أن يحققه لنفسه ويستفيد منه (زاير، وداخل، 2013: 62)، وفي حدود علم الباحث لا وجود لدراسة سابقة عربية أو محلية تناولت التحليل اللغوي، في طرائق تدريس اللغة العربية بنحو عام، وفي تنمية الطلاب لقواعد لغتهم بنحو خاص" وهو ما دفع الباحث على استعمال نموذج فيلدار وسيلفرمان قائم على التحليل اللغوي، لأنه يخدم طلبتنا في حلّ مشكلتهم مع قواعد لغتهم، ويُسهم في زيادة ادراكهم لها وتنمية مهارات الاعراب عندهم، وللتصدي لهذه المشكلة ينبغي لنا الإجابة عن السؤال الآتي: هل للنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي، أثر في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي؟

ثانياً: أهمية البحث :

تُعَدُّ التربية أحد الركائز الأساسية لأي مجتمع، فهي عملية متكاملة تسهم في تهيئة الطالب لتفاعله الفعّال داخل الحياة والمجتمع، فضلاً عن بناء الجانب الروحي وغرس القيم الأخلاقية التي ترتكز عليها بنية ذلك المجتمع، وإذا أراد المجتمع أن يطور مواهب أبنائه ويستثمر خبراتهم ومعارفهم، فلا بد له من تبني نظام تربية رصين يمكنه من الرقي والنهوض بالواقع العلمي والعملية، فالتربية هي السبيل لإعداد الإنسان الواعي، القادر على إثراء المجتمع بالعلم والمعرفة، وتأسيس جيل قادر على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل بوعي وإبداع. (ابو جادو، 2007: 48)، ولا تستطيع التربية تحقيق الاهداف المرجوة من دون اللغة لأنها تعدُّ أداة التعلّم والتّعليم، ولولاها لما أمكن للعملية التّعليمية أن تحصل والا انقطعت الصلة بين المعلم والمتعلّم، فهي أداة المتعلّم للتعبير عما في صدره من أحاسيس وأفكار فهي وسيلة لإقناع الآخرين بلغة سهلة للتأثير فيهم ولا يمكن للتربية أن تحقق أهدافها المرجوة دون وسائل فعّالة، ومن أبرزها اللغة، التي تُعَدُّ الركيزة الأساسية في تربية الأفراد وتنقيفهم وتوجيههم، فهي الأداة التي تُبنى عليها اكتساباتهم للمعارف والمهارات والخبرات، سواء في المدارس أو في مختلف ميادين الحياة (الإبراشي، 2004: 101)، فاللغة ليست مجرد وسيلة للتواصل، بل هي العمود الفقري للاتصال التربوي والثقافي والاجتماعي والعقلي، وبصوريتها الكتابية تمثل السجل الحافل لثقافة الإنسان وما تحويه من آثار عقلية ومعنوية ومادية ومعرفية، ومن هذا المنطلق، تُعد اللغة دعامة قوية للمعرفة والفكر، إذ إن شكلها اللفظي والكلامي يعكس النمو العقلي والحركي والحسي للمتعلّم، ويعمل كوسيلة فعّالة للتذكر والتخيل والتفكير (بدري، 2005: 195).

كما تتسم اللغة بتنوع أصوات حروفها واتساع مدرجها الصوتي، الذي يقارن بتنوع أصوات الطبيعة وسعتها، مع توزيع متوازن يضمن انسجاماً وتوازناً صوتياً، وقد انتبه علماء اللغة العربية القدامى إلى هذه الخصائص، فضعوا قواعد دقيقة لضبط تأليف الألفاظ، مثل تجنب الجمع بين الزاي والطاء، والسين مع الضاد، والذال مع الجيم والقاف والطاء والظاء والغين والصاد، والحاء مع الهاء، والهاء قبل العين، والحاء قبل الهاء، والنون قبل الراء، واللام قبل الشين (المبارك، د.ت: 250)، فقد جمعت اللغة العربية فصاحة البيان، وعذوبة الألفاظ، وتناسق الأوصال، والجزالة في الأسلوب، والارتباط بين المعنى والمبنى (مذكور، 2003):

(182)، وتعد لغتنا العربية لغة مرنة معبرة جليّة لما فيها من ثروة هائلة على صعيد المفردات، ووسائل البيان، وضروب البلاغة، ولما فيها من اتساع على صعيد التراكيب من حيث التقديم والتأخير، والحذف والقصر، والإيجاز والدقّة، فضلاً عن ملامح الأصالة على مستوى الأصوات والدلالات وطرائق التعبير، ممّا اكسبها طاقة كبيرة على استيعاب المعاني الغزيرة في الكلمات القليلة، ممّا لا تألفه في أيّ لغة من لغات العالم (مصطفى، 1992: 9)، والهدف من دراسة اللغة العربية هو إدراك مقاصد الكلام، وفهم المقروء، أو المسموع، أو المكتوب، أو المُتحدّث به فهماً صحيحاً، تستقرّ معه المفاهيم في ذهن المؤدي أو المتلقي، وتتضح به المعاني والأفكار وضوحاً لا غموض فيه، ولا إبهام، ولا لبس لدى المتحدث أو المستمع أو القارئ أو الكاتب (عاشور ومحمد، 2007: 106)، إتقان اللغة العربية، لا بد من دراسة النحو لما له من دور بالغ الأهمية في ضبط اللغة وفهمها، فلا يمكن قراءة النصوص قراءة سليمة خالية من الأخطاء إلا بالاستناد إلى القواعد الأساسية للغة، وكذلك الكتابة لا يمكن أن تكون صحيحة دون معرفة هذه القواعد، إذ إن الخطأ في الإعراب يؤدي إلى إرباك المعنى وإشكال فهم الجملة، كما في المثال: “ضرب زيد عمراً” جملة خالية من اللبس، مقابل “ضرب عيسى موسى” التي يحدث فيها لبس بين الفاعل والمفعول، ومع ذلك، يجب أن يقتصر تعليم القواعد على الإلمام بالقواعد الأساسية للغة وضرورة مراعاتها في القراءة والكتابة والتعبير، لأن القواعد وسيلة لضبط اللغة وليست غاية في حد ذاتها (زاير وإيمان، 2011: 315)، ومن هنا، تبرز أهمية الإعراب كأداة لحفظ اللسان والقلم من الخطأ في التعبير، وهو وسيلة لفهم المعاني وحل اللبس وتمييز الخطأ وتجنبه لفظاً وكتابةً (عطية، 2013: 182)، ويُعد الإعراب جزءاً أساسياً من بناء الجملة العربية، إذ لا يكتمل معنى الجملة بدونه، وهو من أبرز خصائص اللغة العربية التي تميزها عن باقي اللغات. وعن ذلك يقول ابن فارس: “إن من العلوم الجليلة التي خصت بها العرب الإعراب، الذي هو الفارق بين المعاني المتكافئة في اللفظ، وبه يُعرف الخبر الذي هو أصل الكلام، ولولاه لما تميّز فاعل عن مفعول، ولا مضاف عن منوع، ولا تعجب عن استفهام، ولا صدر عن مصدر، ولا نعت عن تأكيد” (ابن فارس، 1963: 77)، ولهذا يرى الباحث أن للإعراب أثراً كبيراً في تعليم اللغة العربيّة وفي صون اللسان من الزلل والخطأ ومعرفة فهم الطلاب بما يسمعون ويكتبون لتنمية مهاراتهم اللغويّة المختلفة في الدّرس، وبهذا ارتباط النحو بالتفكير ارتباط وثيق لأن النحو ليس مجرد معرفة تُخزن، أو قواعد

تستظهر ، إنما هو بناء عقلي متماسك ، ذو اسس منطقية تعمل على تحفيز التفكير ، وتنمية عدد من المهارات المرتبطة به (فجال ، 2013 : 692)، ويتضح للباحث ممّا تقدم أهمية دراسة النحو ومهارات الاعراب بشكل خاص ولا يحصل ويتحقق مما ذكر سابقاً من هذه الأهمية إلا بدراسة هذه المادة بنماذج حديثة تساعده على فهم هذه المادة وتسهم في تحقيق أهدافها المتوخاة من دراستها ، وتعد نماذج التدريس من المهارات والأساليب الهامة والضرورية لعمل المدرس في حقل التدريس، وبما ان النماذج واساليب التعلم الحديثة ، تهدف إلى تزويد الطلاب بخبرات واسعة يمكن أن ينفعوا بها في موضوعات أخرى من المنهج، فضلاً عن ذلك أنه يسهم في نمو الطلاب من طريق إحداث تغيير ايجابي في اتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم واستثمار مهاراتهم معرفياً، واجتماعياً، وتربوياً (القيم ، 2007،:39)، لذا فإنّ اختيار المدرّس للنماذج الفاعلة ومحتوياتها، يتوقّف على مدى ملاءمتها خصائص المتعلّمين وحاجاتهم، وطبيعة المحتوى الدراسي، والأهداف التعليميّة، والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة (سلامة، 2000 ، :52)، و يرى الباحث على الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي ركّزت واهتمّت بنماذج واساليب التعلم وبنائها، والتعرّف على أثرها عند الطلاب وجذب انتباههم نحو المادة المدروسة واهتمامهم بها، إلّا أنّ الكثير منها بقيت عاجزة ومتجاهلة مخاطبة المتعلمين واقناعهم بمفردات تشاركيّة تعاونيّة تخدم مصالحهم وتخطب نفوسهم قبل أذهانهم، وقد شاعت بينهم وتداولتها الأوساط جميعها؛ ممّا دعا الباحث في تحسّس الأهميّة في استعمال أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي، الذي يركز على لغة واقعية متداولة بين الطلاب ومجتمعهم الذي يعيشون فيه، ألا وهي اللغة العربية السليمة، وهذا يؤدي الى زيادة تنمية الطلاب في موادّهم الدراسيّة بأساليب وطرائق مقنعة وشيقة تتلاءم مع واقعهم التعليمي ؛ فالتنمية أساس لما تتبعه من تفكير، وابداع، وتنمية ميولهم واتجاهاتهم وغيرها، (عكاشة، 2011، :46)، هذا ما دفع الباحث إلى تطبيق الانموذج على الطلاب في مرحلة تعليمية مهمة للغاية ، وهي المرحلة الإعدادية لأنهم في سن مناسب ونضج فكري ولغوي يمكنهم فيه اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام وإثباتها على أساس المعلومات الصحيحة ، وتطوير القدرات العقلية للطلاب، والمهارات الذهنية ؛ وهذا يهيئ الطلاب لمرحلة الجامعة ، وأن الطلاب لديهم القدرة والرغبة في التعلم القواعد النحوية في هذه المرحلة ، وتحسين القدرة على الفهم والتحليل والتوليف والتخيل.

كما يمثل الصف الخامس الأدبي الصف المناسب في المرحلة الإعدادية؛ لإجراء هذا البحث ويمكن لنا أن نوجز أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1. التربية هي الركيزة الأساسية لرقّي أيّ مجتمعٍ، تأتي نتيجة تفاعل عفوي بين المعلم والمتعلّم، وهي عملية التكيف أو التفاعل بين الفرد وبيئته.
2. اللغة بشكل عام واللغة العربية بشكل خاص بوصفها أداة التفكير والتواصل بين الأفراد والشعوب.
3. علم النحو بوصفه قانون اللغة العربية وحاميتها، ومبين مدلولاتها ومعانيها.
4. الاعراب لكونه العماد في قواعد اللغة العربيّة ومن خلال مهاراته تنمي المهارات الأخرى بترتيب الجمل وافكارها، وتسلسلها مما تجعل تعلّم اللغة تعلمًا تكامليًا يصل المتعلّم من طريقه لإتقان اللغة بشكل أفضل وهذا هو الهدف الحقيقي لتعلم اللغة.
5. أهمية أنموذج فيلدار وسيلفرمان بوصفه محاولةً للانتقال من التدريس التقليدي إلى التدريس الذي يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التعليم، ولاسيما في مراعاة خصائص الطلاب وأنماط تعلّمهم.
6. أهمية التحليل اللغوي بوصفه ترسيخ المستويات الرصينة عند المتعلمين في تنمية المعلومات ومعالجتها.
7. أهمية المرحلة الإعدادية وطلاب الصف الخامس الادبي ، الذين يعدون حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية.

ثالثاً: هدف البحث وفرضته: يهدف البحث إلى معرفة:

(اثر أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي)، من أجل تحقيق هدف البحث صيغت الفرضة الصفرية الآتية:

(لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين يدرسون القواعد النحوية على وفق أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي، ومتوسط

درجات طلاب المجموعة الضابطة الذين يدرسون المادة نفسها على وفق الطرائق الاعتيادية التقليدية في اختبار تنمية مهارات الاعراب).

رابعاً: حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بـ:

- 1- الحدود البشرية: طلاب الصف الخامس الادبي, في المدارس الاعدادية والثانوية النهارية الحكومية.
 - 2- الحدود العلمية: موضوعات القواعد النحوية المقرر دراستها في الفصل الاول من كتاب اللغة العربية للصف الخامس الادبي , وهي: (المبتدأ والخبر , كان واخواتها , إن واخواتها , افعال المقاربة والشرع , النعت , العطف, البدل , التوكيد) اضافة الى مستويات التحليل اللغوي (الصوتي, الصرفي, النحوي والدلالي),
 - 3- الحدود المكانية: المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثالثة.
 - 4- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي 2024 - 2025م.
- خامساً: تحديد المصطلحات :

أولاً: الاثر أ - لغة عرّفه (ابن منظور 2005): " بَقِيَةُ الشَّيْءِ وَالْجَمْعُ آثَارٌ وَأَثَرٌ وَخَرَجَتْ فِي أَثَرِهِ وَفِي إِثَرِهِ أَي بَعْدَهُ. وَالتَّأَثَّرَ: إِبْقَاءُ الْأَثَرِ فِي الشَّيْءِ: تَرَكَ فِيهِ أَثَرًا وَالْآثَارُ: الْأَعْلَامُ " (ابن منظور، 2005، مج 1: 52)

ب- اصطلاحاً عرّفه كل مَنْ :

- 1- (إبراهيم، 2009): هو قدرة المتغير المستقل موضوع الدراسة على تحقيق نتيجة إيجابية (إبراهيم، 2009: 30).

- 2- (يحيى واخرون، 2012) : "التغيير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة التي يقوم عليها التصميم" (يحيى واخرون ، 2012: 302).

ثانياً: أنموذج فيلدار وسيلفرمان , عرّفه (Felder & Silverman, 1988) بأنه أنموذج لأساليب التعلم يستخدم استبانة تدعى فهرسة أساليب التعلم وهي مؤلفة من (44) سؤال لتشخيص أسلوب تعلم الطلاب ضمن أربعة أبعاد ثنائية القطب (عملي - تأملي , حسي - حدسي , بصري - لفظي , تسلسلي - كلي) بهدف معرفة الفروق الفردية بين الطلاب زيادة على استراتيجيات تدريسية تلائم كل أسلوب من أساليب

التعلم الثمانية من أجل تقديم مختلف أجزاء المحتوى التعليمي وفق أسلوب تعلم كل طالب (Felder & Silverman, 1988 : 674)

ج- عرّف الباحث أنموذج فيلدار وسيلفرمان إجرائياً بأنه : أنموذج لتعلم طلاب الصف الخامس الادبي وفق أسلوب التعلم المفضل لكل منهم في الموضوعات القواعد النحوية بالاعتماد على استبانة تعمل على تحديد أسلوب تعلمهم حسب أعلى درجة يحصل عليها كل طالب في الاستبانة زيادة على استراتيجيات مقترحة لكل أسلوب تعلم من أجل تقديم الموضوعات بصورة تلاءم أسلوب تعلم كل طالب.

ثالثاً: التحليل اللغوي :

أ. لغة عرّفه (ابن منظور): التحليل : تَخْلِيلُ الْجُمْلَةِ: بَيَانُ أَجْزَائِهَا وَوُضُفِةِ كُلِّ مِنْهَا، وَحَلُّ الشَّيْءِ: رَجْعُهُ إِلَى عُنَاوِيهِ الْغَوِي : مَنْشُوبٌ إِلَى اللُّغَةِ وَلُغَوِيٌّ: مِنْ أَهْلِ اللُّغَةِ ، الْعَالِمُ بِاللُّغَةِ، اللَّسَانِيُّ لِقَاعِدَةٍ لُغَوِيَّةٍ : حَسَبَ مَا يَفْرِضُهُ نُطْقُ اللُّغَةِ وَسَلَامَتُهَا.(ابن منظور ,حرف اللام, 294)

ب. اصطلاحاً عرّفه كلّ مَنْ:

1. (عبد العزيز، 2009) : بأنه المدخل الذي يدرس النظام اي وحدات اللغة وقواعدها وعلاقاتها " (عبد العزيز، 2009: 213).

2. (مذكور ، 2012) : بأنه مدخل بنيوي يقوم على اساس دراسة عناصر اللغة الاساسية الصوتية والصرفية والنحوية والدلالية ودراسة كل عنصر بصورة تفصيلية بغية توظيفه للوصول الى مستوى مناسب من الكفاءة اللغوية والكفاءة الاتصالية" (مذكور ، 2012 ، : 113).

ج- عرّف الباحث التحليل اللغوي نظرياً: بأنه هو القدرة اللغوية التي تتصف بإمكانية تحليل اللغة الى مستويات لغوية مختلفة الصوتية، والصرفية، والدلالية النحوية في مادة القواعد النحوية لطلاب المجموعة التجريبية في البحث".

د- عَرَفَ الباحث التحليل اللغوي اجرائياً: بأنه الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لدى طلاب الصف الخامس الادبي في تنمية مهارة الاعراب، ويتم مراعاته من طريق استعمال أنموذج فيلدار وسيلفرمان ، ومن أجل رفع مستوى تنميتهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

رابعاً : التنمية: أ- لغة (عَرَفَهَا ابن منظور، 2005): مصدر نَمًا والنَّمُو : الزَّيَادَةُ نامى إلى يتنامى ، تَنَامَ ، تنامياً لخبرٍ إليه: بلغه، تنامى إليه ، فهو مُتَنَامٍ ، والمفعول مُتَنَامٍ إليه (ابن منظور، 2005، مج 1 : 152)

ب. اصطلاحاً : عَرَفَهَا كُلٌّ مِّنْ :

1. (زاير وداخل، 2015) "هي التقديم والتطور الحاصل للمتعلم نتيجة تعرضه إلى متغيرات تعليمية فاعلة " (زاير وداخل، 2015،: 123).

2. (جلامنة، 2021) "تحسين أداء الطالب وتطويره ومساعدته على إتقان جميع المهارات بدرجة منتظمة (جلامنة، 2021،: 84).

ج- عَرَفَ الباحث التنمية اجرائياً: الزيادة التي تطرأ على "درجات طلاب الصف الخامس الادبي (المجموعة التجريبية التي تعرضت للمتغير المستقل أنموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي) ويقاس بإيجاد الفرق بين درجات اختبار مهارات الاعراب المعد لهذا الغرض في التجربة".

خامساً: المهارة :

أ- لغةً : مَهَارَةٌ فَهُوَ مَا هَر، مَهَرَ الشَّخْصُ فِي شَيْءٍ أَيِ إِتْقَنَهُ، وَأَمْهَرُ بِهِ مَهَارَةً، إِذَا مَهَرْتُ بِهِ حَازِقًا، وَالْجَمْعُ مِهَارٌ وَمِهَارَةٌ، وَالْمَاهِرُ: الْحَازِقُ بِكُلِّ عَمَلٍ (عودة، 1998، ج 4، : 171).

ب- اصطلاحاً عَرَفَهَا كُلٌّ مِّنْ :

1. (شحاته والنجار، 2003) بأنها: أي شيء يتعلمه الطالب ليؤدي بسهولة ودقة وتنمو نتيجة لِعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِ (شحاته والنجار، 2003 : 302).

2. (الدليمي، والوائلي، 2003) بأنها: التحسن في أداء الطالب في عمل من الاعمال بسهولة، ويسر، وهي ترفع من مستوى اتقان الاداء مع الاقتصاد في الوقت والجهد (الدليمي والوائلي، 2003، :39).

ج- عرّف الباحث المهارة اجرائياً: قدرة طلاب المجموعة التجريبية على اتقان تحليل الجمل والابيات الشعرية تحليلاً مفصلاً وضبط الكلمات بالشكل بعد مرورهم بخبرة تعليمية على وفق أنموذج فيلدار وسيلفرمان على التحليل اللغوي بأقل وقت وجهد.

سادساً: الإعراب:

أ- لغة (عرّفه ابن منظور: 1999) بأنه: عرب: جيل من الناس، وتقول: عربٌ عاربة وعرباء، صرحاء، متعربة ومستعربة، والعريب تصغير العرب (ابن منظور، 1999، ج5، :348).

ب: اصطلاحاً: عرّفه كلّ مَنْ:

1. (أبو سليمان، 2003) بأنه: العلامة التي تلحق الحرف الاخير من الكلمة وتتغير بتغير مواضع الكلمة، وهي ذات قيم تمييزية، إذ يختص كل موقع من مواقعها بعلامة مُعيّنة تدل على معنى خاص به من غيره (أبو سليمان، 2003، :125).

2. (لافي، 2015) بأنه: علم تأثير الكلمة داخل الجملة بفعل ما قبلها، وتأخذ حركة مُعيّنة سواء بالفتحة أو الضمة أو الكسرة أو غير ذلك (لافي، 2015، :6).

ج- عرّف الباحث الاعراب اجرائياً: قدرة الطلاب على اتقان عدد من المهارات الاعرابية التي تم تحديدها للصف الخامس الادبي للتمكن من ضبط الكلمات بالشكل، مما يقودها الى الاعراب الصحيح بأقل وقت وجهد ممكن.

سابعاً: طلاب الصف الخامس الادبي (عرّفته وزارة التربية: 2008): هو الصف الذي يقع ضمن المرحلة الدراسية الثالثة في العراق، والصف الثاني من صفوف المرحلة الإعدادية التي تلي المرحلة المتوسطة، والتي مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، ويحتل الترتيب الخامس للمرحلة الثانوية التي تكون مدة الدراسة فيها ست سنوات، ووظيفتها الإعداد للحياة العملية أو الدراسة الجامعية الأولية (وزارة التربية، 2008: 49).

الفصل الثاني: الخلفية نظرية: يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لثلاث محاور يتضمنها البحث الحالي وهي: (إنموذج فيلدار وسيلفرمان ، والتحليل اللغوي، ومهارات الاعراب) وكما يأتي:

المحور الاول.: أنموذج فيلدار وسيلفرمان (*Felder & Silverman Model*) :

وضع الدكتور ريتشارد فيلدار (Richard Felder) مع الدكتورة ليندا سيلفرمان (Linda Silverman) باحثة في علم النفس التربوي نموذجا لأساليب التعلم سمي باسميهما (أنموذج فيلدار وسيلفرمان) لكي يستخدمه المدرسون والطلاب في كليات العلوم والهندسة ، بعد ذلك طبق في كثير من المراحل الدراسية وفي عدد كبير من المجالات ، وضع هذا الأنموذج في أواخر الثمانينات وتحديداً عام (1988) ، وهو من النماذج التي يستعمله على نحو واسع لوصف أساليب التعلم (بدوي ، 2010 : 64).

يتضمن هذا الانموذج في البدء عشر أساليب تعلم على شكل خمسة أبعاد ثنائية القطب وهي :

- الإدراك (حسي / حدسي) ، المدخلات (سمعي / لفظي)، المعالجة (نشط / تأملي)، الاستيعاب (تسلسلي / كلي) ، التنظيم (استقرائي / استنتاجي) (العبيدي وآخرون ، 2006 : 41) .
مراجعة النموذج (1997): أدخل Felder تطويرين على النموذج، الأول: إعادة تسمية بُعد المدخلات من (سمعي/لفظي) إلى (بصري/لفظي) لاحتواء الكلمات المنطوقة والمكتوبة ضمن البعد اللفظي. الثاني: إلغاء بُعد التنظيم ثنائي القطب (استقرائي/استنتاجي) لتجنب الإرباك الذي حدث بين التربويين عند تطبيق الطرق الاستقرائية والاستنتاجية، ولتجنب دعم التعليم الاستنتاجي التقليدي الذي يبعد الطلاب عن التأمل والتخيل والتجريب.

• التوصية التربوية: يؤكد Felder على اتباع الطريقة الاستقرائية في التدريس، مثل:

• التعلم القائم على حل المشكلات.

• التعلم بالاكشاف.

مع تجنب الطريقة الاستنتاجية التقليدية (البدء بالأساسيات ثم التطبيقات) لتقادي استمرار استخدام التعليم الاستنتاجي التقليدي.

• هيكل النموذج الجديد: يتكون من ثمانية أساليب تعلم ضمن أربعة أبعاد ثنائية القطب:

1. الإدراك: حسي (Sensing) / حدسي (Intuitive)
 2. المدخلات: بصري (Visual) / لفظي (Verbal)
 3. المعالجة: نشط (Active) / تأملي (Reflective)
 4. الاستيعاب: تسلسلي (Sequential) / كلي (Global) (Soloman & Felder, 1997: 287-289)
- مفهوم التعلم وفق (Felder & Silverman 1988): التعلم هو عملية استقبال ومعالجة المعلومات في بيئة تعليمية منظمة، حيث:
- تُستقبل المعلومات الخارجية عبر الحواس.
 - تُستخلص المعلومات الداخلية من خلال التعمق والتفكير، ليختار الطالب المواد التي يعالجها وتجاهل غيرها.

• تشمل المعالجة التخطيط، التفكير، الاستدلال، التأمل، أو التفاعل مع الآخرين.

• تحديد أسلوب تعلم الطالب: يتم عبر الإجابة عن أسئلة رئيسية:

1. ما نوع المعلومات المفضلة لديه (حسية، بصرية، صوتية، مادية، بديهية بين الأفكار والرؤى والذكريات)؟

2. ما الوسائل التي تمكنه من استيعاب المعلومات الحسية بفاعلية (الرسوم، الصور، العروض التقديمية، الكلمات المكتوبة واللفظية، الصيغ الرياضية)؟

3. هل يفضل معالجة المعلومات عملياً من خلال النشاط والمناقشة، أم تأملياً عبر الملاحظة والتحليل

والوعي الذاتي؟

4. كيف يمكن للطلاب أن يتقدم في فهم المقرر التعليمي ؟ تسلسلياً خطوة خطوة ، أم شمولياً باستخدام

قفزات

(اختصارات) واسعة من بين مختلف أجزاء المقرر ؟

5. بأية طريقة تنظم المعلومات بحيث يشعر الطالب بأكثر راحة عند التعامل معها ؟

[(Felder , 1988 : 675)]

&Silverman

ويقترح (Felder &Silverman) استراتيجيات لكل أسلوب من أساليب التعلم الثمانية التي تضمنها ، لتسهيل المهمة على المدرسين وإبعادهم عن الارتجال والاجتهاد الفردي في اختيار استراتيجيات تدريسية لتلك الأساليب ، فضلاً عن ذلك فإنه يمكن أن يكون هناك استراتيجية تدريسية واحدة أو أكثر من استراتيجيات التدريس تستوعب

(تناسب) أكثر من أسلوب تعلم واحد فعلى سبيل المثال ، الطالب ذو أسلوب التعلم الحسي يفضل المحتوى والمناهج العملية التي تسمح لحل المشاكل ، فعند اختيار الاستراتيجيات الملائمة يجب إعطاء الأولوية للاستراتيجيات الآتية : (التعلم القائم على المشكلات وطريقة العرض وطريقة السؤال والجواب) والتي يكون فيها المتعلم فعال لذا يتوجب معرفة أساليب التعلم لدى الطلاب ، وسوف يختار الباحث نوع الاستراتيجيات التدريسية الملائمة لكل أسلوب تعلم من الأساليب التي تظهر بعد تطبيق استبانة أساليب التعلم للنموذج فيلدار وسيلفرمان .

المحور الثاني : التحليل اللغوي : يعد التحليل اللغوي أداة تمكن القارئ من التعرف على الأفكار الموجودة بين السطور، وخلف السطور، أي الفكرة من الكلام المقصود قوله، ولهذا لغة التحليل اللغوي علمية بحتة ومختلفة عن اللغة التي يكتب بها كاتب النص موضوعه، وهو تفكيك الظاهرة اللغوية- النص- إلى

عناصرها الاولى التي تتألف منها، فكل نص يتكون من عناصر معينة اجتمعت وتآلفت فيما بينها وكونت بنية النص، ويحتل الجانب اللغوي مكانة مهمة في عملية تحليل النص والدراسة النصية، ومن هذا المفهوم يتضح أن عملية تحليل النصوص اللغوية، وخصوصاً للكشف عن أسرارها غير الظاهرة للقارئ العادي، تتطلب مهارات لغوية وثقافية متقدمة تتوافر في المحلل، مثل المعرفة بالنحو والصرف والبلاغة والنظام الصوتي، إضافة إلى الإلمام بحيثيات النص اللغوي الذي يقوم بتحليله، لتمكينه من تفكيك النص واستبيان الرؤية الخفية التي يطرحها الكاتب (مذكور، 1991: 88)، وتُعد عملية التحليل اللغوي تشكيلة لغوية ذات معنى تستهدف الاتصال، مع ضرورة أن يكون النص صادراً عن مشارك واحد أو أكثر ضمن حدود زمنية معينة، ولا يشترط أن يتألف النص من جمل كاملة فحسب، فقد يتكون من جمل أو كلمات مفردة أو أي مجموعات لغوية تحقق أهداف الاتصال، وقد توجد بين بعض النصوص صلة متبادلة تؤهلها لتشكيل خطاب متكامل (النعمي، 2016: 33)، وبناءً على ذلك، أصبح التحليل اللغوي يركز على دراسة النص كوحدة لغوية كبرى من خلال دراسة جوانب متعددة أهمها الترابط أو التماسك ووسائله وأنواعه، والإحالة أو المرجعية وأنواعها، والسياق النصي ودور المشاركين فيه سواء المرسل أو المستقبل (بحيري، 2012: 111)، ويُعد التحليل اللغوي علماً يبحث في سمات النصوص وأنواعها وصور الترابط والانسجام داخلها وتصنيفها، بهدف تحليلها بأدق صورة ممكنة تمكّن القارئ من فهمها بعمق، وبالتالي نجاح عملية التواصل التي يسعى إليها مرسل النص ويشارك فيها متلقيه (الفقي، 2000 : 12)، اذن فالتحليل اللغوي يعني بدراسة النص بصورة متكاملة تخضع جميع مستويات اللغة (الصوتية والصرفية والنحوية والمعجمية والدلالية) للدراسة دون التفرقة بين هذه المستويات اللغوية عند التحليل النصي، وذلك باعتبار النص وحدة لغوية واحدة، وباعتبار النص حدثاً تواصلياً تتوفر له معايير ووسائل تبرز تماسكه؛ وترابط أجزائه من خلال دراسة السبك والحبك، كما يعرفه بأنه العلم الذي يدرس بنية النص الأدبي دراسة لغوية وتداولية واتصالية ودلالية بهدف الكشف عن مظاهر الاتساق والانسجام النصي (سليمان وآخرون، 1996: 7).

المحور الثالث: المهارات الإعرابية:

تعدّ المهارات الإعرابية جزء من المهارات اللغوية الرئيسة، فالمهارات اللغوية الرئيسة هي الاستماع والحديث والقراءة والكتابة ومن المعروف أنّ المهارات الإعرابية ترتبط بالمهارات اللغوية جميعاً من جهة إنّ الإعراب في الكلام مهمّ للمتكلم والقارئ والكاتب والمستمع جميعاً، وإن المهارات الإعرابية تهدف إلى تنظيم بناء الجملة، وتحديد وظائف الكلمات فيها، وتساعد على الفهم الدقيق عند ضبط آخر الكلمات والإعراب العربي يشمل أقسام الكلام من الأفعال والأسماء والحروف في أي موقع وقعت معانيها من

الجمال والعبارات (الدليمي، 2014 : 35)، ينبغي أن يحصل الطلاب على قدر كافٍ من التطبيق العملي لكل مهارة إعرابية أو قاعدة نحوية يدرسونها، ويُستحسن أن يكون هذا التطبيق فور دراسة المهارة أو القاعدة مباشرة، قبل أن يمضي وقت طويل يؤدي إلى تلاشي بعض معالمها من الذاكرة. كما يجب أن تكون الجمل المستخدمة في التمارين النحوية مألوفة في معانيها، جديدة في صياغتها، ومناسبة تمامًا لمستوى الطلاب، بحيث تساهم في ترسيخ المفاهيم النحوية وتعزيز مهارات الإعراب لديهم بشكل فعال (Kish, Sheehan, 1997, 65)، ولغرض تحديد المهارات الإعرابية التي يرمي البحث لقياسها تكون على النحو الآتي:

أ- الاطلاع على الادبيات والمصادر ذات العلاقة.

ب - الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث السابقة ومنها دراسة (الدوري، 2015) كونها مناسبة لموضوع البحث.

ت - عرض استبانة مفتوحة لذوي الاختصاص من اللغة والنحو وطرائق تدريس اللغة العربية لتحديد مهارات أعرابية لمادة قواعد اللغة العربية تتناسب مع المرحلة الاعدادية.

ث - بعد ذلك ستصبح لدى الباحث مجموعة وافية من المهارات بصورتها النهائية يتم عرضها على الخبراء والمتخصصين في اللغة والنحو والطرائق لتحديد الاصلح منها.

ج - ثم تصبح لدى الباحث المهارات بصورتها النهائية بعدما يتم تحديد المناسب لموضوع البحث وعينته من قبل الخبراء والمتخصصين. والمهارات مبينة على النحو الآتي:

- استعمال الاداة النحوية.
- يدرك استعمال الاداة الاعرابية الواحدة حسب معناها في الجملة استعمال الاداة النحوية.
- يدرك استعمال الاداة الاعرابية الواحدة حسب معناها في الجملة.
- مهارة الاعتماد على المعنى في الإعراب.
- مهارة إدراك المعنى من خلال تفكيك الجملة.
- مهارة تصور النحو كله تصوراً إجمالياً.

- مهارة تحديد الكلمات المستحق إعرابها.
- مهارة ما يستحق من الإعراب وجوباً واستحساناً من الأمور غير ملفوظة أو غير ظاهرة.
- مهارة معرفة علامات الإعراب (حركة، حرف، حذف).
- مهارة إتقان ضبط أواخر الكلمات عند تغيير موقعها الإعرابي.
- مهارة إتقان القواعد الاملائية التي تعدّ من أسس الصحة الإعرابية.
- مهارة التمييز بين علامات الإعراب الأصلية والفرعية.
- مهارة التفريق بين الحكم الإعرابي والموقع الإعرابي، والعلامة الإعرابية.
- مهارة التمييز بين العلامات الإعرابية الأصلية والتي تنوب عنها.
- مهارة تحديد نوع الكلمة، اسم، فعل، حرف.
- مهارة إدراك وظيفة الكلمة في الجملة.
- مهارة ضبط أواخر الكلمات نطقاً وكتابةً.
- مهارة تصحيح الأخطاء الإعرابية في التراكيب النحوية.
- مهارة ضبط أواخر الكلمات بالشكل ضبطاً صحيحاً.
- مهارة إدراك المعنى من خلال تفكيك الجملة.
- مهارة معرفة علامات الإعراب (حركة، حرف، حذف).
- مهارة إتقان من ضبط أواخر الكلمات عند تغيير موقعها الإعرابي.
- مهارة معرفة كل ما يعد زائداً في الجمل.
- مهارة معرفة الجمل الإسمية عن الجمل الفعلية وتمييزها.
- مهارة القدرة على تحريك الكلمات بالحركات الإعرابية الصحيحة.
- مهارة القدرة على فهم الأحكام الإعرابية وتعليلها.
- مهارة القدرة على التمييز بين الجمل التي لها محل من الإعراب والجمل التي ليس لها محل من الإعراب.

ويذكر (أسماعيل، 2013) مهارات أعرابية أخرى منها الآتي:

- مهارة إدراك أثر اللفظ على المعنى في الجملة.
- مهارة أثر الجملة في تحديد بنية الكلمة.
- مهارة إدراك المعاني المختلفة للأداة النحوية الواحدة.

- مهارة التفريق بين النكرة والمعرفة.
 - مهارة الاستعمال الصحيح للأساليب اللغوية (إسماعيل، 2013، : 112 – 113).
- أما المهارات التي حددها السادة الخبراء والمتخصصين من مجموعة المهارات التي ذكرت في الاستبانة وهي على النحو الآتي :

- تفريق اعراب الكلمة (يفرق بين كلمة واخر ضمن الجملة).
- اعتماد المعنى (يفهم من خلاله وظيفة الكلمة ضمن الجملة).
- تفريق الاعراب (يفرق بين حكم الاعراب/ الموقع الاعرابي/ العلامة الاعرابية).
- وظيفة الكلمة (يدرك وظيفة الكلمة اللغوية).
- التعليل الاعرابي (يعلل سبب الحكم الاعرابي والعلامة الاعرابية).
- تفريق العلامات الاعرابية (يفرق بين العلامات الفرعية والاصلية) .
- ضبط الكلمة (يضبط اخر الكلمات نطقاً وكتابة) .
- تحديد الكلمة (يحدد نوع الكلمة اسماً، فعلاً، حرفاً) .
- اتقان القواعد الاملائية (يتقن الاسس الصحيحة للأعراب) .
- التمييز لأقسام الكلام (يفرق بين الاسم ، الفعل، الحرف) .
- تحديد نوع الجمل (يميز بين الجملة الاسمية والجملة الفعلية) .
- تحريك الكلمات (يقدر على التحريك الاعرابي الصحيح للكلمات).
- استعمال الاداة النحوية (يدرك استعمال الاداة الاعرابية الواحدة حسب معناها في الجملة).
- مهارة القدرة على فهم الأحكام الإعرابية وتعليلها (الرفع _ النصب _ الجر _ الجزم).

الفصل الثالث :منهج البحث وإجراءاته:

1-منهج البحث: يقوم المنهج التجريبي بالأساس على التجربة العلمية التي تكشف العلاقات السببية بين المتغيرات المؤثرة في الظاهرة محل البحث. وفي البحث التجريبي، يتناول الباحث متغيراً مستقلاً واحداً أو أكثر مع ضبط جميع المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على التجربة، بما يضمن أن يكون الأثر الناتج والفرق الملحوظ نتيجة للمتغير المستقل وحده. وهذا ما يميز البحث التجريبي ويجعله أداة فعالة لاختبار الفرضيات بدقة علمية (الهاشمي، والعطية، 2013: 79)، واعتمد الباحث في بحثه هذا على المنهج التجريبي، لأنَّه المنهج الملائم لتحقيق هدف بحثه.

2- إجراءات البحث: هي الاجراءات المتبعة من حيث اختيار التصميم التجريبي، ومجتمع البحث، وعينته، واجراء التكافؤ الإحصائي بين المجموعتين (التجريبية والضابطة)، والاجراءات العلمية؛ لإعداد أداة البحث وتطبيقها على العينة الأساسية بعد التأكد من الصدق، والثبات الخاص بكل منها، والوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات المستحصلة، وفيما يأتي شرح لهذه الإجراءات:

أولاً: التصميم التجريبي: يُعدّ التصميم التجريبي خطة علمية توضح كيفية تنفيذ التجربة، بما يشمل تخطيط الظروف والعوامل المحيطة بالظاهرة محل البحث، وملاحظة النتائج الناتجة عن التجربة. ومن المعروف أن التصميمات التجريبية في الميدان التربوي لا تصل إلى حد الكمال في الضبط (النجار وآخرون، 2009: 33)، لذلك اعتمد الباحث في هذا البحث على أحد التصاميم التجريبية ذات الضبط

المجموعة	تكايف المجموعتان	المتغير المستقل	المتغير التابع	قياس المتغير التابع
التجريبية		انموذج فيلدار وسيلفرمان	تنمية مهارات الاعراب	الاختبار البعدي
الضابطة		الطريقة الاعتيادية		

الجزئي، بما يضمن دقة التجربة وموثوقية النتائج مع مراعاة الظروف العملية للميدان التربوي فجاء

التصميم على ما في شكل رقم (1)

شكل (1) التصميم التجريبي لمجموعي البحث

ثانياً: مُجْتَمَعُ البحث وعينته:

أ- أ- مجتمع البحث: حُدد مُجْتَمَعُ البحث بطلاب الصف الخامس الادبي في المدارس الحكومية النهارية للبنين للعام الدراسي (2024-2025) م في تربية بغداد الرصافة الثالثة، واستعان الباحث بقسم التخطيط التربوي في المديرية، لمعرفة أعداد المدارس الإعدادية والثانوية النهارية للبنين والبالغ عددها (66) إعدادية وثانوية، بواقع (35) إعدادية و (31) ثانوية وكذلك لتحديد مواقعها ومعرفة أسمائها، وأيضاً لمعرفة أعداد الطلاب في الصف الخامس الادبي للعام الدراسي (2024-2025) م، والبالغ عددهم (2533) طالب.

ب - عينة البحث : اختيرت ثانوية ابن الهيثم للبنين بشكل عشوائي عينةً لمُجْتَمَع المدارس، ومن ثم بالاختيار العشوائي تمَّ تحديد شعبتين (أ ، ج) من شعب الصف الخامس الادبي لتُمَثِّلَا مجموعتي البحث فكانت شعبة (أ) تُمَثِّلُ المجموعة التجريبية والبالغ عددها (41) طالباً، والتي يدرسون وفقاً للنموذج فيلدار وسيلفرمان والشعبة (ج) تُمَثِّلُ المجموعة الضابطة والبالغ عددها (41) طالباً، والتي يدرسون بالطريقة الاعتيادية، تمَّ استبعاد إحصائياً (5) طلاب راسبين من العام الماضي وبذلك بلغ عدد طلاب المجموعة التجريبية (39) طالباً وبذلك بلغ عدد طلاب المجموعة الضابطة (38) طالباً، وبذلك بلغ عدد طلاب عينة البحث بعد عمليات الاستبعاد (77) طالباً موزعين بين مجموعتي البحث ، كما في جدول (1) .

جدول (1) : توزيع طلاب العينة بين مجموعتي البحث

المجموعة	الشعبة	عدد طلاب العينة قبل الاستبعاد	عدد المستبعدين	طلاب العينة
التجريبية	أ	41	2	39
الضابطة	ج	41	3	38
المجموع		82	5	77

ثالثاً - التكافؤ الاحصائي لمجموعتي البحث: أجرى الباحث تكافؤاً احصائياً بين مجموعتي البحث قبل الشروع بالتجربة في بعض المتغيرات التي أشارت اليها الأدبيات، والدراسات والبحوث السابقة، وكانت المتغيرات كالآتي:

1_ العمر الزمني للطلاب محسوباً بالشهور: للتأكد من أنَّ طلاب مجموعتي البحث متكافئتان في هذا المتغير، استعمل الباحث الاختبار التائي لعينيتين مستقلتين، إذ بلغ متوسط أعمار طلاب المجموعة التجريبية (204,81) شهراً، وبلغ متوسط أعمار طلاب المجموعة الضابطة (205,44) شهراً، وبعد حساب

النتائج، اتضح أنَّ الفرق ليس بذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (1,755) أصغر من القيمة التائية الجدولية (2,00)، وبدرجة حرية (75)، وهذا يدلُّ على تكافؤ مجموعتي البحث احصائياً في العمر الزمني.

2- الذكاء: من أجل تحقيق التكافؤ بين طلاب مجموعتي البحث في متغير الذكاء، استعمل الباحث اختبار (اوتيس - لينون) للقدرات العقلية العامة الذي اعده آرثر اوتيس وروجر لينون والمغرب من (القرشي، 1990)، ويضم الاختبار (50) فقرة متنوعة وان الدرجة الكلية للاختبار (50) درجة، وعند حساب دلالة الفروق بين المتوسطين، اتضح أنَّها ليست ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,077) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (2,00) عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (75)، وهذا يدل على تكافؤ مجموعتي البحث في متغير الذكاء.

3- درجات مادة اللغة العربية للعام السابق: تم الحصول على درجات عينة البحث في مادة اللغة العربية للعام الدراسي (2023-2024) من ادارة الاعدادية نفسها، وباستعمال تحليل التباين الأحادي، أظهرت النتائج المتوسط الحسابي لدرجة التحصيل في مادة اللغة العربية للعام السابق لطلاب المجموعة التجريبية (54,214)، والتباين (62,557)، والمتوسط الحسابي لطلاب المجموعة الضابطة (62,484)، وعند حساب دلالة الفروق بين المتوسطين، تبين أنَّ الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (75)، إذ كانت القيمة الفائية المحسوبة (2,00) هي أصغر من القيمة الفائية الجدولية (3,071)، ممَّا يدلُّ على تكافؤ طلاب المجموعتين في هذا المتغير.

(4) التحصيل الدراسي للأبوين: لأجل ضبط متغير المستوى التعليمي للأباء وللأمهات الطلاب، جمع الباحث البيانات عن التحصيل الدراسي للأباء وللأمهات في مجموعتين البحث، وكانت مستويات التحصيل، هي: (ابتدائية، ومتوسطة، وإعدادية، ومعهد، وكلية فما فوق)، استعمل الباحث معادلة مربع كأي، ودمج الباحث الخلايا (ابتدائية، ومتوسطة) في خلية واحدة، و(معهد، وكلية فما فوق) في خلية واحدة، كون التكرار المتوقع لهما أقل من (5)، وأظهرت النتائج عدم ملاحظة فرق ذي دلالة إحصائية بين مجموعتي البحث، إذ بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة البالغة (1,174)، وهي أصغر من قيمة مربع كأي الجدولية البالغة (8,44)، عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجة حرية (2)، وبهذا تكون مجموعتي البحث متكافئة في هذا المتغير.

رابعاً: مستلزمات البحث:

1 - تحديد المادة الدراسية: حدد الباحث المادة العلمية التي سيدرسها للطلاب في أثناء مدة التجربة ، وكانت المادة موحدة بين مجموعتي البحث، وهي موضوعات النحو من كتاب اللغة العربية، المقرر تدريسه في الفصل الاول للصف الخامس الادبي في العراق، وهي (المبتدأ والخبر ، كان واخواتها ، إن واخواتها ، افعال المقاربة والشرع ، النعت ، العطف، البدل ، التوكيد).

2- صياغة الاهداف السلوكية : قام الباحث بصياغة الاهداف السلوكية، حيث بلغ مجموعها 130 هدفاً سلوكياً، وُزعت على المستويات الأربعة الأولى للمجال المعرفي وفق تصنيف بلوم (Bloom) للأهداف السلوكية، بواقع 45 هدفاً للمعرفة، و 36 هدفاً للفهم، و 29 هدفاً للتطبيق، و 20 هدفاً للتحليل. وقد تم توزيع هذه الأهداف على الموضوعات الرئيسة لمفردات المحتوى التعليمي، ثم عُرضت على عدد من المتخصصين في مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها، وبناءً على آرائهم أُجريت التعديلات اللازمة دون حذف أي هدف، وبذلك ظل عدد الأهداف السلوكية كما هو دون تغيير، مع ضمان توافقها ودقتها العلمية.

اعداد الخطط التدريسية: أن أنموذج فيلدار وسيلفرمان يقترح استراتيجيات تدريسية لكل أساليب التعلم ، فضلاً عن أن استراتيجياته تمتاز بأن كل واحدة منها تستوعب (تلاءم) أكثر من أساليب تعلم واحد ، وهذا ذو منفعة في اختزال عدد الاستراتيجيات التدريسية المتبعة في غرفة الصف، لذا أعدَّ الباحث الخطط لتدريسية لطلاب المجموعة التجريبية على وفق انموذج فيلدار وسيلفرمان لأساليب التعلم ، وبعد تحديد أساليب تعلم كل طالب من طلاب المجموعة التجريبية عن طريق تطبيق استبانة Felder & Silverman لأساليب التعلم، والتي تُعرف باسم فهرسة أساليب التعلم، وتتألف من 44 سؤالاً تهدف إلى تشخيص أسلوب تعلم الطلاب ضمن أربعة أبعاد ثنائية القطب، هي: (عملي - تأملي، حسي - حدسي، بصري - لفظي، تسلسلي - كلي). ويهدف هذا التطبيق إلى تحديد الفروق الفردية بين الطلاب، وتوظيف نتائجها في تصميم استراتيجيات تدريسية تتلاءم مع كل أسلوب من أساليب التعلم الثمانية، بما يتيح تقديم مختلف أجزاء المحتوى التعليمي بطريقة تلائم أسلوب تعلم كل طالب وتحقق أعلى قدر من الفاعلية التعليمية ، وبعد عرضها على طلاب المجموعة التجريبية، تمَّ تحديد الاستراتيجيات التي

تناسب الأساليب التي افرزها مؤشر (استبانة) فيلدار وسيلفرمان لأساليب التعلم وهي : (استراتيجية العصف الذهني, طريقة المناقشة , طريقة السؤال والجواب) ؛ لأنَّ تحديد الاستراتيجيات التدريسية مرهونة بما يفرزه مؤشر (استبانة) فيلدار وسيلفرمان لأساليب التعلم ، وفي ضوء ذلك أعدَّ الباحث خطة لكلِّ موضوع من الموضوعات الموجودة في المحتوى التعليمي، على وفق الاستراتيجيات التي افرزتها مؤشرات الاستبانة، وعرض الباحث هذه الخطط التدريسية على عدد من الخبراء والمتخصصين في مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها ، لاستطلاع آرائهم وملاحظاتهم، لتحسين صياغتها، وجعلها سليمة تضمن نجاح التجربة، وفي ضوء ملاحظات الخبراء وتوجيهاتهم أجرى الباحث عدداً من التعديلات اللازمة عليها، وأصبحت جاهزة للتنفيذ.

خامساً: بناء أداة الاختبار : يعدُّ الاختبار أداة قياس تساعد الباحث على الخروج ببيانات كمية تعينه في حلِّ مشكلة بحثه، والتحقق من فرضياته، لذلك ينبغي للقائم على وضع الاختبار، أن يعدَّه بطريقة منظمة على وفق مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط مُحكمة، وقواعد (أبو فودة ونجاتي، 2012،: 26) ولما كانت مهمة هذا البحث تعرّف على (اثر انموذج فيلدار وسيلفرمان في تنمية المهارات الاعرابية ؛ لذلك دعت الحاجة إلى بناء اختبار للمهارات الاعرابية) ، وعليه اتبع الباحث الخطوات الآتية:

1- تحديد الهدف من الاختبار: عند تصميم أيِّ اختبار، ينبغي على مصممه النظر مسبقاً إلى الهدف الذي يسعى إليه من بناء اختباره، ومن ثم صياغته، وتصميم أسئلة الاختبار، لتتلاءم الهدف الذي صمم له (ملحم، 2002: 201)، ويهدف الاختبار في هذا البحث إلى معرفة (أثر انموذج فيلدار وسيلفرمان في تنمية المهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي).

- 2- صياغة فقرات الاختبار: أعدَّ الباحث فقرات الاختبار من نوع الاختبارات الموضوعية، وكانت أساساً في صياغة فقرات الاختبار ، لأنها تحد من ذاتية التصحيح على نتائج المتعلمين، وذلك بوضع معايير ثابتة للتقويم، فالإجابة عنها واضحة ومحددة (الخالدة، ويحيى، 2001: 376)، وقد قام الباحث بصياغة 40 فقرة اختبارية من نوع الاختيار من متعدد، بحيث أصبحت الدرجة العظمى للاختبار 40 درجة، بينما تم تحديد الدرجة الصغرى للصفر، بما يتيح قياس مستوى الطلاب بدقة وفق الفقرات المعدة.
- 3- صدق الاختبار: يُعدّ الصدق من أبرز الخصائص الجوهرية للاختبارات، إذ يكون الاختبار صادقاً عندما يقيس الهدف الذي صُمم من أجله بدقة متناهية، أي حين تعكس مفرداته الظاهرة المقصودة دون لبس أو إبهام (عمر وآخرون، 2010: 189)، واعتمد الباحث في هذا البحث على الصدق الظاهري كميّار لتقدير مدى ملاءمة الاختبار، ويقصد بالصدق الظاهري المظهر العام للاختبار من حيث وضوح التعليمات ودقة صياغة الفقرات ونوع المفردات، أي مدى انطباع القارئ أو المحكم بأن الاختبار يقيس بالفعل ما صُمم لقياسه، ويتم التأكد منه من خلال توافق آراء الخبراء والمحكمين حول قدرة الاختبار على قياس الظاهرة محل البحث (الكبيسي، 2007: 195)، ومن أجل التحقق من صدق الاختبار ظاهرياً، قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها، لاستطلاع آرائهم حول صدقه وملاءمة مفرداته، إضافة إلى تقييم مفتاح الإجابة. وبناءً على ملاحظاتهم، أجرى الباحث تعديلات لغوية دقيقة على بعض الفقرات، دون حذف أي منها، مما أدى إلى تعزيز دقة الاختبار وموثوقيته، وضمان قدرته على قياس الظاهرة التعليمية المستهدفة بشكل أمثل.

4- التجربة الاستطلاعية للاختبار: من أجل تحديد الزمن المستغرق للإجابة عن الاختبار وللتثبت من وضوح تعليماته وفقراته، قام الباحث بتطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من 40 طالباً من الصف الخامس الأدبي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلاب إعدادية الزهاوي للبنين، وأظهرت نتائج التطبيق أن جميع فقرات الاختبار كانت واضحة ومفهومة للطلاب، ولتقدير متوسط الزمن المستغرق للإجابة، قام الباحث بتسجيل وقت انتهاء كل طالب للإجابة عن الاختبار، ومن خلال حساب متوسط أزمنة الإجابات تبين أن الوقت المتوسط المطلوب لإتمام الاختبار بلغ 42 دقيقة، وقد تم حساب الوقت النهائي وفق المعادلة التالية:

$$\text{زمن اجابة الطالب الاول} + \text{زمن اجابة الطالب الثاني} + \dots + \text{زمن اجابة الطالب الرابعين} \\ \text{متوسط زمن الاجابة} =$$

العدد الكلي للطلاب (40)

5- التحليل الاحصائي لفقرات الاختبار: تشير عملية التحليل الإحصائي لفقرات الاختبار إلى دراسة استجابات الطلاب لكل فقرة على حدة، بهدف الكشف عن الفقرات الصعبة والسهلة وإعادة صياغة أو استبعاد الفقرات غير الصالحة، إذ إن مثل هذه الفقرات لا تكشف عن الفروق الفردية في السمة المراد قياسها، وتسهم في تطوير أدوات قياس دقيقة وفعالة (العجيلي وآخرون، 2001: 67). ولتحليل اختبار المهارات الإعرابية إحصائياً والتحقق من ثباته، تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 100 طالب من الصف الخامس الأدبي في إعدادية العراق الناهض، ويعد هذا الحجم مناسباً لتحقيق التمثيل الإحصائي. وبعد تصحيح الإجابات، رتب الباحث درجات الطلاب تنازلياً، ثم اختار أعلى وأدنى 27% من الدرجات، باعتبارها أفضل نسبة لموازنة مجموعتين متباينتين من المجموعة الكلية، لما توفره من أقصى حجم ممكن للتباين لدراسة خصائص فقرات الاختبار (الكبيسي، 2007: 171).

تم بعد ذلك حساب عدد الإجابات الصحيحة والخاطئة لكل فقرة لكلتا المجموعتين، وأُجريت التحليلات الإحصائية على النحو التالي:

أ. **صعوبة الفقرات:** يقصد بها النسبة المئوية للطلاب الذين أجابوا عن الفقرة إجابة خاطئة، وتوضح مدى سهولة الفقرة أو صعوبتها (العيسي، 2010: 205)، وعند حساب معامل الصعوبة وفق المعادلة الخاصة بالفقرات، تبين أن قيمه تراوحت بين 0.38 و 0.57، وهو ما يقع ضمن الحدود المقبولة وفق Bloom (0.20 – 0.80)، مما يجعل جميع الفقرات صالحة للتطبيق (Bloom, 1971: 168).

ب. **قوة تمييز الفقرات:** يقصد بها قدرة الفقرة على التمييز بين الطلاب ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا بالنسبة للمهارة أو الظاهرة المقاسة، وتُعد أداة لتوضيح الفروق بين الطلاب الأكثر قدرة والأضعف، إضافة إلى تعزيز الصدق الداخلي للاختبار (العزاوي، 2007: 78). وعند حساب قوة التمييز لكل فقرة، تبين أن قيمها تراوحت بين 0.30 و 0.74، وهو ما يعد مناسباً وفق معيار Ebel، إذ يجب أن تكون قوة التمييز 0.30 فأكثر (Ebel, 1972: 406)، ما يجعل جميع الفقرات مقبولة وصالحة للاستخدام.

ج. **فاعلية البدائل المغلوطة:** يُعتبر البديل المغلوط فعالاً إذا أخطأ فيه عدد كبير من طلاب المجموعة الدنيا، بينما يكون عدد الخطأ بين طلاب المجموعة العليا محدوداً، وعند وجود بديل لم يجذب أي طالب من المجموعتين، ينبغي استبداله (العزاوي، 2007: 82). وعند حساب فاعلية البدائل المغلوطة، تبين أن قيمها تراوحت بين -0.04 و -0.44، مما يدل على أن البدائل الخاطئة جذبت عدداً أكبر من طلاب المجموعة الدنيا مقارنة بالمجموعة العليا، وبناءً عليه قرر الباحث الإبقاء على البدائل غير الصحيحة كما هي.

د- **ثبات الاختبار:** يقصد به أن يعطي الاختبار النتائج نفسها إذا ما أُعيد تطبيقه على المجموعة نفسها في الظروف نفسها (ملحم، 2010: 249)، إذ تحقق الباحث من ثبات الاختبار بطريقة (كيودر - ريشاردسون 20) في استخراج الثبات وهي طريقة يفاد منها في حساب معامل ثبات لكل المعلومات المتعلقة في ثبات أداء الطلاب من فقرة (سؤال) إلى أخرى داخل الاختبار الواحد (العزاوي، 2007: 100)، وبعد تطبيق الاختبار على العينة الاستطلاعية نفسها، وباستعمال معادلة (كيودر - ريشاردسون 20) بلغ معامل الثبات

(0,83) ، إذ يُعدُّ معامل الثبات جيداً إذا بلغ (0,67) فأكثر (النبهان ، 2004 : 237) ، وبعد التثبيت من صدق الاختبار وصعوبته وتمييزه وفاعلية بدائله وثباته أصبح جاهزاً للتطبيق، على عينة البحث.

خامساً: التطبيق النهائي للاختبار :طبق الباحث الاختبار البعديّ على طلاب عينة البحث عقب انتهائه من تدريس الموضوعات، وذلك في يوم الخميس الموافق 2025/1/16م، وقد حدد الباحث لهم موعد إجراء الاختبار قبل أسبوع من موعد إجرائه، وبعدها صحّح الباحث إجابات الطلاب على وفق المعيار المستعمل في تصحيح إجابات العيّنة الاستطلاعية، وفي ضوءه فإنّ الدرجة العليا للاختبار هي (40) درجة، والدرجة الدنيا هي (صفر).

- خطوات تنفيذ التجربة:

1- قام الباحث بتطبيق التجربة بنفسه على مجموعتي البحث، بدءاً يوم الأحد الموافق 2024/10/6، حيث افتتح الدروس بالحديث عن مكانة اللغة العربية وأهميتها بين العلماء، مؤكداً دورها في غرس القيم التربوية والأخلاقية لدى الطلاب، واستنهاض فائدة تعلم اللغة العربية في حياتهم اليومية، مع التركيز على المفاهيم النحوية وقواعد اللغة العربية بشكل خاص.

2- درس الباحث الطلاب وفق الخطط التدريسية المعدة لكل موضوع، حيث تم تصميم الخطط الخاصة بالمجموعة التجريبية على ضوء خطوات أنموذج Felder & Silverman، في حين تم اتباع الطريقة التقليدية الاعتيادية مع المجموعة الضابطة، لضمان المقارنة بين أسلوب التدريس الحديث والطريقة التقليدية.

3- بعد انتهاء فترة التدريس، قام الباحث بتطبيق الاختبار النهائي لتنمية مهارات الإعراب يوم الخميس الموافق 2025/1/16، بعد إشعار الطلاب بموعد الاختبار قبل أسبوع، واستعان بزملائه لمراقبة الطلاب وتوجيههم لإتمام الاختبار وفق الإجراءات النظامية، بما يضمن دقة القياس وصحة النتائج. ثامناً- الوسائل الإحصائية: استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية (spss) للتوصل الى نتائج بحثه.

الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

يشتمل هذا الفصل على عرض شامل لنتائج البحث وفقاً لأهدافه وفرضياته، متضمناً التفسير العلمي لتلك النتائج، والاستنتاجات التي تمكن الباحث من استخلاصها، إضافة إلى عدد من التوصيات والمقترحات العملية، مع تفصيلها وتوضيحها على النحو الآتي:

أولاً: عرض النتائج: يعرض الباحث نتيجة البحث على وفق هدف البحث وفرضيته وعلى النحو الآتي:

يهدف البحث الى معرفة (أثر انموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي)، وللتثبت من الهدف البحث وضع الباحث الفرضية الصفرية الآتية:

(ليس هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية الذين درسوا بانموذج فيلدار وسيلفرمان ومتوسط درجات طلاب المجموعة الضابطة الذين درسوا بالطريقة الاعتيادية التقليدية في اختبار مهارات الاعرابية) ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استعمل الباحث الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، فقد دلت النتائج على وجود فرق بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية البالغ (29.67)، وبانحراف معياري بلغ (5.44) ، وبلغ متوسط درجات طلاب المجموعة الضابطة (21,05)، وبانحراف معياري بلغ (5.70) ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة البالغة (8,26)، أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2,00) عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (75)، وهذا يدل على وجود فرق ذي دلالة احصائية بين متوسط درجات طلاب مجموعتي البحث في اختبار المهارات الاعرابية، ولصالح المجموعة التجريبية، أي إنَّ انموذج فيلدار وسيلفرمان أثّر تأثيراً ايجابياً في المهارات الاعرابية؛ وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وجدول (3)، يبين ذلك.

جدول (2)

المتوسط الحسابي والتباين والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لدرجات طلاب في اختبار المهارات
الاعرابية البعدي

الاحصائية عند مستوى 0,05	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الطلاب	المجموعة	ت
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائية	2,00	8.260	75	5.44	29.67	39	التجريبية	1
				5.70	21.05	38	الضابطة	2

ثانياً: الاستنتاجات: في ضوء ما تم عرضه من نتائج، استنتج الباحث ما يأتي:

1. أن أنموذج فيلدار وسيلفرمان اثبت اثره في تنمية مهارات الاعراب عند طلاب الصف الخامس الادبي، وعليه، فإنَّ التحليل اللغوي يقوم بعمليات تحليلية للنص والجمل وفهم الأفكار والحقائق كافة، التي تتصل به من خلال تطبيق مستوياته على النص نفسه، حتى يتولد في ذهن الطالب النظام التحليلي للنص .
2. إنَّ تدريس الطلاب تبعاً لأساليب تعلمهم المفضلة وفق الاستراتيجيات التي اقترحها أنموذج فيلدار وسيلفرمان مما يجعل من عملية التعليم عملية استثمارية مربحة .
3. أثبت أنموذج فيلدار وسيلفرمان فاعليته في تنمية مهارات الاعراب عند الطلاب ، وعليه، فإنَّ عمليات التحليل اللغوي التي تسبق مهارات الاعراب تتم بتدريب الطلاب على القدرة في التحليل والتمييز بينها، وترتيبها، ومراجعة صياغة بعض الألفاظ، وتعويد الطلاب على التركيز عند الكتابة في المعنى قبل الشكل.
4. للأنموذج فيلدار وسيلفرمان أثر واضح على الطلاب في توجيههم وتحفيزهم، لممارسة المهارات في فهم الجمل النحوية، إذ توفر لهم فرصة لبناء معارفهم بأنفسهم عن طريق تمكينهم من قراءة الجملة النحوية بهذا المستوى العالي، لذلك فالمدرّس بحاجة إلى دليل إرشادي، يرشده إلى مهارات والاستراتيجيات التي تعنى بالتحليل.
5. طلاب الصف الخامس الادبي بحاجة إلى استراتيجيات تدريسية تراعي الفروق الفردية وأساليب التعلم عندهم في بيئة تشجع على الاكتشاف

ثالثاً : التوصيات:

1. تدريب مدرسي اللغة العربية ومدرساتها في قسم الاعداد والتدريب على توظيف انموذج فيلدار وسيلفرمان لتنمية مهارات التحليل في تدريس اللغة العربية.
 2. ضرورة اطلاع ومعرفة مدرسي اللغة العربية على أنموذج فيلدار وسيلفرمان والطرائق والاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في تحصيل الطلاب ومهارات الاعراب عندهم.
 3. توجيه قسم الاعداد والتدريب الى إقامة ندوات ودورات لمدرسي اللغة العربية ومدرساتها من أجل إعلامهم بكل ما هو جديد عن نماذج التدريس والاستراتيجيات الحديثة ، والتّقويم، والأساليب الجديدة الفعّالة التي تقوم على تحسين وتطوير الاداء اللغوي عند الطلاب في جميع المهارات اللغوية بنحو عام، وفي مهارات الاعراب بنحو خاص.
 4. توجيه وتشجيع الطلاب على ممارسة التحليل عن طريق التّأكد على نشاطهم، وتشجيعهم على اكتشاف المعرفة بأنفسهم عن طريق توفير مناخ تعليمي وبيئة تدريسية جاذبة، تساعد الطلاب على بذل الجهد والرغبة في مواصلة التعلم.
- رابعاً: المقترحات: استكمالاً لهذا البحث يقترح الباحث ما يأتي:

1. إجراء دراسة مماثلة لتعرف اثر انموذج فيلدار وسيلفرمان القائم على التحليل اللغوي في تنمية مهارات الاعراب في مراحل دراسية مختلفة.
2. إجراء دراسة لتعرف اثر انموذج فيلدار وسيلفرمان لمدرسي اللغة العربية ومدرساتها على مهارات التحليل اللغوي وأثره في تنمية القدرة على تحليل النصوص عند طلاب المرحلة الجامعية .
3. مقارنة انموذج فيلدار وسيلفرمان لأساليب التعلم مع غيره من نماذج أساليب التعلم الأخرى لمعرفة اثر كل منهما في التحصيل أو غيره من المتغيرات التابعة .

المصادر والمراجع العربية:

- ❖ الابراشي ، محمد عطية(2004): روح التربية والتعليم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .
- ❖ ابراهيم، مجدي عزيز(2009) : معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ❖ ابن فارس، احمد ،(1963): معجم مقاييس اللغة ترجمة: عبد السلام محمد هارون ، دار الفكر، القاهرة ، مصر .
- ❖ ابن منظور ،أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، (1999) : لسان العرب ، دار المعارف، القاهرة ، مصر .
- ❖ ——— (2005) : لسان العرب ، مج(1 - 3 - 4) ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان .
- ❖ ———(2011):، لسان العرب، مراجعة وتدقيق يوسف البقاعي وابراهيم شمس الدين ونضال علي، ج 16، مؤسسة الأعلم، بيروت، لبنان.
- ❖ ابو جادو، صالح محمد علي،(2007): علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ❖ ابو سليمان ،عبد الوهاب إبراهيم ،(2003): منهج البحث في أصول الفقه ، دار ابن حزم، عمان ، الاردن .
- ❖ ابو فودة، باسل خميس ونجاتي أحمد بني يوسف،(2012): الاختبارات التحصيلية، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- ❖ اسماعيل ، زكريا ،(2013): طرق تدريس اللغة العربية ، ، دار القلم، الكويت، الكويت.
- ❖ بحيري، سعيد حسن ،(2008): إسهامات أساسية في العلاقة بين النص والنحو والدلالة، مؤسسة المختار للنشر .
- ❖ بدري ، طارق عبد الحميد ،(2005): إدارة التعلم الصفي والأسس والإجراءات، القاهرة ، مصر .
- ❖ بدوي ، رمضان مسعد (2010) : التعلم النشط ، ط1 ، دار الفكر ، عمان، الاردن .
- ❖ جلامنة، عمار عبد الله،(2021): تطوير مهارات التفكير والاتصال، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ❖ الخوالدة، ناصر أحمد، وإسماعيل عبد يحيى (2001): طرائق تدريس التربية الإسلامية وأساليبها وتطبيقاتها العملية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الدليمي والوائل طه علي حسين الدليمي، سعاد عبد الكريم الوائلي، (2003): الطرائق العلمية في تدريس اللغة العربية، د. ط. دار الشروق، عمان، الأردن.
- ❖ الدليمي، طه علي حسين، (2014): استراتيجيات التدريس في اللغة العربية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الدوري، لؤي، أثير، (2015): توظيف منظمات معرفية التخطيطية في تنمية مهارات الاعراب والتفكير العلمي لدى طلبة المرحلة الاعدادية، (اطروحة دكتوراه) جامعة ديالى، كلية التربية الاساسية، ديالى، العراق.
- ❖ زاير وإيمان، سعد علي، وإيمان إسماعيل عايز، (2011): مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها، دار المرتضى، بغداد، العراق.
- ❖ زاير، سعد علي، وداخل، سماء تركي (2013): الاتجاهات الحديثة في تدريس اللغة العربية، دار المرتضى، بغداد، العراق.
- ❖ زاير وسماء، سعد علي، وسماء تركي داخل، (2015): اتجاهات حديثة في تدريس اللغة العربية، الدار المنهجية، عمان، الأردن.
- ❖ سلامة، عبد الحافظ محمد، (2000): الوسائل التعليمية والمنهج، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ❖ سليمان وآخرون، نايف، (1996): الجامع في اللغة العربية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ شحاتة وآخرون، حسن، (2003): معجم المصطلحات النفسية عربي-إنكليزي، إنكليزي-عربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- ❖ شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار العربية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- ❖ عاشور ومحمد، راتب قاسم، ومحمد فؤاد الحوامدة، (2007): أساليب تدريس اللغة العربية بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ عبد العزيز، سعيد، (2009): تعليم التفكير ومهاراته تدريبات وتطبيقات عملية، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.

- ❖ العبسي، محمد مصطفى، (2010): **التقويم الواقعي في العملية التدريسية**، أ، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- ❖ العبيدي ، هاني إبراهيم و طه علي حسين الدليمي و جمال حسن مصطفى (2006) : **استراتيجيات حديثة في التدريس والتقويم** ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ❖ العجيلي، صباح حسين وآخرون(2001):. **مبادئ القياس والتقويم التربوي**، مكتب احمد الدباغ، بغداد، العراق.
- ❖ العزاوي، رحيم يونس كرو، (2007): **القياس والتقويم في العملية التدريسية**، دار دجلة، عمان، الاردن.
- ❖ عطية ،محسن علي، (2013): **المناهج الحديثة وطرائق التدريس** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ❖ عكاشة ، محمود عكاشة ،(2011): **التحليل اللغوي في ضوء علم الدلالة**، دار النشر للجامعات، القاهرة ، مصر .
- ❖ عمر، محمود أحمد وآخرون،(2010): **القياس النفسي والتربوي**، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- ❖ عودة، احمد سليمان،(1998): **القياس والتقويم في العملية التدريسية**، ط3، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ فجال، يوسف محمود،(2013): **أثر تعلم النحو في تنمية القدرات الفكرية والعقلية**، مجلة كلية دار العلوم بجامعة القاهرة - القاهرة، مصر .
- ❖ الفقي، صبحي إبراهيم ،(2000): **علم اللغة النصي بن النظرية والتطبيق دراسة تطبيقية على السور المكية**، الجزء الأول، القاهرة، دار قباء، عمان، الاردن.
- ❖ القيم، كامل حسن،(2007): **مناهج وأساليب البحث العلمي في الدراسات الإنسانية**، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.
- ❖ الكبيسي، عبد الواحد حميد،(2007): **القياس والتقويم (تجريدات ومناقشات)**، دار جرير، عمان، الاردن.
- ❖ لافي، سعيد عبد الله،(2015): **تعليم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- ❖ المبارك، محمد، (د ، ت) فقه اللغة وخصائص العربية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ مذكور، علي أحمد، (1991): تدريس فنون اللغة العربية، دار الشواف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ _____، (2003): التربية وثقافة التكنولوجيا، دار الفكر العربي للتربية وعلم النفس، القاهرة، مصر.
- ❖ _____، (2000): تدريس فنون اللغة ، دار الفكر العربي للتربية وعلم النفس، القاهرة، مصر،
- ❖ مصطفى، إبراهيم، (1992): إحياء النحو، ط2، القاهرة ، مصر.
- ❖ ملحم، سامي محمد (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ❖ ملحم، سامي محمد، (2010): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط6، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- ❖ النبهان، موسى محمد خليفة (2004): أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ التجار وآخرون، فايز جمعة، (2009): أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، الأردن.
- ❖ النعيمي، وسناء مالو، (2016): أنماط التعلم والإبداع الجاد في التعليم، دار المناهج، عمان، الاردن.
- ❖ الهاشمي، عبد الرحمن ، وعطية، محسن علي (2013): تحليل محتوى مناهج اللغة العربية رؤية نظرية تطبيقية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ هلال، عبد الغفار حامد، (2004): العربية خصائصها وسماتها، ط5، مكتبة وهبة ، القاهرة، مصر.
- ❖ وزارة التربية. (2008): المديرية العامة للمناهج والوسائل التعليمية، مديرية المناهج والكتب، منهج الدراسة الإعدادية، بغداد، العراق.
- ❖ يحيى ،حسن بن عايل، وآخرون (2012) : مناهج التعليم في مواجهة التحديات المعاصرة ، مطبعة الصالح ،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية .

المصادر الاجنبية:

New ، W.J ، prontiec hall, 1972.-Bloom. Hand book On Formative & Summative evaluation Of Student learnim. Mc Grow-Hill. ،York 1971

-Ebel, Robert, L. Essentials of Educational measurement. 2nd ed. Englewood cliffs.

- Kish, cherly k & Sheehan,Janetk,(1997) **portfolios in the classroom Vehicles for dereloping**

reflectire thinking. High school Journal,1997, 80(4) 7-254.Nuannally, J.G. psychometric Theory..-

-Felder, and B. A. Soloman, version (1998) : Index of Learning Styles Questionnaires, Online Retrieved 6 May, 2006, from ilsweb.html

بحث بعنوان

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

إعداد:

د. أبو عبدة محمد عبدالله بابكر

أستاذ مساعد - كلية القانون - جامعة الجزيرة

رئيس قسم الفقه الإسلامي

+249918086314_+249928807744

abuobaidamab@yahoo.com

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء، حيث هدفت الدراسة: إلى التعريف بمفهوم العام وخبر الواحد، ومفهوم تخصيص العام والفرق بينه وبين الاستثناء والنسخ، ومذاهب العلماء في تخصيص العام بخبر الواحد والأثر الفقهي المترتب على ذلك والراجح منه في بعض مسائل العبادات والمعاملات والأحوال الشخصية والجنائيات. واتبع الباحث في ذلك المنهج الاستقرائي، والمنهج المقارن. وتوصل الباحث إلى أن تخصيص العام بخبر الواحد جائز وواقع، وأنه ثمة آثار فقهية مبنية على الخلاف في ذلك.

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 18

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 16

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
وبعد فهذا بحث بعنوان: تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء، حيث تناول الباحث التعريف
بالعام وخبر الواحد في اللغة والاصطلاح، والفرق بين التخصيص والاستثناء والنسخ، ومذاهب العلماء في
تخصيص العام بخبر الواحد والأثر الفقهي المترتب على تلك المذاهب في المسائل التالية: (ميراث الجدة،
قتل المسلم بالكافر، بيع ما لا يقدر على تسليمه، الصلاة بغير سورة الفاتحة)؛ فكان البحث في مقدمة،
وأربعة مباحث، وخاتمة شملت أهم النتائج والتوصيات، وقائمة المصادر والمراجع.
أسباب اختيار الدراسة:

1- رغبة الباحث في حصر الأقوال الفقهية في المسائل المذكورة وربط الأصول بالفروع.

2- معرفة مذاهب العلماء في تخصيص العام بخبر الواحد.

3- معرفة الأثر الفقهي المترتب على اختلاف المذاهب.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة العام وخبر الواحد، وتخصيص العام، والفرق بين التخصيص
والاستثناء والنسخ، وجواز التخصيص بخبر الواحد من عدمه، وما ترتب على الخلاف فيه.
الدراسات السابقة:

حصل الباحث على دراستين حول الموضوع وهما:

1/ تخصيص العام بخبر الواحد والقياس، دراسة في أصول الفقه، للكاتب عبدالله مصطفى الفوز، مجلة
دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 33، العدد 2/2006م، حيث تناول الكاتب في دراسته التعريف
بالعام والتخصيص وخبر الواحد والقياس في اللغة والاصطلاح، وآراء العلماء وأدلّتهم في تخصيص العام
بخبر الواحد والقياس؛ وذلك في ثلاثة مباحث. وتتفق هذه الدراسة معها في التعريف بالعام وخبر الواحد
والتخصيص في اللغة والاصطلاح، وبيان آراء العلماء وأدلّتهم في تخصيص العام بخبر الواحد؛ وتختلف
معها في أن جانب هذه الدراسة الفقه وأصوله، واقتصارها على تخصيص العام بخبر الواحد، وبيان الفرق
بين التخصيص والاستثناء والنسخ، وفي بعض الفروع الفقهية، ومباحث الدراسة، وبيان المنهج المتبع فيها.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

2/ أثر تخصيص عام القرآن بخبر الواحد في اختلاف الفقهاء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإسلامية تخصص الفقه المقارن، إعداد شعالة حاج بن عودة، إشراف الدكتور حوالف عكاشة، جامعة وهران، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، 2014/4/27م. حيث اتفقت معها هذه الدراسة في بيان حقيقة العام وخبر الواحد، ومفهوم التخصيص، وبيان الأثر الفقهي، وتميزت عنها ببيان التخصيص بخبر الواحد في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وعلى ذلك جاء الأثر الفقهي في جانب العبادات والمعاملات والأحوال الشخصية والجنائيات، وبيان منهج الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل في معرفة العام وخبر الواحد، وتخصيص العام وهل يجوز تخصيصه بخبر الواحد، وهل الخلاف في ذلك لفظي أم معنوي؟

أهداف الدراسة:

- 1/ التعريف بالعام وخبر الواحد في اللغة والاصطلاح.
 - 2/ بيان الفرق بين التخصيص والاستثناء والنسخ.
 - 3/ معرفة مذاهب العلماء في تخصيص العام بخبر الواحد والراجح منها.
 - 4/ معرفة بعض الآثار الفقهية في المترتبة على اختلاف المذاهب.
- منهج الدراسة:

اتبع الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي التحليلي مع المقارنة بين الآراء الفقهية في المسائل.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة، وأربعة مباحث، ثم خاتمة وتشتمل على أهم النتائج والتوصيات، وقائمة المصادر والمراجع، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بمصطلحات الدراسة، ويشتمل على ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تعريف العام في اللغة والاصطلاح.

المطلب الثاني: تعريف خبر الواحد في اللغة والاصطلاح.

المطلب الثالث: تعريف التخصيص في اللغة والاصطلاح.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

المبحث الثاني: الفرق بينه وبين الاستثناء والنسخ، ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: الفرق بين التخصيص والاستثناء.

المطلب الثاني: الفرق بين التخصيص والنسخ.

المبحث الثالث: تخصيص العام بخبر الواحد، ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: طبيعة المسألة.

المطلب الثاني: مذاهب العلماء في تخصيص العام بخبر الواحد.

المبحث الرابع: أثر الخلاف على الفروع الفقهية، ويشتمل على أربعة مطالب:

المطلب الأول: ميراث الجدة.

المطلب الثاني: قتل المسلم بالكافر.

المطلب الثالث: بيع ما لا يقدر على تسليمه.

المطلب الرابع: الصلاة بغير سورة الفاتحة.

الخاتمة وتشمل أهم النتائج.

قائمة المصادر والمراجع.

المبحث الأول: التعريف بمصطلحات الدراسة

المطلب الأول: تعريف العام في اللغة والاصطلاح

1/ تعريف العام في اللغة:

من (ع م م): عم المطر وغيره عموماً من باب قعد فهو عام والجمع عوام مثل دابة ودواب، ومعنى العموم إذا اقتضاه اللفظ ترك التفاصيل إلى الإجمال.¹ و(عم) الشيء عموماً شمله وعم النبات طال وعم الرجل عمومة صار عما وعم القوم بالعطية عموماً شملهم ويقال عم رأسه عما إذا لفه بالعمامة.²

1- المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، أحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، أبو العباس، المكتبة العلمية - بيروت، 430/2.

2- المعجم الوسيط، نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثانية 1392هـ-1972م، 629/2.

2/ تعريف العام في الاصطلاح:

اللفظ المستغرق لجميع ما يصلح له من غير حصر، أي يصلح له اللفظ العام بحسب ما يدخل عليه، لا أن عمومته في جميع الأفراد مطلقاً. وخرج بقيد " الاستغراق " النكرة، وبقوله: " من غير حصر ": أسماء العدد، فإنها متناولة لكل ما يصلح له لكن مع حصر. ومن العلماء من زاد عليه: (بوضع واحد)، ليحترز به عما يتناوله بوضعين فصاعداً كالمشترك¹

وقال الغزالي: والعام عبارة عن اللفظ الواحد الدال من جهة واحدة على شيئين فصاعداً مثل: الرجال، والمشركون " ومن دخل الدار فأعطه درهماً " واحترزنا بقولنا من جهة واحدة عن قولهم ضرب زيد عمراً، وعن قولهم ضرب زيداً عمرو؛ فإنه يدل على شيئين، ولكن بلفظين لا بلفظ واحد، ومن جهتين لا من جهة واحدة.²

وقال الباقلاني: العام هو "القول المشتمل على شيئين فصاعداً": والدليل على ذلك أن العموم في اللغة هو الشمول. ولذلك يقال عممت الجماعة بالبر، وعممت زيدا وعمراً بالعدل والمدح، وعممت البلدة والعشيرة. فكل قول اشتمل على شيئين فصاعداً فإنه عام فيما اشتمل عليه. ويجب إذا كان ذلك كذلك أن يكون العام ما اشتمل عليه شيئين. وأوسع وأعمه ما يتناول جميع الجنس على الاستيعاب والاستغراق، وأن يكون ما بينهما عام من وجه وخاص من وجه. فيكون عاماً من حيث اشتمل على ما يتناوله من الأعيان والأزمان، وخاص من حيث لم يتناول مما يقع عليه الاسم أكثر من ذلك القدر.³

وانتقد الإمام لأمدي تلك التعريفات من وجهين:

1/ أنه عرف العام بالمستغرق، وهما لفظان مترادفان، وليس المقصود هاهنا من التحديد شرح اسم العام حتى يكون الحد لفظياً، بل شرح المسمى إما بالحد الحقيقي أو الرسمي، وما ذكره خارج عن القسمين.

1- البحر المحيط في أصول الفقه، أبو عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي، دار الكتبي، الطبعة الأولى 1414هـ - 1996م، 5/4.

2- المستصفى، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي، تحقيق: محمد عبد السلام عبد الشافي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى 1413هـ - 1993م، صفحة 244.

3- التقريب والإرشاد الصغير، القاضي أبو بكر محمد بن الطيب الباقلاني، تحقيق: عبد الحميد بن علي أبو زنيد، مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان، الطبعة الثانية 1418هـ - 1997م، 3/5-6.

2/ أنه غير مانع لأنه يدخل فيه قول القائل: "ضرب زيد عمرا" فإنه لفظ مستغرق لجميع ما هو صالح له وليس بعام.

كما انتقد تعريف الإمام الغزالي بقوله: هو غير جامع، فإن لفظ المعدوم والمستحيل من الألفاظ العامة، ولا دلالة له على شيئين فصاعدا، إذ المعدوم ليس بشيء عنده وعند أهل الحق من أصحابنا، والمستحيل بالإجماع وإن كان جامعا إلا أنه غير مانع. فإن قولنا: عشرة ومائة ليس من الألفاظ العامة، وإن كان مع اتحاده دالا على شيئين فصاعدا، وهي الآحاد الداخلة فيها.¹

ثم اختار الأمدي تعريف العام ب: هو اللفظ الواحد الدال على مسميين فصاعدا مطلقا معا.

فقوله: (اللفظ) وإن كان كالجنس للعام والخاص ففيه فائدة تقييد العموم بالألفاظ، لكونه من العوارض الحقيقية لها دون غيرها.

وقوله: (الواحد) احتراز عن قول: ضرب زيد عمرا، وقوله: (الدال على مسميين) ليندرج فيه الموجود والمعدوم، وفيه أيضا احتراز عن الألفاظ المطلقة كقولنا: رجل ودرهم وإن كانت صالحة لكل واحد من آحاد الرجال وآحاد الدراهم فلا يتناولها معا، بل على سبيل البذل.

وقوله: (فصاعدا) احتراز عن لفظ اثنين، وقوله: (مطلقا) احتراز عن قولنا: عشرة ومائة ونحوه من الأعداد المقيدة.²

والتعريف الراجح لدى الباحث هو تعريف الأمدي القائل بأن العام هو اللفظ الواحد الدال على مسميين فصاعدا مطلقا معا.

المطلب الثاني: تعريف خبر الواحد في اللغة والاصطلاح:

1/ تعريف خبر الواحد في اللغة: هو الحديث الذي يرويه الواحد أو الاثنان، فصاعدا؛ ما لم يبلغ الشهرة والتواتر.³

1- الإحكام في أصول الأحكام، سيف الدين أبو الحسن علي بن محمد الأمدي، تعليق: عبد الرزاق عفيفي، مؤسسة النور بالرياض، سنة 1387هـ، 196-195/2.

2- المرجع سابق، 196/2.

3- التعريفات، علي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني، دار الكتب العلمية بيروت- لبنان، الطبعة الأولى 1403 هـ -1983م، صفحة 96.

2/ تعريف خبر الواحد في الاصطلاح: هو ما نقله واحد عن واحد أو واحد عن جماعة أو جماعة عن واحد ولا عبرة للعدد إذا لم تبلغ حد المشهور، وهو يوجب العمل به في الأحكام الشرعية.¹

المطلب الثالث: تعريف بتخصيص العام

1/ التخصيص في اللغة: من (خصص) فلانا بالشيء خصه به، و(اختص) الشيء خص وفلان افتقر وبه انفرد والشيء اصطفاه واختاره وفلانا بكذا خصه به والشيء لنفسه خصها به، و(تخصص) انفرد وصار خاصا يقال خصصه فتخصص وبه وله انفرد به وله ويقال تخصص في علم كذا قصر عليه بحثه وجهده.²

2/ التخصيص في الاصطلاح: تمييز بعض الجملة بالحكم.³

3/ تخصيص العام: هو قصر العام على بعض أفرادهِ. والمراد من "قصر العام": قصر حكمه، وإن كان لفظ العام باقيا على عمومهِ، لكن لفظا لا حكما. والمراد من قول: "على بعض أفرادهِ" أي: أن هذا العام يخصص ويكون المراد به بعض أفرادهِ بسبب قرينة مخصصة. مثل قوله تعالى: ﴿وَالْمُطَلَّقَاتُ يَتَرَبَّصْنَ بِأَنْفُسِهِنَّ ثَلَاثَةَ قُرُوءٍ﴾⁴، فقد أورد الله تخصيص ذلك بقوله: ﴿وَأُولَئِ الْأَحْمَالُ أَجَلُهُنَّ أَنْ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ﴾⁵، فهنا قد خصص الشارع المطلقة الحامل، وجعل عدتها وضع الحمل، فلم يبق لفظ العموم -وهو المطلقات- على عمومهِ، بل قصره على بعض أفرادهِ.⁶

قال القفال الشاشي: إذا ثبت تخصيص العام ببعض ما اشتمل عليه علم أنه غير مقصود بالخطاب، وأن المراد ما عداه، ولا نقول إنه داخل في الخطاب فخرج منه بدليل وإلا لكان نسخا ولم يكن تخصيصا، فإن الفارق بينهما أن النسخ رفع الحكم بعد ثبوته، والتخصيص بيان ما قصد "له اللفظ" العام.

قال إلكيا الطبري، والقاضي عبد الوهاب: معنى قولنا إن العموم مخصوص، أن المتكلم به قد أراد بعض ما وضع له دون بعض وذلك مجاز؛ لأنه شبيهه بالمخصوص الذي يوضع في الأصل للخصوص،

1- أصول الشاشي، أبو علي الشاشي، دار الكتاب العربي، بيروت- لبنان، 1402 هـ - 1982 م، صفحة 272.

2- المعجم الوسيط، نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة، مرجع سابق، 238/1.

3- انظر: البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، 325/4.

4- سورة البقرة، الآية: 228.

5- سورة الطلاق، الآية: 4.

6- انظر: المذهب في علم أصول الفقه المقارن، النملة، عبد الكريم بن علي بن محمد النملة، مكتبة الرشد- الرياض، الطبعة الأولى 1420 هـ -

1999 م، 1595/4.

وإرادة البعض لا تصيره موضوعا في الأصل لذلك، ولو كان حقيقة لكان العام خاص وهو متناف وإنما يصير خاصا بالقصد، كالأمر يصير أمرا بالطلب والاستدعاء، وقد ذكر مثل هذا القاضي أبو بكر الباقلاني والغزالي.¹

المبحث الثاني: الفرق بين التخصيص والاستثناء والنسخ

المطلب الأول: الفرق بين التخصيص والاستثناء

ثمة رأي يزعم أن الاستثناء والمستثنى منه كالكلمة الواحدة ولا خفاء بأن الاستثناء لا يكون تخصيصا، بل هو مباين له. وثمة من يرى أن الاستثناء نوع من التخصيص وكل استثناء تخصيص، وليس كل تخصيص استثناء؛ وذلك لأن الاستثناء لا بد وأن يكون متصلا بالمستثنى منه. ومع ذلك نورد هذه الفروق بينهما:

1/ الاستثناء مع المستثنى عنه في حكم الكلام الواحد المسوق لما يبقى من الاستثناء فإن قلت: عشرة إلا خمسة كان مجموع الكلام عبارة عن خمسة ولا تقول: تبين بالاستثناء أن العشرة الواقعة في صدر الكلام عبارة عن الخمسة وهذا محال لا يعتقده لبيب بل ذكر العشرة مع ذكر مطلقها إلا خمسة مجموعها ينص على الخمسة الباقية ولو فرض مجرد العشرة لكان نصا في العدد المعنى به ولو فرض استئثار إخراج الخمسة للغا الاستثناء وعد نسخا وقطعا لبعض العشرة بعد اعتقاد الثبوت.

2/ والتخصيص تبين المراد باللفظ الموضوع ظاهره للعموم فلا يقع التخصيص جزءا من الكلام الوارد عاما بل ذلك اللفظ ظاهره للاستغراق ولا يمنع أن يعنى به فإذا بان أن مطلقه عنى به خصوصا أو ظن ذلك به فيسمى تخصيصا.

3/ أن الاستثناء لا يكون إلا بقرينة لفظية، وهي حرف إلا وأخواتها، والتخصيص يكون بقرينة حالية، ألا ترى أن من قال: سألت العلماء يعلم بقرينة الحال أنه ما أراد علماء سائر البلاد في أقطار الدنيا، وإن لم يكن أبان عن هذا المراد بنطق أضافه إلى هذه الصيغة.

1- انظر: إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، تحقيق: الشيخ أحمد عزو عناية، دمشق - كفر بطنا، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى 1419 هـ - 1999 م، 351/1.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

4/ التخصيص لا يتمتع انفصاله في وضع الكلام فإنه تبين ولا يتمتع استئثار البيان عن اللفظ في وضع اللسان كالاستثناء فإن الانفصال يخرج عن كونه استثناء.¹

المطلب الثاني: الفرق بين التخصيص والنسخ

التخصيص والنسخ وإن اشتركا من جهة أن كل واحد منهما قد يوجب تخصيص الحكم ببعض ما تناوله اللفظ لغة غير أنهما يفترقان في أكثر من أوجه:

1/ أن التخصيص يبين أن ما خرج عن العموم لم يكن المتكلم قد أراد بلفظه الدلالة عليه، والنسخ يبين أن ما خرج لم يرد التكليف به، وإن كان قد أراد بلفظه الدلالة عليه.²

2/ أن التخصيص لا يرد على الأمر بمأمور واحد، والنسخ قد يرد على الأمر بمأمور واحد.³

3/ أن النسخ لا يكون إلا بقول وخطاب، والتخصيص قد يكون بأدلة العقل والقرائن وسائر أدلة السمع، ويقع التخصيص بالإجماع، والنسخ لا يقع به.⁴

4/ أن التخصيص يجوز أن يكون مقترنا بالعام، ومقدما عليه، ومتأخرا عنه، ولا يجوز أن يكون النسخ متقدما على المنسوخ، ولا مقترنا به، بل يجب أن يتأخر عنه.⁵

1- انظر: البرهان في أصول الفقه، عبد الملك بن عبد الله بن يوسف بن محمد الجويني، أبو المعالي، ركن الدين، الملقب بإمام الحرمين، تحقيق: صلاح بن محمد بن عويضة، دار الكتب العلمية بيروت- لبنان، الطبعة الأولى 1418هـ- 1997م، 145/1-146، إيضاح المحصول من برهان الأصول، أبو عبد الله محمد بن علي بن عمر بن محمد التميمي المازري، تحقيق: عمار الطالبي، دار الغرب الإسلامي- تونس، الطبعة الأولى 1421هـ- 2001م، صفحة 299، الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي مرجع سابق، 340/2.

2- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، المستصفي، الغزالي، مرجع سابق، صفحة 88-89، الواضح في أصول الفقه، أبو الوفاء، علي بن عقيل بن محمد بن عقيل البغدادي الظفري، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى 1420هـ- 1999م، 240/4، التقريب والإرشاد الصغير، الباقلاني، مرجع سابق، 76/3.

3- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، المستصفي، الغزالي، مرجع سابق، صفحة 89، الواضح في أصول الفقه، ابن عقيل، مرجع سابق، 241/4.

4- انظر: البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، الواضح في أصول الفقه، ابن عقيل، مرجع سابق، 242/4.

5- انظر: البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، 329/4، الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، المستصفي، الغزالي، مرجع سابق، صفحة 89.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

- 5/ أن التخصيص لا يخرج العام عن الاحتجاج به مطلقا في مستقبل الزمان فإنه يبقى معمولاً به فيما عدا صورة التخصيص، بخلاف النسخ فإنه قد يخرج الدليل المنسوخ حكمه عن العمل به في مستقبل الزمان بالكلية، وذلك إذا ورد النسخ على الأمر بمأمور واحد.¹
- 6/ أنه يجوز التخصيص بالقياس، ولا يجوز به النسخ.²
- 7/ أن النسخ رفع الحكم بعد أن ثبت بخلاف التخصيص فهو مبين أن الحكم ما ثبت في المخصوص.³
- 8/ أنه يجوز نسخ شريعة بشرعية، ولا يجوز تخصيص شريعة بأخرى.⁴
- 9/ يجوز التخصيص في الأخبار والأحكام، والنسخ يختص بأحكام الشرع.⁵
- 10/ أن التخصيص أعم من النسخ، وأن كل نسخ تخصيص، وليس كل تخصيص نسخا، إذ النسخ لا يكون إلا بتخصيص الحكم ببعض الأزمان، والتخصيص يعم تخصيص الحكم ببعض الأشخاص وبعض الأحوال وبعض الأزمان.⁶
- 11/ أن العام يجوز نسخ حكمه حتى لا يبقى منه شيء، بخلاف التخصيص.⁷
- 12/ الناسخ يجب أن يكون طريقا شرعيا، والمخصص لا يجب أن يكون كذلك، فإنه يجوز التخصيص بالعقل والحس والسمع،⁸ كما في قول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾⁹ وقوله تعالى:

1- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، المستصفي، الغزالي، مرجع سابق، صفحة 89، الواضح في أصول الفقه، ابن عقيل، مرجع سابق، 242/4.

2- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، المستصفي، الغزالي، مرجع سابق، صفحة 89.

3- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، الواضح في أصول الفقه، ابن عقيل، مرجع سابق، 242/4.

4- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، نهاية الوصول في دراية الأصول، الصفي الهندي، مرجع سابق، 1454/4، البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، 329/4.

5- انظر: البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، 329/4، نهاية الوصول في دراية الأصول، الصفي الهندي، مرجع سابق، 1455/4.

6- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3.

7- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 113/3، نهاية الوصول في دراية الأصول، الصفي الهندي، مرجع سابق، 1454/4.

8- نهاية الوصول في دراية الأصول، صفي الدين محمد بن عبد الرحيم الأرموي الهندي، صالح بن سليمان اليوسف - سعد بن سالم السويح، المكتبة التجارية بمكة المكرمة، الطبعة الأولى 1416هـ - 1996م، 1455/4.

9- سورة البقرة، الآية: 284.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

﴿اللَّهُ خَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ﴾¹ وقوله تعالى: ﴿تُدْمِرُ كُلَّ شَيْءٍ﴾²، وقوله: ﴿يُجَيِّئُ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ﴾³، وأمثاله. وتخصيص أدلة السمع لقوله: ﴿فَاقْتُلُوا الْمُشْرِكِينَ﴾⁴، وقوله: ﴿وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا﴾⁵، وقوله: ﴿وَوَرِثَهُ أَبَوَاهُ﴾⁶ وقوله: ﴿يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ﴾⁷ وقوله صلى الله عليه وسلم: "وفي الرقة ربع العشر"⁸ وقوله: "فيما سقت السماء ففيه العشر"⁹.¹⁰

13/ أن التخصيص بيان ما أريد بالعموم، والنسخ بيان ما لم يرد بالمنسوخ.¹¹

14/ التخصيص بيان لم يرد بالخطاب ولم يستقر حكمه ولم يتيقن ثبوته والنسخ رفع ما قد علم وثبت واستقر ويرد حكمه، فلا يجوز أن نزله إلا بمتيقن مثله.¹²

المبحث الثالث: تخصيص العام بخبر الواحد

المطلب الأول: طبيعة المسألة

معلوم لدى الأصوليين أن الأخبار عن رسول الله صلى الله عليه وسلم تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

1/ قسم صح من رسول الله صلى الله عليه وسلم وثبت منه بلا شبهة وهو المتواتر، وهو ما نقله جماعة عن جماعة لا يتصور توافقهم على الكذب لكثرتهم، مثل نقل القرآن الكريم والصلاة ومقادير الزكاة، وهو يوجب العلم القطعي ويكون رده كفراً.

2/ قسم فيه ضرب الشبهة وهو المشهور، وهو ما كان أوله كالأحاد ثم اشتهر في العصر الثاني والثالث وتلقته الأمة بالقبول فصار كالمتواتر كالمسح على الخف والرجم، وهو يوجب علم الطمأنينة ويكون رده بدعة.

1- سورة الزمر، الآية: 62.

2- سورة الأحقاف، الآية 25.

3- سورة القصص، الآية: 57.

4- سورة التوبة، الآية: 5.

5- سورة المائدة، الآية: 38.

6- سورة النساء، الآية: 11.

7- سورة النساء، الآية: 11.

8- أخرجه أحمد في مسنده، باب مسند سيدنا أبي بكر الصديق رضي الله تعالى عنه، بالرقم (72)، 234/1، وقال صحيح الإسناد.

9- أخرجه أحمد في مسنده، باب مسند سيدنا عثمان بن عفان رضي الله عنه، بالرقم (1240)، 400/2، وقال حديث صحيح.

10- انظر: التقريب والإرشاد الصغير، الباقلاني، مرجع سابق، 64/3.

11- البحر المحيط في أصول الفقه، الزركشي، مرجع سابق، 329/4.

12- التقريب والإرشاد الصغير، مرجع سابق، 80/3.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

3/ قسم فيه احتمال وشبهة وهو الأحاد، وهو ما نقله واحد عن واحد أو واحد عن جماعة أو جماعة عن واحد ولا عبرة للعدد إذا لم تبلغ حد المشهور وهو يوجب العمل به في الأحكام الشرعية بشرط إسلام الراوي وعدالته وضبطه وعقله.¹

والقسم الثالث هو محل البحث وقد اختلف فيه الأصوليون على قولين:

القول الأول: جواز التعبد به عقلاً ووقوعه سمعاً واحتجوا بـ:

1/ ما علم من سيرته صلى الله عليه وسلم أنه كان يبعث ولاته وسعاته ورسله إلى النواحي يبلغون الأحكام، ويبينون الحلال والحرام ويجبون الأموال ويصرفون الزكوات، وكان يسير السرايا ويؤمر على كل سرية أميراً، ويلزم من هو في إمرته اتباع أمره ونهيه في طاعة الله ورسوله، وعلى ذلك مضت سيرة الخلفاء الراشدين من بعده.

2/ إجماع الصحابة عليهم من الله تعالى الرضوان كافة على العمل بخبر الواحد وتصريحهم في وقائع شتى أنهم: لولا وجود الخبر لقضوا بغيره، كما في قصة سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه حيث قال: أذكر الله امرأ سمع من النبي صلى الله عليه وسلم في الجنين شيئاً، فقام حمل بن مالك بن النابغة فقال: «كنت بين جارتين لي، يعني ضرتين، فضربت إحداهما الأخرى بمسطح فألقت جنيناً ميتاً، فقضى فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم بغرة»، فقال عمر: لو لم نسمع هذا لقضينا فيه بغير هذا.²

3/ أن العامي بالإجماع مأمور بتقليد المفتي واتباعه فيما يفتيه، وهو في الحقيقة يخبره أن هذا حكم الله تعالى، ويستدل على قوله ذلك وهو خبر الواحد.

القول الثاني: أنكر جواز التعبد بخبر الواحد عقلاً واحتجوا بـ:

1/ إن تمسكتم في العمل بأخبار الأحاد بما قلتم عن أهل الإجماع من العمل بها، فقد نقل عنهم الرد لكثير من أخبار الأحاد.

2 / تمسكوا بقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾³ وقوله: ﴿وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا نَعْمُونَ﴾⁴.

1- انظر: أصول الشاشي، الشاشي، مرجع سابق، صفحة 271-272.

2- أخرجه الشافعي في المسند، كتاب القتل والقصاص والديات والقسامة، باب دية الجنين، بالرقم (١٦٥٠)، 311/3.

3- سورة الإسراء، الآية 36.

4- سورة الأعراف، الآية 33.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

وقد أجب على هذه الشبهة بأن الرد إنما كان لأخبار مخصوصة لعل صرحوا بها، وعن الآيتان أن هذا ليس بقاطع في رد خبر الواحد، ولا يسوغ رد القاطع بما ليس بقاطع، كما يلزم منهما أن يحرم اتباع المفتي والانقياد للحاكم، وتحريم نصب الخلفاء والأئمة بعده والقضاة، ولا يجوز للحاكم الحكم بشهادة شاهدين، وهو باطل.¹

ومن تلك الأقوال جاء الاختلاف في الفروع الفقهية؛ لكنني أخلص إلى جواز التبعد بخبر الواحد ووقوعه عقلاً وسمعاً.

المطلب الثاني: مذاهب العلماء في تخصيص العام بخبر الواحد

اختلف علماء الأصول في تخصيص العام بخبر الواحد على مذاهب وهي:

المذهب الأول: أنه يجوز تخصيص العام بخبر الواحد. وهو قول الجمهور²

واستدلوا بـ:

1/ أن الآية إذا كانت عامة، ينظر ما جاءت به السنة؛ فتكون السنة هي دليلاً على ظاهر الآية، مثل قوله تعالى: ﴿يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ﴾³؛ فلو كانت الآية على ظاهرها؛ ورث كل من وقع عليه اسم ولد، وإن كان يهودياً أو نصرانياً أو عبداً أو قاتلاً؛ فلما جاءت السنة أنه لا يرث مسلم كافراً، ولا كافر مسلماً، ولا يرث قاتل ولا عبد؛ كانت هي دليلاً على ما أراد الله تعالى من ذلك.⁴

2/ تخصيص الصحابة عليهم من الله تعالى الرضوان قوله تعالى: ﴿وَأَحَلَّ لَكُم مَّا وَرَاءَ ذَلِكَ﴾⁵، بحديث أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم: قال: «لا تنكح المرأة على عمتها، ولا على خالتها».⁶ وقبلوا ما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم: «ليس لقاتل شيء»⁷ فخصوا به آية المواريث، وخصوا قوله تعالى: ﴿

1- انظر: لباب المحصول في علم الأصول، الفقيه الأصولي ابن رشيقي المالكي، تحقيق: ثناء محمد علي الحلبي، دار النوادر، سورية- لبنان- الكويت، 450/1-456.

2- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 3/322، حاشية العطار على شرح الجلال المحلي على جمع الجوامع، حسن بن محمد بن محمود العطار الشافعي، دار الكتب العلمية، 2/63، العدة في أصول الفقه، القاضي أبو يعلى، محمد بن الحسين الفراء البغدادي الحنبلي، تحقيق: أحمد بن علي بن سير المباركي، الطبعة الثانية 1410هـ - 1990م، 2/550/551.

3- سورة النساء، الآية: 11.

4- العدة، أبي يعلى، مرجع سابق، 2/551.

5- سورة النساء، الآية: 24.

6- أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب النكاح، باب تحريم الجمع بين المرأة وعمتها، أو خالتها في النكاح، بالرقم (1408)، 1/135.

7- أخرجه أحمد في المسند، باب مسند عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه، بالرقم (349)، 1/425، وقال حسن لغيره.

تخصيص العام بخبر الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

فَإِنْ كُنَّ نِسَاءً فَوْقَ اثْنَتَيْنِ فَلَهُنَّ ثُلُثَا مَا تَرَكَ¹ بما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم «أنه جعل للجنة السدس»² (2) ، وخصوا قوله تعالى: ﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا﴾³ بما روي عنه صلى الله عليه وسلم أنه «لا تتبعوا الذهب بالذهب إلا مثلاً بمثل»⁴، ولم يوجد لهم مخالف فكان إجماعاً.⁵

3/ أن خبر الواحد يجب العمل به، كما يجب بخبر التواتر، ثم ثبت أنه يجوز تخصيص خبر التواتر للعموم، الذي دخله التخصيص والذي لم يدخله، كذلك خبر الواحد.⁶

4/ أن هنالك الكثير من أفعال الصحابة عليهم من الله تعالى الرضوان يدل على العمل بخبر الواحد، كإهراق الخمر وتحويل القبلة وغير ذلك.⁷

المذهب الثاني: إن العام الذي لم يثبت خصوصه بدليل لا يجوز تخصيصه بخبر الواحد، ومتى ثبت التخصيص في العام بدليله فحينئذ يجوز تخصيصه بخبر الواحد. وهو قول الحنفية.⁸

واستدلوا بـ:

- 1/ أن العام قطعي من كل وجه، والخبر ظني فلا يخصه.
- 2/ رد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حديث فاطمة بنت قيس لما روت: أن النبي صلى الله عليه وسلم "لم يجعل لها سكنى ولا نفقة"⁹، وقال: لا ندع كتاب ربنا وسنة نبينا لقول امرأة.¹⁰
- المذهب الثالث: إن كان العموم قد خص بدليل منفصل لا متصل جاز تخصيصه بخبر الواحد وإلا فلا يجوز. وهو مذهب الكرخي.¹¹
- استدل بـ: أن تخصيصه بمنفصل يصيره مجازاً، وإذا كان مجازاً ضعف فيتسلط عليه التخصيص.¹²

1- سورة النساء، الآية: 11.

2- أخرجه أبو داود في سننه، كتاب الفرائض، باب في ميراث الجد، بالرقم (٢٨٩٥)، 523/4، وقال حديث حسن.

3- سورة البقرة، الآية: 275.

4- أخرجه مالك في الموطأ، كتاب البيوع، باب ما جاء في بيع الذهب بالذهب والورق بالورق، بالرقم (٢٥٣٨)، 333/2.

5- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 332-323، العدة، أبي يعلى، مرجع سابق، 552/2.

6- العدة، أبي يعلى، مرجع سابق، 555/2.

7- انظر: المرجع السابق، نفس الجزء والصفحة.

8- انظر: أصول السرخسي، أبو بكر محمد بن أحمد بن أبي سهل السرخسي، تحقيق: أبو الوفا الأفعاني، لجنة إحياء المعارف النعمانية بحيدر آباد بالهند، 133-134، مسلم الثبوت، البهاري، صفحة 276.

9- أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الطلاق، باب المطلقة ثلاثاً لا نفقة لها، بالرقم (1480)، 198/4.

10- مسلم الثبوت، البهاري، مرجع سابق، صفحة 276-277.

11- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 322/3.

12- انظر: الإبهاج في شرح المنهاج (على منهاج الوصول إلي علم الأصول للقاضي البيضاوي، شيخ الإسلام علي بن عبد الكافي السبكي وولده تاج عبد الوهاب بن علي السبكي، دار الكتب العلمية- بيروت، الطبعة الأولى 1404هـ- 1984م، 172/2).

المذهب الرابع: التوقف. وهو مذهب القاضي أبو بكر الباقلاني¹.

استدل بـ: الاشتراك في الاستعمال فقد يستعمل لفظ العام والمراد به الخاص قال تعالى: ﴿الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ﴾² والمراد به رجل واحد وقد يستعمل لفظة الجماعة للفرد قال تعالى: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾³ وقال: ﴿رَبِّ ارْجِعُونِ﴾⁴ وهذا في كلام الخطباء ونظم الشعراء معروف فعند الإطلاق يشترك فيه احتمال العموم واحتمال الخصوص فيكون بمنزلة المشترك يجب الوقف فيه حتى يتبين المراد أو نقول لفظ العام مجمل في معرفة المراد به حقيقة لاحتمال أن يكون المراد بعض ما تناوله وذلك البعض لا يمكن معرفته بالتأمل في صيغة اللفظ.⁵

المذهب الخامس: إن كان العموم خص بدليل مقطوع به جاز تخصيصه بخبر الواحد، وإلا فلا يجوز. وهو قول عيسى بن أبان.⁶

استدل بـ: أن دلالاته تضعف وشرط أن يكون الذي خصص به دليلاً قطعياً.⁷

المذهب الرابع: لدى الباحث هو المذهب القائل بجواز تخصيص العام بخبر الواحد؛ لسلامة الأدلة، ولوقوعه حيث الوقوع دليل الصحة.

المبحث الرابع: أثر الخلاف على الفروع الفقهية

المطلب الأول: ميراث الجدة

القول الأول: لا ترث الجدة أم الأب مع الأب شيئاً، وهو قول الحنفية. وحجتهم: أن استحقاق الميراث لا بد فيه من اعتبار الإدلاء وأن مجرد الاسم بدون القرابة لا يوجب الاستحقاق والقرابة لا تثبت بدون اعتبار الإدلاء فهنا معنيان أحدهما إيجاد السبب والآخر الإدلاء ولكل واحد منهما تأثير في الحجب، ثم إيجاد السبب وإن انفرد عن الأدلاء تعلق به حكم الحجب كما في حق بنات الابن مع الابنتين فإنهن يحجبن بإيجاد السبب ولا يدلن إلى الميت بالبنات. فكذا الأدلاء، وإن انفرد عن إيجاد السبب يتعلق به حكم الحجب إذا تقرر هذا قلنا الجدة التي من قبل الأب تدلي بالأب، ولا ترث معه لوجود الإدلاء، وإن انعدم

1- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 322/3، الإبهاج في شرح المنهاج، ابن السبكي، مرجع سابق، 172/2.

2- سورة آل عمران، الآية 173.

3- سورة الحجر، الآية: 9.

4- سورة المؤمنون، الآية 99.

5- انظر: أصول السرخسي، السرخسي، مرجع سابق، 134/1.

6- انظر: الإحكام في أصول الأحكام، الأمدي، مرجع سابق، 322/3.

7- انظر: الإبهاج في شرح المنهاج، ابن السبكي، مرجع سابق، 172/2.

القول الثاني: تراث الجدة أم الأب معه وهو قول الجمهور. وحجتهم: قول الحق سبحانه وتعالى: **و** **و** ³ **و** فمقضى هذه الآية ألا تراث الجدة، ولكنها ورثت بخبر: «جاءت الجدة إلى أبي بكر الصديق تسأله ميراثها، فقال: ما لك في كتاب الله تعالى شيء، وما علمت لك في سنة نبي الله صلى الله عليه وسلم شيئاً، فارجعي حتى أسأل الناس، فسأل الناس فقال المغيرة بن شعبة: حضرت رسول الله صلى الله عليه وسلم أعطاهم السدس، فقال أبو بكر: هل معك غيرك؟ فقام محمد بن مسلمة، فقال مثل ما قال المغيرة ابن شعبة، فأنفذه لها أبو بكر، ثم جاءت الجدة الأخرى إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه تسأله ميراثها، فقال: مالك في كتاب الله تعالى شيء، وما كان القضاء الذي قضى به إلا لغيرك، وما أنا بزائد في الفرائض، ولكن هو ذلك السدس، فإن اجتمعتما فيه فهو بينكما، وأيتكما خلت به فهو لها»⁴، وأجمعوا على توريث الجدات وأن فرض الواحدة والجماعة منهن السدس لا ينقصن منه ولا يزيدن عليه.⁵

المطلب الثاني: قتل المسلم بالكافر

اختلف في المسألة على قولين: القول الأول: عدم جواز قتل المسلم بالكافر وهو قول الجمهور⁶؛ حجتهم: شرف المسلم على الكافر فلا يساويه في الرتبة، وقوله تعالى: ﴿وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ

6- انظر: الحاوي الكبير، بالماوردي، مرجع سابق، 10/12، تيسير مسائل الفقه، عبد الكريم علي بن محمد النملة، مكتبة الرشد، الرياض- السعودية، الطبعة الأولى، 1426هـ - 2005م، 31/5-32.

سَيِّلاً¹. ووجه الاستدلال بها: أنها نفت السبيل للكافرين على المؤمنين والاقتصاص المسلم للكافر أعظم سبيل للكافرين على المؤمنين. وحديث: «لا يقتل مؤمن بكافر»^{2.3}

القول الثاني: وجوب قتل المسلم بالكافر وهو للحنفية؛ وحجتهم: قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ⁴، وفيه دلالة من وجهين:

أحدهما: عموم قوله: ﴿كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ⁵، وذلك ينتظم الكافر والمسلم، لشمول الاسم لهم. وافتتاح الخطاب بذكر المؤمن لا يوجب الاقتصاص بحكم الآية على إيجاب القصاص للمسلم دون الكافر؛ لأن الخطاب توجه على المؤمنين بوجوب القصاص عليهم في القتل، ولم يقيد القتل بذكر الإيمان، فكان مقتضى اللفظ وجوب القصاص على المؤمن لسائر القتل. وأيضاً لا ينفي وجوب القصاص للذمي على الذمي؛ لأنه خاطبهم بوجوب القصاص عليهم، ولم يصف المقتول بالإيمان، بل أطلق ذكر تسمية القتل من غير تقييد له بشرط الإيمان، فقال: ﴿كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ⁶، ولم يقل في قتل المؤمنين. والوجه الآخر من الدلالة: قوله: ﴿الْحَرْبُ بِالْحَرْبِ⁷، وذلك عموم أيضاً في إيجاب القصاص بينهما.

قوله تعالى: ﴿وَكُتِبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنْ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ⁸، وشريعة من كان قبلنا من الأنبياء لازمة حتى يثبت نسخها على لسان نبينا صلى الله عليه وسلم. قال الله تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدْهُمْ أَقْتَدَ⁹.

1- سورة النساء، الآية: 141.

2- أخرجه أحمد في المسند، باب مسند عثمان بن عفان رضي الله تعالى عنه، بالرقم (٩٦٠)، 268/2، وقال صحيح لغيره.

3- تيسير مسائل الفقه، عبد الكريم النملة، مرجع سابق، 31/5-32.

4- سورة البقرة، الآية 178.

5- سورة البقرة، الآية 178.

6- سورة البقرة، الآية 178.

7- سورة البقرة، الآية 178.

8- سورة المائدة، الآية 45.

9- سورة الأنعام، الآية 90.

تخصيص العام بخير الواحد وأثره في اختلاف الفقهاء

وقوله تعالى: ﴿وَمَنْ قُتِلَ مَظْلُومًا فَقَدْ جَعَلْنَا لَوْلِيهِ سُلْطَانًا﴾¹، وقوله: ﴿سُلْطَانًا﴾ وإن كان لفظاً مجملاً، فإن الأمة متفقة على أنه قد أريد به القود في المسلمين، وإذا صح أن القصاص مراد، صارت مفسرة به، فصار كقوله: فقد جعلنا لوليّه قوداً.

ومن السنة: ما روى الأوزاعي عن يحيى بن أبي كثير عن أبي سلمة عن أبي هريرة أن النبي صلى الله عليه وسلم خطب يوم فتح مكة فقال: "من قتل له قتيل فهو بخير النظرين: إما أن يودي وإما أن يقاد".² ولم يفرق بين المسلم والكافر، فهو على عمومته في الفريقين جميعاً.³ والذي يترجح لدى الباحث: جواز قتل المسلم بالكافر؛ على الرغم من شرفه عليه، لكن خوفاً من إذا أمن المسلم منع قتله بالكافر ألا يتورع من قتله فيحصل الفساد في الأرض.

المطلب الثالث: بيع ما لا يقدر على تسليمه:

فيه قولان:

القول الأول: لا يجوز بيع ما لا يقدر على تسليمه كالطير في الهواء أو السمك في الماء والجمل الشارد والفرس العائر والعبد الأبق والمال المغصوب في يد الغاصب؛ لأن هذا غرر. وهو قول الجمهور، وحجتهم: حديث أبي هريرة رضي الله تعالى عنه: «نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن بيع الحصاة، وعن بيع الغرر»⁴، فيخصص آية: ﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ﴾⁵، ولأن القصد بالبيع تمليك التصرف وذلك لا يمكن فيما لا يقدر على تسليمه، وهو قول الجمهور.⁶

1- سورة الإسراء، الآية 33.

2- أخرجه أبو داود في سننه كتاب الديات، باب ولي العمد يرضى بالدية، بالرقم (4505)، 557/6، وقال صحيح الإسناد.

3- شرح مختصر الطحاوي، أبو بكر الرازي الجصاص، دار البشائر الإسلامية- ودار السراج، الطبعة الأولى 1431هـ- 2010 م، 250/5-355.

4- أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب البيوع، باب بطلاب بيع الحصاة والبيع الذي فيه غرر، بالرقم (1013)، 3/5.

5- سورة البقرة، الآية: 275.

6- انظر: تبیین الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشلبي، عثمان بن علي الزيلعي الحنفي، المطبعة الكبرى الأميرية- بولاق، القاهرة، الطبعة الأولى 1314هـ، 45/4، بداية المجتهد ونهاية المقتصد، ابن رشد، مرجع سابق، 167/3، المجموع شرح المذهب، أبو زكريا محيي الدين بن شرف النووي، (إدارة الطباعة المنيرية، مطبعة التضامن الأخوي) - القاهرة، 283/9، المغني، موفق الدين أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة المقدسي الجماعلي الدمشقي الصالحي الحنبلي، تحقيق: الدكتور عبد الله بن عبد المحسن التركي، الدكتور عبد الفتاح محمد الحلو، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة 1417هـ- 1997م، 31/6.

القول الثاني: عدم تخصيص الآية بالحديث. وهو قول الظاهرية حيث أنكروا أن يكون هذا غرراً؛ لأنه بيع شيء قد صح ملك بئعه عليه وهو معلوم الصفة والقدر، فعلى ذلك يباع ويملكه المشتري ملكاً صحيحاً، فإن وجده فذلك، وإن لم يجده فقد استعاض الأجر الذي هو خير من الدنيا وما فيها وربحت صفقته. ثم طعنوا في رواية الحديث ما بين مجهول ومتروك.¹

والذي يترجح لدى الباحث: عدم جواز بيع ما لا يقدر على تسليمه؛ لأن فيه غرر وحفظاً للعلائق بين الناس، وسلامة أموالهم من أكلها بالباطل.

المطلب الرابع: الصلاة بغير سورة الفاتحة

في جوازها من عدمه قولان:

القول الأول: الواجب قراءة شيء من القرآن في الصلاة فتجوز الصلاة بغير فاتحة الكتاب، وتجزئ قراءة آية مثل آية الدين أو ثلاث آيات طوال، وهو للحنفية ورواية عند الحنابلة. وحجتهم: ﴿فَأَقْرَأُوا مَا تَسْرَمْنَ الْقُرْآنَ﴾² أمر بمطلق القراءة من غير تعيين، لقول النبي صلى الله عليه وسلم للمسيء في صلاته: "ثم اقرأ ما تيسر معك من القرآن"³. ولأن الفاتحة وسائر القرآن سواء في سائر الأحكام، فكذا في الصلاة. وحقيقة هذا اللفظ التخيير، كما أن رجلاً لو قال لأخر: "بع عبيدي هذا ما تيسر"، كان قد فوض إليه الأمر في بيعه بما شاء. ومن قصر فرض القراءة على شيء بعينه، فقد أسقط حكم الآية والخبر.

فيكون الواجب إذا حمل حديث: "لا صلاة لمن لم يقرأ بفاتحة الكتاب"⁴. على وجه لا يضاد حكم القرآن، وهو أن يكون لنفي الفضل، لا لنفي الأصل، كقول الله تعالى: ﴿إِنَّهُمْ لَا أَيْمَنَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُوْنَ﴾⁵، ثم قال: ﴿أَلَا تَتَذَكَّرُونَ قَوْمًا نَّكَثُوا أَيْمَنَهُمْ﴾⁶، فنفاه عنهم أولاً وأثبتته ثانياً، فعلمنا أنه أراد به معنى

1- انظر: المحلى بالآثار، أبو محمد، علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي، عبد الغفار سليمان البنداري، دار الفكر - بيروت، دون تاريخ نشر، 286/7-288.

2- سورة المزمل، الآية: 20.

3- أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الصلاة، باب وجوب قراءة الفاتحة في كل ركعة، بالرقم (397)، 10/2.

4- أخرجه الترمذي في سننه، باب ما جاء أنه لا صلاة إلا بفاتحة الكتاب، بالرقم (245)، 307/1، وقال حديث صحيح.

5- سورة التوبة، الآية: 12.

6- سورة التوبة، الآية: 13.

الكمال، لا معنى الأصل. وكقول النبي صلى الله عليه وسلم: «لا صلاة لجار المسجد إلا في المسجد»¹، و: «من سمع النداء فلم يجب فلا صلاة له»^{2,3}.

القول الثاني: قراءة الفاتحة واجبة في الصلاة، وركن من أركانها، لا تصح إلا بها في المشهور عن أحمد وقول المالكية والشافعية.⁴ وحجتهم: صلاة إلا بقراءة فاتحة الكتاب. أن النبي صلى الله عليه وسلم قال للأعرابي: "ثم اقرأ بأمر القرآن"⁵. وأما آية: ﴿فَأَقْرَأُوا مَا يَسْرَمِنَ الْقُرْآنِ﴾⁶، فتحتمل أنه أراد الفاتحة وما تيسر معها، ويحتمل أنها نزلت قبل نزول الفاتحة؛ لأنها نزلت بمكة، والنبي صلى الله عليه وسلم مأمور بقيام الليل، فنسخه الله تعالى عنه بها.⁷ وحديث أبو هريرة: «من صلى صلاة لم يقرأ فيها بأمر القرآن فهي خداج ثلاثا، غير تمام»⁸.

والذي يترجح لدى الباحث: جواز الصلاة بغير سورة الفاتحة؛ لسلامة أدلة الحنفية وتعرض أدلة الجمهور إلى الاحتمال، ومعلوم أن الدليل إذا تطرق إليه الاحتمال بطل الاستدلال به.

1- أخرجه الحاكم في المستدرک، کتاب الطهارة، بالرقم (898)، 373/1.

2- أخرجه الحاكم في المستدرک، کتاب الطهارة، بالرقم (893)، 372/1.

3- انظر: شرح مختصر الطحاوي، الجصاص، مرجع سابق، 690/1، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، علاء الدين، أبو بكر بن مسعود الكاساني الحنفي الملقب، الطبعة الأولى 1327-1328هـ، مطبعة شركة المطبوعات العلمية بمصر، 160/1، المغني، ابن قدامة، مرجع سابق، 146/2-147.

4- المغني، ابن قدامة، مرجع سابق، 146/2.

5- أخرجه أحمد في المسند، باب رفاعه بن رافع الزريقي، بالرقم (١٨٩٩٥)، 329/31، وقال حديث صحيح.

6- سورة المزمل، الآية: 20.

7- انظر: بداية المجتهد ونهاية المقتصد، ابن رشد، مرجع سابق، 134/1-135، المجموع شرح المذهب، النووي، 392/3، المغني، ابن قدامة، مرجع سابق، 147/2.

8- أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الصلاة، باب وجوب قراءة الفاتحة في كل ركعة، وأنه إذا لم يحسن الفاتحة ولا أمكنه تعلمها قرأ ما تيسر له من غيرها، بالرقم (395)، 9/2.

الخاتمة:

تشمل أهم النتائج وهي:

- 1/ أهمية دراسة دلالات الشرع فعلية مدار فهم مراد الشارع الحكيم، وهي مما لا يستغني عنه أصولي أو فقيه أو أي باحث في علم الشريعة الإسلامية.
- العام هو اللفظ الواحد الدال على مسميين فصاعدا مطلقا معا.
- 2/ أن في جواز تخصيص العام بالقياس إعمال للدليلين، وبيان مرونة الشريعة الإسلامية وصلاحياتها مع تغير الزمان والمكان.
- 3/ صحة ميراث الجدة وإن وجد من تدلي به إلى الميت؛ لسلامة الحديث الوارد في توريثها.
- 4/ جواز قال المسلم بالكافر على الرغم من شرفه عليه، لكن خوفا من إذا أمن المسلم منع قتله بالكافر ألا يتورع من قتله فيحصل الفساد في الأرض.
- 5/ عدم جواز بيع ما لا يقدر على تسليمه؛ لأن فيه غرر وحفظا للعلائق بين الناس، وسلامة أموالهم من أكلها بالباطل.
- 6/ جواز الصلاة بغير سورة الفاتحة؛ لسلامة أدلة الحنفية، وتعرض أدلة الجمهور إلى الاحتمال، ومعلوم أن الدليل إذا تطرق إليه الاحتمال بطل الاستدلال به.

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

أولاً/ كتب السنة النبوية وشروحها:

- 1/ موطأ الإمام مالك. المؤلف: مالك بن أنس (93-179هـ). رواية: أبي مصعب الزهري المدني (150-242هـ). حققه وعلق عليه: د بشار عواد معروف - محمود محمد خليل. الناشر: مؤسسة الرسالة- بيروت. الطبعة الأولى 1412هـ- 1991م. عدد الأجزاء: 2.
- 2/ مسند الإمام أحمد بن حنبل. المؤلف: الإمام أحمد بن حنبل (164-241هـ). المحقق: شعيب الأرناؤوط ت- عادل مرشد - وآخرون. إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي. الناشر: مؤسسة الرسالة. عدد الأجزاء: 50. الطبعة الأولى 1421هـ- 2001م.
- 3/ مسند الإمام الشافعي (ترتيب سنجر). المؤلف: الشافعي أبو عبد الله محمد بن إدريس بن العباس بن عثمان بن شافع بن عبد المطلب بن عبد مناف المطلب القرشي المكي (ت 204هـ). رتبه: سنجر بن عبد الله الجاولي، أبو سعيد، علم الدين (ت 745هـ). حقق نصوصه وخرج أحاديثه وعلق عليه: ماهر ياسين فحل. الناشر: شركة غراس للنشر والتوزيع، الكويت. الطبعة: الأولى 1425هـ- 2004م. عدد الأجزاء: 4.
- 4/ المستدرك على الصحيحين. المؤلف: أبو عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري. مع تضمينات: الذهبي في التلخيص والميزان والعراقي في أماليه والمناوي في فيض القدير وغيرهم. دراسة وتحقيق: مصطفى عبد القادر عطا. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة: الأولى 1411- 1990. عدد الأجزاء: 4.
- 5/ سنن أبي داود. المؤلف: أبو داود سليمان بن الأشعث الأزدي السجستاني (202-275هـ). المحقق: شعيب الأرناؤوط [ت 1438هـ]- محمد كامل قره بللي. الناشر: دار الرسالة العالمية. الطبعة: الأولى 1430هـ - 2009م. عدد الأجزاء: 7.
- 6/ سنن الترمذي. المؤلف: أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترمذي (209-279هـ). حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرناؤوط. الناشر: دار الرسالة العالمية. الطبعة الأولى 1430هـ - 2009م. عدد الأجزاء: 6.

7/ العدة في شرح العمدة في أحاديث الأحكام. المؤلف: علي بن إبراهيم بن داود بن سلمان بن سليمان، أبو الحسن، علاء الدين ابن العطار (ت 724 هـ). وقف على طبعه والعناية به: نظام محمد صالح يعقوبي. الناشر: دار البشائر الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان. الطبعة الأولى 1427 هـ - 2006 م. عدد الأجزاء: 3.

8/ صحيح البخاري. المؤلف: أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري الجعفي. المحقق: د. مصطفى ديب البغا. الناشر: (دار ابن كثير، دار اليمامة - دمشق. الطبعة الخامسة 1414 هـ - 1993 م. عدد الأجزاء: 7.

9/ صحيح مسلم. المؤلف: أبو الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري. المحقق: محمد ذهني أفندي - إسماعيل بن عبد الحميد الحافظ الطرابلسي - أحمد رفعت بن عثمان حلمي القره حصاري - محمد عزت بن عثمان الزعفرانبوليوي - أبو نعمة الله محمد شكري بن حسن الأنقروي. الناشر: دار الطباعة العامة - تركيا. عام النشر: 133 هـ.

ثانياً/ كتب أصول الفقه:

1/ الإبهاج في شرح المنهاج (على منهاج الوصول إلى علم الأصول للقاضي البيضاوي المتوفي سنة 685 هـ). المؤلف: شيخ الإسلام علي بن عبد الكافي السبكي (المتوفي: 756 هـ) وولده تاج عبد الوهاب بن علي السبكي (ت 771 هـ). تنبيه: شرح التقي السبكي قطعة يسيرة من أول المنهاج، ثم أعرض عنه فأكملة ابنه التاج، بداية من قول البيضاوي: «الرابعة: وجوب الشيء مطلقاً يوجب وجوب ما لا يتم إلا به وكان مقدوراً». كتب هوامشه وصححه: جماعة من العلماء بإشراف الناشر. الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت. الطبعة الأولى 1404 هـ - 1984 م. عدد الأجزاء: 3.

2/ الإحكام في أصول الأحكام. المؤلف: سيف الدين، أبو الحسن، علي بن محمد الأمدي [ت 631 هـ]. علّق عليه: عبدالرزاق عفيفي [ت 1415 هـ]. قام بتصحيحه: عبدالله بن عبدالرحمن بن غديان [ت 1431 هـ - علي الحمد الصالحي [ت 1415 هـ]. الناشر: مؤسسة النور بالرياض، سنة 1387 هـ. ثم أعاد طباعتها: المكتب الإسلامي (دمشق - بيروت) طبعة ثانية سنة 1402 هـ (تصويراً). عدد الأجزاء: 4.

3/ إيضاح المحصول من برهان الأصول. المؤلف: أبو عبدالله محمد بن علي بن عمر بن محمد التميمي المازري (453- 536 هـ). المحقق: د. عمار الطالبي (الأستاذ بجامعة الجزائر). الناشر: دار الغرب الإسلامي، تونس. الطبعة: الأولى 1421 هـ - 2001 م.

4/ أصول السرخسي. المؤلف: أبو بكر محمد بن أحمد بن أبي سهل السرخسي (ت 483 هـ). حقق أصوله: أبو الوفا الأفغاني، رئيس اللجنة العلمية لإحياء المعارف النعمانية [ت 1395 هـ]. الناشر: لجنة إحياء المعارف النعمانية بحيدر آباد بالهند. (وصورته دار المعرفة - بيروت، وغيرها). عدد الأجزاء: 2.

5/ أصول الشاشي. وبهامشه: عمدة الحواشي للمولى محمد فيض الحسن الكنكوهي. المؤلف: أبو علي الشاشي (ت 344 هـ). الناشر: دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان. عام النشر: 1402 هـ - 1982 م.

6/ إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول. المؤلف: محمد بن علي بن محمد بن عبدالله الشوكاني اليمني (ت 1250 هـ). المحقق: الشيخ أحمد عزو عناية، دمشق - كفر بطنا. قدم له: الشيخ خليل الميس والدكتور ولي الدين صالح فرفور. الناشر: دار الكتاب العربي. الطبعة الأولى 1419 هـ - 1999 م. عدد الأجزاء: 2.

7/ البحر المحيط في أصول الفقه. المؤلف: أبو عبد الله بدر الدين محمد بن عبد الله بن بهادر الزركشي (ت 794 هـ). الناشر: دار الكتبي. الطبعة الأولى 1414 هـ - 1994 م. عدد الأجزاء: 8.

8/ البرهان في أصول الفقه. المؤلف: عبد الملك بن عبد الله بن يوسف بن محمد الجويني، أبو المعالي، ركن الدين، الملقب بإمام الحرمين (ت 478 هـ). المحقق: صلاح بن محمد بن عويضة. الناشر: دار الكتب العلمية بيروت - لبنان. الطبعة الأولى 1418 هـ - 1997 م. عدد الأجزاء: 2.

9/ الواضح في أصول الفقه. المؤلف: أبو الوفاء، علي بن عقيل بن محمد بن عقيل البغدادي الظفري، (ت 513 هـ). المحقق: الدكتور عبدالله بن عبدالمحسن التركي. الناشر: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان. الطبعة الأولى 1420 هـ - 1999 م. عدد الأجزاء: 5.

10/ حاشية العطار على شرح الجلال المحلي على جمع الجوامع. المؤلف: حسن بن محمد بن محمود العطار الشافعي (ت 1250 هـ). الناشر: دار الكتب العلمية. الطبعة: بدون طبعة وبدون تاريخ. عدد الأجزاء: 2.

- 11/ لباب المحصول في علم الأصول أو مختصر المستصفى للغزالي. الفقيه الأصولي ابن رشيقي المالكي، جمال الدين الحسين بن عتيق بن الحسين التغلبي المصري المالكي. المولود بن الإسكندرية سنة 544 والمتوفي بمصر سنة 652هـ رحمه الله تعالى. تحقيق الدكتورة: ثناء محمد علي الحلبي. دار النوادر - سورية - لبنان - الكويت. الطبعة الأولى 1432هـ - 2012م. عدد المجلدات 2.
- 12/ المذهب في علم أصول الفقه المقارن. المؤلف: عبد الكريم بن علي بن محمد النملة [ت 1435 هـ]. دار النشر: مكتبة الرشد - الرياض. الطبعة الأولى 1420هـ - 1999م. عدد الأجزاء: 5.
- 13/ مسلم الثبوت للعلامة البهاري. مع منهواته ويلييه مختصر ابن الحاجب والمنهاج للبيضاوي. طبع بمعرفة الفاضل ذي الهمة العلية فرج الله زكي الكردي. بمصر المحمية وفق الله لنشر أمثاله. المطبعة الحسينية المصرية بكفر الطماعين.
- 14/ المستصفى. المؤلف: أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي (ت 505هـ). تحقيق: محمد عبد السلام عبدالشافى. الناشر: دار الكتب العلمية. الطبعة الأولى 1413هـ - 1993م. عدد الصفحات: 383.
- 15/ نهاية الوصول في دراية الأصول. المؤلف: صفى الدين محمد بن عبدالرحيم الأرموي الهندي (715 هـ). المحقق: د. صالح بن سليمان اليوسف - د. سعد بن سالم السويح. أصل التحقيق: رسالتا دكتوراة بجامعة الإمام بالرياض. الناشر: المكتبة التجارية بمكة المكرمة. الطبعة الأولى 1416هـ - 1996م. عدد الأجزاء: 9.
- 16/ العدة في أصول الفقه. المؤلف: القاضي أبو يعلى، محمد بن الحسين الفراء البغدادي الحنبلي (380 - 458 هـ). حققه وعلق عليه وخرج نصه: د. أحمد بن علي بن سير المباركى [ت 1446 هـ]، الأستاذ المشارك في كلية الشريعة بالرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الناشر: بدون ناشر. الطبعة الثانية 1410هـ - 1990م. عدد الأجزاء: 5.
- 17/ التقريب والإرشاد (الصغير). المؤلف: القاضي أبو بكر محمد بن الطيب الباقلاني (ت 403هـ). قدم له وحققه وعلق عليه: د. عبد الحميد بن علي أبو زنيد. الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان الطبعة: الثانية 1418هـ - 1998م. عدد الأجزاء: 3.

ثالثاً/ كتب الفقه:

- 1/ بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع. المؤلف: علاء الدين، أبو بكر بن مسعود الكاساني الحنفي الملقب بـ «بملك العلماء» (ت 587 هـ). الطبعة الأولى 1327-1328 هـ. عدد الأجزاء: 7 تباعاً الأجزاء 1 - 2: مطبعة شركة المطبوعات العلمية بمصر. الأجزاء 3 - 7: مطبعة الجمالية بمصر. وصورتها كاملة: دار الكتب العلمية وغيرها.
- 2/ بداية المجتهد ونهاية المقتصد. المؤلف: أبو الوليد محمد بن أحمد بن محمد بن أحمد بن رشد القرطبي الشهير بابن رشد الحفيد (ت 595 هـ). الناشر: دار الحديث - القاهرة. الطبعة بدون طبعة. تاريخ النشر: 1425 هـ - 2004 م. عدد الأجزاء: 4.
- 3/ الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي وهو شرح مختصر المزني. المؤلف: أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي (ت 450 هـ). المحقق: الشيخ علي محمد معوض - الشيخ عادل أحمد عبدالموجود. الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان. الطبعة الأولى 1419 هـ - 1999 م. عدد الأجزاء: 19.
- 4/ المبسوط. المؤلف: محمد بن أحمد بن أبي سهل شمس الأئمة السرخسي (ت 483 هـ). باشر تصحيحه: جمع من أفاضل العلماء. الناشر: مطبعة السعادة - مصر. وصورتها: دار المعرفة - بيروت، لبنان. عدد الأجزاء: 31.
- 5/ المجموع شرح المذهب. المؤلف: أبو زكريا محيي الدين بن شرف النووي (ت 676 هـ). باشر تصحيحه: لجنة من العلماء. الناشر: (إدارة الطباعة المنيرية، مطبعة التضامن الأخوي) - القاهرة. عام النشر: 1344 - 1347 هـ. عدد الأجزاء: 9 (أصل النووي فقط). وصورتها: دار الفكر بيروت في 20 مجلداً: مشتملاً على مجموع النووي وتكملة السبكي وتكملة المطيعي.
- 6/ موسوعة الفقه على المذاهب الأربعة. (مع أدلتها التفصيلية من الكتاب والسنة النبوية). المؤلف: د ابن النجار الدمياطي، أبو عمار ياسر بن أحمد بن بدر النجار الدمياطي. راجعه: مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر الشريف. الناشر: دار التقوى، القاهرة - مصر. الطبعة: الأولى (التامة) 1444 هـ - 2023. عدد الأجزاء: 25.

7/ المَحَلَّى بالآثار. المؤلف: أبو محمد، علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي [الظاهري، ت 456 هـ]. وقد أتم ابن حزم منه 10 مجلدات حسب هذه الطبعة ثم تَوَقَّى، فَأُكْمِلَ بَقِيَّتُهُ (ج 11 - 12) مِنْ كِتَابِهِ "الإيصال" الذي اختصر منه "المحلى" (ج 11 - 12). المحقق: د. عبد الغفار سليمان البنداري، وكتب مقدمتها سنة 1405 هـ - 1984 م. الناشر: دار الفكر - بيروت، دون تاريخ نشر (!). وطَبَعْتُهَا أَيْضًا: دار الكتب العلمية - بيروت، سنة 1408 هـ - 1988 م (بنفس الحرف وترقيم الصفحات!)، ثم أعادت طبعها تصويرًا مرارًا بتواريخ لاحقة. عدد الأجزاء: 12.

8/ المغني. المؤلف: موفق الدين أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة المقدسي الجماعيلي الدمشقي الصالحي الحنبلي (541-620 هـ). المحقق: الدكتور عبد الله بن عبد المحسن التركي، الدكتور عبد الفتاح محمد الحلو. الناشر: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية. الطبعة الثالثة 1417 هـ - 1997 م. عدد الأجزاء: 15.

9/ شرح مختصر الطحاوي. المؤلف: أبو بكر الرازي الجصاص (305 - 370 هـ). تحقيق: رسائل دكتوراه في الفقه، كلية الشريعة، جامعة أم القرى مكة المكرمة - عصمت الله عنايت الله محمد (من أول الكتاب إلى الحج) - سائد محمد يحيى بكداش (من البيوع إلى النكاح) - محمد عبيد الله خان (من الطلاق إلى الحدود) - زينب محمد حسن فلاته (من السير والجهاد إلى آخر الكتاب). أعد الكتاب للطباعة وراجعته وصححه: أ. د. سائد بكداش. الناشر: دار البشائر الإسلامية - ودار السراج. الطبعة: الأولى 1431 هـ - 2010 م.

10/ تبين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشلبي. المؤلف: عثمان بن علي الزيلعي الحنفي. الناشر: المطبعة الكبرى الأميرية - بولاق، القاهرة. الطبعة الأولى 1314 هـ. (ثم صورتها دار الكتاب الإسلامي ط 2). عدد الأجزاء: 6.

11/ تيسير مسائل الفقه. (شرح الروض المربع وتنزيل الأحكام على قواعدها الأصولية وبيان مقاصدها ومصالحها وأسرارها وأسباب الاختلاف فيها). المؤلف: عبد الكريم علي بن محمد النملة [ت 1435 هـ]. الناشر: مكتبة الرشد، الرياض - السعودية. الطبعة: الأولى، 1426 هـ - 2005 م. عدد الأجزاء: 5.

رابعاً/ كتب اللغة:

- 1/ جمهرة اللغة. المؤلف: أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي (ت 321هـ). المحقق: رمزي منير بعلبكي. الناشر: دار العلم للملايين- بيروت. الطبعة الأولى 1987م. عدد الأجزاء: 3.
- 2/ المعجم الوسيط. المؤلف: نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة. الناشر: مجمع اللغة العربية بالقاهرة. الطبعة الثانية.
- 3/ معجم المصطلحات والألفاظ الفقهية. المؤلف: محمود عبد الرحمن عبد المنعم. الناشر: دار الفضيلة، القاهرة- مصر. عام النشر: 1419هـ - 1999م. عدد الأجزاء: 3.
- 4/ معجم مقاييس اللغة. المؤلف: أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا (ت 395هـ). تحقيق وضبط: عبد السلام محمد هارون [ت 1408هـ]. الناشر: شركه مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر. الطبعة الثانية (1389- 1392هـ) (1969- 1972م). وصورتها: (دار الجيل، ودار الفكر)- (بيروت). عدد الأجزاء: 6.
- 5/ المصباح المنير في غريب الشرح الكبير. المؤلف: أحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، أبو العباس (ت نحو 770 هـ). الناشر: المكتبة العلمية - بيروت. عدد الأجزاء: 2.
- 6/ مختار الصحاح. المؤلف: زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي الرازي (ت 666هـ). المحقق: يوسف الشيخ محمد. الناشر: المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت - صيدا. الطبعة: الخامسة 1420هـ - 1999م.
- 7/ كتاب التعريفات المؤلف: علي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني (ت 816هـ). المحقق: ضبطه وصححه جماعة من العلماء بإشراف الناشر. الناشر: دار الكتب العلمية بيروت- لبنان. الطبعة: الأولى 1403 هـ - 1983م.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

« Challenges of Implementing the Taif Agreement and Reconstructing the Lebanese State »

الباحث: عبدالله علي عبدالله

كلية العلوم الانسانية: قسم التاريخ / جامعة بيروت العربية

Researcher: Abdallah Ali Abdallah

Faculty of Humanities: Department of History / Beirut Arab University

aaa599@student.bau.edu.lb

إشراف

أ.د طارق قاسم – مشرف رئيس

أ.د محمد علي القوزي – مشرف مشارك

كلية العلوم الانسانية: قسم التاريخ / جامعة بيروت العربية

Supervised by

Prof. Dr. Tarek Qassem – Principal Supervisor

Prof. Dr. Mohamed Ali Al-Qouzi – Co-Supervisor

Faculty of Humanities: Department of History / Beirut Arab University

Mohammad.kouzi@bau.edu.lb

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 20

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 16

المخلص

يتناول هذا البحث تحليل تطبيق اتفاق الطائف في لبنان خلال الفترة من 1990 إلى 2005، مع التركيز على الجوانب السياسية والمؤسسية والاجتماعية والدولية والإقليمية. يبدأ البحث بتسليط الضوء على الدور المحوري للاتفاق في إنهاء الحرب الأهلية وإرساء أسس السلم الأهلي، من خلال وقف الاقتتال وتسليم الأسلحة، وتعزيز المشاركة الطائفية المتوازنة في السلطة. كما يؤكد البحث على أهمية الطائف في إعادة تأكيد وحدة لبنان وسيادته، مما منحه مكانة فاعلة في المحيط العربي والدولي بعد سنوات من العزلة.

كما ويُسلط البحث الضوء على التحديات التي تواجه المصالحة الوطنية وإعادة بناء الثقة بين المواطنين والدولة، بالإضافة إلى ضرورة بسط سلطة الدولة على جميع الأراضي اللبنانية. كما يسعى إلى خلق بيئة جديدة تُعزز العيش المشترك بعد سنوات طويلة من الحرب، مع التركيز على ببطء حل ميليشيات الحرب ودمج عناصرها في المؤسسات الشرعية.

علاوة على ذلك، يناقش البحث البعد الدولي والإقليمي، من خلال تحليل دور سوريا كضامن وهيمنة خلال المرحلة الانتقالية، وتأثير الصراع العربي-الإسرائيلي على الاستقرار اللبناني، بالإضافة إلى التدخلات الدولية والضغوط الإقليمية المتزايدة بعد عام 2000. ويخلص البحث إلى أنّ تنفيذ اتفاق الطائف واجه تحديات عديدة، مما جعل الانتقال نحو دولة مدنية وسياسية مستقرة مهمة صعبة، لكنّه وضع الأساس لإطار دستوري وسياسي يُمكن التعويل عليه لتعزيز الديمقراطية وسيادة القانون في لبنان.

الكلمات المفتاحية: اتفاق الطائف - المجلس النيابي - الإصلاحات الدستورية - الرقابة البرلمانية - الطائفية السياسية - الدولة اللبنانية.

Abstract

This study takes a closer look at how the Taif Agreement was put into action in Lebanon from 1990 to 2005, diving into its political, institutional, social, and international-regional aspects. It kicks off by underscoring the agreement's pivotal role in bringing an end to the civil war and laying the groundwork for civil peace. This was achieved through stopping the fighting, disarming militias, and fostering a balanced sectarian representation in governance. The research also highlights how crucial the Taif Agreement was in restoring Lebanon's unity and sovereignty, helping the country reconnect with the Arab world and the international community after years of being isolated.

Additionally, the study delves into the institutional side of things, showcasing how the Taif Agreement helped revive constitutional life after a long period of stagnation and political void. It discusses the restructuring of constitutional and administrative bodies to ensure a fair distribution of power and to bolster oversight and accountability. The research looks at reforms that revitalized the parliamentary system, enhancing Parliament's role in legislation and government oversight, while also clarifying the powers of the executive branch, which reflects the democratic and parliamentary essence of the Lebanese system.

This research takes a close look at the social and national hurdles of reconciling a divided Lebanon and rebuilding trust between its citizens and the government. It emphasizes the need to extend state authority throughout all Lebanese territories and foster a new atmosphere for peaceful coexistence after the war.

Additionally, the research delves into the international and regional factors at play, particularly Syria's role as a guarantor and its influence during the transitional phase, the repercussions of the Arab-Israeli conflict on Lebanon's stability, and the effects of international interventions and rising regional pressures post-2000. Ultimately, the study concludes that while the implementation of the Taif Agreement faced numerous challenges, complicating the shift towards a stable civil and political state, it did lay down a crucial constitutional and political framework that could help bolster democracy and the rule of law in Lebanon.

Keywords: Taif Agreement – Parliament – Constitutional Reforms – Parliamentary Oversight – Political Sectarianism – Lebanese State.

المقدمة

سبب اختيار الموضوع: تم اختيار موضوع "تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية"، نظرًا لأهميته الكبيرة في دراسة النظام السياسي اللبناني بعد الحرب الأهلية، خاصة في ظل التعديلات الدستورية الجوهرية التي جاء بها اتفاق الطائف، يعكس هذا الموضوع العلاقة الوثيقة بين النصوص القانونية والواقع السياسي. كما يوفر إطارًا لفهم كيفية تفعيل الصلاحيات الدستورية في ظل التوازنات الطائفية والتحالفات السياسية المعقدة. يتيح التركيز على هذا الموضوع أيضًا دراسة دور المجلس النيابي في تنظيم عمل الحكومة، ومراقبة السلطة التنفيذية، وحماية المصلحة العامة، وتعزيز المشاركة السياسية المتوازنة بين جميع مكونات المجتمع اللبناني.

أهمية الموضوع: بالنسبة لأهمية الموضوع، فتتجلى في إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه المجلس النيابي في تعزيز الاستقرار السياسي وإعادة بناء الدولة بعد سنوات من الحرب التي أثرت على البنية المؤسساتية والاجتماعية. يُعتبر المجلس النيابي الركيزة الأساسية للنظام الديمقراطي في لبنان ومرآة لإرادة الشعب اللبناني، وهو الأداة التي تمكّن من ضبط السياسات العامة وتحقيق المشاركة الوطنية. كما يتيح البحث تقديم تقييم موضوعي لمدى فعالية الرقابة البرلمانية والتشريعية في مواجهة القيود الهيكلية والسياسية، بالإضافة إلى دراسة الإصلاحات الدستورية التي أقرها الطائف لإعادة التوازن بين السلطات.

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى استكشاف التحديات التي واجهت تنفيذ اتفاق الطائف على مختلف الأصعدة الدستورية والسياسية والاجتماعية. يركز البحث على تسليط الضوء على الصعوبات التي واجهها المجلس النيابي في ممارسة صلاحياته بعد الطائف، سواء في مجال الرقابة التشريعية أو التنفيذية، من خلال تحليل الفجوة بين النصوص الدستورية وما يحدث على أرض الواقع. كما يسعى البحث إلى تحديد العقبات السياسية والمؤسسية التي حالت دون تحقيق الإصلاحات المطلوبة، مع التركيز على تأثير الانقسامات الطائفية والتجاذبات الإقليمية والدولية في عرقلة تنفيذ الاتفاق. وفي النهاية، يهدف البحث إلى

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

تقديم رؤية تحليلية شاملة توضح حدود الطائف في إعادة تشكيل الدولة اللبنانية، ومدى نجاحه أو فشله في تحقيق توازن حقيقي بين السلطات.

منهجية البحث: اعتمد البحث على منهج وصفي-تحليلي، حيث قام بدراسة النصوص الدستورية والتشريعية التي أقرها اتفاق الطائف وما تلاها من تعديلات، بهدف رصد مدى توافقها مع الواقع السياسي اللبناني. كما استند إلى مراجعة شاملة للمصادر الأكاديمية والبحثية التي تناولت إشكاليات عمل المجلس النيابي والتحديات التي واجهت تطبيق الطائف. بالإضافة إلى ذلك، استخدم البحث المنهج المقارن بشكل محدود من خلال مقارنة التجربة اللبنانية مع بعض النماذج البرلمانية الأخرى، لإظهار أوجه التشابه والاختلاف في التحديات السياسية والمؤسسية والعملية التي حالت دون التطبيق الكامل والفعال لمقتضيات الطائف.

خطة البحث: يتناول هذا البحث التحديات التي واجهت تنفيذ اتفاق الطائف بين عامي 1990 و2005، من خلال خمسة فصول مترابطة، حيث يتم استعراض التحديات السياسية، مثل استمرار الطائفية والصراعات حول الصلاحيات، والتحديات الدستورية والمؤسسية، مع التركيز على الفجوة بين النصوص والتطبيق، بالإضافة إلى ذلك يتم البحث في التحديات الاجتماعية والوطنية، مثل استمرار الانقسام المجتمعي. بالإضافة إلى التحديات الأمنية والسيادية، بما في ذلك حل الميليشيات، وبقاء السلاح خارج إطار الدولة. وأخيراً، يتناول البحث التحديات الدولية والإقليمية، مثل الهيمنة السورية، وتأثيرات الصراع العربي-الإسرائيلي. ويختتم البحث بخاتمة تلخص النتائج وتبرز الحاجة المستمرة لاستكمال مسار الطائف الإصلاحي.

الفصل الأول: التحديات السياسية بعد الطائف (1990-2005)

أولاً: الصراع بين الطوائف حول تفسير بنود الطائف

منذ أن تمّ إقرار اتفاق الطائف في عام 1989، لم يكن الخلاف حوله مقتصرًا فقط على كيفية تنفيذه، بل امتدّ ليشمل جوهر النصوص نفسها. فقد ظهرت إشكاليّة بنيويّة مرتبطة بتعدّد القراءات واختلاف التفسيرات، ممّا يتوقّف على انتماء كل طائفة وموقعها السياسي. تعاملت القوى اللبنانية مع الطائف من زوايا متناقضة أحياناً، ممّا جعله نقطة انطلاق لصراعات جديدة بدلاً من أن يكون محطة مفصليّة لإنهاء الانقسامات.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

بالنسبة للموارنة، الذين كانت رئاسة الجمهورية تاريخياً مركز ثقلهم السياسي ورمز وجودهم في الكيان اللبناني، اعتُبر الطائف بمثابة تقليص مباشر لصلاحياتهم، حيث قُلصت صلاحيات رئيس الجمهورية بشكل كبير، ونقل جزءاً أساسياً من السلطة التنفيذية إلى مجلس الوزراء مجتمعاً، ممّا خلق لديهم هاجساً من التهميش التدريجي، وعزز لديهم خطاباً سياسياً يعتبر أنّ "روح الطائف" قد أفرغت رئاسة الجمهورية من مضمونها الفعلي كحكم وضامن للتوازن الوطني¹.

فيما يتعلّق بالطائفة السنيّة، فقد اعتبرت أنّ اتفاق الطائف أعاد الاعتبار لمكانة رئاسة الحكومة، التي كانت تُعتبر قبل الحرب موقعاً ثانوياً مقارنة بسلطة الرئاسة الأولى. فقد أصبح رئيس الحكومة الآن شريكاً أساسياً في صياغة السياسات العامّة، وأصبح توقيع شروطاً أساسياً في معظم القرارات التنفيذيّة. ومن هنا، رأى السنّة في هذا الاتفاق فرصة تاريخيّة لاستعادة دورهم المركزي في الحكم، بعد عقود من الشعور بالتهميش في ظلّ صيغة 1943 وما تلاها.

من جهةٍ أخرى، اعتبر الشيعة أنّ الطائف لم يعكس بعد حجمهم الديموغرافي والسياسي المتزايد، ولاسيّما مع صعود "حزب الله" كقوة عسكريّة وسياسيّة بارزة في لبنان، وتحول الطائفة الشيعيّة إلى أحد اللاعبين الرئيسيين على الساحة الداخليّة والإقليميّة. وبالرغم من أنّ الاتفاق أقرّ مبدأ المناصفة بين المسيحيين والمسلمين، إلّا أنّ هذا التوزيع لم يُرضِ الشيعة الذين كانوا يأملون في تمثيل أكبر يتناسب مع وزنهم العددي والدور السياسي المتصاعد، وقد اعتبر الشيعة أنّ الطائف قد رسّخ توازناً هشاً، لا يعكس بدقّة موازين القوى الجديدة بعد الحرب².

في الواقع، لم يكن هذا التباين في التفسيرات والقراءات مجرد نقاش دستوريّ أو خلاف سياسيّ عابر، بل أصبح أحد أبرز عناصر إنتاج الأزمات المتلاحقة في مرحلة ما بعد الحرب. لقد بدأ كل فريق يستخدم نصوص الاتفاق بشكل انتقائي يخدم مصالحه الطائفية، بدلاً من أن تُستخدم كإطار جامع لإعادة بناء

¹ سالم، نواف، *اتفاق الطائف: استعادة نقدية*. بيروت: دار النهار للنشر، 2003، ص. 72.

² بقرادوني، كريم، *السلام المفقود: عهد الرئيس إلياس سركيس 1976-1982*، بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2010، ص. 102-97.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

الدولة على أسس وطنية متينة. ومع مرور الوقت، تجلّت هذه الانقسامات في تعطيل عمل المؤسسات، سواء من خلال تعطيل انتخاب رئيس للجمهورية أو شلّ عمل مجلس الوزراء أو تسييس عمل المجلس النيابي، ممّا جعل الحياة السياسية بعد الطائف أسيرة لصراعات طائفية مقنّعة بغطاء دستوري. وبالتالي، يمكننا القول إنّ الطائف، بدلاً من أن يُنهي الصراع الطائفي، شكّل إطاراً جديداً لإعادة إنتاجه، إذ وضع نصوصاً تحمل أوجهاً متعدّدة، تُفسّر وفق ميزان القوى الطائفي والسياسي، ممّا جعل من كل استحقاق سياسي مناسبة لتجديد النزاعات، لا لتثبيت الاستقرار.

ثانياً: استمرار الطائفية السياسية وإعاقة الانتقال نحو الدولة المدنية

يُعتبر استمرار الطائفية السياسية من أبرز العوائق التي تواجه تنفيذ اتفاق الطائف، حيث استمرت المحاصصة الطائفية في السيطرة على مختلف جوانب الدولة، رغم وجود نصوص إصلاحية تهدف إلى تجاوزها. فقد نصّ الاتفاق بوضوح على ضرورة انتخاب مجلس نواب يُمثّل جميع اللبنانيين بعيداً عن القيود الطائفية، مع إنشاء مجلس شيوخ يتولّى تمثيل الطوائف ويقتصر دوره على القضايا المصيرية. لكنّ هذا البند لم يُنفذ لغاية عام 2005، ليبقى مجرد نص مؤجّل بلا تطبيق فعلي، ممّا جعل البرلمان ساحة لتجديد الاصطفافات الطائفية بدلاً من تجاوزها¹.

لقد انعكس هذا النّعتيل مباشرةً على طبيعة الممارسة السياسية، حيث تحوّل النظام البرلماني إلى مجرد تجسيد للنّغاهات المسبقة بين زعماء الطوائف، بدلاً من أن يكون ساحة تنافس ديمقراطي بين برامج سياسية تتجاوز الطوائف. وقد بقيت المقاعد النيابية موزّعة وفقاً لقاعدة طائفية صارمة، وكانت القرارات الكبرى رهينة صفقات بين المرجعيّات التقليديّة، ممّا جعل البرلمان عاجزاً عن أداء دوره كسلطة تشريعية ورقابية مستقلة، وأبقاه تحت تأثير معادلات التوازن الطائفي أكثر من خضوعه للمصلحة العامة.

لم يقتصر الأمر على المجلس النيابي فحسب، بل امتدّ أيضاً إلى السلطة التنفيذية والإدارة العامة، حيث استمرت الوزارات في التوزيع وفقاً لقاعدة "وزارة لكل طائفة"، وكان يُنظر إلى كل حقيبة وزارية وكأنّها ملكية

¹ سالم، نواف، *اتفاق الطائف: استعادة نقدية*، مرجع سابق، ص. 74.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

خاصّة لطائفة معيّنة، دون النّظر إلى الكفاءة أو الاختصاص. كما وتمّ تعيين كبار الموظفين بناءً على الانتماء الدّيني والسياسي بدلاً من معايير الخبرة والمهنيّة، ممّا حوّل الإدارة إلى ساحة للزّبائنية وزاد من مناخ الفساد والمحسوبيّة. وبالتالي، لم تعد المؤسسات أداة لخدمة المواطنين، بل أصبحت امتداداً لنفوذ الزّعادات الطائفية وأداة لتعزيز الولاءات الانتخابية.

إنّ هذا الواقع لم يُعرقل فقط مسار الانتقال نحو دولة مدنيّة عادلة، بل ساهم أيضاً في تكريس الانقسامات الاجتماعيّة وتعميق الفجوة بين المواطنين والدولة. فقد اعتبر البعض أنّ الدولة ليست حكماً محايداً يقف على مسافة واحدة من جميع أبنائها، بل هي تعكس التّوازنات الطائفية الضيقة التي تضع الانتماء الدّيني فوق الانتماء الوطني. ومع مرور الوقت، تراكمت خيبات الأمل لدى اللبنانيين الذين أصبحوا يرون في الطائفية السياسيّة عقبة رئيسيّة أمام الإصلاح وبناء دولة حديثة قائمة على المواطنة والمساواة أمام القانون¹.

ثالثاً: دور الوصاية السورية وتأثيرها على السيادة والقرار السياسي

بعد توقيع اتفاق الطائف في عام 1989، استحوذ الوجود السوري في لبنان على شرعية إقليمية ودولية، واعتُبر عنصراً أساسياً لتنفيذ بنوده وضمان الاستقرار بعد سنوات طويلة من الحرب الأهلية. جاء الاتفاق برعاية مباشرة من دمشق، بدعم من المملكة العربية السعودية والجامعة العربية، ممّا أتاح لسوريا أن تُعتبر "ضامناً للنسوية". لكنّ هذه الشرعية سرعان ما تحوّلت إلى غطاء لتكريس وصاية فعلية على القرار السياسي اللبناني، حيثُ بسطت الحكومة السوريّة نفوذها على المؤسسات الدستورية والعسكرية والأمنية، حتّى أصبحت صاحبة الكلمة الفصل في معظم الشؤون اللبنانية².

على الصعيد السياسي، فرضت سوريا هيمنتها على تشكيل الحكومات وتوزيع الحقائق الوزاريّة بما يتناسب مع مصالحها الإقليمية، حيثُ كانت الحكومات تُبنى فعلياً في سوريا قبل أن تُعلن رسمياً في بيروت، بينما

¹ العلم، فيغان، "المجالس التمثيلية في دولة لبنان الكبير 1920-1926: تركيبها، أدوارها والتوازنات"، في *تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 98.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

تمّ توجيه التحالفات الانتخابية لضمان بقاء القوى الموالية لها في مواقع النفوذ داخل المجلس النيابي. وقد تجلّى هذا التدخل بشكل واضح من خلال الضّغط لتمديد ولايات بعض المؤسسات الدستورية، كما حدث مع تمديد ولاية الرئيس "إلياس الهراوي" في عام 1995، ثمّ ولاية الرئيس "إميل لحود" في عام 2004، ممّا أثار اعتراضات داخلية واسعة واعتُبر ممّا مباشرة بمبدأ تداول السلطة.

على صعيد المجلس النيابي، كان للوصاية السورية تأثيراً كبيراً في تمرير بعض القوانين أو تعطيل أخرى بما يتماشى مع أولوياتها الإقليمية. لم تكن النقاشات البرلمانية الكبرى بعيدة عن الخطوط الحمراء التي تحددها الحكومة السورية، ممّا أثر سلباً على استقلالية القرار التشريعي والرقابي، وأضعف من قدرة البرلمان على القيام بدوره كسلطة دستورية حرة. بالإضافة إلى ذلك، كان للأجهزة الأمنية السورية وجود قوي في لبنان، ممّا ساهم في خلق مناخ من القمع والرقابة على الحياة السياسية، وقّلت من فرص المعارضة، خاصّة في الأوساط المسيحية التي شعرت بالتهميش والإقصاء المنهجي. مع مرور الوقت، تحوّل الوجود السوري من عنصر استقرار نسبيّ ساعد في إنهاء الحرب إلى مصدر للتوتر الداخلي والانقسام السياسي الحاد. وفي السياق عينه، بدأت الأصوات المعارضة تتعالى، خاصّة مع تزايد الانتهاكات لسيادة الدولة اللبنانية وتراجع الثقة في استقلالية مؤسساتها¹. وكان اغتيال الرئيس "رفيق الحريري" في 14 شباط 2005 بمثابة نقطة التحول التي فجّرت تراكمات طويلة من الاحتقان، ممّا أدّى إلى اندلاع انتفاضة 14 آذار التي انتهت بضغط شعبيّ ودوليّ أسفر عن انسحاب القوّات السورية من لبنان. لذا، يُمكن القول أنّ الوصاية السورية كانت سلاحاً ذو حدين، فمن جهة ساعدت في تثبيت الاستقرار في مرحلة ما بعد الحرب، لكنّها من جهة أخرى عطّلت نشوء ديمقراطية حقيقية.

¹ بقرادوني، كريم، السلام المفقود: عهد الرئيس إلياس سركيس 1976-1982، مرجع سابق، ص. 105.

الفصل الثاني: التحديات الدستورية والمؤسسية

أولاً: الفجوة بين النصوص الدستورية والتطبيق العملي

أدخل اتفاق الطائف تعديلات مهمة على الدستور اللبناني تهدف إلى تعزيز الطابع البرلماني للنظام السياسي وإرساء توازن جديد بين السلطات التنفيذية والتشريعية، بالإضافة إلى التأكيد على مبدأ المشاركة والتعددية. لكن هذه النصوص ظلت في كثير من الأحيان مجرد إطار نظري لم يُفعل بالكامل، حيث واجهت واقعاً سياسياً مليئاً بالمحاصصة الطائفية والتسويات المرحلية التي سيطرت على المشهد اللبناني منذ انتهاء الحرب الأهلية¹. فعلى سبيل المثال، نصت المادة 95 من الدستور المعدل على ضرورة إلغاء الطائفية السياسية كخطوة تمهيدية نحو بناء الدولة المدنية، من خلال إنشاء هيئة وطنية تتولى وضع خطة عملية لتحقيق هذا الهدف. لكن هذه الهيئة لم تُؤسس واستمر النظام الطائفي في تنظيم الحياة السياسية والإدارية، مما جعل الإصلاحات الدستورية عاجزة عن تحقيق أهدافها في بناء دولة المواطنة.

علاوة على ذلك، أكدت النصوص الدستورية على أهمية إجراء الانتخابات النيابية بشكل دوري والالتزام بالآليات الديمقراطية كوسيلة لضمان انتقال السلطة بشكل سلمي. لكن الواقع جاء مختلفاً، حيث شهدنا خروقات متكررة، أبرزها التمديد المستمر للمجالس النيابية، بالإضافة إلى سنّ قوانين انتخابية مصممة لتناسب القوى المسيطرة، مما قيد مبدأ التمثيل الشعبي الحقيقي. كما ظهرت ضغوطات سياسية وأمنية أثرت سلباً على حرية التعبير والنشاط الحزبي لبعض القوى المعارضة، مما أضعف من دور المجلس النيابي في الرقابة والتشريع².

إنّ الفجوة بين النصوص وما يحدث على الأرض لم تؤدّ فقط إلى تعطيل الإصلاحات، بل ساهمت أيضاً في تآكل ثقة المواطنين بالمؤسسات الدستورية، وأظهرت أنّ اتفاق الطائف لم يتحول فعلياً إلى مشروع دولة

¹ أبو جودة اليسوعي، صالح، هوية لبنان الوطنية: نشأتها وإشكالياتها الطائفية. بيروت: دار المشرق، 2008، ص. 157.

² شرف، جان، "السلطة والديمقراطية في دولة لبنان الكبير"، في *تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مرجع سابق، ص. 163.

مدنيّة حديثة، بل ظلّ محكوماً بالتوازنات الطائفية والتدخلات الخارجية. ونتيجة لذلك، أصبح الدستور في كثير من الأحيان أداةً للتأويلات السياسية بدلاً من أن يكون مرجعاً ثابتاً لضمان سيادة القانون وحماية المصلحة العامة.

ثانياً: ضعف المجلس النيابي في أداء دوره الرقابي مقابل هيمنة السلطة التنفيذية

بالرغم من أنّ اتفاق الطائف أعاد توزيع الصلاحيات بين السلطات وجعل مجلس النواب السلطة الأساسية في مجالي التشريع والرقابة، إلا أنّ التجربة العملية بعد عام 1990 أظهرت بوضوح أنّ هذا الدور ظلّ ضعيفاً ومقيداً أمام هيمنة السلطة التنفيذية. فقد أنيط بالمجلس من الناحية النظرية مهمة مراقبة عمل الحكومة ومحاسبتها، لكنّ التحالفات الطائفية والسياسية جعلت أدوات الرقابة شكلية في معظم الأحيان، حيث إنّ طرح الثقة أو الاستجوابات لم تُستخدم كآليات للمحاسبة بقدر ما تُستخدم كأوراق ضغط ضمن لعبة المحاصصة¹.

كذلك، ظهرت مشكلة أساسية داخل مجلس الوزراء، الذي أصبح بعد الطائف السلطة التنفيذية الجماعية التي تتحكّم في السياسات العامة، وبدلاً من أن يكون المجلس النيابي سلطة موازنة تُلزم الحكومة بحدود صلاحياتها، تحوّل إلى مجرد غرفة تسجيل لقرارات معدّة مسبقاً داخل الحكومة أو بتأثير مباشر من القوى الخارجية، خاصة الوصاية السورية. في الواقع، تمّ تجاوز دور البرلمان في أكثر من مناسبة من خلال فرض قوانين أو تمديد ولايات رئاسية بصورة تتعارض مع روح الدستور.

لقد واجه العمل التشريعي أزماً عديدة ومتكررة حيث كانت الجلسات النيابية تتعطل كثيراً بسبب الانقسامات أو قرارات سياسية، ممّا أدّى إلى تأجيل إقرار قوانين أساسية تتعلق بالإصلاح الإداري والمالي. وبالتالي، كانت الأولوية تُعطى لإنتاج قوانين توافقية ترضي الزعامات الطائفية، على حساب تحديث التشريع ليتماشى مع متطلبات بناء دولة حديثة. من الناحية المالية، كانت الرقابة البرلمانية الفعلية غائبة عن الموازنات والإنفاق العام، حيث أقرّ المجلس النيابي موازنات عامّة دون تدقيق جاد أو محاسبة صارمة، ممّا ساهم

¹ بقرادوني، كريم، السلام المفقود: عهد الرئيس إلياس سركيس 1976-1982، مرجع سابق، ص. 108.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

في تفاقم الدين العام الذي تجاوز مستويات قياسية في أواخر التسعينيات وبداية الألفية الثالثة. وفي ظل غياب ديوان المحاسبة الفعال والتقارير الرقابية المستقلة، تراجعت قدرة البرلمان عن أداء دوره كحامٍ للمال العام، وأصبح شريكاً ضمنياً في تعزيز نظام الهدر والربائية¹.

علاوة على ذلك، فإن الانقسام الطائفي كان له تأثير مباشر على عمل المجلس، حيث تحولت الكتل النيابية إلى أدوات بيد المرجعيات الطائفية بدلاً من أن تكون مؤسسات تمثل الإرادة الشعبية. وبالتالي، فشل المجلس في تشكيل معارضة برلمانية حقيقية قادرة على مراقبة أداء السلطة التنفيذية، إذ كانت الولاءات الطائفية والحزبية أقوى من أي التزام بمفهوم المعارضة الديمقراطية.

وعليه، فإن ضعف المجلس النيابي بعد اتفاق الطائف لم يكن مجرد مشكلة عابرة، بل كان نتيجة هيكلية لهيمنة السلطة التنفيذية، وتداخل النفوذ الطائفي المحلي مع التدخلات الخارجية، ولاسيما من سوريا. وبدلاً من أن يكون البرلمان دعامة للنظام البرلماني الديمقراطي كما نص عليه الدستور، أصبح جزءاً من معادلة الحكم الطائفي، مما أفقده استقلاله وجعله غير قادر على القيام بمهامه الأساسية في التشريع والمراقبة والمحاسبة².

ثالثاً: أزمة استقلالية القضاء ودوره المحدود في تفعيل الرقابة الدستورية

يُعتبر القضاء الركن الأساسي لأي نظام ديمقراطي حديث يعتمد على مبدأ فصل السلطات وسيادة القانون، ومع ذلك، فقد أظهرت مرحلة ما بعد الطائف بوضوح وجود أزمة هيكلية عميقة في استقلالية السلطة القضائية اللبنانية. فعلى الرغم من أن الدستور المعدل يضمن استقلال القضاء، إلا أن الواقع العملي يكشف أن القضاء لا يزالون تحت تأثيرات مباشرة وغير مباشرة من القوى السياسية والطائفية.

¹ أبو جودة اليسوعي، صالح، هوية لبنان الوطنية: نشأتها وإشكالياتها الطائفية، مرجع سابق، ص. 159.

² العلم، فيغان، "المجالس التمثيلية في دولة لبنان الكبير 1920-1926: تركيبها، أدوارها والتوازنات"، في *تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 106.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

إنّ آليات التّعيين والترقية بقيت مرتبطة بشكلٍ كبير بالتّوازنات الطّائفية والاعتبارات السّياسيّة، ممّا جعل الانتماء الطّائفي والموقع الحزبي عوامل حاسمة في مسيرة القاضي، أكثر من الكفاءة أو النّزاهة. ولم يتوقّف الأمر عند التّعيين، بل امتدّ إلى التّدخل المباشر في عمل القضاء، سواء من خلال الضّغوطات السّياسيّة على القضاة في القضايا الحسّاسة، أو عبر تحويل القضاء إلى أداة لتصفية الحسابات بين القوى السّياسيّة. وقد أدّى ذلك إلى تآكل النّفّة العامّة بالقضاء كمؤسسة مستقلّة يُفترض أن تكون المرجعيّة الأخيرة للبتّ في النّزاعات وضمان المساواة أمام القانون. كذلك، ساهمت هذه الممارسات في خلق مناخ من الحصانة الفعلية للسياسيين والنّافذين، الذين تمكّنوا من الإفلات من المساءلة القضائيّة بفضل الغطاء السّياسي والطّائفي.¹

أمّا المجلس الدّستوري الذي تم إنشاؤه بموجب التّعديلات الدّستوريّة في الطّائف كوسيلة لضبط التّشريع ومراقبة دستوريّة القوانين، فيبدو أنّ دوره محدود للغاية على الصّعيدين المؤسّساتي والفعلّي. من ناحية، تقتصر صلاحيّاته على النّظر في دستوريّة القوانين والنّزاعات الانتخابيّة، دون أن تُمنح له سلطة مراقبة دستوريّة المراسيم والقرارات التنظيميّة التي تُعتبر مصدراً أساسياً للسلطة التّفيذيّة. ومن ناحية أخرى، واجه المجلس ضغوطاً سياسيّة مستمرّة أثّرت على استقلاليّته، سواء من خلال طريقة تعيين أعضائه التي تعتمد على المحاصصة، أو من خلال تعطيل جلساته في القضايا الحسّاسة. وقد تجلّت هذه الأزمة في عدّة مناسبات، حيثُ تردّد المجلس في اتّخاذ قرارات حاسمة في قضايا بالغة الأهميّة، ممّا أفقده هيئته كحامٍ للدّستور.

إنّ غياب الرّقابة القضائيّة الفعّالة على السّلطتين التّشريعيّة والتّفيذيّة جعل النّصوص الدّستورية عرضة للتأويلات السّياسيّة، بحيثُ أصبحت تُستخدم لخدمة مصالح الفاعلين السّياسيين بدلاً من أن تُشكّل إطاراً ملزماً للجميع. وبدون قضاء مستقلّ ومجلس دستوريّ فعّال، فقد لبنان إحدى أهمّ الضّمانات المؤسّساتيّة

¹ مسرة، أنطوان نصري (إشراف)، الإدارة الديمقراطية للتعددية الدينية والثقافية: لبنان من منظور عربي ومقارن، بيروت: جامعة القديس يوسف، 2019، ص. 126.

النّي كان يُفترض أن تؤمّن التّوازن بين السّلاطات بعد الطّائف، والنّتيجة كانت تعزيز هيمنة السّلطة التّنفيذية على الحياة العامّة، وتراجع ثقة المواطنين بالمؤسّسات، وزيادة الشّعور بالعدالة.¹

الفصل الثالث: التّحديات الاجتماعيّة – الوطنيّة

أولاً: ببطء مسار المصالحة الوطنيّة بعد الحرب الأهليّة

على الرّغم من أنّ اتّفاق الطّائف وضع الأسس اللاّزمة لتحقيق المصالحة الوطنيّة وإعادة الوحدة إلى لبنان بعد الحرب الأهليّة، إلّا أنّ جهود التّوفيق بين الفئات والطّوائف استمرّت ببطء بين عامي 1990 و2005، فقد تركت الحرب وراءها صراعات عميقة تتعلّق بالأراضي والممتلكات وحقوق العودة، بالإضافة إلى توترات مرتبطة بالذاكرة التّاريخيّة والجرائم السّابقة. إنّ كلّ هذا يجعل من عمليّة بناء النّقة بين الأطراف المختلفة مهمّة معقّدة للغاية، تتطلّب وقتاً طويلاً لإعادة ترتيب العلاقات الاجتماعيّة والسّياسيّة بين الطّوائف.²

كما تجلّت هذه الانقسامات في وجود شبكات محليّة مترابطة تعتمد على الطّائفية السّياسيّة والاجتماعيّة، ممّا ساهم في تعزيز الولاءات الطّائفية وقيد قدرة الدّولة على فرض هيبة القانون وتحقيق العدالة المجتمعيّة. ورغم أنّ اتّفاق الطّائف نصّ على دمج جميع الميليشيات وتسليم أسلحتها إلى الدّولة، إلّا أنّ تنفيذ هذه البنود واجه تحديات كبيرة، حيث ظلّت بعض الأسلحة والمجموعات المسلّحة تحت سيطرة قيادات محليّة وطائفية، ممّا أعاق السّيطرة الفعلية للدّولة على كامل الأراضي اللبنانيّة وأثر على استقرارها الأمني والسّياسي لفترة طويلة.

علاوة على ذلك، واجهت جهود المصالحة الوطنيّة العديد من التّحديات المستمرة، خصوصاً في المناطق الحسّاسة سياسياً وطائفياً مثل بيروت وجنوب لبنان والجبل. وبالتالي، تداخلت مصالح القوى المحليّة والإقليميّة مع الانقسامات الطّائفية، ممّا جعل تطبيق روح اتّفاق الطّائف على الأرض عمليّة بطيئة وذات

¹ مسرة، أنطوان نصري، الثقافة المواطنة في المجتمع التعددي: لبنان من منظور مقارن، بيروت: المكتبة الشرقية، 2019، ص. 162.

² أبو جودة اليسوعي، صالح، هوية لبنان الوطنيّة: نشأتها وإشكالياتها الطائفية، بيروت: دار المشرق، 2008، ص. 81.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

نتائج محدودة. وقد ساهمت هذه الظروف في ظهور تحديات إضافية، مثل إعادة توزيع النفوذ السياسي، وضبط التوازنات الطائفية في المؤسسات، وإيجاد آليات واضحة لتقاسم السلطة تضمن مشاركة عادلة بين مختلف المكونات الوطنية.

وعلى الرغم من كل هذه الصعوبات، كان اتفاق الطائف بمثابة إطار ضروري لتقليل الاحتكاكات المباشرة وإطلاق حوار وطني مستمر بين المكونات المختلفة، مما ساعد على استقرار الدولة نسبياً بعد سنوات طويلة من الفوضى والعنف. كما أسس لبنية مؤسساتية وسياسية يمكن البناء عليها في المستقبل لتعزيز وحدة البلاد ومؤسساتها، وإرساء مبادئ العدالة والمساواة بين الطوائف. ومع ذلك، يبقى تحقيق هذا الهدف مرتبطاً بالإرادة السياسية والقدرة على تطبيق الإصلاحات الدستورية بشكل فعال ومستدام¹.

ثانياً: استمرار الانقسام المجتمعي على أسس طائفية ومناطقية

تظل الهويات الطائفية والمناطقية محور التفاعل الاجتماعي والسياسي في لبنان، حيث أصبحت معياراً أساسياً لتوزيع السلطة والثروات والفرص بين مختلف الفئات، وقد انعكس هذا الانقسام بوضوح على الوصول إلى الخدمات العامة الأساسية، مثل التعليم والرعاية الصحية والبنية التحتية، بالإضافة إلى فرص العمل في القطاع الحكومي والمؤسسات العامة. وقد قيد مبدأ المحاصصة الطائفية المواطنة المتساوية في الوصول إلى هذه الموارد، مما أثر على طبيعة التمثيل السياسي والمشاركة في الحياة العامة، وجعل الولاءات الطائفية غالباً ما تتفوق على الانتماء الوطني الشامل².

كان لهذه الهيمنة الطائفية تأثير كبير على شعور المواطنين بالعدالة والمساواة، حيث شعرت بعض الفئات بالتهميش والإقصاء على الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما زاد من فجوات الثقة بين المجتمع المدني والدولة، مما جعل من الصعب إرساء مبادئ المواطنة المتساوية وتعزيز الهوية الوطنية، إذ استمرت

¹ مسرة، أنطوان نصري (إشراف)، الإدارة الديمقراطية للتعددية الدينية والثقافية: لبنان من منظور عربي ومقارن، مرجع سابق، ص.

128.

² ضاهر، نسيم. عن الأحزاب والدولة في لبنان. بيروت: دار النهار، 2008، ص. 76.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

الولاءات الطائفية والمناطقية في التأثير على قرارات الدولة وطبيعة المشاركة في السلطة، مما جعل جهود بناء هوية وطنية موحدة ومتماسكة محدودة التأثير خلال الفترة من 1990 إلى 2005.

تظهر هذه الانقسامات بوضوح في قدرة الدولة على تنفيذ السياسات العامة بشكلٍ عادلٍ وفعالٍ، فقد حصلت بعض المناطق والفئات على مزايا أكبر بفضل نفوذها السياسي أو الطائفي، بينما عانت مناطق أخرى من نقص في الخدمات وفرص التنمية، مما ساهم هذا الواقع في تعزيز الانقسام الاجتماعي والسياسي، وجعل تطبيق الإصلاحات الدستورية والسياسية بعد اتفاق الطائف مهمة معقدة، تتطلب مزيجاً من الإرادة السياسية والحس الوطني والتوافق بين القوى المختلفة لتحقيق توازن مستدام بين الهوية الطائفية والمصلحة الوطنية¹.

علاوةً على ذلك، أثرت هذه الانقسامات على مستوى المشاركة السياسية، حيث كانت قدرة المواطنين على التأثير في صنع القرار محدودة بسبب سيطرة الزعامات الطائفية والمحاصصة السياسية على سير المؤسسات، مما أدى إلى شعور بالإحباط لدى قطاعات واسعة من الشعب، خاصةً الشباب والفئات المهمشة، وصعب من مهمة بناء مجتمع مدني قوي قادر على ممارسة الرقابة والمساءلة. ورغم الجهود الرمزية للمصالحة الوطنية، لا تزال الهوية الطائفية والمصالح المحلية تعيق إمكانية إنشاء وحدة وطنية حقيقية قادرة على تجاوز آثار الحرب الأهلية وتحقيق استقرار طويل الأمد².

ثالثاً: أزمة الثقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة

ترافق الانقسامات الاجتماعية والطائفية مع ضعف ملحوظ في أداء المؤسسات العامة، سواء كانت تشريعية أو تنفيذية، مما ساهم في تعميق الفجوة بين المواطنين والدولة، فقد أدى غياب الاستقرار السياسي وانعدام التنسيق بين السلطات إلى فشل هذه المؤسسات في تقديم خدمات عامة فعالة، سواء في مجالات التعليم أو الصحة أو البنية التحتية الأساسية، كما أعاق قدرة الدولة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين،

¹ أبو جودة اليسوعي، صالح، هوية لبنان الوطنية: نشأتها وإشكالياتها الطائفية، مرجع سابق، ص. 83

² رزق، شارل، بين الفوضى اللبنانية والتفكك السوري، بيروت: دار النهار، 2014، ص. 79.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

ونتيجةً للتركيز على المحاصصة الطائفية، تم استغلال الموارد العامة لخدمة مصالح فئات أو طوائف معينة، مما زاد من شعور بعض الفئات بالتهميش وأضعف مفهوم العدالة الاجتماعية¹.

إضافةً إلى ذلك، ساهم غياب آليات محاسبة واضحة للسلطة التنفيذية على التجاوزات والانتهاكات في تعزيز شعور الإحباط لدى المواطنين، حيث أصبح الفشل في تطبيق القوانين ومراقبة الأداء الحكومي أمراً شائعاً، مما أثر سلباً على مصداقية الدولة. وقد انعكس هذا الواقع على مشاركة المجتمع المدني في الحياة السياسية، إذ بقي المواطنون مترددين في الانخراط الفعلي في عملية صنع القرار، خوفاً من أن تكون مؤسسات الدولة غير قادرة على حماية حقوقهم أو ضمان تطبيق القوانين بشكلٍ عادل وشفاف.

في إطار التفاعل بين الانقسامات الاجتماعية وأداء المؤسسات، ظهرت تأثيرات واضحة على الهوية الوطنية والانتماء المدني، لا تزال الهويات الطائفية والمناطقية تلعب دوراً محورياً في التفاعل الاجتماعي والسياسي، مما أثر على توزيع السلطة والثروات، وكذلك على الوصول إلى الخدمات العامة والوظائف الحكومية، حتى بعد توقيع اتفاق الطائف. لذا، فإن جهود بناء هوية وطنية موحدة لم تحقق التأثير المطلوب، حيث لا يزال بعض الفئات تشعر بالتهميش وغياب الانتماء الكامل للدولة.

ونتيجةً لهذه العوامل، ظلت العلاقة بين المجتمع والدولة غير مستقرة، مما أثر سلباً على قدرة لبنان على تحقيق وحدة وطنية حقيقية وتعزيز الانتماء المدني بعد الحرب، كما أن استمرار الانقسامات والتحالفات الطائفية والسياسية داخل المؤسسات الحكومية أعاق عملية المصالحة الوطنية وأضعف فرص تنفيذ إصلاحات مؤسساتية فعالة، مما يوضح أن الإصلاح الدستوري وحده لم يكن كافياً لضمان استقرار الدولة وتحقيق العدالة الاجتماعية الشاملة².

¹ مسرة، أنطوان نصري، الثقافة الوطنية في المجتمع التعددي: لبنان من منظور مقارن، مرجع سابق، ص. 164.

² إبراهيم، محسن، "الأحزاب اللبنانية بين الصحة الوطنية والأيديولوجيات الطائفية (1914-1946)"، في *مؤلة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 247.

الفصل الرابع: التحديات الأمنية والسيادية

أولاً: البطء في حل الميليشيات ودمج عناصرها في المؤسسات الشرعية

على الرغم من أن اتفاق الطائف كان واضحاً في نصوصه حول ضرورة حل جميع الميليشيات اللبنانية المسلحة وتسليم أسلحتها للدولة، إلا أن تنفيذ هذه البنود واجه تحديات كبيرة بين عامي 1990 و2005، حيث وقعت مقاومة قوية من بعض القوى الطائفية والمسلحة، مثل الميليشيات المسيحية في مناطق جبل لبنان والشمال، التي رفضت التخلي عن امتيازاتها العسكرية والسياسية، معتبرة أن وجودها ضروري لحماية مصالحها ومواقعها في المجتمع اللبناني المتنوع. لقد ساهم هذا الرفض في استمرار وجود شبكات مسلحة خارج إطار الدولة الشرعية، مما حال دون السيطرة الكاملة للدولة على جميع الأراضي اللبنانية، وأضعف قدرتها على فرض الأمن والنظام بشكل شامل.

كذلك، فإن التأخير في دمج عناصر الميليشيات ضمن المؤسسات الرسمية أدى إلى استمرار تأثير الطائفية في الأجهزة الأمنية والعسكرية، حيث بقي توزيع المناصب والمراكز الاستراتيجية مرتبطاً بالولاءات الطائفية والحزبية أكثر من كونه قائماً على الكفاءة أو مبدأ الدولة المدنية. وقد أدى هذا إلى عسكرة الحياة السياسية، وظهور ضغط مستمر من بعض الميليشيات على السلطة التنفيذية، مما أعاق جهود الدولة في تعزيز هبة مؤسساتها، خاصة في المناطق التي شهدت توترات مستمرة مثل الجنوب وشرق بيروت¹.

علاوة على ذلك، يُعتبر استمرار النفوذ العسكري غير الرسمي لهذه الميليشيات عائقاً أمام إعادة بناء الجيش والقوى الأمنية بشكل موحد وفعال. كما وأنه وبالرغم من وجود خطط حكومية لدمج المقاتلين في الجيش أو القوى الأمنية، كان هناك تردد واضح من الأطراف السياسية، خوفاً من فقدان نفوذها المحلي ومكاسبها السياسية، مما أدى إلى ضعف التنسيق بين الأجهزة الأمنية وتباطؤ تنفيذ الإجراءات الوطنية الموحدة.

¹ شرف، جان، "السلطة والديمقراطية في دولة لبنان الكبير"، في *تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مرجع سابق، ص. 169.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

وبالتالي، أسفر هذا الوضع عن بيئة أمنية هشة أثرت سلباً على استقرار الدولة ووحدة مؤسساتها، مما زاد من فترة عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في لبنان. كما زاد من ضعف الثقة بين المواطنين والدولة، حيث شعر المواطنون أن بعض المناطق خارج سيطرة الدولة تماماً، وأن الولاءات الطائفية والحزبية تتجاوز القانون، مما أثر على فعالية تطبيق أحكام الطائف وأثر على قدرة لبنان على استعادة دوره كدولة موحدة وقادرة على فرض سيادتها على كامل أراضيها.

ثانياً: عسكرة الحياة السياسية وبقاء السلاح خارج إطار الدولة

إلى جانب بطء حل الميليشيات، ساهم انتشار السلاح خارج سلطة الدولة في عسكرة الحياة السياسية اللبنانية بين عامي 1990 و2005، حيث أصبح هذا الأمر أحد العوامل الرئيسية التي أعاقست استعادة الدولة لسلطانها الكاملة على أراضيها. فقد تحولت الميليشيات وأذرعها السياسية إلى أدوات ضغط قوية، حيث استخدمتها بعض القوى الطائفية والأحزاب للحفاظ على نفوذها الإقليمي وضمان مصالحها في البرلمان والحكومة. إن هذا التأثير السلبي على استقلالية المؤسسات الرسمية جعل القرارات السياسية غالباً ما تكون رهينة لتوازنات طائفية وحزبية معقدة¹.

وقد استمر وجود السلاح مع الميليشيات المسلحة في مناطق محددة، مثل جنوب لبنان، الضاحية الجنوبية لبيروت، وبعض مناطق جبل لبنان، وقرى في الشمال. وبالتالي، فإن هذا التوزع الجغرافي للسلاح خلق بيئة أمنية غير مستقرة، مما أدى إلى تهديد متكرر للسكينة العامة. كما وجدت الدولة نفسها غير قادرة على بسط سلطة القانون بشكل شامل، مما أعاق تطبيق أية إصلاحات في القطاع الأمني أو تعزيز سيادة الدولة على كامل الأراضي. بالإضافة إلى ذلك، إن وجود هذه الجماعات المسلحة جعل من الصعب فرض رقابة

¹ إبراهيم، محسن، "الأحزاب اللبنانية بين الصحة الوطنية والأيدولوجيات الطائفية (1914-1946)"، في *مؤلة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مرجع سابق، ص. 249.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

فعليّة على القطاع العسكريّ، وفرض قيود على نشاط القوّات النّظاميّة، حتّى في المناطق التي كانت خاضعة رسميًا للسلطة المركزيّة.¹

على الصّعيد السّياسي، ساهم هذا الواقع في تعزيز دور الولاءات الطّائفية في الحياة العامّة، إذ كانت بعض القوى السّياسيّة تعتمد على الجماعات المسلّحة لفرض إرادتها داخل مجلس النّواب أو في الحكومات المتعاقبة. إنّ هذا التّفاعل بين السّياسة والسّلاح خلق نوعًا من الاستقطاب المستمرّ بين الأحزاب والطّوائف، لذلك، أصبحت القرارات السّياسيّة تتسم بالعسكرة، حيث أصبح كل قرار حكومي أو تشريعي يتطلّب النّظر في موازين القوى الطّائفية والمصالح المحليّة، ممّا حدّ من قدرة الدّولة على وضع سياسات إصلاحية حقيقية أو استراتيجيات أمنية شاملة.

ثالثًا: إعادة بناء الجيش والقوى الأمنية تحت تأثير التّوازنات الطّائفية والسّياسيّة

إنّ إعادة بناء الجيش والقوى الأمنية شكّل تحديًا رئيسيًا في لبنان بعد اتّفاق الطّائف، حيث لم يكن هذا المشروع مجرد مسألة هيكلية أو تنظيمية، بل ارتبط بشكل وثيق بالتّوازنات الطّائفية والسّياسيّة السائدة. وقد تمّ اعتماد نظام المحاصصة الطّائفية في توزيع المناصب والرّتب العسكريّة لضمان تمثيل جميع الطّوائف والمكوّنات اللّبنانيّة، بما في ذلك القوات النّقليديّة والعناصر السّابقة للميليشيات.² لقد حدّ هذا الأمر من قدرة المؤسّسات الأمنيّة على العمل بفعاليّة وموضوعيّة. وبالتالي أدّى هذا التّوزيع إلى جعل الجيش والقوى الأمنيّة في كثير من الأحيان رهينة للموازنات السّياسيّة والتّحالفات الطائفية، بدلاً من أن يكون جهازًا محايدًا يضمن الأمن والنّظام الوطني. وبالرّغم من التّحديات البنيويّة، بدأ الجيش اللّبناني والقوى الأمنيّة في استعادة هيبته تدريجيًا، من خلال إعادة تنظيم وحداتهم وتعزيز التّدريب والقدرات العمليّة، ممّا مكّنهم من فرض السّيطرة على بعض المناطق التي كانت خارج نطاق الدّولة رسميًا. كما عمل الجيش على دمج عناصر

¹ مسرة، أنطوان نصري، الثقافة المواطنة في المجتمع التعددي: لبنان من منظور مقارن، مرجع سابق، ص. 165.

² شرف، جان، "السلطة والديمقراطية في دولة لبنان الكبير"، في تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 163.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

ميليشيات سابقة ضمن وحداته، في محاولة لتقليص انتشار السلاح خارج إطار الدولة وتعزيز سلطة الدولة على الأرض¹.

تجدر الإشارة إلى أنّ الجيش اللبناني وبالرغم من محاولاته الجدية لبسط سلطة الدولة على كافة الأراضي اللبنانية إلا أنّ قدرته بقيت محدودة في مواجهة بعض القوى المسلحة، خصوصاً في مناطق الجنوب والضاحية الجنوبية لبيروت، حيث استطاعت هذه القوى الحفاظ على نفوذها السياسي والعسكري، واحتفظت بأسلحتها الثقيلة والخفيفة، مما أعاق استعادة الدولة لسيادتها الكاملة. كما أنّ هذه القوى شكّلت ضغطاً على السلطة السياسية، مما جعل أي جهود لإصلاح الأمن أو إعادة هيكلة الجيش مرتبطة بالتحالفات والمصالح الطائفية.

الفصل الخامس: التحديات الدولية والإقليمية وتداعياتها على اتفاق الطائف

أولاً: الدور السوري بين الضمانة والهيمنة في المرحلة الانتقالية

إنّ أبرز سمات المرحلة التي أعقبت توقيع اتفاق الطائف الدور المركزي الذي اضطلعت به سوريا في المشهد اللبناني، فبحسب التفاهات التي رعتها اللجنة العربية الثلاثية (السعودية، المغرب، الجزائر)، حيث جرى تقديم سوريا بوصفها "الضامن" لتنفيذ الاتفاق وضمان استقرار لبنان بعد سنوات طويلة من الحرب الأهلية. غير أنّ هذا الدور لم يقتصر على مهمة الوساطة أو المراقبة، بل سرعان ما تجاوز حدود "الضمانة" ليأخذ طابعاً هيمنياً شاملاً على القرار السياسي اللبناني، في ظلّ وجود عسكري كثيف وانتشار أمني واسع على الأراضي اللبنانية.

لقد تمكّنت سوريا من بسط نفوذها المباشر على مؤسسات الدولة الأساسية، ولاسيما السلطتين التنفيذية والتشريعية، من خلال شبكة معقدة من التحالفات السياسية والأمنية. وتحول الوجود العسكري السوري، الذي كان يفترض أن يكون مؤقتاً ومحصوراً بمسألة فرض الأمن، إلى أداة ضغط لإعادة تشكيل الحياة السياسية

¹ عقل كورك، ماري تريبز، "القضاء الدستوري ومبدأ المساواة"، المجلس الدستوري، الكتاب السنوي، مجلد 8، 2014، ص. 293.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

اللبنانية على أسس تتوافق مع المصالح السوريّة الإقليميّة. كما لعبت الحكومة السوريّة دورًا بارزًا في رسم التّوازنات داخل الحكومات المتعاقبة، وتحديد هويّة الرؤساء والوزراء وحتّى توزيع الحقائب الوزارية، وهو ما أضعف استقلاليّة القرار اللبناني¹.

وعليه، يُمكن القول أنّ الدور السوري شكّل أحد أبرز التّحدّيات التي واجهت اتّفاق الطّائف على مستوى التّطبيق، وعلى الرّغم من مساهمته في وقف الحرب وإعادة تنظيم المؤسّسات، إلّا أنّه أفرز معادلة قائمة على "الاستقرار مقابل السيّادة"، حيثُ جرى تغليب استقرار النّظام السّيّاسي الدّاخلي ولو على حساب استقلاليّة القرار الوطني، ممّا ترك تداعيات طويلة الأمد على الحياة السّيّاسيّة اللبنانيّة حتى ما بعد مرحلة الطّائف².

ثانيًا: انعكاسات الصّراع العربي-الإسرائيلي على الاستقرار اللبناني

لم يكن لبنان بمنأى عن التّطوّرات الإقليميّة المتّصلة بالصّراع العربي-الإسرائيلي، بل كان في كثير من الأحيان ساحة مباشرة لانعكاساته. فمع استمرار الاحتلال الإسرائيليّ لجنوب لبنان منذ عام 1978 وحتّى التحرير في أيار 2000، بقي الجنوب اللبناني بؤرة توتر إقليمي ودولي، حيثُ تحوّل إلى ساحة مواجهة بالوكالة، سواء من خلال عمليّات المقاومة المسلّحة التي قادها "حزب الله" وفصائل أخرى، أو من خلال الضّغوطات الدّوليّة الرّامية إلى تطبيق قرارات مجلس الأمن، ولا سيّما القرار 425 / 1978، الذي طالب إسرائيل بالانسحاب الفوري وغير المشروط من الأراضي اللبنانيّة المحتلّة³.

علاوةً على ذلك، أصبح لبنان رهينة تجاذبات إقليميّة ودوليّة حادّة بين محور "الممانعة"، الذي تبنّى خيار استمرار المقاومة المسلّحة حتى زوال الاحتلال الإسرائيلي، ومحور "التسوية"، الذي دعا إلى إعطاء الأولويّة لمسار السّلام الإقليمي في إطار المفاوضات العربيّة-الإسرائيليّة. وقد انعكست هذه الانقسامات على الدّاخل

¹ شرف، جان، "السلطة والديمقراطية في دولة لبنان الكبير"، في *تمولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مرجع سابق، ص. 171.

² عقل كورك، ماري تريبز، "القضاء الدستوري ومبدأ المساواة"، مرجع سابق، ص. 296.

³ حبيب، كميل وإسماعيل، عصام، *إضاءات فكرية في السياسة والقانون*، بيروت، 2018، ص. 75.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

اللبناني، حيثُ انقسمت القوى السياسيّة والطائفيّة بين مؤيدة للمقاومة باعتبارها الضمانة الوحيدة لتحرير الأرض وردع الاعتداءات، وأخرى رأت فيها سبباً لاستمرار عسكرة المجتمع وإضعاف سلطة الدولة المركزيّة¹. لذلك، لم يكن الاحتلال الإسرائيلي مجرد تحدٍّ أمني أو عسكريّ، بل تحوّل إلى عامل سياسي واجتماعي بنيوي أثر على عمليّة بناء الدولة اللبنانيّة بعد الطائف، حيثُ عرقل جهود استعادة السيادة الكاملة، وكّرس دور الفاعلين غير الرّسميين في صياغة السياسات الأمنيّة، كما ساهم في إدامة الانقسامات الداخليّة حول طبيعة علاقة لبنان بجيرانه وبالنظام الإقليمي كلّ.

ثالثاً: التدخّلات الدوليّة وتساعد الضغوطات الإقليمية بعد عام 2000

مع انسحاب إسرائيل من الجنوب اللبناني في عام 2000، دخل لبنان مرحلة جديدة من الضغوطات الدوليّة والإقليميّة، إذ لم يعدّ الاحتلال الإسرائيلي العامل الرّئيسي المحدّد لموازن القوى الداخليّة، بل ظهرت أبعاد جديدة ترتبط بالوجود السوري والتدخّلات الدوليّة. فقد تصاعدت المطالبات الدوليّة، لاسيّما من قبل مجلس الأمن والأمم المتّحدة، بتطبيق القرار 1559 / 2004، الذي دعا صراحة إلى انسحاب القوّات السوريّة من الأراضي اللبنانيّة ونزع سلاح جميع الميليشيات غير الشرعيّة، بما في ذلك "حزب الله" وفصائل أخرى.

لقد شكّل هذا التطوّر نقطة تحوّل أساسيّة في إعادة تعريف موقع لبنان ضمن التّوازنات الإقليمية، إذ ازدادت التدخّلات الغربيّة، لاسيّما الأميركيّة والفرنسيّة، في الشّأن اللبناني، سواء عبر الضّغط السياسي على الحكومة اللبنانيّة أو من خلال مبادرات دبلوماسية تهدف إلى فرض المعايير الدوليّة على السيادة اللبنانيّة. كما ترافق ذلك مع تصاعد التوتّرات الإقليمية بين سوريا من جهة، وبعض القوى العربيّة والدولية الداعمة لمشروع التّسوية في لبنان من جهة أخرى، ممّا جعل البلاد عرضة لمناورات سياسيّة معقّدة².

¹ عقل كورك، ماري تريز. "القضاء الدستوري ومبدأ المساواة"، مرجع سابق، ص. 306.

² مسرة، أنطوان نصري، *الثقافة المواطنة في المجتمع التعددي: لبنان من منظور مقارن*، بيروت: المكتبة الشرقية، 2019، ص. 163.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

علاوةً على ذلك، لم تقتصر تداعيات هذه المرحلة على الضغوطات السياسية، بل مهدت أيضًا للأزمات التي انفجرت لاحقًا وأدت إلى موجة احتجاجات واسعة ومطالب بإعادة ترتيب السلطة وإخراج النفوذ السوري من لبنان، وهو ما أبرز الحاجة الملحة لتعزيز سيادة الدولة اللبنانية وتطبيق بنود اتفاق الطائف على الأرض بشكل كامل وفعلي.

خاتمة:

يُعتبر اتفاق الطائف بمثابة نقطة تحوّل تاريخيّة مهمّة في إعادة بناء الدولة اللبنانيّة بعد أكثر من خمسة عشر عامًا من الحرب الأهليّة والصّراعات الطائفية والسياسيّة، حيثُ وضع إطارًا دستوريًا وسياسيًا متقدّمًا يهدف إلى إعادة تفعيل المؤسسات الوطنيّة واستعادة الشرعيّة القانونيّة، من خلال إعادة توزيع السّلاطات بين المؤسسات التنفيذيّة والتشريعيّة والقضائيّة بطريقة توازن بين مختلف المكونات الطائفية. كذلك، أتاح الطائف تعزيز دور المجلس النيابي وجعله المرجعيّة الأساسيّة في التشريع وممارسة الرّقابة على السّطة التنفيذيّة، ممّا يعكس محاولة لإرساء مبدأ الديمقراطية التمثليّة وتحقيق مشاركة سياسيّة متوازنة بين جميع المكونات اللبنانيّة.

علاوةً على ذلك، إنّ هذا البعد الدّستوري والسياسي أعاد الاعتبار للمؤسسات بعد سنوات طويلة من الفوضى والانحيار، وساعد على وضع أسس لمرحلة جديدة من العمل المؤسّساتي المنتظم، حيثُ أصبح المجلس النيابي قادرًا نظريًا على لعب دور فاعل في توجيه السياسات العامّة ومساءلة الحكومة عن أفعالها.

على الرّغم من الإطار الإيجابي الذي وضعه اتفاق الطائف، إلّا أنّ البحث أظهر أنّ تنفيذ هذه الإصلاحات واجه تحديات كبيرة ومعقّدة. ومن أبرز هذه التّحديات استمرار الانقسامات الطائفية والتّحالفات السياسيّة الداخليّة، التي كانت تعيق قدرة النّواب على القيام بدورهم الرّقابي بشكلٍ كاملٍ. كما أشار البحث إلى قيود استقلاليّة القضاء وصعوبة محاسبة الجهات التنفيذيّة، بالإضافة إلى ضعف الشّفافيّة في إدارة الموارد العامّة والموازنات. إنّ كل هذه العوامل أدّت إلى تقليص فعاليّة الرّقابة البرلمانيّة والممارسة التشريعيّة. وبالتالي، توضح هذه العقبات الفجوة بين النّصوص الدّستوريّة وما يحدث فعليًا على الأرض، ممّا يُظهر أنّ الإصلاحات الدّستوريّة وحدها لا تكفي لضمان عمل المؤسسات بفعاليّة. وعليه فإنّ الإرادة السياسيّة والنّضج المؤسّساتي يُعتبران العاملان الحاسمان لتحقيق النّتائج المرجوّّة.

كذلك، تناول البحث أيضًا البعد الاجتماعي والوطني لتطبيق اتفاق الطائف، الذي يُعتبر من أهمّ المحاور التي عكست عمق الأزمة اللبنانيّة بعد الحرب الأهليّة، ولكنّ هذه العمليّة واجهت العديد من الصّعوبات،

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

حيث اتسمت بالبطء والتعثر بسبب استمرار الانقسامات الطائفية والمناطقية، مما حال دون ترسيخ ثقافة وطنية شاملة قادرة على تجاوز الولاءات الضيقة. وقد انعكس هذا الواقع مباشرة على قدرة الدولة في بسط سلطتها في جميع المناطق وعلى فعالية مؤسساتها في تنفيذ السياسات العامة بشكل متكامل.

كما أظهر البحث أنّ استمرار حالة الانقسام المجتمعي والسياسي حال دون اندماج المكونات اللبنانية في إطار دولة موحدة تستند إلى الشرعية الدستورية. وقد بقيت الطائفية، بصيغها التقليدية والمستحدثة، عائقاً أمام بناء هوية وطنية شاملة، وأداة لتقويض جهود تطبيق الإصلاحات الاجتماعية والمؤسساتية. ختاماً، يوضح البحث أنّ اتفاق الطائف كشف عن هشاشة البنية الاجتماعية والسياسية التي حالت دون تحقيق أهدافه الكاملة.

وعليه، فإن أي مسعى لتجاوز أزمات لبنان السياسية والدستورية والأمنية يستوجب تفعيل الإصلاحات التي نص عليها الطائف، ومعالجة التحديات البنيوية والاجتماعية، بما يعزز قدرة الدولة على فرض سلطتها الشرعية، ويؤسس لمرحلة من الاستقرار والتنمية المستدامة والمصلحة الوطنية المشتركة.

قائمة المراجع:

- سالم، نواف. *اتفاق الطائف: استعادة نقدية*. بيروت: دار النهار للنشر، 2003.
- بقرادوني، كريم. *السلام المفقود: عهد الرئيس إلياس سركيس 1976-1982*. بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2010.
- رزق، شارل بين الفوضى اللبنانية والتفكك السوري. بيروت: دار النهار، 2014.
- ضاهر، نسيم. *عن الأحزاب والدولة في لبنان*. بيروت: دار النهار، 2008.
- أبو جودة اليسوعي، صالح. *هوية لبنان الوطنية: نشأتها وإشكالياتها الطائفية*. بيروت: دار المشرق، 2008.
- مسرة، أنطوان نصري (إشراف). *الإدارة الديمقراطية للتعددية الدينية والثقافية: لبنان من منظور عربي ومقارن*. بيروت: جامعة القديس يوسف، 2019.
- مسرة، أنطوان نصري. *الثقافة المواطنة في المجتمع التعددي: لبنان من منظور مقارن*. بيروت: المكتبة الشرقية، 2019.
- حبيب، كميل وإسماعيل، عصام. *إضاءات فكرية في السياسة والقانون*. بيروت: (دون ناشر)، 2018.
- عقل كورك، ماري تريز. "القضاء الدستوري ومبدأ المساواة"، *المجلس الدستوري، الكتاب السنوي*، مجلد 8، 2014، ص. 293-326.
- شرف، جان، "السلطة والديمقراطية في دولة لبنان الكبير"، في *دولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 163.
- العلم، فيغان. "المجالس التمثيلية في دولة لبنان الكبير 1920-1926: تركيبها، أدوارها والتوازنات"، في *دولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات*، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 73-119.

تحديات تطبيق اتفاق الطائف وإعادة تكوين الدولة اللبنانية

- إبراهيم، محسن. "الأحزاب اللبنانية بين الصحوّة الوطنية والأيديولوجيات الطائفية (1914-1946)", في دولة لبنان الكبير 1920-1996: 75 سنة من التاريخ والمنجزات، مجموعة مؤلفين، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات التاريخية، 1999، ص. 247.

الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين بمكة المكرمة

إعداد : أمل محمد علي النمري

استاذ مساعد بقسم علم النفس

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة ام القرى

كلية التربية

قسم علم النفس

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 21

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 16

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف على الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين وذلك من خلال الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي بتصميم ثالث مقاييس من اعداد الباحثة وتوزيعهم على عينة قوامها (150) من المراهقين ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج إن هناك علاقة عكسية بين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي من جهة والهزيمة النفسية من جهة أخرى. حيث اشارت النتائج الي ان ضعف التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي يزيد من احتمالية الشعور بالهزيمة النفسية بنسبة (4.2%) مما يشير إلى أهمية تطوير هذه الجوانب للحد من المشاعر السلبية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات وهي ضرورة دراسة تأثير العوامل الديموغرافية (مثل الجنس، أو الخلفية الاجتماعية) على المتغيرات محل الدراسة. وأيضاً ضرورة التوسع في تحليل أثر الأنشطة الترفيهية والاجتماعية في تحسين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي.

الكلمات المفتاحية: التكيف الاجتماعي، التنظيم الانفعالي، الهزيمة النفسية، المراهقين، المشاعر.

Abstract

The current study aimed to identify the relative contribution of social adaptation and emotional regulation in predicting psychological defeat among adolescents by relying on the descriptive analytical approach by designing three scales prepared by the researcher and distributing them to a sample of (150) adolescents. The study concluded with a set of results that there is an inverse relationship between social adaptation and emotional regulation on the one hand and psychological defeat on the other hand. The results indicated that weak social adaptation and emotional regulation increase the likelihood of feeling psychologically defeated by (4.2%), which indicates the importance of developing these aspects to reduce negative feelings. The study presented a set of recommendations and proposals, including the need to study the impact of demographic factors (such as gender or social background) on the variables under study. There is also a need to expand the analysis of the impact of recreational and social activities on improving social adaptation and emotional regulation.

Keywords: Social adaptation, emotional regulation, psychological defeat, adolescents, emotions.

المقدمة:

تُعد مرحلة المراهقة من أهم المراحل النمائية التي يمر بها الإنسان، حيث تشهد تغيرات بيولوجية، نفسية، واجتماعية متسارعة، تجعل المراهق أكثر عرضة للصراعات الداخلية والتحديات الخارجية. ومن هذه التغيرات، يبرز مفهوم الهزيمة النفسية كأحد المظاهر السلبية التي قد تصيب بعض المراهقين، فتؤثر في ثقتهم بأنفسهم، ودافعيتهم، وقدرتهم على التكيف مع ضغوط الحياة (المطيري، 2023).

تتعدد العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تسهم في نشوء الهزيمة النفسية، ومنها التكيف الاجتماعي، والذي يُشير إلى قدرة الفرد على إقامة علاقات متوازنة وفعّالة مع الآخرين والبيئة المحيطة، ما يجعله أقل عرضة للشعور بالعجز أو الرفض أو العزلة (سيد، 2023) ويلعب التنظيم الانفعالي دورًا محوريًا في إدارة المراهق لانفعالاته السلبية، مثل الغضب، الحزن، والإحباط. ويعد من المفاهيم، المعقدة التي تشمل على استخدام مجموعة من استراتيجيات التنظيم العاطفي للفرد (Saad, 2023).

وتزداد أهمية دراسة هذه المتغيرات في مدينة مكة المكرمة، ذات الخصوصية الدينية والثقافية والاجتماعية، حيث يُتوقع أن تؤثر الخصائص المجتمعية والأسرية في خبرات المراهقين النفسية والاجتماعية. ومن هنا تتبع أهمية البحث في الإسهام النسبي لكل من التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين بمكة، لفهم هذه العلاقة التفاعلية، وتقديم نتائج تسهم في دعم البرامج الإرشادية والنفسية في البيئة المحلية.

مشكلة الدراسة:

تعد الهزيمة النفسية حالة نفسية عميقة تتسم باليأس والإحباط وفقدان الأمل في المستقبل، وهي أكثر من مجرد شعور مؤقت بالحزن أو الإحباط، هي حالة مستمرة تؤثر بشكل سلبي على جميع جوانب حياة الفرد فيمكن تشبيهها بمرض مزمن يصيب الروح والمعنويات ويؤدي إلى تراجع في أداء الفرد وتدهور في علاقاته الاجتماعية

(الجيلي، 2020). وهي من الظواهر النفسية السلبية التي تواجه المراهقين وتأثر على صحتهم النفسية والعاطفية والاجتماعية .

تشير الأبحاث إلى أن التكيف الاجتماعي يمكن أن يحسن من جودة العلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي، مما يساهم في تعزيز الصحة النفسية (Gonzalez & Garcia, 2023). كما أظهرت دراسة أخرى أن التنظيم الانفعالي يلعب دوراً حيوياً في التخفيف من مشاعر القلق والاكتئاب، وبالتالي يقلل من الهزيمة النفسية لدى المراهقين (Miller et al., 2023).

ومما سبق يتضح الحاجة الى دراسة تلك المتغيرات لمحاولة التعرف على العلاقة بين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي كمتغيرين مؤثرين في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين في مكة المكرمة. وتسعى هذه الدراسة للكشف عن التساؤلات التالية :

1. ما مستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟
2. ما مستوى التنظيم الانفعالي لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟
3. ما إسهام حجم الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟
4. ما حجم الإسهام النسبي للتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن مستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟
2. الكشف عن مستوى التنظيم الانفعالي لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟
3. الكشف عن إسهام التكيف الاجتماعي في التنبؤ بالهزيمة النفسية؟
4. الكشف عن إمكانية تحديد حجم الإسهام النسبي للتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين في مكة المكرمة ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي :

الأهمية النظرية:

1. تنبثق أهمية الدراسة من قوة تأثير ومدى فعالية كل من متغير التكيف الاجتماعي ومتغير التنظيم الانفعالي ومتغير التنبؤ بالهزيمة لدى المراهقين ، ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما للإسهام في تطوير استراتيجيات تدعم نموهم الاجتماعي والانفعالي .
2. تطبق هذه الدراسة على عينة مهمة تمثل مرحلة حرجية وهي مرحلة البلوغ وتكوين الهوية حيث تتعرض للكثير من الضغوط النفسية والاجتماعية والدراسية .
3. تساعد الدراسات في إثراء الجانب النظري لمتغير التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي والهزيمة النفسية ، وزيادة الوعي لدى المختصين من خلال هذه الدراسة بأهمية تقديم الدعم المناسب والتدخلات الفعالة لتحسين الرفاهية العامة لدى المراهقين .

الأهمية التطبيقية:

1. توجه انتباه المربين والمختصين في المجال التربوي والنفسي من خلال قياس التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي لدى المراهقين بإجراء مزيد من البرامج والأنشطة والدورات التي تهدف إلى تعزيز مهارات التكيف الاجتماعي وتحسين التنظيم الانفعالي، مما يساعد في تقليل الهزيمة النفسية وزيادة القدرة على مواجهة التحديات اليومية.
2. تشكل نتائج الدراسة الحالية منطلقا لدراسات أخرى يقوم بها الباحثين من أجل دراسة احدى متغيرات الدراسة الحالية وربطها بمتغيرات أخرى .

مصطلحات الدراسة:**أولا - التكيف الاجتماعي:**

هو قدرة الفرد أو الجماعة على التأقلم والتفاعل بفعالية مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، بما في ذلك العلاقات الإنسانية، والقيم، والتقاليد، والأعراف السائدة، يشمل التكيف الاجتماعي مجموعة من

السلوكيات والأفكار والعواطف التي تمكن الفرد من الانسجام مع مجتمعه والمساهمة فيه بشكل إيجابي (المطيري، 2023)

ويعرف إجرائياً : بانه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المراهق على مقياس التكيف الاجتماعي .

ثانياً: التنظيم الانفعالي:

هو القدرة على التعرف على مشاعرك وإدارتها والتعبير عنها بطريقة صحية وبناءة، إنه يشبه قيادة سيارة عواطفك، حيث تسعى إلى توجيهها نحو مسار آمن ومفيد بدلاً من السماح لها بالانطلاق بشكل عشوائي (البلاح، 2020)

ويعرف إجرائياً : بانه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المراهق على مقياس التنظيم الانفعالي .

ثالثاً: الهزيمة النفسية:

هي حالة نفسية عميقة تنسم باليأس والإحباط وفقدان الأمل في المستقبل، وهي تتجاوز الشعور العابر بالفشل أو الحزن، بل هي حالة مستمرة تؤثر بشكل كبير على جودة الحياة والسلوكيات اليومية (خلاف، 2021)

ويعرف إجرائياً : بانه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المراهق على مقياس الهزيمة النفسية.

محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود الموضوعية: تتحدد بالموضوع الذي يتم تناوله الإسهام النفسي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية للمراهقين بمكة المكرمة .

الحدود البشرية: المراهقين .

الحدود المكانية: مجموعة من المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية .

الحدود الزمنية: عام 1445 / 2024

الإطار النظري

التعريف بالتكيف الاجتماعي

أن قدرة الأفراد المختلفة في العديد من المظاهر المعنوية والمادية والمهارات والقدرات باختلاف الفروق الفردية، يرجع إلى أسباب وراثية أو مكتسبة ؛ تكون لها تأثير على تحقيق التكيف ودرجته، وتكون مرتبطة بكثير من الأسس التي يمكن توضيحها بالقدرة والاستعداد على التكيف؛ حيث يرتبط تحقيق التكيف بقدرة الفرد واستعداده وترتبط هذه القدرة والاستعداد بعدة عوامل نفسية واجتماعية وبدنية، وخلالها يجب مراعاة هذه العوامل والفروق الفردية من شخص إلى آخر (المطيري, 2023).

مهارات التكيف الاجتماعي

مهارات التكيف الاجتماعي مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من التفاعل والتأقلم بشكل فعال مع الآخرين والبيئة الاجتماعية .

مهارة التواصل الفعال: أكثر من مجرد تبادل للأفكار والكلمات، فن بناء الجسور بين الأفراد وعامل أساسي في نسيج العلاقات الاجتماعية؛ حيث التفاعلات البشرية تحكم كل جانب من جوانب الحياة ويصبح التواصل الفعال مهارة لأغنى عنها للتكيف بنجاح في بيئة اجتماعية مختلفة، فعملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بطريقة واضحة ومباشرة ثم فهم الرسالة المراد توصيلها، بشكل صحيح من قبل الطرف الآخر؛ ويتجاوز التواصل الفعال الكلمات المكتوبة أو المنطوقة ليشتمل على لغة الجسد ونبرة الصوت (راوي, 2022)

الذكاء العاطفي: هو القدرة على فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين ، وكيفية إدارتها واستخدامها بشكل فعال في الحياة اليومية. وهو مكمل للذكاء العقلي وله دور كبير في النجاح في العلاقات الشخصية والمهنية، وهو مفتاح للتكيف الاجتماعي الناجح، يرجع الى أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي يفهمون مشاعر الآخرين بشكل أفضل مما يساعدهم على بناء علاقات قوية (علي, 2023).

طرق تنمية التكيف الاجتماعي

ان تنمية التكيف الاجتماعي من الجوانب الهامة لتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية ومن هذه الطرق، تعزيز مهارات التواصل الفعال من خلال التدريب و تعلم التعبير عن الافكار والمشاعر بوضوح وصدق ،وتوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تنمية هذا التكيف، ويمكن تقسيمها :

- **على مستوى الفرد:** وتشتمل تطوير المهارات الاجتماعية، مثل مهارات التواصل الفعال والاستماع النشط وحل المشكلات وإدارة الصراعات والتعاطف وتطور هذه المهارات من خلال الدورات التدريبية والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين بشكل منتظم (راوي، 2022).

- **على مستوى المجتمع:** تعزيز قيم التسامح والقبول حيث يجب على المجتمع أن يشجع على قبول التنوع والاختلاف بين الأفراد والجماعات من خلال التعليم والإعلام والتشريعات توفير فرص للتفاعل الاجتماعي وبيئة اجتماعية تسمح للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض مثل المراكز المجتمعية والحدائق العامة والنوادي، والمؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تعزيز التماسك الاجتماعي مثل المدارس والمساجد وتطوير البرامج المجتمعية التي تصميم برامج لتدريب الشباب على المهارات الاجتماعية وحل المشكلات (القوس، 2022)

- **دور المؤسسات:** تلعب المدرسة دورًا مهمًا في تنمية المهارات الاجتماعية لدى الأطفال والشباب من خلال المناهج الدراسية والأنشطة الصيفية وتدريب المعلمين ويمكن للشركات والمؤسسات أن توفر برامج تدريبية لتنمية المهارات الاجتماعية للموظفين وتلعب وسائل الإعلام دورًا إيجابيًا في تعزيز القيم الاجتماعية الإيجابية (سعيد، 2023).

- النظريات المفسرة للتكيف الاجتماعي

• النظرية السلوكية

تركز بشكل أساسي على دور البيئة والتجربة في تشكيل السلوك وتقلل من أهمية العوامل الداخلية مثل الأفكار والعواطف في سياق التكيف الاجتماعي تقدم تفسيرات قيمة حول كيفية تعلم الأفراد السلوكيات الاجتماعية المقبولة ومواجهة الصعوبات والتحديات الاجتماعية وكون عناصر النظرية في التكيف الاجتماعي هي التعلم عن طريق التكيف حيث يرتبط هذا النوع من التكيف بتكوين ارتباط بين محفز محايد ومحفز آخر يثير استجابة معينة (نبيل، 2022).

• النظرية المعرفية

تلقي الضوء على الدور المحوري للأفكار والمعتقدات والتوقعات في تحديد كيفية تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية، وأن الفرد الذي يعتقد أنه غير محبوب أو غير قادر على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة، سيكون لديه ميل أكبر لتجنب المواقف الاجتماعية، وإن طريقة تفسير الفرد للأحداث الاجتماعية لها دورًا

في تحديد استجابته الفرد بحيث يفسر رفض شخص آخر له على أنه دليل على قيمته الذاتية المنخفضة ويكون لديه صعوبة أكبر في التعامل مع هذا الرفض وتؤثر توقعات الفرد حول نتائج تفاعله الاجتماعي على سلوكه فالشخص الذي يتوقع أن يتم رفضه في موقف اجتماعي معين قد يتجنب هذا الموقف (نبيل, 2022)

- التعريف بالتنظيم الانفعالي:

القدرة على التعرف على المشاعر وإدارتها والتعبير عنها بطريقة صحية ومناسبة للموقف الاجتماعي وتلعب لقدرة دوراً مهماً في الحياة اليومية للفرد فتساعده على بناء علاقات قوية وتحقيق النجاح في العمل والدراسة والحفاظ على الصحة النفسية والجسدية وترجع أهمية التنظيم الانفعالي الى أنه يساعد على التواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين وفهم وجهات نظرهم وحل النزاعات والخلافات بطرق سلمية وأن الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات جيدة في تنظيم الانفعالي يكونون أكثر تركيز وانتباه ولديهم القدرة على إدارة الضغط والتوتر مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل (Salih, 2022).

أهمية التنظيم الانفعالي

يساعد التنظيم الانفعالي على تقليل الشعور بالقلق والاكتئاب وتعزيز الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة وزيادة الثقة بالنفس، و يعمل على تحسين العلاقات الشخصية، ويساهم في بناء علاقات أكثر قوة واستقرار وزيادة الانتاجية والتركيز على تحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز القدرة على فهم المشاعر الشخصية والتعامل معها بفاعلية وتطوير القدرة على التعاطف مع مشاعر الآخرين وفهم وجهات نظرهم، كما أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات تنظيم انفعالي جيدة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات في الحياة مما يزيد لديهم المرونة النفسية ويسهل التنظيم الانفعالي عملية التعافي من الصدمات أو الانتكاسات النفسية (الحارثية, 2023).

النظريات المفسرة للتنظيم الانفعالي:

• النظرية السلوكية

تركز بشكل أساسي على السلوك الظاهر للفرد وكيفية تفاعله مع البيئة المحيطة فالانفعالات عبارة عن استجابات تعلمت من خلال التفاعل مع البيئة، يمكن تعديلها وتغييرها من خلال التعلم والتدريب وأن تغير السلوك يؤدي إلى تغير الانفعالات، وتركز على السلوكيات التي يمكن قياسها وملاحظتها بدل من المشاعر الداخلية أو الأفكار تستخدم مفهومي التعزيز والعقاب لتعديل السلوك والتعزيز الإيجابي أو السلبي من أجل تعزيز السلوك المرغوب بينما العقاب يهدف إلى تقليل السلوك غير المرغوب وتستخدم تقنيات تعديل السلوك لمساعدة الأفراد على التنظيم الانفعالي (أحمد، 2024).

• النظرية المعرفية

تركز على العمليات العقلية الداخلية التي تحدث في عقل الفرد أي الأفكار والمعتقدات التي تؤثر على مشاعره وسلوكه فتعتبر أن ما يفكر فيه الفرد هو ما يشكل مشاعره، تفسر النظرية المعرفية التنظيم الانفعالي أن الأفكار والمعتقدات هي التي تؤدي إلى ظهور المشاعر، تشير النظرية الى التشوهات المعرفية حيث إن ارتكاب الفرد أخطاء في التفكير مثل التعميم المفرط أو توقع الأسوأ يؤدي إلى توليد مشاعر سلبية (خلاف، 2021).

-التعريف بالهزيمة النفسية

حالة نفسية عامة ذات عدة معاني معرفية ووجدانية وسلوكية تسيطر على الفرد وتشعره بالعجز وقلة الحيلة تجاه أحداث ووقائع الحياة المختلفة سواء في الحاضر أو الماضي وتكون مصاحبة بمشاعر الكآبة واليأس والخزي مع افتقاد الفرد للفاعلية والحيوية الذاتية مما يدفعه الى الاستسلام وتقبل واقعه الشخصي دون بذل أي جهد لتغيير والميل الى تقليل الذات وإهانتها وتحقيرها واعتبارها شيء مادي لا حياة فيه (خير الله، 2022)

أسباب الهزيمة النفسية

وقد ترجع أسباب الهزيمة النفسية إلى التجارب السلبية السابقة والفشل المتكرر في تحقيق الأهداف أو مواجهة صعوبات مستمرة يمكن أن يؤدي إلى الشعور باليأس والإحباط والمقارنات الاجتماعية ومقارنة

النفس بالآخرين بشكل سلبي والتركز على نقاط الضعف بدل من نقاط القوة فيؤدي إلى الشعور بالنقص والهزيمة (عزازي، 2020)

النظريات المفسرة للهزيمة النفسية:

النظريات النفسية الديناميكية وتشتمل على نظرية فرويد حيث ترى هذه النظرية أن الهزيمة النفسية ناتجة عن صراعات غير واعية بين أجزاء الشخصية الأنا، الأنا العليا، الهو والنظريات الإنسانية حيث ترى هذه النظرية أن الهزيمة النفسية تحدث عندما يفشل الفرد في تحقيق إمكاناته الكاملة أو عندما يشعر بأنه غير قادر على تحقيق ذلك والشروط اللازمة للنمو حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية توفير بيئة داعمة للنمو الشخصي (الليثي، 2021)

• النظرية السلوكية

تركز على دور التعلم والتجربة في تشكيل السلوك وترى أن السلوكيات السلبية والتفكير السلبي المرتبط بالهزيمة النفسية هما نتيجة لعمليات تعلم معينة وتعتبر أن السلوك المكتسب والمتعلم هو نتيجة للتفاعل بين الفرد وبيئته وأن التغيرات في السلوك يمكن تحقيقها من خلال تعديل البيئة وتقديم محفزات معينة ، وأن الهزيمة النفسية هي نتيجة لنمط من السلوكيات المكتسبة عبر التعلم والتجربة (أحمد، 2023)

• النظرية المعرفية

تركز على دور الأفكار والاعتقادات والمعتقدات الأساسية في تشكيل المشاعر والسلوك ، و تفسر الهزيمة النفسية ليست نتيجة مباشرة للأحداث الخارجية، ولكن هي نتيجة لتفسير الفرد لهذه الأحداث (سميعة، 2022)

الدراسات السابقة .

دراسات تناولت التكيف الاجتماعي:

هدفت دراسة المطيري (2023) إلى التعرف على واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لدى المراهقين، ومستوى التكيف الاجتماعي، والعلاقة بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ومستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين. وقد استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة في إجراء الدراسة، والتي

بلغ عددها (449) وذلك من خلال تصميم استبانة لدراسة العلاقة بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ومستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين، وقد قدمت الدراسة نتائج من أهمها: أن مستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين بلغ (144.85)، واتضح من النتائج أن أبرز مستويات التكيف الاجتماعي لدى المراهقين تمثلت في بُعد التكيف مع الأسرة بمتوسط (40.58)، يليه بُعد التكيف مع الزملاء بالمدرسة بمتوسط (37.94) يليه بُعد التكيف مع المدرسين بمتوسط (33.50) جاء بُعد التكيف مع المجتمع الخارجي بمتوسط (32.82). أن مستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين متوسط ويتبين ارتفاع تكيفهم مع أسرهم وانخفاضه مع المجتمع الخارجي. ارتفاع تكيف المراهقين مع الزملاء بالمدرسة.

هدفت دراسة القوس (2020) إلى تقصي مدى تكيف الشباب السعودي اجتماعياً ووظيفياً في وظائف التوطين وفقاً لرؤية المملكة 2030، والتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي، ومستوى الدخل الشهري لأفراد العينة؛ ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، مع الأخذ بطريقة المسح الاجتماعي من خلال العينة الممثلة لمجتمع البحث، واستخدم الباحث في جمع البيانات المطلوبة استبانة مؤلفة من 23 فقرة تقيس أربعة أبعاد للتكيف، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لتكيف الشباب السعودي في وظائف التوطين هو (3.36) ويقع في فئة «متوسط». وتشير استجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد التكيف الأربعة إلى أن الشباب السعودي يتكيف ذاتياً واجتماعياً بمستوى «مرتفع» ، وقد اكتشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتكيف الاجتماعي والوظيفي للشباب السعودي في وظائف التوطين لصالح الإناث والحاصلين على مؤهلات أقل وذوي الدخول الأعلى. هدفت دراسة راوي (2022) هدفت الدراسة الي تناول العلاقة بين التكيف الاجتماعي للطلاب وعلاقته بمشكلات التحصيل الأكاديمي وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تناول مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع التكيف الاجتماعي للطلاب والمشكلات التي تؤثر على ضعف التكيف الاجتماعي للطلاب وذلك بتناول مجموعة من المشكلات اليومية المؤثرة في حياتهم وقياس اثرها على مشكلات التحصيل الأكاديمي.

دراسات تناولت التنظيم الانفعالي:

هدفت دراسة: سيد (2020) إلى استكشاف علاقة التنظيم الانفعالي بين الشخصي بمختلف أبعاده (دعم المزاج الإيجابي، تبني المنظور، التهدة، والنمذجة الاجتماعية) بل من الصلابة النفسية بمختلف أبعادها (الالتزام، التحم، والتحدى) والرضا عن الصداقة. كما هدفت إلى الكشف عن مدى إسهام الصلابة النفسية والرضا عن الصداقة في التنبؤ بالتنظيم الانفعالي بين الشخصي. وبحث الفروق بين الذكور والإناث في التنظيم الانفعالي بين الشخصي. وأجريت الدراسة على عينة قوامها 286 مبحوثاً من طلاب جامعة السويس (146 ذكور، و 140 إناث)، متوسط عمري 20.34 سنة، وانحراف معياري 1.29 سنة للذكور، ومتوسط عمري 19.97 سنة، وانحراف معياري 1.36 سنة للإناث. وطُبق على أفراد العينة مقياس التنظيم الانفعالي بين الشخصي من اعداد هوفمان وكاربنتر وكيرتس Hofmann, Carpenter, & Curtiss (2016) ترجمة الباحثة الحالية، ومقياس الصلابة النفسية من اعداد مخيمر (2002)، ومقياس الرضا عن الصداقة من اعداد الباحثة الحالية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب دال بين التنظيم الانفعالي بين الشخصي (تعدى تبني المنظور والتهدة والدرجة الكلية والصلابة النفسية. كما تبين وجود ارتباط موجب دال بين التنظيم الانفعالي بين الشخصي و الرضا عن الصداقة.

هدفت دراسة عبد الواحد (2024). تهدف المراجعة الحالية إلى فحص بعض التعريفات المعاصرة وتطبيقاتها العملية، أولاً. وبيان أهم النماذج النظرية المفسرة للتنظيم الانفعالي وخططه، هذا ثانياً. ثم عرض نموذج إرشادي تصنيفي يجمع بين خطط التنظيم الانفعالي "لجروس" وخطط التنظيم الانفعالي "لجراتر ورومر" بحيث تُصنف فيه خطط التنظيم الانفعالي وفقاً لثلاثة وظائف كبرى هي: إشباع الحاجات الفطرية المرتبطة بالمتعة، وتسهيل تحقيق الأهداف، ورفع الكفاءة الشخصية، وثلاث أنظمة رئيسية لإنتاج الانفعال يستهدفها التنظيم الانفعالي هي: الانتباه والمعرفة والاستجابات الجسدية. وذلك مع تنفيذ الأدلة العلمية لصحة كل خطة طبقاً لهذا التصنيف، وأثر ذلك في فهم آليات وخطط التنظيم الانفعالي لدى الأسوياء والمرضى، هذا ثالثاً. ولقد اقترحت الباحثة بعض الإرشادات الأساسية حول كيفية الاستفادة من هذا النموذج في مزيد من الفهم للبحث النظري والعمل الذي يمكن أن يطور من فهم الانفعالات وخطط تنظيمها.

هدفت دراسة عبد الصبو وهبة وجاهين. (2021). الى تقديم برنامج معرفي سلوكي يستهدف تحسين التنظيم الانفعالي لدى طلاب الجامعة بشكل مباشر من خلال تنمية الاستراتيجيات المعرفية التكيفية الإيجابية

للتنظيم الانفعالي وتقليل أثر الاستراتيجيات المعرفية اللاتكيفية السلبية، والآثار السلبية الناتجة عن قصور التنظيم الانفعالي عند الطالب الجامعي وكيف يمكن مواجهتها ومساعدة الطالب على إعادة البناء المعرفي الإيجابي الذي يمكنه من التعامل مع المواقف الانفعالية المختلفة بشكل توافقي ومناسب. وسوف يتصدى البحث الحالي للإجابة على السؤال الرئيس التالي: " ما فعالية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين التنظيم الانفعالي لدى طلاب الجامعة؟"؛ وكانت عينة البحث من (20) طالبة جامعية من التخصصات العلمية والأدبية، وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين متكافئتين هما (10) مجموعة تجريبية و(10) مجموعة ضابطة، واستخدم البحث الحالي المنهج شبه التجريبي (ذو تصميم المجموعتين التجريبية والضابطة) وذلك في ضوء القياس القبلي والبُعدي والتتبعي لعينة البحث، وقد اعتمد البحث على الأدوات التالية: مقياس التنظيم الانفعالي (إعداد الباحثة)، والبرنامج الإرشادي المعرفي السلوكي لتحسين التنظيم الانفعالي (إعداد الباحثة) والذي استغرق تطبيقه حوالي (20) جلسة. وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام حزمة البرامج الإحصائية Spss للتحقق من الكفاءة السيكمومترية لأدوات البحث وكذلك اختبار فروض البحث الحالي. وأسفرت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البُعدي على الدرجة الكلية لمقياس التنظيم الانفعالي وأبعاده الفرعية لصالح المجموعة التجريبية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البُعدي والتتبعي على الدرجة الكلية لمقياس التنظيم الانفعالي وأبعاده الفرعية.

دراسات تناولت الهزيمة النفسية

هدفت دراسة صفاء و سميرة. (202) الى التعرف على مستوى الهزيمة النفسية لدى الطلاب فاقدى الوالدين في المرحلة الاعدادية. تم اختيار عينة من مجتمع البحث قوامها (508) طالبة من طلاب المرحلة الاعدادية في قضاء الخالص التابع لمديرية تربية ديالى، وقد قام الباحثان ببناء مقياس الهزيمة النفسية معتمدان على نموذج ميفين وتسون (2007) وقد تكون المقياس من (48) فقرة، وقد تم استخراج الصدق بـ 0.84 و كذلك الثبات بطريقتي اعادة الاختبار والفاكرونباخ وقد بلغ معامل الثبات على التوالي 0.84 و

0.82 وقد قام الباحثان بتطبيق المقياس بصيغته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (200) طالب وتوصلت نتائج البحث ان العينة تمتلك مستوى عالي من الهزيمة النفسية.

هدفت دراسة هدى (2023) الى التعرف على العلاقات السببية بين كل من إدمان الإنترنت والاعتراب الزوجي والهزيمة النفسية، أجريت الدراسة على عينة كلية بلغت 554 من المتزوجين (199 أزواج-346 زوجات) تم اختيارهم بطريقة مقصودة من المتزوجين من مستخدمي الإنترنت بمدى عمري تراوح من 18-70 سنة بمتوسط عمري قدره 33.20 وانحراف معياري بلغ 9.66 طبق عليهم اختبار يونج وكابلان لاستخدام الإنترنت ترجمة إبراهيم، ومقياس الاعتراب الزوجي إعداد الحسن، ومقياس الهزيمة النفسية إعداد أبو حلاوة ورزق، أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين إدمان الإنترنت والاعتراب الزوجي العام بمختلف أبعاده والهزيمة النفسية، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر بين الهزيمة النفسية والاعتراب الزوجي العام بمختلف أبعاده، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأزواج والزوجات في إدمان الإنترنت، بينما وجدت فروق طبقاً لمدة الزواج (قصيرة - طويلة) في اتجاه مدة الزواج القصيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأزواج والزوجات في الاعتراب الزوجي بمختلف أبعاده، بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين المتزوجين لمدة قصيرة والمتزوجين لمدة طويلة في الاعتراب الزوجي بمختلف أبعاده فيما عدا بعدي التشاؤم من مستقبل الحياة الزوجية و اللامعاريه في اتجاه المتزوجين لمدة طويلة، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأزواج والزوجات في الهزيمة النفسية، وكذلك مدة الزواج والتفاعل بينهما.

الإجراءات والمنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

استخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي (السببي ، والتنبؤي) لمناسبة لأهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من المراهقين في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وبلغ عددهن (700) مراهق وطبقت الدراسة بأسلوب العينة العشوائية على المراهقين ولم يستجب الا (150) من المراهقين في المرحلة الثانوية يمثلن ما نسبته (21.43% من مجتمع الدراسة .

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة :

المتغير	الصف	العدد	النسبة المئوية
المرحلة	الأول	75	%50
	الثاني	45	%30
	الثالث	30	%20

يتضح من الجدول السابق ان عينة الدراسة بلغت (150) مراهق توزعت على الصفوف الثلاث .

أدوات الدراسة:

جمعت بيانات الدراسة باستخدام ثلاث مقاييس . مقياس التكيف الاجتماعي مقياس التنظيم الانفعالي مقياس الهزيمة الانفعالية من اعداد الباحثة ، تكونت المقاييس من (15) عبارة بعد عرضه على الأساتذة المحكمين (10)، كل بند منها مرتبط بثلاث بدائل: (أوافق جداً، أوافق محايد، لا أوافق، لا أوافق جداً)، وأعطيت الدرجات (5) أوافق جداً و، (4) أوافق و، (3) محايد و (2)، لا أوافق و (1) لا أوافق جداً) .

تم قياس صدق المقياس للمقاييس الثلاثة من خلال الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)، عن طريق اخذ ثلثي العينة الاستطلاعية وتقسيمها نصفين النصف الأول القيم الدنيا، والنصف الثاني القيم العليا، ثم دراسة ما إذا كان المقياس قادر على التمييز بين طرفي القيم، وجاءت النتائج كما يلي:

مقياس التكيف الاجتماعي :

جدول رقم (2)

صدق المقارنة الطرفية لمقياس التكيف الاجتماعي

المقياس	الفئة	العدد	المتوسط	اختبارات	قيمة الدلالة
مقياس التكيف الاجتماعي	الصغرى	15	55.67	- 8.855	أقل من 0.001
	العليا	15	74.00		

أظهرت النتائج لاختبار ت لعينين مستقلتين لمعرفة قدرة المقياس على التمييز بين طرفي القيم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الدنيا (55.67)، والقيم العليا (74.00)، حيث جاءت قيمة $t = -8.855$ ، وقيمة الدلالة أقل من 0.001

جدول (3)

يبين قيم معاملات ثبات ألفا كرون باخ لمقياس التكيف الاجتماعي.

المقياس	عدد الفقرات	قيمة الفاكرو نباخ
مقياس التكيف الاجتماعي	15	0.832

أظهرت النتائج أن معامل الفاكرو نباخ 0.832، مما يدل أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات - مقياس التنظيم الانفعالي .

النتائج كما يلي:

جدول رقم (4)

صدق المقارنة الطرفية لمقياس التنظيم الانفعالي

المقياس	الفئة	العدد	المتوسط	اختبارات	قيمة الدلالة
مقياس الهزيمة النفسية	الصغرى	15	50.047	- 8.855	أقل من 0.001
	العليا	15	50.027		

أظهرت النتائج لاختبار ت لعينين مستقلتين لمعرفة قدرة المقياس على التمييز بين طرفي القيم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الدنيا (50.047)، والقيم العليا (57.27)، حيث جاءت قيمة ت = - 8.855، وقيمة الدلالة أقل من 0.001

جدول (5)

يبين قيم معاملات ثبات ألفا كرون باخ لمقياس التنظيم الانفعالي.

المقياس	عدد الفقرات	قيمة الفاكور ونباخ
مقياس التنظيم الانفعالي	15	0.655

أظهرت النتائج أن معامل الفا كرون نباخ 0.655، مما يدل أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقياس الهزيمة الانفعالية .

النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

صدق المقارنة الطرفية لمقياس الهزيمة النفسية

المقياس	الفئة	العدد	المتوسط	اختبار ت	قيمة الدلالة
مقياس التنظيم الانفعالي	الصغرى	15	50.47	-8.855	أقل من 0.001
	العليا	15	57.27		

أظهرت النتائج لاختبار ت لعينين مستقلتين لمعرفة قدرة المقياس على التمييز بين طرفي القيم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الدنيا (50.47)، والقيم العليا (57.27)، حيث جاءت قيمة ت = - 8.855، وقيمة الدلالة أقل من 0.001

جدول (7)

يبين قيم معاملات ثبات ألفا كرون باخ لمقياس الهزيمة النفسية.

المقياس	عدد الفقرات	قيمة الفاكور ونباخ
مقياس الهزيمة النفسية	15	0.647

أظهرت النتائج أن معامل الفا كرون نباخ 0.647، مما يدل أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات

نتائج الدراسة ومناقشتها :

جدول (8) استجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس التكيف الاجتماعي

م	الفقرات	وافق جدا	وافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	علاقتي جيدة مع زملائي	75	30	15	15	15	0.52	4.63
		50%	20%	10%	10%	10%		
2	أقبل نقد الآخرين لي	67	30	30	15	8	0.66	4.29
		45%	20%	20%	10%	5%		
3	يساعدني زملائي في حل مشكلاتي الشخصية	60	60	30	15	15	0.57	4.67
		40%	40%	20%	10%	10%		
4	أستمتع مع زملائي خلال الوقت الذي أقضيه في الدروس	75	30	30	15		0.49	4.76
		50%	20%	20%	10%			
5	أشعر بالمتعة أثناء اللعب المشترك مع زملائي	105	30	15			0.46	2477
		70%	20%	10%				
6	يؤلمني الشعور بالتجاهل من أصدقائي	90	30	15	15		0.33	4.88
		60%	20%	10%	10%			
7	أهتم ببذل جهد لإسعاد زملائي	90	15	15	15	15	0.43	4.76
		60%	10%	10%	10%	10%		

4.70	0.50		15	15	45	75	أرغب بالمشاركة في الأنشطة الجماعية	8
			10%	10%	30%	50%		
4.80	0.42	15	15	30	30	60	أشعر بان لعلاقتي أثر جيد في حياتي	9
		10%	10%	20%	20%	40%		
4.91	0.28		15	37	38	60	تدعم أسرتي اختيارياتي وقراراتي	10
			10%	25%	25%	40%		
4.85	0.39		30	30	30	60	علاقتي طيبة مع أفراد أسرتي	11
			20%	20%	20%	40%		
4.60	0.57			15	60	75	أنا شخص فعال في محيط أسرتي	12
				10%	%40	50%		
4.93	0.26		15	15	30	90	أشعر بقيمتي الاجتماعية بين اقرانى	13
			10%	10%	20%	60%		
4.80	0.45	—	15	15	60	60	لا أشعر بالتجاهل من أصدقائي المقربين	14
		—	10%	10%	40%	40%		
4.86	0.37	—	15	15	15	105	أتوق للمشاركة في السفر والرحلات	15
		—	10%	10%	10%	70%		
53.31	4.70	إجمالي المحور						

يوضح الجدول (8)

مجموعة من البنود المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية وسلوكيات المراهقين للتكيف الاجتماعي، مع الإحصائيات المرتبطة بها مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتوزيع النسب المئوية للردود حيث ان التحليل العام للمتوسطات الحسابية يوضح الاتي:

المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.29) و (4.93)، مما يدل على أن جميع الفقرات حصلت على درجات عالية نسبياً. و القيم القريبة من (5) (مثل الفقرة 13 ب 4.93) تشير إلى اتفاق

كبير مع العبارة أو شعور قوي تجاهها. و الفقرات التي حصلت على متوسط أقل (مثل الفقرة (2) ب (4.29) تعكس اتفاقاً أقل نسبياً، ولكنها لا تزال إيجابية بشكل عام. والفقرة (13): "أشعر بقيمتي الاجتماعية بين أقراني أوضح المتوسط: ((4.93)، الانحراف المعياري: (0.26) والتي تشير الي انه يوجد شبه إجماع بين المشاركين على شعورهم بقيمتهم الاجتماعية. الانحراف المعياري المنخفض يعكس تماسك الآراء بنسبة مئوية للاتفاق الكبير: 60%. حيث ان الفقرة (6): "يؤلمني الشعور بالتجاهل من أصدقائي أوضحت متوسط: (4.88) و الانحراف المعياري: (0.33).

حيث تفسير البنود ان الشعور بالتجاهل يمثل موضوعاً حساساً للمشاركين، مع توافق كبير على ذلك. وأوضحت الفقرة (15): "أتوق للمشاركة في السفر والرحلات" متوسط: (4.86) و انحراف المعياري: (0.37) والتي تفسيران المشاركة في الأنشطة الترفيهية تُعد عامل جذب قوي للأفراد.

كما يوضح الجدول ان الفقرات الأقل تقييماً هو الفقرة (2): "أقبل نقد الآخرين لي" بمتوسط: (4.29)، و انحراف المعياري: (0.66) رغم أن الفقرة إيجابية، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تفاوت الآراء بشكل ملحوظ. وايضا الفقرة (1): "علاقتي جيدة مع زملائي" أوضحت متوسط: (4.63)، الانحراف المعياري: (0.52). مما تفسر ان العلاقة مع الزملاء جيدة، لكن هناك تفاوت بسيط في وجهات النظر.

ويشير توزيع النسب المئوية ان النسب المرتفعة للفئة "أوافق جداً" (مثل 50% في الفقرة (1) و 60% في الفقرة (6) تشير إلى وجود اتفاق كبير بين المشاركين على هذه الفقرات. حيث ان الفقرات التي تضمنت نسباً أعلى في "محايد" (مثل الفقرة (2) ب 20%) تعكس وجود تردد لدى بعض المشاركين في التعبير عن اتفاق أو رفض قاطع. كما يوضح التحليل الإحصائي للانحراف المعياري ان معظم الفقرات تتميز بانحراف معياري منخفض (بين 0.26 و 0.66)، مما يشير إلى تقارب آراء المشاركين. و الفقرات ذات الانحراف المعياري الأعلى (مثل الفقرة 2 ب 0.66) تدل على وجود تباين في وجهات النظر.

و التحليل الإجمالي للمحور المتوسط الحسابي (53.31). و الانحراف المعياري الإجمالي : (4.70). مما يشير هذا إلى أن المشاركين يظهرون مستوى مرتفعاً من الإيجابية في المحور العام للعلاقات الاجتماعية، مع وجود تنوع بسيط في بعض الجوانب.

جدول (9) استجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس التنظيم الانفعالي

م	الفقرات	وافق جدا	وافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	أتمكن من السيطرة على مشاعري تحت الضغط أشعر بالإحباط عند ترك اصدقائي	90	30	15	15		0.52	4.63
		60%	20%	10%	10%			
2	أشعر بالقلق تجاه التجمعات العائلية	90	15	15	15	15	0.66	4.29
		60%	10%	10%	10%	10%		
3	أتمكن من السيطرة على مشاعري تحت الضغط أشعر بالإحباط عند ترك اصدقائي	60	60	30	15	15	0.57	4.67
		40%	40%	20%	10%	10%		
4	أشعر بالقلق تجاه التجمعات العائلية	75	30	30	15		0.49	4.76
		50%	20%	20%	10%			
5	لا أستطيع ضبط انفعالاتي عندما أتعرض لموقف يضايقني	105	30	15			0.46	2477
		70%	20%	10%				
6	أتضايق من انفعالاتي السلبية	90	30	15	15		0.33	4.88
		60%	20%	10%	10%			
		75	30	15	15	15	0.43	4.76

		10%	10%	10%	20%	50%	7	استطيع أن أغير سير الحديث في حال أزعجني أحد زملائي أفضل ترك الأماكن التي بها اشخاص تربطني بهم علاقات سيئة
4.70	0.50	8	15	30	30	67	8	أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري أعاني من مشاعر الحزن المستمرة
		5%	10%	20%	20%	45%		
4.80	0.42	15	15	30	30	60	9	أستطيع ممارسة هواياتي المفضلة اثناء الشعور بالضيق أكون أفضل حالا في حال التفكير في المواقف السعيدة
		10%	10%	20%	20%	40%		
4.91	0.28	—	15	37	38	60	10	أجد صعوبة في المشاركة أثناء الشعور بالضغط استطيع أن أغير سير الحديث في حال أزعجني أحد زملائي
		—	10%	25%	25%	40%		
4.85	0.39	—	30	30	30	60	11	أفضل ترك الأماكن التي بها اشخاص تربطني بهم علاقات سيئة أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري
		—	20%	20%	20%	40%		
4.60	0.57	—		15	60	75		

1 2	أعاني من مشاعر الحزن المستمرة أستطيع ممارسة هواياتي المفضلة أثناء الشعور بالضيق	50%	40%	10%	—	—	—
1 3	أكون أفضل حالا في حال التفكير في المواقف السعيدة	90%	30%	15%	15%	—	4.93
1 4	ألوم نفسي عندما أعبر عن انفعالاتي بشكل غير لائق	90%	15%	15%	15%	15%	4.80
1 5	أعتقد أن المواقف الصعبة التي مررت بها جعلتني أقوى	105%	15%	15%	15%	10%	4.86
إجمالي المحور							
53.31							

يوضح الجدول (9): أن بيانات واستجابات المراهقين حول مشاعرهم وقدرتهم على التعامل مع الانفعالات والضغط. ان التحليل يشمل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتوزيع الردود يوضح التحليل العام للمتوسطات الحسابية ان المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.29) و (4.93) ، مما يعكس تقييماً إيجابياً عمومًا لقدرات الأفراد في التعامل مع مشاعرهم. حيث ان القيم المرتفعة (قريبة من 5) مثل الفقرة 13 (4.93) تشير إلى مهارات جيدة أو اتجاهات إيجابية قوية. و الفقرات ذات المتوسطات الأقل (مثل الفقرة 2: 4.29) تشير إلى صعوبة أكبر أو اتفاق أقل نسبياً. ويوضح التحليل التفصيلي لكل فقرة إن الفقرات الأعلى تقييماً هي الفقرة (13): "أكون أفضل حالا في حال التفكير في المواقف السعيدة" بمتوسط: (4.93) ، الانحراف المعياري: (0.26) . والتي تفسر ان التفكير الإيجابي له دور قوي في تحسين الحالة النفسية للمشاركين حيث ان النسبة المئوية للاتفاق الكبير: 60% ، و الفقرة (15): "أعتقد أن المواقف الصعبة التي مررت بها جعلتني أقوى" والتي توضح ان المتوسط: (4.86) ، الانحراف المعياري: (0.37) وتفسر ان المشاركون يرون أن التحديات تسهم في تطوير

شخصياتهم. حيث اشارت الفقرة (6): "أتضايق من انفعالاتي السلبية" معدلات استجابة بمتوسط _____

(4.88)، الانحراف المعياري: (0.33) والتي تفسر ان المشاركون يملكون وعياً عالياً بانزعاجهم من سلوكياتهم السلبية.

حيث اوضحت الفقرات الأقل تقييماً مثل الفقرة (2): "أشعر بالقلق تجاه التجمعات العائلية" بمتوسط: (4.29) و انحراف المعياري: (0.66) والتي تفسر رغم أن الفقرة تُظهر قلقاً لدى المشاركين، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في الآراء.

جدول (10) يوضح استجابات العينة على مقياس الهزيمة النفسية

م	الفقرات	اوافق جدا	اوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق جدا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	أشعر بالرغبة في إيذاء نفسي	15	45	15	75	—	0.52	2.63
		10%	30%	10%	50%	—		
2	ألوم نفسي عندما أفشل	15	30	15	90	—	0.66	2.29
		10%	20%	10%	60%	—		
3	أشعر بعدم قدرتي على تطوير ذاتي	15	15	15	15	90	0.57	2.67
		10%	10%	10%	10%	60%		
4	أشعر بعدم الرضا عن نفسي	15	30	30	15	75	0.49	2.76
		10%	20%	20%	10%	50%		
5	ينتابني الخمول عند القيام بأي عمل		30	15		105	0.46	2.85
			20%	10%		70%		
6	اشعر بالتشاؤم نحو المستقبل	15	30	15	15	90	0.33	2.88
		10%	20%	10%	10%	60%		

الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين بمكة المكرمة

7	ينتابني شعور بالخوف طوال الوقت	15	15	15	15	15	90	0.43	2.76
		10%	10%	10%	10%	10%	60%		
8	أعتقد أن أسرتي لا تحبني	15	45	15	15	75	75	0.50	2.70
		10%	30%	10%	10%	50%	50%		
9	أعتقد أن أسرتي لا تحبني	15	30	30	30	60	60	0.42	2.80
		10%	20%	20%	20%	40%	40%		
10	أشعر أنني أقل قيمة من الآخرين	15	38	37	15	60	60	0.28	2.91
		10%	25%	25%	10%	40%	40%		
11	أشعر بأنني لا أستطيع القيام بشيء	30	30	30	30	60	60	0.39	2.85
		20%	20%	20%	20%	40%	40%		
12	أشعر بأنني لا أستطيع القيام بشيء	15	60	15	75	75	75	0.57	2.60
		10%	40%	10%	50%	50%	50%		
13	أشعر بالاشمئزاز من تصرفاتي تجاه الآخرين أشعر أنني لا أستحق الحياة	15	30	15	15	75	75	0.26	2.93
		10%	20%	10%	10%	50%	50%		
14	أشعر بالقلق من فكرة الترك أو الفقد أشعر بالاشمئزاز من تصرفاتي تجاه الآخرين	15	60	15	15	60	60	0.45	2.80
		10%	40%	10%	10%	40%	40%		
15	أشعر أنني لا أستحق الحياة	15	15	15	15	60	60	0.37	2.86
		10%	10%	10%	10%	40%	40%		
إجمالي المحور								0.62	35.31

يوضح جدول (10) تفصيل البيانات المتعلقة باستجابات العينة بشكل أعمق لتحليل كل جانب بشكل منفصل وربط العناصر مع بعضها لفهم الاتجاهات العامة في الاستجابات. يوضح تحليل المتوسطات والانحراف المعياري ان لمتوسطات تتراوح بين (2.29) و (2.93) (على مقياس ربما من (1) إلى (5))، مما يشير إلى وجود ميل طفيف نحو الاستجابات المتوسطة أو السلبية. حيث ان أعلى متوسط (2.93) يظهر في العبارة "أشعر بالاشمئزاز من تصرفاتي تجاه الآخرين/أشعر أنني لا أستحق الحياة"، مما يعكس شعوراً قوياً نسبياً بالإحباط الذاتي لدى الأفراد. بينما أقل متوسط (2.29) يظهر في العبارة "أشعر نفسي عندما أفشل"، مما قد يشير إلى تفاوت في مستويات لوم الذات مقارنة بالعناصر الأخرى.

وفيما يتعلق بالانحراف المعياري فان أقل انحراف (0.26) متعلق بالعبارة "أشعر أنني لا أستحق الحياة"، مما يعني أن معظم الإجابات كانت متشابهة حول هذا الموضوع. وأعلى انحراف (0.66) يظهر في العبارة "أشعر نفسي عندما أفشل"، مما يشير إلى تباين أكبر بين الأفراد حول هذه الفكرة.

حيث توضح الاستجابات على الفقرة "أشعر بالاشمئزاز من تصرفاتي تجاه الآخرين/أشعر أنني لا أستحق الحياة" (الفقرات 13، 15). بينما فقرات "أشعر بالخوف طوال الوقت" (الفقرة 7). "أشعر أنني لا أستطيع القيام بشيء" (الفقرة 12).

حيث تظهر هذه العبارات نسباً مرتفعة في الاستجابات السلبية (مثل "لا أوافق جداً" و "لا أوافق")، مما يدل على أن المشاركين يشعرون بعدم رضا ذاتي واضح. وفيما يتعلق بفقرات ذات نسب تباين في الإجابات أوضحت فقرة "أشعر نفسي عندما أفشل" (الفقرة 2).

"أشعر بعدم قدرتي على تطوير ذاتي" (الفقرة 3). حيث ان هذه الفقرات بها نسب متفاوتة من الاتفاق وعدم الاتفاق، مما يعكس تفاوتاً في تصورات المشاركين حول لوم الذات وقدرتهم على التقدم.

الإسهام النسبي للتكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي في التنبؤ بالهزيمة النفسية لدى المراهقين بمكة المكرمة

ولإمكانية التنبؤ بالهزيمة النفسية فإنه تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي كمتغير مستقل، والهزيمة النفسية كمتغير تابع، وكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (11) تحليل الانحدار البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	قيمة الدلالة (معنوية النموذج)	معامل الانحدار	قيمة ت	قيمة الدلالة (معنوية معامل الانحدار)
0.205	0.042	6.486	0.012	-0.064	-2.547	0.012

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي وبين الهزيمة النفسية، حيث تمثل التغير في الهزيمة النفسية نتيجة لضعف التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي 4.2%، حيث كان معامل التحديد (0.042)، والنموذج ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمته ف (6.486)، وقيمة الدلالة لهـا (0.012)، كما أظهرت النتائج إمكانية التنبؤ بالهزيمة النفسية عند المراهقين فكلما انخفضت القدرة على التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي زادت الهزيمة النفسية للمراهقين

مناقشة النتائج :

تحليل البيانات المقدمة يعكس جوانب متعددة من الدراسة المتعلقة بالتكيف الاجتماعي، التنظيم الانفعالي، والهزيمة النفسية لدى المراهقين. فيما يلي أبرز النقاط:

- مستوى التكيف الاجتماعي:

- المتوسطات (4.29 إلى 4.93) تشير إلى تقييم إيجابي قوي لعلاقات المراهقين الاجتماعية، مع ملاحظة تفاوت بسيط في القبول لبعض الفقرات مثل تقبل النقد.

- العلاقات الإيجابية مع الأقران والأسرة تمثل نقاط قوة رئيسية، خصوصاً في الفقرات التي تعكس شعوراً بدعم الأسرة وقيمتها الاجتماعية.

. التنظيم الانفعالي:

- المتوسطات (4.29 إلى 4.93) تعكس قدرة جيدة لدى العينة على إدارة المشاعر والانفعالات.

- الفقرات المتعلقة بالتفكير الإيجابي والتعامل مع التحديات الصعبة كانت الأعلى تقيماً، مما يشير إلى مهارات إيجابية لتجاوز الضغوط.

- الفقرات ذات المتوسطات الأدنى (مثل القلق من التجمعات العائلية) تحتاج إلى انتباه خاص، حيث تعكس تحديات اجتماعية محتملة.

. الهزيمة النفسية:

- المتوسطات (2.29 إلى 2.93) تعكس ميولاً طفيفة إلى المشاعر السلبية مثل التشاؤم والخمول.

- الفقرات التي تشير إلى مشاعر عدم الرضا عن الذات والشعور بالإحباط الذاتي كانت الأكثر تكراراً، بينما لوم الذات كان الأقل وضوحاً في العينة.

العلاقة بين المتغيرات:

- أظهرت النتائج علاقة عكسية بين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي من جهة والهزيمة النفسية من جهة أخرى.

- ضعف التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي يزيد من احتمالية الشعور بالهزيمة النفسية بنسبة (4.2%) مما يشير إلى أهمية تطوير هذه الجوانب للحد من المشاعر السلبية.

التوصيات :

- تطوير برامج جماعية لتعزيز التفاعل بين الأقران وتشجيع النشاطات الاجتماعية المشتركة.
 - تقديم استشارات خاصة لتحسين تقبل النقد وتعزيز الثقة بالنفس.
 - توفير تدريبات على إدارة الضغوط ومهارات حل المشكلات.
 - تشجيع التفكير الإيجابي عبر جلسات توجيهية وأنشطة ترفيهية تركز على تحسين الحالة النفسية.
 - تصميم جلسات دعم نفسي للمراهقين الذين يعانون من مشاعر الإحباط وعدم الكفاءة الذاتية.
 - مراقبة المؤشرات المبكرة للهزيمة النفسية (مثل التشاؤم والخمول) وتوفير تدخلات فورية.
 - تعزيز دور الأسرة في دعم الأبناء عبر جلسات توعوية حول أهمية الدعم العاطفي.
 - تشجيع الآباء على الانخراط في الأنشطة المدرسية والاجتماعية لتحسين التواصل مع المراهقين.
- والمقترحات :**
- دراسة تأثير العوامل الديموغرافية (مثل الجنس أو الخلفية الاجتماعية) على المتغيرات الدراسية.
 - تحليل أثر الأنشطة الترفيهية والاجتماعية في تحسين التكيف الاجتماعي والتنظيم الانفعالي.
 - اعداد برامج في خفض مستوى الهزيمة النفسية لدى المراهقين .

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، صفاء خير الله. (2020). فاعلية اسلوبين ارشاديين (العقلاني الانفعالي السلوكي والواقعي) لتخفيض الهزيمة النفسية لدى طلاب فاقد الوالدين في المرحلة الإعدادية [أطروحة دكتوراة] كلية التربية للعلوم الانسانية -جامعة ديالى، مكتبة العتبة العباسية الرقمية.

أبراهيم، صفاء خيرالله و حسن، سمعية علي (2022). قياس الهزيمة النفسية لدى طلاب فاقد الوالدين في المرحلة الإعدادية. مجله ديالي للبحوث الانسانية، 1(93)، 132- 151

DOI: <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i91.265>

أبراهيم، صفاء خيرالله و حسن، سمعية علي. (2022). تأثير الأسلوب العقلاني الانفعالي السلوكي لتخفيض الهزيمة النفسية لدى الطلاب فاقد الوالدين في المرحلة الإعدادية. مجله ديالي للبحوث الانسانية، 1(93)

98- 123

DOI: <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i93.2497>

إحسان، أسماء محمد نبيل. (2022). ثقافة الفقر وآليات التكيف مع الواقع الاجتماعي (دراسة ميدانية). مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، 30 (1) 715-778

https://jsh.journals.ekb.eg/article_276713.html

احمد، حسناء محمد عبد الله و دنقل، عبير احمد ابو الوفا و نجم الدين، أحمد مختار، البنية العملية لمقياس التنظيم الانفعالي للمراهقين. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 59(59)273-309 DOI

[10.21608/MAEQ.2024.349797](https://doi.org/10.21608/MAEQ.2024.349797)

احمد، عبد الصبور منصور محمد سيد ومكي، هبة كمال وجاهين، هدير جمال. (2021). فعالية برنامج معرفي سلوكي في تحسين التنظيم الانفعالي لدى طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 35 (35) 535-573.

أحمد، هدى شعبان حسن (2023). النمذجة البنائية للعلاقات السببية بين إدمان الإنترنت والاعترا ب الزواجي والهزيمة النفسية لدي المتزوجين من مستخدمي الإنترنت، مجلة كلية الآداب. جامعة بورسعيد، 25(25)، 263-322.

DOI: [10.21608/JFPSU.2023.198833.1260](https://doi.org/10.21608/JFPSU.2023.198833.1260)

- البدواوي، آمنة سعيد ونشوان، آيات جبريل جبر (2024). دراسة نظرية لظاهرة الاغتراب الاجتماعي بين الشباب الجامعي في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الآداب*، (150) 370-333 DOI: <https://doi.org/10.31973/r94f3z07>
- البلاح، عوض (2020). استراتيجيات التنظيم الانفعالي المعرفي وعلاقتها بالاستشارة الفائقة والذكاء الروحي لدى الموهوبين بالمرحلة الثانوية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 21(10) 214-181 DOI [10.21608/JSRE.2020.130624](https://doi.org/10.21608/JSRE.2020.130624)
- الجبيلي، محمد (2020). صعوبات التنظيم الانفعالي كمنبئ بالتفكير الانتحاري لدى نزلاء دار الملاحظة الاجتماعية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 4(14) 228-197 DOI [10.21608/AJAH.2020.103214](https://doi.org/10.21608/AJAH.2020.103214)
- الحارثية، أماني بنت سالم والحارثي، إبراهيم بن سلطان وإمام، محمود محمد. (2023). أثر استراتيجيات التنظيم الانفعالي في الانفعالات والقرارات العقلانية لدى معلمات الحلقة الأولى في سلطنة عُمان. *مجلة العلوم التربوية*، (21) 117 - 141 DOI: [10.29117/jes.2023.0106](https://doi.org/10.29117/jes.2023.0106)
- حسب الله، عبد العزيز محمد. (2020). الدالة التمييزية بين مرتفعي ومنخفضي الاندماج الأكاديمي عبر الانترنت اعتماداً على أبعاد الهزيمة النفسية جراء جائحة كورونا (COVID-19) كمتغيرات منبئة لدى طلاب الجامعة في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. *مجلة كلية التربية*. بنها، 31 (121)، 328-255. DOI: [10.21608/JFEB.2020.117572](https://doi.org/10.21608/JFEB.2020.117572)
- خلاف، حمادة محمد سليمان وخليف، أحمد عبدالمعطي محمد (2021). فعالية برنامج إرشادي قائم على التقبل والالتزام لخفض الهزيمة النفسية لدى المراهقين المتلجلجين. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*، 31(4) 220-195 DOI [10.21608/JEAL.2021.221322](https://doi.org/10.21608/JEAL.2021.221322)
- راوي، صباح (2022). التكيف الاجتماعي للطلاب وعلاقته بمشكلات التحصيل الأكاديمي. *مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية*، 2(1) 22 - 31 DOI: [10.21608/MASUH.2022.244026](https://doi.org/10.21608/MASUH.2022.244026)
- سيد، صفية فتح الباب أمين (2020). التنظيم الانفعالي بين الشخصي وعلاقته بالصلاية النفسية والرضا عن الصداقة. *مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية*، 31(122) 24-3. DOI: [10.21608/sjam.2020.159033](https://doi.org/10.21608/sjam.2020.159033)

شراب، نبيلة عبد الرؤوف و الكيال، مختار أحمد السيد وسعد، ولاء سمير حسني. (2024). التنظيم الانفعالي المعرفي وعلاقته بالاندماج المدرسي لدى طلاب المرحلة الثانوية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 7(3) <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=408660.137-79>

صالح، افراح إبراهيم سعيد. (2022). استراتيجيات التنظيم الانفعالي وعلاقتها بالاستقرار النفسي لدى طلبة الجامعة. مجله التربية الأساسية، 28(114). 451-476.

عبد الرازق، هاجر أسامة و سليمان، سناء محمد و عبد المنعم، اسماء (2022). صعوبات التنظيم الانفعالي وعلاقتها بالتعاطف الذاتي لدى طالبات الجامعة. مجلة بحوث، 2(11) 124-168

عبد اللطيف، محمد (2022). فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير البنائي في خفض الهزيمة النفسية والاتجاه نحو التطرف الفكري لدى طلاب الجامعة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 97(97) 693-775

DOI: [10.21608/EDUSOHAG.2022.239400](https://doi.org/10.21608/EDUSOHAG.2022.239400)

عبد الواحد، إيمان (2024). خطط التنظيم الانفعالي بين النظرية والتطبيق: رؤية نظرية تكاملية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 12(102) 173-228.

عبدالفتاح، نورا سعيد. (2023). آليات التكيف الاجتماعي والاقتصادي للشرائح الطبقة في الريف المصري (دراسة ميدانية بقرية كفر العيص بمحافظة البحيرة). مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، 6(6) 191-

DOI: [10.21608/mbes.2023.348177.261](https://doi.org/10.21608/mbes.2023.348177.261)

عزازي، أحمد محمد عاطف و علي، حسام محمود زكي (2020). الأمن الفكري وعلاقته بالهزيمة النفسية لدى الشباب الجامعي دراسات عربية في التربية وعلم النفس 128(128) 25-58

DOI: [10.12816/SAEP.2020.127121](https://doi.org/10.12816/SAEP.2020.127121)

علي، دعاء (2023). الاندماج الاجتماعي للمهاجرين دراسة نظرية وتحليلية مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، 9(17) 216-247.

القوس، سعود بن سهل. (2020). التكيف الاجتماعي والوظيفي للشباب السعودي في وظائف التوظيف وفقاً لرؤية 2030. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36(3) 375-392

<https://doi.org/10.26735/DEMI6807>

الليثي، فاطمة محمد السعيد إبراهيم (2021). برنامج قائم على مفاهيم نظرية العقل لتنمية التنظيم الانفعالي لدى الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية المُدمجين وتأثيره على الحد من المشكلات السلوكية لديهم. *مجلة التربية وثقافة الطفل*، 19(6)، 265-318. DOI: [10.21608/JKFB.2019.294118](https://doi.org/10.21608/JKFB.2019.294118)

مدحت، محمود (2022). بناء مقياس التكيف الاجتماعي للاعبين كرة القدم *مجلة بحوث التربية الرياضية*, 73(142) 211-236. DOI: [10.21608/mbtr.2022.153031.1147](https://doi.org/10.21608/mbtr.2022.153031.1147)

المطيري، تركية عقيل. (2023). مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمستوى التكيف الاجتماعي لدى المراهقين. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 13 (2) 91-149. DOI: [10.21608/FJSSJ.2023.199893.1138](https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2023.199893.1138)

المراجع العربية المرونة:

- Abdel Latif, Mohamed (2022). The Effectiveness of a Training Program Based on Constructive Thinking Skills in Reducing Psychological Defeat and the Tendency Toward Intellectual Extremism among University Students. (in Arabic) *Educational Journal of the Faculty of Education*, Sohag, 97(97) 693-775 DOI: [10.21608/EDUSOHAG.2022.239400](https://doi.org/10.21608/EDUSOHAG.2022.239400)
- Abdel-Fattah, Nora Saeed. (2023). Mechanisms of Social and Economic Adaptation of Social Strata in Rural Egypt (A Field Study in Kafr El-Eis Village, Beheira Governorate) (in Arabic). *Journal of Social Sciences and Development Research*, 6(6) 191-261. DOI: [10.21608/mbes.2023.348177](https://doi.org/10.21608/mbes.2023.348177)
- Abdel-Razzaq, Hajar Osama, Suleiman, Sanaa Mohammed, and Abdel-Moneim, Asmaa (2022). Emotional regulation difficulties and their relationship to self-compassion among female university students (in Arabic) . *Buhuth Journal*, 2(11), 124-168.
- Abdel-Wahid, Iman (2024). Emotional Regulation Plans Between Theory and Practice: An Integrative Theoretical Perspective (in Arabic) . *Journal of Middle East Research*, 12(102)173-228.
- Ahmed, Abdel-Sabour Mansour Mohamed Sayed and Makki, Heba Kamal Wajaheen, Hadeer Gamal. (2021). The Effectiveness of a Cognitive-Behavioral Program in Improving Emotional Regulation among University Students. (in Arabic) *Journal of Faculty of Education, Port Said*, 35(35)535-573.
- Ahmed, Hasnaa Mohamed Abdullah and Danqal, Abeer Ahmed Abu Al-Wafa and Najm El-Din, Ahmed Mokhtar. Factorial Structure of the Emotional Regulation Scale for Adolescents (in Arabic). *Journal of Educational Sciences - Faculty of Education, Qena*, 59(59) 273-309. DOI: [10.21608/MAEQ.2024.349797](https://doi.org/10.21608/MAEQ.2024.349797)
- Ahmed, Hoda Shaaban Hassan (2023). Structural Modeling of the Causal Relationship between Internet Addiction, Marital Alienation, and Psychological Defeat among Married Internet Users (in Arabic). *Journal of the Faculty of Arts, Port Said University*, 25(25), 263-322. DOI: [10.21608/JFPSU.2023.198833.1260](https://doi.org/10.21608/JFPSU.2023.198833.1260)
- Al-Ballah, Awad (2020). Cognitive emotional regulation strategies and their relationship to hyper-arousal and spiritual intelligence among gifted secondary school students (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 21(10), 181-214. DOI: [10.21608/JSRE.2020.130624](https://doi.org/10.21608/JSRE.2020.130624)
- Al-Harhi, Amani bint Salem, Al-Harhi, Ibrahim bin Sultan, and Imam, Mahmoud Mohammed. (2023). The impact of emotional regulation strategies on emotions and rational decisions among first-cycle female teachers in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, (21), pp. 117-141. DOI: [10.29117/jes.2023.0106](https://doi.org/10.29117/jes.2023.0106)

- Ali, Doaa (2023). Social Integration of Immigrants: A Theoretical and Analytical Study. *Journal of the Faculty of Arts, New Valley*, 9(17) 216-247.
- Al-Jubaili, Mohammed (2020). Emotional regulation difficulties as a predictor of suicidal ideation among residents of a social observation home (in Arabic). *The Arab Journal of Arts and Humanities*, 4(14), 197-228. DOI 10.21608/AJAHS.2020.103214
- Al-Laithi, Fatima Muhammad Al-Saeed Ibrahim (2021). A program based on the concepts of the theory of mind to develop emotional regulation in integrated children with intellectual disabilities and its impact on reducing their behavioral problems (in Arabic). *Journal of Education and Child Culture*, 19(6), 265-318. DOI:10.21608/JKFB.2019.294118.
- Al-Mutairi, Turkiya Aqil. (2023). Social Media and Its Relationship to Adolescents' Levels of Social Adaptation (in Arabic). *Journal of the Future of Social Sciences*, 13(2), pp. 91-149. DOI: 10.21608/FJSSJ.2023.199893.1138
- Al-Qaws, Saud bin Sahl. (2020). Social and Professional Adaptation of Saudi Youth in Nationalization Jobs According to Vision 2030 (in Arabic). *Arab Journal of Security Studies*, 36(3), 375-392. <https://doi.org/10.26735/DEMI6807>
- Azzazy, Ahmed Mohamed Atef and Ali, Hossam Mahmoud Zaki (2020). Intellectual Security and Its Relationship to Psychological Defeat among University Students (in Arabic). *Arab Studies in Education and Psychology* 128(128), 25-58 DOI: 10.12816/SAEP.2020.127121
- El-Badawy, Amna Saeed, and Nashwan, Ayat Gabriel Gabr (2024). A Theoretical Study of the Phenomenon of Social Alienation among University Youth in the United Arab Emirates (in Arabic). *Journal of Arts*, (150) 333-370. DOI: <https://doi.org/10.31973/r94f3z07>
- Hasaballah, Abdel Aziz Mohamed (2020). Discriminant function between high and low online academic engagement based on the dimensions of psychological defeat due to the COVID-19 pandemic as predictor variables among university students in light of some demographic variables (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Benha*, 31(121), 255-328. DOI: 10.21608/JFEB.2020.117572
- Ibrahim, Safaa Khairallah and Hassan, Samia Ali (2022). The Effect of the Rational Emotional Behavioral Approach to Reducing Psychological Defeat among Parentless Students in Preparatory School (in Arabic). *Diyala Journal of Humanities Research*, 1(93) 98-123 DOI: <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i93.2497>
- Ibrahim, Safaa Khairallah, and Hassan, Samia Ali (2022). Measuring psychological defeat among middle school students without parents (in Arabic). *Diyala Journal of Humanities Research*, 1(93), 132-151. DOI: <https://doi.org/10.57592/djhr.v1i91.265>
- Ibrahim, Safaa Khairallah. (2020). *The Effectiveness of Two Counseling Methods (Rational Emotive Behavioral and Realistic) in Reducing Psychological Defeat among Middle School Students Without Parents* (in Arabic). [PhD Thesis] College of Education for Humanities - University of Diyala, Al-Abbas Holy Shrine Digital Library.

- Ihsan, Asmaa Mohamed Nabil. (2022). The Culture of Poverty and Mechanisms for Adapting to Social Reality (A Field Study) (in Arabic). *Journal of the Humanities Sector*, 30 (1) 778-715. https://jsh.journals.ekb.eg/article_276713.html.
- Khilaf, Hamada Mohamed Soliman and Khalif, Ahmed Abdel-Moati Mohamed (2021). The Effectiveness of an Acceptance and Commitment-Based Counseling Program to Reduce Psychological Defeat among Stuttering Adolescents (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*, 31(4) 195-220 DOI: 10.21608/JEALEX.2021.221322
- Madhat, Mahmoud (2022). Constructing a Social Adaptation Scale for Soccer Players (in Arabic). *Journal of Physical Education Research*, 73(142) 211-236. DOI: 10.21608/mbtr.2022.153031.1147
- Rawi, Sabah (2022). Students' Social Adaptation and Its Relationship to Academic Achievement Problems (in Arabic). *Aswan University Journal of Humanities*, 2(1), pp. 22-31. DOI: 10.21608/MASUH.2022.244026
- Saleh, Afrah Ibrahim Saeed. (2022). Emotional regulation strategies and their relationship to psychological stability among university students (in Arabic). *Journal of Basic Education*, 28(114), pp. 476-451.
- Sayed, Safia Fath El-Bab Amin (2020). Interpersonal Emotional Regulation and Its Relationship to Psychological Resilience and Friendship Satisfaction (in Arabic). *Journal of Faculty of Arts Research, Menoufia University*, 31(122)3-24. DOI: 10.21608/sjam.2020.159033
- Shurab, Nabila Abdul Raouf, Al-Kayyal, Mukhtar Ahmed Al-Sayed, and Saad, Walaa Samir Hosni. (2024). Cognitive emotional regulation and its relationship to school integration among secondary school students (in Arabic). *International Journal of Research in Educational Sciences*, 7(3), pp. 79-137. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=408660>

المراجع الأجنبية:

- Li, N., Liu, T., Wang, Y. Y., Xu, T., Shi, H. J., Chang, L., & Zhu, L. J. (2024). Hippocampal HDAC5-mediated histone acetylation underlies stress susceptibility in mice exposed to chronic social defeat stress. *Neuroscience*, 557, 89-99. DOI: [10.1016/j.neuroscience.2024.08.010](https://doi.org/10.1016/j.neuroscience.2024.08.010)
- Restrepo, J. E., Cardona, E. Y. B., Montoya, G. P. C., Bardales, M. D. L. M. C., & Alemán, Y. P. V. (2023). Academic stress and adaptation to university life: mediation of cognitive-emotional regulation and social support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 39(1), 62-71. <https://doi.org/10.6018/analesps.472201>
- Schuler, H., Eid, R. S., Wu, S., Tse, Y. C., Cvetkovska, V., Lopez, J., ... & Bagot, R. C. (2024). Data-driven analysis identifies female-specific social modulation deficit after chronic social defeat stress. *bioRxiv*, 2024-05. doi: <https://doi.org/10.1101/2024.05.08.593167>
- Sezgin, E., Bilge, Y., Çelik, B., & Sevük, E. N. (2023). The mediating role of emotion lability and emotion regulation in the relationship between social-emotional adaptation with behavior regulation and social skills among preschool children. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 7(14), 161-183. DOI: [10.31461/ybpd.1373592](https://doi.org/10.31461/ybpd.1373592)
- Sial, O. K., Gnecco, T., Cardona-Acosta, A. M., Viereg, E., Cardoso, E. A., Parise, L. F., & Bolaños-Guzmán, C. A. (2021). Exposure to vicarious social defeat stress and western-style diets during adolescence leads to physiological dysregulation, decreases in reward sensitivity, and reduced antidepressant efficacy in adulthood. *Frontiers in Neuroscience*, 15, 701919. <https://doi.org/10.3389/fnins.2021.701919>
- Gonzalez, J., & Garcia, M. (2023). Social Adaptation and Mental Health in Adolescents: A Systematic Review. *Adolescent Research Review*, 8(1), 45-62. <https://doi.org/10.1007/s40894-022-00259-x>
- Miller, R., Smith, A., & Johnson, L. (2023). Emotional Regulation and Its Impact on Adolescent Mental Health: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Psychology*, 58(4), 567-580. <https://doi.org/10.1002/ijop.12834>

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان

Social Media and Its Role in Tourism Promotion in Sudan

1. د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم

Dr. Abdelfatah Abdelaziz Mohamed Ibrahim

أستاذ مشارك – جامعة الزعيم الأزهرى

Associate Professor – Al-Zaim Al-Azhari University

2. د. احمد سليمان إبراهيم

Dr. Ahmed Suleiman Ibrahim

أستاذ مساعد – جامعة الزعيم الأزهرى

Assistant Professor – Al-Zaeem Al-Azhari University

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 20

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 20

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي في السودان، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة بعد جائحة كورونا. تتجلى أهمية البحث في مساهمته بسد فجوة معرفية حول السياحة الرقمية، وتقديم مؤشرات عملية تساعد المؤسسات السياحية على تطوير استراتيجياتها الترويجية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة من العاملين في قطاع السياحة ومستخدمي المنصات الرقمية، وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتعزيز الترويج السياحي وصورة السودان الذهنية، مع تفوق المحتوى البصري والتفاعلي على المحتوى الرسمي، في حين تمثل البنية التحتية الضعيفة ونقص الكوادر المتخصصة أبرز المعوقات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الكوادر البشرية، وتحسين جودة المحتوى الرقمي باللغات الأجنبية، وتخصيص ميزانيات مستقلة للترويج، بجانب تعزيز البنية التحتية الرقمية.

الكلمات المفتاحية: السياحة الرقمية، مواقع التواصل الاجتماعي، الترويج السياحي، السودان.

Abstract:

This study investigates the role of social media in promoting tourism in Sudan amid rapid digital transformation following the COVID-19 pandemic. The research is significant as it addresses a gap in digital tourism studies and offers practical insights for improving promotional strategies. A descriptive-analytical method was applied using an online questionnaire distributed to tourism sector employees and digital users, with data analyzed through SPSS. Results indicate a positive relationship between social media use and tourism promotion in enhancing Sudan's image, with visual and interactive content being more influential than official content. However, weak infrastructure and limited skilled personnel remain major obstacles. The study recommends developing human resources, improving digital content quality in foreign languages, allocating specific budgets for digital promotion, and strengthening technological infrastructure to support sustainable tourism development.

Keywords: Digital Tourism, Social Media, Tourism Promotion, Sudan.

المقدمة

مواقع التواصل الاجتماعي مثل (فيسبوك، إنستغرام، تويتر، يوتيوب، وتيك توك) أصبحت أدوات رئيسية في صناعة السياحة الحديثة، حيث تقوم بعرض التجارب السياحية وعرض المقومات والوجهات السياحية بطريقة جذابة بالاعتماد على الصور ومقاطع الفيديو والتفاعل اللحظي معها، ولم يعد الترويج السياحي مقتصرًا على الجهات الرسمية أو الحملات الإعلانية المدفوعة، بل بات كل سائح أو مدون أو مصور سفيرًا فعليًا للتسويق السياحي الرقمي.

السودان يمتلك مقومات وجاذب سياحية طبيعية وتاريخية فريدة ومتنوعة تجعله في صدارة الدول السياحية في الاقليم، يمتلك السودان آثار حضارات قديمة مثل حضارة نبتة والمروية والكوشية، ويتميز بتنوع جغرافي ومناخي ملحوظ من سهول وصحاري إلى سواحل البحر الأحمر الغنية بالشعاب المرجانية، بالإضافة للتراث الثقافي الغني الذي يعكس تنوع الأعراق والمجتمعات، زرع كل ذلك فإن السياحة في السودان لا تزال تعاني من ضعف كبير في الترويج وعدم المقدرة على مواكبة الأساليب الحديثة للتسويق، وبصورة خاصة في مجال الإعلام الرقمي ومواقع التواصل الاجتماعي.

فرضت جائحة كورونا والتغيرات العالمية التي صاحبها التحول نحو التكنولوجيا والاعتماد على التقنيات الحديثة والرقمنة في مختلف مناحي الحياة، وكان نصيب السياحة من هذا التحول كبيراً، حيث أكدت الحاجة إلى تبني سياسات ترويجية جديدة تعتمد على التكنولوجيا ومواقع التواصل الاجتماعي كأداة من الأدوات الاستراتيجية للتسويق للسياحة وجذب السياح المحليين والدوليين، ومن هنا يتجلى أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة دور استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التسويق والترويج للسياحة في السودان، وتحليل مدى فعاليتها واكتشاف ومعرفة التحديات والفرص المرتبطة بها، واقتراح توصيات وآليات تطوير هذا الدور بما يخدم نهضة وتطور السياحة في البلاد.

مشكلة البحث

على الرغم من تنامي الاعتماد العالمي على وسائل التواصل الاجتماعي كأدوات فعّالة في الترويج السياحي، إلا أن السودان لا يزال متأخرًا نسبيًا في استثمار هذه الوسائل بالشكل الأمثل، فرغم توفر بيئة رقمية متنامية وشريحة كبيرة من المستخدمين المحليين على هذه المنصات تبقى الجهود الترويجية السياحية السودانية عبر مواقع التواصل الاجتماعي محدودة وعشوائية في معظم الأحيان، وتعاني من غياب الرؤية المؤسسية والاستراتيجيات الواضحة، فضلاً عن ضعف المحتوى الرقمي المخصص للترويج المهني للمواقع السياحية السودانية.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى فعالية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي في السودان، وما أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق الاستفادة المثلى منها؟

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية، أبرزها:

1. الأهمية العلمية:

أ. يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتسويق السياحي الرقمي في السودان الذي لم ينل حظه الكافي من البحث في هذا المجال.

ب. يفتح المجال لدراسات مستقبلية تربط بين الإعلام الجديد والسياحة المستدامة.

2. الأهمية التطبيقية:

أ. يُمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية والمؤسسات السياحية الخاصة في تطوير حملات ترويجية فعّالة.

ب. يساعد العاملين في مجال السياحة على فهم أفضل لاستراتيجيات التفاعل مع الجمهور عبر الإنترنت.

ج. يُقدّم مؤشرات عملية حول المنصات والأنماط الأكثر جذبًا وفاعلية في السياق السوداني.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. تحليل مدى استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي في السودان.
2. التعرف على نوعية ومستوى المحتوى السياحي الرقمي المرتبط بالسودان.
3. تقييم تأثير هذا المحتوى على الصورة الذهنية للوجهات السياحية السودانية.
4. الكشف عن التحديات التي تواجه استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في القطاع السياحي.
5. تقديم توصيات عملية لتفعيل دور الإعلام الرقمي في دعم السياحة السودانية.

فرضيات البحث:

تم صياغة الفرضيات التالية بناءً على الإطار النظري ومشكلة البحث:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والترويج السياحي في السودان وتعزيز صورته الذهنية.
2. يسهم المحتوى البصري وغير الرسمي في جذب السياح والاهتمام بالمقاصد السودانية أكثر من المحتوى الرسمي.
3. يؤثر التفاعل الرقمي عبر مواقع التواصل (الإعجابات، التعليقات، المشاركات) على نية السائح في زيارة المواقع السياحية.
4. يشكل ضعف المحتوى الرسمي والكوادر التسويقية والبنية التحتية من أبرز معوقات الترويج السياحي عبر وسائل التواصل الاجتماعي في السودان.

منهجية البحث:

1. **لمنهج الوصفي:** يتيح هذا المنهج مقارنة الوضع الحالي بمراحل سابقة من الترويج السياحي، وتحديد التغيرات التي طرأت على سلوكيات السياح واهتماماتهم نتيجة استخدام هذه المنصات الرقمية.
2. **المنهج الإحصائي:** يُعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل البيانات الرقمية المتعلقة باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة، وقياس أثر الترويج الإلكتروني بصورة كمية دقيقة، وتقديم نتائج مدعومة بالأرقام والمؤشرات الإحصائية.
3. **المنهج التحليلي:** يهدف هذا المنهج إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات الترويج عبر مواقع التواصل الاجتماعي واهتمام السياح بالوجهات السودانية، كما يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الترويج الرقمي، واستخلاص استنتاجات علمية دقيقة حول كيفية تحسين استراتيجيات التسويق السياحي في السودان.

مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع الأكاديمية - البحوث والدراسات السابقة - المصادر الحكومية الرسمية - المواقع الإلكترونية الرسمية - إحصائيات وتقارير.
- المصادر الأولية:** الاستبيان - المقابلات الشخصية.

حدود البحث:

يتحدد نطاق هذا البحث وفقاً للأبعاد التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على دراسة العلاقة بين مواقع التواصل الاجتماعي والترويج السياحي في السودان دون التطرق إلى جوانب أخرى من القطاع السياحي مثل البنية التحتية أو السياسات السياحية العامة.
2. **الحدود الجغرافية:** يقتصر البحث على عينة من الجهات والمؤسسات السياحية ومستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي في السودان.

3. الحدود الزمنية: يغطي البحث الفترة الممتدة من عام 2020 حتى منتصف 2025، وهي مرحلة شهدت تحولات رقمية كبيرة بعد جائحة كورونا، وعودة نسبية للنشاط السياحي.

4. الحدود البشرية: يشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاع السياحي على المستويين الاتحادي والولائي، وأصحاب المؤسسات السياحية، إضافة إلى متابعي الصفحات الرقمية ذات الصلة بالسياحة، إلى جانب عينة عشوائية من السياح المحليين والدوليين المتفاعلين مع المحتوى الرقمي عن السودان، وذلك لقياس اتجاهاتهم وتصوراتهم حول دور الإعلام الرقمي في الترويج السياحي.

الدراسات السابقة:

دراسة (عبد الرحمن، 2024) هدفت الدراسة إلى تحليل محتوى الصفحة الرسمية لوزارة السياحة والآثار المصرية على فيسبوك، وقياس مدى فاعليتها في دعم الترويج السياحي الخارجي. استخدم البحث المنهج التحليلي الكيفي، من خلال تحليل مضمون منشورات الصفحة خلال عام 2023. كشفت النتائج أن المنشورات المصورة (صور وفيديوهات قصيرة) كانت الأكثر تفاعلاً، وأسهمت في تحسين الصورة الذهنية لمصر كوجهة سياحية آمنة ومتنوعة. أوصت الدراسة بتبني استراتيجية رقمية موحدة لتسويق المقاصد السياحية، والتفاعل المباشر مع تعليقات الجمهور.

دراسة (الأمين، 2022) هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة الإعلام السوداني في دعم وتنشيط السياحة، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة نوعية بولاية الخرطوم، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان. أظهرت النتائج أن وسائل الإعلام التقليدية ما زالت تلعب دوراً بارزاً، ولكن ضعف الرسائل الإعلامية المتخصصة وتواضع التدريب والتمويل يحد من الفاعلية. أوصى البحث بضرورة تطوير الخطاب الإعلامي السياحي، وتبني الإعلام الرقمي الحديث كجزء من استراتيجية وطنية شاملة.

دراسة (علي، 2022) هدفت الدراسة إلى تحليل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق المقاصد السياحية، من خلال دراسة حالة لمتحف القومي للحضارة وطريق الكباش. اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي، مع تحليل محتوى المنصات الرقمية (فيسبوك، تيك توك، إنستغرام). أظهرت النتائج أن هذه

المنصات زادت الانتباه السياحي بفضل المحتوى المصور الجذاب وسرعة الانتشار. أوصت بتبني حملات مرئية تفاعلية، وتوحيد التنسيق الرقمي بين مختلف الوسائط.

دراسة (عَلَّاب، 2020) هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية وسائل التواصل الاجتماعي، خاصة فيسبوك في الترويج للخدمات السياحية في الجزائر. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات وزعت على عينة من الزبائن المتعاملين مع وكالات السفر عبر الإنترنت. كشفت النتائج أن فيسبوك يشكل قناة فعالة لتسويق العروض السياحية بتكلفة منخفضة وتفاعل مباشر. أوصى البحث بضرورة بناء حملات إعلانية إلكترونية ممنهجة، وتطوير محتوى جذاب وتفاعلي.

دراسة (موسى، 2017) هدفت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة وسائل الإعلام السودانية في الترويج للسياحة بولاية البحر الأحمر، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أدوات الاستبيان والمقابلة على عينة من المؤسسات السياحية والإعلامية. كشفت النتائج ضعف التنسيق والتمويل والتدريب في الجانب الإعلامي السياحي، إضافة إلى غياب المحتوى الإعلامي المتخصص، أوصت بإنشاء دليل إعلامي سياحي وتطوير البرامج الإعلامية الموجهة للترويج السياحي.

جدول رقم (1): الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	لمجال
تهدف إلى تحليل الدور الفعلي لمواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي داخل السودان تحديداً.	ركزت معظم الدراسات على تقييم الأدوار العامة لمواقع التواصل أو الإعلام التقليدي في السياحة.	الهدف من الدراسة
تعتمد على منهج ميداني تطبيقي يجمع بين الاستبيان وتحليل المحتوى والتفسير النوعي.	استخدمت مناهج وصفية وتحليلية تعتمد على استبيانات محدودة أو تحليل محتوى صفحات رسمية.	منهج الدراسة

أشارت إلى أهمية الإعلام الرقمي عامة، مع نتائج تركز على المحتوى البصري وفعالية المنصات دون تعمق في البيئة السودانية.	أهم النتائج
تتوقع الدراسة الوصول إلى نتائج توضح فعالية المنصات الرقمية في دعم السياحة داخليًا، وربطها بسلوك الجمهور المحلي.	
توصي بتحسين المحتوى الإعلامي أو إنشاء منصات رسمية أو حملات إلكترونية عامة.	أهم التوصيات
تسعى هذه الدراسة لوضع استراتيجية متكاملة مبنية على بيانات ميدانية، تتضمن التدريب على التسويق الرقمي السياحي في السودان.	
معظمها تركز على دول خارج السودان، أو مدن محددة كالبحر الأحمر أو الخرطوم فقط.	التغطية الجغرافية
تشمل الدراسة السودان ككل مع تركيز على نماذج تمثل مناطق مختلفة ذات طابع سياحي متنوع.	

ملخص فجوة البحث:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت دور الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في:

1. ندرة الدراسات التطبيقية الحديثة في السودان خاصة بعد التحولات الرقمية التي شهدتها العالم بعد جائحة كورونا.
2. قلة الدراسات التي تربط بشكل منهجي بين المنصات الاجتماعية الرقمية (مثل إنستغرام وتويتر ويوتيوب) والتأثير الفعلي على سلوك السائح تجاه المقاصد السودانية.
3. التركيز على أدوات الإعلام التقليدي في الدراسات السودانية مع غياب تحليلات متعمقة حول التفاعل الرقمي والمحتوى البصري.

4. غياب دراسات مقارنة بين السودان ودول أخرى في استخدام الوسائط الاجتماعية في الترويج السياحي.

5. انعدام تغطية تحليلية لصفحات الجهات الرسمية السياحية السودانية على مواقع التواصل الاجتماعي من حيث الأداء والتأثير.

الدراسة الحالية تسد هذه الفجوة من خلال دراسة تحليلية حديثة لدور وسائل التواصل الاجتماعي الرقمية في الترويج السياحي بالسودان مع التركيز على التفاعل الرقمي، والمحتوى البصري، والمردود السياحي الملموس.

مفهوم الترويج:

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روج) روج للشئ أي عرف به وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع، الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وتسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة، والترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي حيث لا يمكن الاستغناء عن النشاط الترويجي لتحقيق أهداف أي مشروع تسويقي (عقيلي، والعبدلي، والغدير، 1996، ص 190).

الترويج هو جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل الإعلان البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات والعلاقات العامة (الخطيب؛ عواد، 2000، ص 6).

الترويج السياحي عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

شبكات التواصل الاجتماعي هي مصطلح يشير إلى تلك المواقع على شبكة الإنترنت والتي ظهرت مع ما يعرف بالجيل الثاني للويب (Web 2) حيث تتيح التواصل بين مستخدميها في بيئة مجتمع افتراضي يجمعهم وفقاً لاهتماماتهم أو انتماءاتهم (جامعة - بلد - صحافة - شركة...)، بحيث يتم ذلك عن طريق

خدمات التواصل المباشر كإرسال الرسائل أو المشاركة في الملفات الشخصية للآخرين والتعرف على أخبارهم ومعلوماتهم التي يتيحونها للعرض (فلاق، ص 263).

إن أثر مواقع التواصل الاجتماعي يتعاظم في تطوير السياحة وتسويق الوجهات السياحية، ويكاد يكون أشبه بوظيفة دعائية بموثوقية عالية يستمد منها المستهلكون للمنتجات السياحية معلومات مباشرة من أفراد اصحاب تجربة (في أغلب الاحيان دون مقابل)، وهو ما يخلق رأياً عاماً سياحياً يستحق بالاهتمام في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية (الهياجي، 2017).

مواقع التواصل الاجتماعي أيضاً أسهمت في إحداث تحول جوهري في السياحة، حيث قامت بتوفير قنوات جديدة وفعالة للسائح للبحث عن المقاصد السياحية، بالإضافة الى تسهيل الحجز وشراء المنتجات السياحية بأمان ومرونة، كما اتاحت السائح تبادل الخبرات ونشر تجاربه، وبذلك عززت دور السائح كشريك فاعل في الترويج السياحي وصناعة الصورة الذهنية للمقاصد السياحية، كما شجعت هذه التحولات المؤسسات السياحية إلى إعادة هيكلة نماذج أعمالها وتبني استراتيجيات أكثر تطوراً تستجيب لاحتياجات المسافرين الرقمي، من خلال تطوير الخدمات وتحسين قنوات الاتصال والتفاعل المستمر مع السائح بعد الرحلة للاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين جودة الخدمات وتطوير منتجات جديدة، وبذلك أصبح يُنظر إلى السائحين باعتبارهم مساهمين رئيسيين في تصميم وتسويق وإنتاج التجربة السياحية (عبد السميع، 2012، ص14).

مواقع التواصل الاجتماعي والترويج السياحي في السودان:

تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً محورياً في الترويج السياحي من خلال تمكين التواصل المباشر مع الجمهور المستهدف ونشر المحتوى المرئي الذي يعكس تنوع المقاصد، وتبرز أهميتها في السودان نتيجة ضعف التغطية الإعلامية التقليدية وغياب الحملات المنظمة، حيث تُعد منصات مثل فيسبوك وإنستغرام وتيك توك أدوات فعالة لعرض الوجهات غير المستكشفة وتعزيز الصورة الإيجابية للبلاد، كما تسهم هذه الوسائل في تحسين تجربة السائح عبر التفاعل والمشاركة، إضافة إلى إتاحة حملات إعلانية رقمية دقيقة وبتكاليف منخفضة مقارنة بالإعلانات التقليدية. ويظهر الشباب السوداني تفاعلاً

ملحوظاً مع المحتوى السياحي عبر الإنترنت، خاصة على منصات مثل فيسبوك وإنستغرام ويوتيوب، بفضل طبيعته البصرية والتفاعلية مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية التي تقتصر للتجديد والمشاركة، وتشير الدراسات الميدانية إلى أن أكثر من 70% من الشباب يعتمدون على الإنترنت كمصدر رئيسي للمعلومات السياحية مقابل أقل من 20% للإعلام التقليدي، مما يعكس تحولاً واضحاً في سلوك الجمهور تجاه القنوات الرقمية (عبد الله، 2022).

معوقات السياحة عبر المنصات الرقمية في السودان:

تواجه جهود تسويق السياحة عبر المنصات الرقمية في السودان عدة معوقات، أبرزها ضعف البنية التحتية للإنترنت خاصة في المناطق النائية، وغياب الكوادر المتخصصة في التسويق الرقمي، إضافة إلى ضعف التنسيق بين الجهات الرسمية والمؤسسات السياحية، وغياب استراتيجية وطنية موحدة، كما يحد نقص المحتوى السياحي باللغات الأجنبية ومحدودية التمويل والدعم التقني من فعالية الحملات الترويجية، مما يقلل من فرص جذب السياح الأجانب والاستفادة المثلى من الإمكانيات الرقمية (الطيب، 2021).

ويرى الباحث أن هذه التحديات إلى جانب الطابع العشوائي وضعف جودة المحتوى المنشور، جعلت تأثير مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي محدوداً مقارنة بالتجارب العالمية، الأمر الذي يبرز فجوة حقيقية وفرصة غير مستغلة يمكن أن يسهم استثمارها باحترافية في تطوير السياحة الوطنية وتعزيز عوائدها الاقتصادية والتنموية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقطاع السياحة في السودان، والذين تعذر على الباحث حصرهم بدقة، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة الميسرة من العاملين بقطاع السياحة في السودان الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة بلغ عدد مفرداتها (209) فرد.

أسلوب جمع البيانات:

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان

تم استخدام أسلوب الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية (الفادني، 2008)، حيث تم تصميم وتطوير استبانة في ضوء بحوث سابقة، وقد تم إرسال الرابط الإلكتروني اللازم لتعبئة الاستبانة (Google Docs) إلى العاملين بقطاع السياحة في السودان الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة، والذين قاموا بدورهم بتسجيل استجاباتهم إلكترونياً، وقد أمكن استرداد (209) استبانة صالح للتحليل.

أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، حيث توجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، ولغرض الحصول على البيانات، والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة لتحقيق أهدافها لجأ الباحث إلى استخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتكونت القائمة من جزأين، تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال (8) متغيرات، والمتضمنة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مكان الإقامة، المهنة تساؤل عن زيارة مواقع سياحية بالسودان، تساؤل عن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بصفة يومية، تساؤل عن أكثر منصة استخداماً)، وأما الجزء الثاني فتضمن مقياس دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة بالسودان عبر (4) محاور مغلقة، وسؤال مفتوح، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول (2) عدد الفقرات في قائمة الاستقصاء الموجهة لعينة لدراسة

م	الجزء	المحور		عدد المتغيرات/ العبارات / الأسئلة
		رقم المحور	اسم المحور	
1	الأول	الأول	البيانات الشخصية	8
2	الثاني	الثاني	الفرضية الأولى	5
3		الثالث	الفرضية الثانية	5
4		الرابع	الفرضية الثالثة	5
5		الخامس	الفرضية الرابعة	5
6		السادس	سؤال مفتوح	2
7		دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة بالسودان		22
8	الجملة			30

المصدر: من إعداد الباحث، 2025.

لقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بحيث تكون استجابة المبحوث وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وأعطيت لكل خيار درجة من (5) إلى (1) (أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على عدد العبارات $3 = 5/(1+2+3+4+5)$
 طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات $0.80 = 5/(1-5)$
 وبالتقريب لمنزلة عشرية واحدة (0.79) ، والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما بالجدول التالي:

جدول (3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 1.0	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2

المصدر: عز، عبد الفتاح، 1982م، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 540 - 541.

الطرائق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي تضمنها البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتضمنت هذه الأساليب:

أ. أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percent) بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص وحدة المعاينة، والتحليل ديموغرافياً.
2. المتوسطات الحسابية (Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة، والتحليل عن متغيراتها.

ب. أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

1. التحليل العاملي: وذلك للتأكد من أن العبارات تشكل فعلاً محاور قائمة الاستقصاء.
2. معاملات الثبات: وذلك للوقوف على ثبات أداة الدراسة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومتوسط قيم التباين المستخرجة.
3. اختباري الالتواء (Skewness)، والتفلطح (Kurtosis)، وذلك للتحقق من التوزيع الطبيعي.

4. اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test)، وذلك للتحقق من معنوية محاور قائمة الاستقصاء المعدة مقارنة بالوسط الفرضي بالنسبة للمحاور، وذلك عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ هي (1.9719).

التحليل العاملي:

تم في هذا التحليل الكشف عن قوة عبارات قائمة الاستقصاء باعتماد أسلوب تحليل العوامل الأساسية، وقد اعتمدت الدراسة على النسب المستخرجة بأسلوب (Principals Component Analysis) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. (26)) لبناء نموذج التحليل العاملي للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات قائمة الاستقصاء، كما نستطيع من خلاله الحكم على صحة المقياس، فضلاً عن عملية تحديد نسب التشبع لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، إذ أن نسبة التشبع محددة إحصائياً بـ (0.30) بحسب رأى المحللين الإحصائيين (زغلول، 2003: ص149)، وهي النسب المعتمدة في الدراسة الحالية، كما بالجدول رقم (4) التالي.

جدول (4) نسب التشبع لعبارات محاور فرضيات الدراسة

المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
كود العبارة	نسبة التشبع	كود العبارة	نسبة التشبع	كود العبارة	نسبة التشبع	كود العبارة	نسبة التشبع
A1	0.674	B1	0.514	C1	0.766	D1	0.558
A2	0.777	B2	0.741	C2	0.803	D2	0.719
A3	0.818	B3	0.723	C3	0.751	D3	0.760
A4	0.779	B4	0.759	C4	0.759	D4	0.723
A5	0.594	B5	0.676	C5	0.790	D5	0.625

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

اتضح من الجدول (4) أن جميع عبارات قائمة الاستقصاء حققت نسب تشبع كافية لكل محور من محاور فرضيات أداة الدراسة، مما يعني أن عبارات المقياس جاءت متناسقة، وأن نسب التشبع تعكس قدرتها على تفسير نتائج التحليل الإحصائي.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد الباحث على الصدق الظاهري باستخدام أسلوب شمولية محتوى قائمة الاستقصاء (الاستبانة)، وذلك بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال والسياحة والفنادق، ملتمساً منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس، وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض الفقرات لتأخذ قائمة الاستقصاء (الاستبانة) شكلها النهائي (Sekaran 1992).

ب. ثبات أداة الدراسة:

تعتبر خاصية الثبات عن مدى قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها، وقد اعتمد الباحث في تقييم ثبات أداة القياس على مؤشرات ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite Reliability (CR)، متوسط قيم التباين المستخرجة (Average Variance Extracted (AVE)، التي توضح نتائجها بيانات الجدول (5):

جدول (5) نتائج اختبار ثبات المقياس

المحور	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط قيم التباين المستخرجة (AVE)
الثاني	0.782	0.852	0.537
الثالث	0.707	0.816	0.474
الرابع	0.833	0.882	0.599
الخامس	0.704	0.810	0.464

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS) و (CR-AVE Calculator)، 2025، الرياض.
 اتضح من الجدول (5) أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة 0.5 و 0.6 و 0.7، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت ما بين 0.704 و 0.833؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Hair et al 2010) وتساوي أو تفوق 0.60، وبالمثل أيضاً تراوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين 0.810 و 0.882؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Hu & Bentler, 1999) وتساوي أو تفوق 0.70، وبالمثل أيضاً تراوحت قيم متوسط التباين المستخرجة (AVE) ما بين 0.464 و 0.599؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Malhotra & Dash, 2011) وتساوي أو تفوق 0.5، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للدراسة الحالية.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح، حيث ترى بعض الدراسات أن قيم معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (± 1) ، وقيم معاملات التفلطح محصورة بين (± 3) ، ونجد دراسات أخرى ترى بأن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (± 3) ، وقيم معاملات التفلطح محصورة بين (± 10) (Malhotra & Dash, 2011: P284)، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوّر قائمة الاستقصاء الموزعة على أفراد عينة الدراسة الميدانية

م	المحور	Skewness	Error	Kurtosis	Error
1	الثاني	-0.577	+0.168	-0.417	+0.335
2	الثالث	-0.595	+0.168	-0.627	+0.335
3	الرابع	-0.747	+0.168	+0.055	+0.335
4	الخامس	-0.819	+0.168	-0.692	+0.335

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

يظهر الجدول رقم (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (قيم الالتواء، والتفلطح) حيث ان قيم الالتواء لم تتجاوز (± 1) ، وكذلك قيم التفلطح لم تزد عن (± 3) ؛ مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات قائمة الاستقصاء، واقرانها بالتوزيع الطبيعي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بهدف فهم طبيعة العينة وتوزيعها، ويوضح الجدول (7) خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (7) توزيع مفردات العينة وفقاً لبياناتهم الشخصية

المتغير		F	P	المتغير		F	P
الجنس	ذكر	116	55.5%	تابع المهنة بقطاع السياحة	أكاديمي	47	22.5%
	أنثى	93	44.5%		موظف	28	13.4%
	أقل من 30	101	48.3%		طالب	50	23.9%
الفئة العمرية	30 – 39	58	27.8%		أخرى	37	17.7%
	40 – 49	26	12.4%	التساؤل السادس	نعم	184	88%
	50 – 59	19	9.1%		لا	25	12%
	60 فأكثر	5	2.4%		نعم	195	93.3%

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان

المستوى التعليمي	ثانوي	6	2.9%	السابع	لا	14	6.7%
	جامعي	131	62.7%	المنصة الأكثر استخداماً	فيسبوك	113	54.1%
	دراسات عليا	72	34.4%		إنستغرام	7	3.3%
مكان الإقامة	داخل السودان	141	67.5%		يوتيوب	14	6.7%
	خارج السودان	68	32.5%		تيك توك	45	21.5%
المهنة بقطاع	القطاع العام	15	7.2%		واتساب	26	12.4%
	القطاع الخاص	26	12.4%		تيليجرام	2	1%
السياحة	إعلامي/ صانع محتوى	6	2.9%		إكس (تويتر)	2	1%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025، الرياض.

اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين، واختبار (T) لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة، ومتوسط عبارات المحور، ولتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها، تم استخدام معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية النسبية (Hair, et al, 2010: P264)، والذي تم وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات (مرتفعة؛ متوسطة؛ منخفضة) = $3/(1-5) = 1.33$ ، وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية النسبية في هذه الدراسة على النحو التالي:

1. الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33؛

2. والأهمية المتوسطة من 2.33 - إلى 3.66؛

3. والأهمية النسبية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام مواقع التواصل

الاجتماعي والترويج السياحي في السودان وتعزيز صورته الذهنية:

الجدول (8) يوضح نتائج التحقق من اختبار الفرضية الأولى:

جدول (8) نتائج اختبار T للتحقق من الفرضية الأولى

م	الفقرة	Mean	SD	التفسير	T	Sig.	النتيجة
A1	أتابع بانتظام المحتوى المتعلق بالسياحة السودانية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	3.99	0.935	أوافق	15.308	0.000	قبول
A2	أسهمت المنصات الرقمية في تعريف	3.87	1.055	أوافق	11.933	0.000	قبول

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان

						السياح المحليين والدوليين بالمقاصد السودانية	
قبول	0.000	14.004	أوافق	1.067	4.03	المحتوى المنشور على مواقع التواصل يساهم في تعزيز الصورة الإيجابية والتنافسية للسودان سياحياً	A3
قبول	0.000	20.038	أوافق بشدة	0.884	4.22	ساعدت المنصات الرقمية في إبراز التنوع الجغرافي والثقافي للسودان بشكل أفضل من الإعلام التقليدي	A4
قبول	0.000	33.641	أوافق بشدة	0.658	4.53	الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي أصبح أكثر فاعلية من الحملات الترويجية التقليدية	A5
قبول	0.000	23.992	أوافق	0.681	4.13	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

اتضح من الجدول رقم (8) أن أفراد العينة قد أكدوا أهمية نسبية عالية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي بالسودان وتعزيز صورته الذهنية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات، وكذلك من خلال اختبار (One- Sample T Test) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفرضية ككل، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (4.13)، بانحراف معياري (0.681)، كما بلغت قيمة (T) (23.992) بمستوى معنوية (0.000)، واتضح أيضاً أن قيم (T) المحسوبة للعبارات منفردة بمستويات معنوية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا على جميع عبارات الفرضية الأولى بالموافقة والموافقة بشدة، مما يؤكد على صحة الفرضية الأولى للدراسة، والتي نصت على: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والترويج السياحي في السودان وتعزيز صورته الذهنية.

الفرضية الثانية: يساهم المحتوى البصري وغير السمعي في جذب السياح والاهتمام بالمقاصد السودانية أكثر من المحتوى الرسمي:

الجدول (9) يوضح نتائج التحقق من اختبار الفرضية الثانية:

جدول (9) نتائج اختبار T للتحقق من الفرضية الثانية

م	الفقرة	Mean	SD	التفسير	T	Sig.	النتيجة

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في الترويج السياحي في السودان

B1	الصور والفيديوهات القصيرة على المنصات أكثر تأثيراً من النصوص المكتوبة	4.60	0.748	أوافق بشدة	30.905	0.000	قبول
B2	المحتوى الذي ينشره السياح أو المدونون أكثر إقناعاً من الإعلانات الرسمية	4.22	0.926	أوافق بشدة	19.119	0.000	قبول
B3	العروض المرئية والمحتوى غير الرسمي تساهم في رفع مستوى الوعي وإبراز الجوانب الحياتية والثقافية	4.01	0.966	أوافق	15.113	0.000	قبول
B4	الفيديوهات التفاعلية (مثل تيك توك ويوتيوب) بلغات متعددة تعزز من رغبة السياح الداخلية والخارجية	4.48	0.673	أوافق بشدة	31.865	0.000	قبول
B5	الاهتمام بالتصوير الاحترافي والتقنيات الرقمية يزيد من جاذبية المقاصد السياحية السودانية	4.61	0.595	أوافق بشدة	39.186	0.000	قبول
	الكلية	4.39	0.539	أوافق بشدة	37.150	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

اتضح من الجدول رقم (9) أن أفراد العينة قد أكدوا أهمية نسبية عالية لإسهام المحتوى البصري وغير السمعي في جذب السياح والاهتمام بالمقاصد السودانية أكثر من المحتوى الرسمي، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات المكونة للفرضية، وكذلك من خلال اختبار (One- Sample T Test) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفرضية ككل، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (4.39)، بانحراف معياري (0.539)، كما بلغت قيمة (T) (37.150) بمستوى معنوية (0.000)، واتضح أيضاً أن قيم (T) المحسوبة للعبارات منفردة بمستويات معنوية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا على جميع عبارات الفرضية الثانية بالموافقة والموافقة بشدة، مما يؤكد على صحة الفرضية الثانية، والتي نصت على: يساهم المحتوى البصري وغير السمعي في جذب السياح والاهتمام بالمقاصد السودانية أكثر من المحتوى الرسمي.

الفرضية الثالثة: يؤثر التفاعل الرقمي عبر مواقع التواصل (الإعجابات، التعليقات، المشاركات) على نية السائح في زيارة المواقع السياحية:

الجدول (10) يوضح نتائج التحقق من اختبار الفرضية الثالثة:

جدول (10) نتائج اختبار T للتحقق من الفرضية الثالثة

م	الفقرة	Mean	SD	التفسير	T	Sig.	النتيجة
C1	التفاعل مع محتوى السياحة السودانية عبر مواقع التواصل يشجعني على التفكير في زيارة بعض المواقع السياحية في السودان	4.33	0.791	أوافق بشدة	24.303	0.000	قبول
C2	التعليقات الإيجابية وتوصيات المستخدمين الآخرين تدفعني للاهتمام بالمقاصد السياحية	4.26	0.838	أوافق بشدة	21.710	0.000	قبول
C3	المشاركات المتكررة وارتفاع نسب المشاهدة والإعجاب تعزز من ثقتي بجاذبية الوجهات السياحية	4.25	0.835	أوافق بشدة	21.618	0.000	قبول
C4	تفاعلي الشخصي مع المحتوى يزيد من اهتمامي بالسفر داخل السودان	4.17	0.854	أوافق	19.838	0.000	قبول
C5	حملات التفاعل (المسابقات، الهاشتاقات) تحفز المشاركة وتعزز من الرغبة في زيارة الوجهات السياحية	4.15	0.841	أوافق	19.823	0.000	قبول
	الكلية	4.23	0.644	أوافق بشدة	27.670	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

اتضح من الجدول رقم (10) أن أفراد العينة قد أكدوا أهمية نسبية عالية لتأثير التفاعل الرقمي عبر مواقع التواصل (الإعجابات، التعليقات، المشاركات) على نية السائح في زيارة المواقع السياحية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات، وكذلك من خلال اختبار (One- Sample T Test) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفرضية ككل، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (4.23)، بانحراف معياري (0.644)، كما بلغت قيمة (T) (27.670) بمستوى معنوية (0.000)، واتضح أيضاً أن قيم (T) المحسوبة للعبارات منفردة بمستويات معنوية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا على جميع عبارات الفرضية الثالثة بالموافقة والموافقة بشدة، مما يؤكد على صحة الفرضية الثالثة للدراسة، والتي نصت على: يؤثر التفاعل الرقمي عبر مواقع التواصل (الإعجابات، التعليقات، المشاركات) على نية السائح في زيارة المواقع السياحية.

الفرضية الرابعة: يشكل ضعف المحتوى الرسمي والكوادر التسويقية والبنية التحتية من أبرز معوقات الترويج السياحي عبر وسائل التواصل الاجتماعي في السودان:
الجدول (11) يوضح نتائج التحقق من اختبار الفرضية الرابعة:

جدول (11) نتائج اختبار T للتحقق من الفرضية الرابعة

م	الفقرة	Mean	SD	التفسير	T	Sig.	النتيجة
D1	ضعف المحتوى الرسمي يقلل من فاعلية الترويج السياحي في السودان	4.26	0.785	أوافق بشدة	23.186	0.000	قبول
D2	غياب الكوادر المتخصصة في التسويق الرقمي يمثل عائقاً أمام الترويج السياحي الفعال	4.39	0.753	أوافق بشدة	26.744	0.000	قبول
D3	ضعف البنية التحتية للإنترنت ومحدودية التمويل والدعم التقني تحد من انتشار المحتوى السياحي	4.40	0.849	أوافق بشدة	23.782	0.000	قبول
D4	عدم وجود استراتيجيات وطنية موحدة وقلة التنسيق بين المؤسسات السياحية يضعف من كفاءة الحملات الترويجية	4.45	0.692	أوافق بشدة	30.269	0.000	قبول
D5	نقص المحتوى السياحي باللغات الأجنبية يقلل من فرص جذب السياح الأجانب للسودان	4.38	0.841	أوافق بشدة	23.686	0.000	قبول
	الكلية	4.38	0.532	أوافق بشدة	37.380	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج تحليل برنامج (SPSS)، 2025.

اتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد العينة قد أكدوا أهمية نسبية عالية لتشكيل ضعف المحتوى الرسمي والكوادر التسويقية والبنية التحتية لأبرز معوقات الترويج السياحي عبر وسائل التواصل الاجتماعي في السودان، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات، وكذلك من خلال اختبار (One- Sample T Test) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفرضية ككل، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (4.38)، بانحراف معياري (0.532)، كما بلغت قيمة (T) (37.380) بمستوى معنوية (0.000)، واتضح أيضاً أن قيم (T) المحسوبة للعبارات منفردة بمستويات معنوية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا على جميع

عبارات الفرضية الرابعة بالموافقة بشدة، مما يؤكد على صحة الفرضية الرابعة للدراسة، والتي نصت على: يشكل ضعف المحتوى الرسمي والكوارر التسويقية والبنية التحتية من أبرز معوقات الترويج السياحي عبر وسائل التواصل الاجتماعي في السودان.

السؤال المفتوح:

1. تم سؤال المبحوثين عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه مواقع التواصل الاجتماعي للترويج للسياحة في السودان، وكانت إجاباتهم كما يلي:

- أ- عدم وجود أو قلة المحترفين في صناعة الترويج السياحي عبر المحتوى الرقمي.
- ب- ارتفاع أسعار خدمات الانترنت وضعف شبكات الانترنت بالسودان.
- ج- الحروب الداخلية في مناطق تواجد المقاصد السياحية (جبل مرة في دارفور على سبيل المثال).
- د- غياب اللغات الأجنبية (الانجليزية والفرنسية) في المحتوى الترويجي للمنتج السياحي.
- هـ- غياب الحس الوطني.

2. تم سؤال المبحوثين عن أهم التوصيات لتفعيل دور مواقع التواصل الاجتماعي للترويج للسياحة في السودان، وكانت إجاباتهم كما يلي:

- أ- اختيار صانعي محتوى أكفاء والعمل على تدريبهم وتأهيلهم باستمرار.
- ب- خفض أسعار خدمات الانترنت وتقوية شبكات الانترنت وزيادة سرعته بالسودان.
- ج- توفير ميزانية لتنفيذ أنشطة ترويجية للمقاصد السياحية عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- د- الاهتمام بجودة التصوير والمونتاج في المنتج السياحي المقدم عبر المنصات.
- هـ- التركيز على اللغات الأجنبية في المحتوى المقدم عن المنتج السياحي عبر المنصات.
- و- تفعيل الهاشتاقات والفيديوهات التي تحتوي على مقاصد سياحية ومشاركتها.
- ز- الاستعانة بالمشاهير من الفنانين والإعلاميين والرياضيين في تقديم المنتج السياحي.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والترويج السياحي في السودان، بما يسهم في تعزيز الصورة الذهنية للمقاصد السياحية، ويؤكد أن منصات التواصل الاجتماعي تمثل أحد أهم عوامل الجذب السياحي في العصر الرقمي.

2. تبين أن المحتوى البصري والسمعي (الصور والفيديوهات) يحقق تأثيراً أكبر في جذب السياح والاهتمام بالمقاصد السودانية مقارنة بالمحتوى الرسمي، مما يبرز الحاجة إلى تبني مبادرات وسياسات تركز على إنتاج محتوى رقمي سياحي عالي الجودة من الناحية التقنية والإبداعية.
3. أثبتت الدراسة أن التفاعل الرقمي عبر منصات التواصل (الإعجاب، المشاركة، التعليق، وتفعيل الوسوم/الهاشتاقات) يؤثر بشكل مباشر على نية السائح لزيارة المقاصد السياحية السودانية، ما يعكس أهمية تعزيز التفاعل الرقمي كأداة تسويقية مؤثرة.
4. كشفت النتائج أن ضعف المحتوى الرسمي، وقصور الكوادر التسويقية، وتردي البنية التحتية التقنية تمثل أبرز معوقات الترويج السياحي الرقمي في السودان، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والبنية التحتية الرقمية لدعم صناعة السياحة.
5. أظهرت مقترحات أفراد العينة مجموعة من الآليات الفاعلة لتفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي، أبرزها:

- أ- اختيار صانعي محتوى أكفاء وتدريبهم وتأهيلهم بصورة مستمرة.
- ب- خفض أسعار خدمات الإنترنت وتحسين جودة الشبكات وزيادة سرعتها.
- ج- تخصيص ميزانيات مستقلة لتنفيذ أنشطة ترويجية عبر المنصات الرقمية.
- د- الاهتمام بجودة التصوير والمونتاج في المنتجات السياحية الرقمية.
- هـ- التركيز على إنتاج محتوى بلغات أجنبية لاستهداف الأسواق الدولية.
- و- تفعيل الوسوم (الهاشتاقات) ونشر الفيديوهات الترويجية للمقاصد السياحية.
- ز- الاستعانة بالمشاهير من الفنانين والإعلاميين والرياضيين في الترويج السياحي..

ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. تعزيز استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تيك توك، واتساب، يوتيوب، إنستغرام، تيليجرام، إكس/تويتر) بوصفها أدوات محورية في الترويج السياحي بالسودان، مع التركيز على استراتيجيات تضمن الاستدامة والتفاعل المستمر.
2. العمل على معالجة معوقات الترويج الرقمي من خلال تحسين جودة المحتوى الرسمي، وتدريب الكوادر البشرية على مهارات التسويق الرقمي، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يضمن استجابة فعالة لمتطلبات التحول الرقمي في السياحة.
3. تفعيل الدور الترويجي لمواقع التواصل الاجتماعي عبر:
 - أ- تأهيل صانعي المحتوى وبناء قدراتهم على الإنتاج الإبداعي والاحترافي.
 - ب- تحسين خدمات الإنترنت من حيث الأسعار والجودة والسرعة.
 - ج- توفير موازنات كافية للأنشطة الترويجية الرقمية للمقاصد السياحية.
 - د- إنتاج محتوى مرئي عالي الجودة من حيث التصوير والمونتاج.
 - هـ- تقديم محتوى متعدد اللغات لتوسيع دائرة الوصول للأسواق الخارجية.
 - و- تفعيل الهاشتاقات والفيديوهات الترويجية لتعزيز التفاعل الرقمي.
 - ز- توظيف تأثير المشاهير في مجالات الفن والإعلام والرياضة للترويج السياحي.

الخاتمة:

اهتمت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول مواقع التواصل الاجتماعي وتعرف أدوارها، حيث اهتمت بتحديد الآلية التي من خلالها تبين استخداماتها، والمعوقات التي تواجهها في المجال السياحي، وعلى ذلك تكون هذه الدراسة قد سلطت الضوء ووسعت دائرة الاهتمام بكيفية تدعيم هذه المتغيرات التسويقية في القطاع السياحي بالسودان.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. عبد الرحمن؛ إسماعيل حمدي، (2024)، دور منصات التواصل الاجتماعي الرسمية في دعم الترويج السياحي: دراسة تطبيقية على وزارة السياحة والآثار المصرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
2. الأمين؛ مرتضى البشير عثمان، (2022)، واقع الترويج السياحي في وسائل الاتصال السودانية: دراسة على عينة من الجمهور النوعي بولاية الخرطوم، جامعة العلوم والتقانة، الخرطوم.
3. علي؛ ياسمين حسين محمد، (2022)، دور وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج السياحي: المتحف القومي للحضارة المصرية وطريق الكباش في مصر نموذجاً، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 6، ص 1119 - 1133، القاهرة.
4. علاب؛ موسى، (2020)، دور وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق للخدمات السياحية، دار الهدى للنشر، الجزائر.
5. موسى؛ سهام حامد محمد، (2017)، دور الإعلام في الترويج للسياحة في السودان: دراسة تطبيقية على سياحة ولاية البحر الأحمر في الفترة 2011-2013م، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
6. الهياجي، ياسر هاشم عماد (30 أكتوبر - 2 نوفمبر 2017)، أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق الوجهات السياحية العربية: موقع فيسبوك نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي الثاني لقسم الاعلام (المجتمع العربي وشبكات التواصل الاجتماعي في عالم متغير)، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، مسقط سلطنة عمان.
7. الخطيب، فهد سليم؛ عواد، محمد سليمان (2000)، مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، دار الفكر، عمان الأردن 06.
8. عبد السميع، محمد محمد فراج (2012)، دور مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق مصر كمقصد سياحي دولي، وزارة السياحة، قطاع التخطيط والبحوث والتدريب، مسابقة وزارة السياحة.

9. فلاق، محمد، دور شبكات التواصل الاجتماعي في الترويج للمقصد السياحي "اقتراح مشروع للنهوض بالسياحة الجزائرية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 261-276.
10. عبد الله، سامية الطيب (2022)، دور الإعلام الرقمي في الترويج للسياحة في السودان، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة النيلين، العدد 27، 115-130.
11. الطيب، هالة حسن (2021)، تحليل واقع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة السودانية، مجلة بحوث الاتصال والتنمية، جامعة السودان المفتوحة، العدد 10، 75-92.
12. الفادني، أبو الحسن محمد أحمد الشيخ، (2008)، البحث العلمي ومناهجه، مكتبة الشريف الأكاديمية للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان.
13. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، (2006)، مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
14. عز، عبد الفتاح، (1982)، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
15. زغلول، سعد، (2003)، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS ، ط10، المعهد العربي للتدريب والعلوم الإحصائية، بغداد، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E., (2010), Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Pearson, New York, United States of America.
2. Malhotra, N.K. & Dash, S., (2011), Marketing Research an Applied Orientation, Pearson Publishing, London, United Kingdom.
3. Sekaran, Uma, (1992), Research Method for Business: A Skill Building Approach, John Willy & Sons, United States of America.

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة
الطفيلة

The Degree of Digital Leadership Practice by Principals of Government Schools
Affiliated with the Directorate of Education, Tafila region

إعداد الخبير التربوي

منال صالح عبد الحميد الرواجفة

وزارة التربية والتعليم الأردنية

مديرية التربية والتعليم الطفيلة

مدرسة الطفيلة الثانوية للبنات

msw_og@hotmail.com

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 20

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 23

المُلخَص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الطفيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى عينة الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من (108) مستجيباً، وتوصلت الدراسة أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على فقرات ممارسة القيادة الرقمية بمجالاتها مجتمعة كان متوسطاً، واحتل مجال نشر الثقافة الرقمية المرتبة الأولى، وجاء مجال التنمية المهنية الرقمية بالمرتبة الثانية، أما مجال تعزيز المواطنة الرقمية جاء بالمرتبة الثالثة وأخيراً استخدام القيادة الرشيدة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق داله احصائياً في درجة ممارسة عينة الدراسة للقيادة الرقمية تبعاً للمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الرقمية تبعاً لمتغير الجنس واستناداً إلى النتائج أوصت الدراسة ضرورة عقد مؤتمرات لتشجيع مدراء المدارس على ممارسة القيادة الرقمية في مدارسهم، وتوسيع النطاق في استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، مديري المدارس، المدارس الحكومية، الأردن.

Abstract

The current study aimed to identify the degree of digital leadership practice by principals of government schools affiliated with the Directorate of Education in the Tafilah region. To achieve the objectives of the study, a descriptive survey approach was relied upon, and a tool was developed to measure the degree of digital leadership practice among the study sample, after ensuring the validity and reliability of the study tool. It was applied to the study sample, which consisted of (108) respondents. The study concluded that the general average of the study sample's answers to the paragraphs of digital leadership practice in all their fields combined was average. The field of spreading digital culture ranked first, the field of digital professional development came in second place, and the field of enhancing Digital citizenship came in third place, and finally the use of good leadership. The results also showed that there were statistically significant differences in the degree of the study sample's practice of digital leadership according to academic qualification, and the absence of statistically significant differences in the practice of digital leadership according to the gender variable. Based on the results, the study recommended the necessity of holding conferences to encourage School principals to exercise digital leadership in their schools, and Expanding the use of digital technology in schools.

Keywords: digital leadership, school principals, public schools, Jordan.

المقدمة

شهد هذا العصر تطوراً كبيراً ومذهلاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، فقد أصبح هذا التطور يلقي بظلاله على الأنشطة الإنسانية في هذا العالم وفي شتى مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، مما أدى إلى تغير جذري في جميع ممارسات الإنسان وسلوكياته، وكذلك متطلباته حتى الثقافة أصبحت رقمية والمواطنة رقمية، ولم يبق شيء بمعزل عن هذا التطور الرقمي، لذا يحتاج هذا التطور الرقمي إلى أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا العصر الرقمي والتفاعل الرقمي ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد يطلق عليه القيادة الرقمية.

فمفهوم القيادة الرقمية لا يبتعد كثيراً عن مفهوم القيادة التقليدية، إنما الاختلاف في أن القيادة الرقمية هي ممارسة مهارات القيادة التقليدية من خلال التقنيات الرقمية.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري العمل على إيجاد منظومة تعليمية مؤهلة ولديها القدرة على تخريج أجيال مدركة للمستحدثات، وكيفية التعامل معها، فبناء منظومة للتعليم مكتملة العناصر، والحلقات يعتبر من المتطلبات الضرورية لتحقيق نهضة تعليمية، فالتعليم من أحد الأدوات الهامة في زيادة قدرة المجتمعات على التعامل مع استحقاقات ومتطلبات العصر الرقمي، وتحدياته وذلك لدوره الفعال في بناء القدرات، والمهارات التي تمكن المتعلمين من الاستيعاب والقدرة على التعامل مع معطيات هذا العصر ومتطلباته (أبو قاسم، 2022).

وتعمل القيادة الرقمية على تحقيق نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية من حيث العمل على تبسيط وتسريع الإجراءات داخل هذه المؤسسات التعليمية، وبشكل خاص في ظل التباعد الجغرافي بين مركز الوزارات التعليمية والانتشار الجغرافي للمداس على امتداد مساحات الدولة وانتشار السكان فيها، إضافة إلى ارتباط الكثير من هذه المؤسسات بمؤسسات أخرى مشابهة لها في دول أخرى، وهذا يظهر بشكل إيجابي على مستوى متلقي الخدمة الداخليين من (معلمين وطلبة)، والخارجيين من (أولياء الأمور والمجتمع ومؤسساته)، وكذلك اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى تسهيل إجراء الاتصال بين الإدارات التعليمية والمدرسية المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة والسرعة

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، وضبط الهدر في الموارد واستغلال أمثل للوقت (بصيلي، 2022).

ومن المؤكد أن نمط القيادة الرقمية سيكون نمط القيادة السائد في المدارس لما له من خصائص وسمات تناسب الادارة التعليمية في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة، ولهذا فعلى المدارس في جميع الطاعات سواء العامة أم الخاصة وأن تعمل على استخدام هذا النمط من القيادة في تسيير النظام العام للمدرسة لتتكيف تدريجيا مع متطلبات البيئة الخارجية الجديدة بما تفرضه وتحتويه من تحديات جديدة غير مألوقة، لهذا اصبح القائد يحتاج الى السعي لامتلاك المهارات التي يتطلبها هذا التحول الرقمي، والذي أصبح فيه دور مدير المدرسة أكثر شمولية، والانتقال من التركيز على الإدارة إلى رؤية أكثر شمولية باتجاه القيادة الرقمية (العماري، 2022).

وليكون مدير المدرسة قائداً رقمياً من المهم ان يكون لديه رؤية واضحة لغايات دمج التكنولوجيا وتطبيقاتها الرقمية ضمن الأهداف الإدارية والتعليمية لمدرسته، والعمل على نمذجة ودعم استخدامها، والانخراط في فرص التطوير، والتنمية المهنية التي تركز على استخدام التكنولوجيا، وتأمين الموارد، والاطلاع على معايير التكنولوجيا الوطنية، والعمل على تحقيقها، وبث روح المواطنة الرقمية في المجتمع المدرسي والمجتمع المحيط به (لطفي، 2023).

واستنادا للعديد من المبررات للتوجه الى القيادة الرقمية من حيث السعي للتغلب على الكثير من المشكلات الحقيقية التي تواجه النظام التعليمي كنقص المرافق التعليمية، وزيادة الطلب على التعليم، وارتفاع التكاليف، لذلك ورغم التكاليف العالية للتحول إلى القيادة الرقمية الا انها ذات فائدة وأهمية كبيرة على المدى البعيد، اضافة الى أن المدرسة أصبحت بحاجة إلى نوع مختلف من المعلمين، والقادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة للتطور باستمرار، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة.

الدراسات السابقة ذات الصلة

هدفت دراسة لطفي (2023) للتعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

للقيادة التربويين وسبل تفعيلها، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (293) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية قد حصل على درجة متوسطة؛ وبوزن نسبي (63.24%)، ولا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية تعزى إلى المتغيرين النوع، والمؤهل العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم المقترحات الإجرائية التي تسهم في تفعيل تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية كالتأكد من وجود معلمين مهرة لجميع الطلاب، يستخدمون التكنولوجيا لتلبية احتياجات تعلم الطلاب، ونشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في المدارس، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس.

هدفت دراسة أبو قاسم (2022) إلى التعرف على درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة مكونة من خمسة مجالات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (278)، موزعين إلى (130) مديراً (148) مديرة للعام الدراسي (2021-2022)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية، وتمثلت بـ (128) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين بدرجة قليلة، و بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة أن يتم تبني برامج تنمية مهنية لجميع العاملين في المدرسة (معلم، مدير، مرشد) لتحويل المدارس إلى مدارس رقمية، وبيئة تدعم التحول الرقمي، والتواصل مع خبراء في هذا المجال من الكليات التقنية لاستثمار البرامج الحديثة والتطبيقات في العملية التعليمية.

هدفت دراسة بصيلي (2022) التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (343) من القيادات ووكلائهم والإداريين من الجنسين وكشفت نتائج

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية وبتقدير مرتفع، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المنصب لصالح الذين مناصبهم وكيل وتبعاً للخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة العماري (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث طُبقت على عينة بلغت (40) مفردة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة كبيرة، وُبعد الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة، وُبعد المعرفة للقيادة الرقمية، جاء بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتحديد الهدف العام من عملية ممارسة بُعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط، والإعلان عنها لجميع منسوبات المدرسة، وتوفير الإمكانيات التقنية مثل الحواسيب والهواتف النقالة، والبعد عن المركزية وتشكيل فرق العمل الفرعية المسؤولة عن التنفيذ، وإعداد الخطط والبرامج والمشاريع المستقبلية بالمدارس الثانوية لممارسة، وعقد لقاءات وندوات واجتماعات لزيادة الوعي بأهمية ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقيادة الرقمية.

هدفت دراسة لويسا وآخرون (Luecha et al., 2022) إلى دراسة مكونات ومؤشرات القيادة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية في مدارس شرق تايلاند، وإجريت الدراسة على عينة مقدارها 750 مستجيباً من مدارس شرق تايلاند، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لمديري المدارس تتكون من (7) مكونات و (22) مؤشراً، وأن المتوسط العام لممارسة القيادة الرقمية كان عند مستوى منخفض، وأن الرغبة للممارسة القيادة الرقمية من قبل عينة الدراسة بشكل عام، كانت بدرجة مرتفعة، إضافة إلى أن برنامج تطوير مهارات القيادة الرقمية كان فعالاً.

هدفت دراسة ابو سمهدانة (Abu Samhadana, 2022) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تعليم القاصرين من وجهة نظر مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من (64) مديراً، ولجمع البيانات فقد تم تطوير استبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية القاصرين من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تم التأكد من صدقها وموثوقيتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض أثر درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية القاصرين من وجهة نظر مديري المدارس، في مجال التميز في الممارسة المهنية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي ودرجة متوسطة لبعد القيادة الحكيمة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تعليم القاصرين من وجهة نظر مديري المدارس حسب الجنس والمؤهل التعليمي.

هدفت دراسة الذهلي وآخرون (2021) الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة المؤهل الدراسي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة من (31) فقرة، موزعة على أربعة مجالات وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة عشوائياً وبلغ عددها (207) مديراً ومديرة من مختلف المحافظات التعليمية في سلطنة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة على تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية جميعها، ومتابعة الحافلات المدرسية، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية حتى يسهل عملية التصحيح والمتابعة.

هدفت دراسة العشماوي والعصيمي (2021) التعرف على واقع تطبيق القيادة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على محورين، الأول: واقع تطبيق القيادة الإلكترونية، والثاني: مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة مكونة من (213) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق القيادة

الإلكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء عالياً، من وجهة نظر المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين واقع تطبيق القيادة الإلكترونية ومستوى الوعي الرقمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التقنية)، وتوصي الدراسة بزيادة تعزيز الوعي الرقمي لقادة المدارس، وتزويد قادة المدارس بآلية تحديث أنظمة التشغيل بشكل دوري؛ لأهميتها في أمن المعلومات وحماية بيانات المدرسة.

هدفت دراسة أفسورن (Apsorn et al., 2019) إلى دراسة تصورات قيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى مديري المدارس في تايلاند؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود عدة مكونات لقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منها: الرؤية والخطط الإدارية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، وضع استراتيجيات لتشجيع استخدام المعلمين والطلاب للتكنولوجيا في التدريس، وضع خطط لتحسين المهارات التكنولوجية للموظفين ودعم المعلمين، إدارة ودعم وتسهيل مناخ يفضي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التعرف على مواجهة التحديات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحكمة وعناية، العمل بنموذج يحتذى به في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بالأمور الشخصية والمهنية اليومية.

هدفت دراسة ليندكفيست (Lindqvist, 2019) للتعرف على ممارسات قادة المدارس لدعم الاستخدام المبكر للتقنيات الرقمية للتعليم والتعلم وشروط التعلم المعزز بالتكنولوجيا في مبادرة كمبيوتر محمول 1:1 في مدرستين على مدار 3 سنوات في أوميو، السويد، وتسعى الدراسة لاستكشاف وتحليل ومناقشة الاحتمالات والتحديات في المرحلة الأخيرة من هذه المبادرة 1:1 من منظور قائد المدرسة، رأى قادة المدرسة إمكانيات في الأساليب الجديدة للعمل والمشاركة والتعاون، وخلقوا بيئة مفيدة لاستخدام التقنيات الرقمية في التدريس، وكانت التحديات عبارة عن مشاكل فنية، ودعم المعلمين في عملهم، وإيجاد الوقت لإعطاء الأولوية للقيادة لاستخدام التقنيات الرقمية، إن دعم منظمي المدارس لممارسات قادة المدارس في خلق

ظروف مفيدة للتعليم المعزز تقنياً ستكون مهمة لكيفية دعم ممارسات قادة المدارس لبيئات التدريس والتعلم المبتكرة والمستدامة وتعزيزها من خلال استخدام التقنيات الرقمية.

التعقيب على الدراسات السابقة ذات الصلة:

تناولت الدراسة الحالية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة ذات الصلة في تناولها لموضوع القيادة الرقمية كنمط قيادي سائد في الآونة الأخيرة في الكثير من المنظمات الخاصة ومنظمات القطاع العام، وبشكل أساسي فيما يخص المنظومة التعليمية التي من الواجب أن تدار بشكل يتناسب ومتطلبات التقدم الحضاري والتقني السائد في العالم، كدراسة كدراسة الذهلي وآخرون (2021)، والعشماوي والعصيمي (2021)، ليندكفيست (Lindqvist, 2019).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء أدواتها، وتحديد منهجها، ومقارنة النتائج الحالية للدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة في قياس درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشهد العالم تراجعاً في التوجه نحو نظم التعليم التقليدية، لعدم جدواها في ظل التطور التكنولوجي الهائل والذي شمل كل القطاعات الحيوية في الحياة العصرية ولهذا لم يعد قطاع التعليم منعزلاً عن الانتشار العالمي لتكنولوجيا المعلومات؛ فالتعليم يتأثر بعدد من العوامل والقوى التي يبرز دورها في إعادة تشكيل النظم التعليمية في ظل التغير الدائم والمتسارع في التكنولوجيا والاتصالات (الثورة الرقمية)، والتحولت الديمغرافية وعولمة التعليم، وغيرها من التحديات الحالية والمستقبلية التي تحتاج الى قيادة مؤهلة ووعاية وذات رؤية لتطوير النظم التعليمية بشكل شامل وهذا ما اطلق عليه بالقيادة الرقمية .

الامر الذي دفع الباحثة بحكم وظيفتها كمعلمة لمبحث الحاسوب، ولسنوات طويلة وتحمل رتبة معلم خبير ومشاركتها في العديد من اللجان التربوية والإدارية، وعلاقتها المستمرة مع الميدان التربوي، وبشكل خاص المدارس فقد وجدت الباحثة أن هنالك صعوبة في درجة التواصل، ومواكبة التطور الحاصل

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

في البيئات التعليمية المحيطة، إذ لاحظت أنه من الواجب على المدرسة متابعة التطورات الرقمية لما لها من تأثير على تحقيق الأهداف وتحسين نوعية التعليم؛ ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن تتبنى ادارات المدارس نمط القيادة الرقمية وزيادة درجة ممارستهم لها، وهذا ما أشارت له العديد من الدراسات كدراسة لطفي (2023)، ودراسة أبو قاسم (2022)، دراسة بصيلي (2022)، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة.

أسئلة الدراسة:

1- ما درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة تعزى للجنس والمؤهل العلمي ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية، وتهدف أيضاً التعرف على الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية، لما لهذا الموضوع من أهمية في لفت أنظار مدراء المدارس إلى أهمية تطبيق القيادة الرقمية لمساعدتهم على تهيئة بيئة ملائمة للمعلمين وعناصر العملية التعليمية كافة في المدرسة مما يساعدهم على زيادة كفاءة المعلمين وتطويرهم ومما يترتب عليه زيادة التحصيل الاكاديمي للطلبة.

ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة أصحاب القرار في العمل على تدريب المدراء على هذا النمط من القيادة وحثهم على ممارسته في مدارسهم، كما أنها تعتبر انطلاقة إلى دراسات أخرى وأدبا نظريا للعديد من الباحثين في ميدان العلوم التربوية والقيادة التعليمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: حيث تتحدد بموضوع الدراسة وهو درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس مديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة.

الحدود الزمانية: فترة تطبيق الدراسة خلال العام 2024 / 2025.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة الرقمية هي محصلة تفاعل مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معا، من خلال تشجيع أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها (Zubamcic & Heneoja, 2016).

وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير على المقياس الذي تم تطويره لهذه الدراسة.

منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وهو عينتها:

تكون مجتمع الدراسة وهو عينتها من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية في الأردن والبالغ عددهم (130) مديراً ومديرة، حيث تم التعامل مع مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل، واعتبار مجتمع الدراسة كاملاً عينة لتطبيق المقياس، والذي تم إلكترونياً من خلال مجموعة اتصال خاصة بمدراء المدارس عبر تطبيق رقمي متوفر على الهواتف الذكية، حيث تم

استرداد (108) رداً أي ما نسبته تقريباً (83%) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	40	%37.1
انثى	68	%62.9
المجموع	108	%100

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة الذهلي وآخرون (2021)، و العشماوي والعصيمي (2021)، ليندكفيست (Lindqvist, 2019)، وقد جاء المقياس بصورته نهائية مكوناً من (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال المواطنة الرقمية، مجال القيادة الرشيدة، مجال الثقافة الرقمية، مجال التنمية المهنية الرقمية).

صدق وثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من خلال:

- **الصدق الظاهري:** فقد تم التأكد من صدق الأداة ظاهرياً من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء التربويين ، لإبداء آرائهم حول درجة صلاحية أداة الدراسة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأهدافها، وتم اعتماد الآراء والاقتراحات التي اتفق عليها المحكمين، وبهذا استقرت أداة الدراسة على (29) فقرة موزعة على المجالات الأربعة.

- صدق البناء (الاتساق الداخلي):

تم التأكد من صدق البناء من خلال توزيع المقياس على عينة استطلاعية عددها (20) فرداً من أفراد الدراسة، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات القيادة الرقمية، والدرجة الكلية

على مجالات القيادة الرقمية مجتمعة والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

معامل ارتباط بيرسون بين كل مجالات القيادة الرقمية، والدرجة الكلية على مجالات القيادة الرقمية

مجتمعة

القيادة الرقمية	التنمية المهنية الرقمية	نشر الثقافة الرقمية	استخدام القيادة الرشيده	تعزيز المواطنة الرقمية	المجال
0.899**	0.782**	0.737**	0.657**	1	تعزيز المواطنة الرقمية
0.768**	0.561**	0.637**	1		استخدام القيادة الرشيده
0.9**80.	0.776**	1			نشر الثقافة الرقمية
19**80.	1				التنمية المهنية الرقمية
1					القيادة الرقمية

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول رقم (2) أن جميع المجالات المكونة لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ككل، بمعامل ارتباط موجب وعال وبمستوى دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات لأداة قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمجالاتها المختلفة:

الجدول (3)

معاملات الثبات حسب طريقة كرونباخ الفا لأداة قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المواطنة الرقمية	8	0.802
القيادة الرشيدة	8	0.760
الثقافة الرقمية	8	0.881
التنمية المهنية الرقمية	5	0.897
مجالات القيادة الرقمية مجتمعة	29	0.798

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا قد تراوحت لجميع المجالات ما بين (0.760-0.897) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الرقمية وهي كما تظهر في الجدول (4):

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة الرقمية

الدرجة	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	تسلسل الفقرات
متوسط	3	0.62	0.85	3.10	تعزيز المواطنة الرقمية	8-1
متوسط	4	0.60	0.67	3.01	استخدام القيادة الرشيدة	16-9
متوسط	1	0.70	1.06	3.49	نشر الثقافة الرقمية	24-17
متوسط	2	0.65	1.27	3.24	التنمية المهنية الرقمية	29-25
متوسط	-	0.64	0.85	3.21	القيادة الرقمية	29-1

تشير النتائج الواردة بالجدول (4) أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على فقرات ممارسة القيادة الرقمية بمجالاتها مجتمعة كان متوسطاً، حيث بلغ (3.21)، وبأهمية نسبية بلغت (64%)، واحتل مجال نشر الثقافة الرقمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وأهمية نسبية بلغت (70%)، وجاء مجال التنمية المهنية الرقمية بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وأهمية نسبية (65%)، أما مجال تعزيز المواطنة الرقمية جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وأهمية نسبية (62%)، وأخيراً استخدام القيادة الرشيدة بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، وأهمية نسبية (60%).

ويعزى ذلك إلى أن خلق ثقافة رقمية يعمل على خلق بيئة عمل تعاونية ومستقلة، تساهم في تسهيل ودعم مدراء المدارس على ممارسة القيادة الرقمية وتهيئة البيئة المدرسية للتحويل الرقمي، وتعمل على تسريع العمل وإنجازه وكسر التسلسل الهرمي وفي هذه النتيجة انتقلت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة لطفي (2023)، دراسة أبو قاسم (2022).

و فيما يلي عرض لكل فقرة من الفقرات المكونة لكل مجال من مجالات ممارسة القيادة الرقمية:
أولاً: مجال تعزيز المواطنة الرقمية: يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تعزيز المواطنة الرقمية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تعزيز المواطنة الرقمية

التسلسل	الفقرات المكونة لمجال تعزيز المواطنة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	يحرص مدير المدرسة على إكساب المعلمين والطلبة أخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية.	3.351	1.405	0.670	4	متوسط
2	يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على احترام القوانين المصاحبة لأي تقنية.	3.597	1.457	0.719	1	متوسط
3	يحرص مدير المدرسة على توعية المعلمين والطلبة بمخاطر المواقع الإلكترونية المحظورة والمخلة بالآداب.	3.560	1.363	0.712	2	متوسط
4	يتواصل مدير المدرسة مع مختصين لتوعية المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بالاستخدام غير القانوني للتقنيات الرقمية (هاكرز؛ اختراق الأجهزة).	3.507	1.364	0.701	3	متوسط
5	يتم عقد الاجتماعات عن بعد عبر التطبيقات الرقمية	2.978	1.484	0.596	6	متوسط
6	يوجد مدونة سلوك رقمية لتنظيم العلاقة بين اطراف العملية التعليمية	3.336	1.376	0.667	5	متوسط
7	يتوافر بالنظام إمكانيات تنفيذ بعض الواجبات والأنشطة التقويمية للمقرر	2.052	0.960	0.410	8	متوسط
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلبة على استخدام اللغة العربية الفصحى السليمة الصحيحة.	2.410	1.028	0.482	7	متوسط

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن أعلى تقدير جاء للفقرة (2) وبمتوسط حسابي بلغ (3.597) وانحراف معياري (1.457) بأهمية نسبية مقدارها (71.9%) والتي نصها (يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على احترام القوانين المصاحبة لأي تقنية).

وكان أقل تقدير للفقرة (7) بمتوسط حسابي بلغ (2.052) وانحراف معياري (0.960) وأهمية نسبية بلغت (41%)، والتي نصها (يتوافر بالنظام إمكانيات تنفيذ بعض الواجبات والأنشطة التقويمية للمقرر).

ثانياً مجال استخدام القيادة الرشيدة: يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال استخدام القيادة الرشيدة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال استخدام القيادة الرشيدة

المتوسط حسب المستوى	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المكونة لمجال استخدام القيادة الرشيدة	التسلسل
متوسط	8	0.482	0.952	2.410	لدى مدير المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة جميع شؤون المدرسة.	9
متوسط	5	0.494	1.024	2.470	يشكل مدير المدرسة لجنة تكنولوجيا رقمية في المدرسة تتكون من فريق من (المعلمين؛ الطلبة؛ أولياء الأمور) ذوي الخبرة في التكنولوجيا الرقمية.	10
متوسط	7	0.485	1.065	2.425	تشمل رؤية المدرسة المشتركة جانبا للارتقاء بالمدرسة في مجال التكنولوجيا الرقمية.	11

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة

12	يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة رقمياً، باستخدام أدوات وبيانات رقمية (برامج التحليل الإحصائي).	2.470	1.009	0.494	5	متوسط
13	يضع مدير المدرسة خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات العمل المدرسي (الإدارية والفنية).	3.157	1.635	0.631	4	متوسط
14	يشجع مدير المدرسة جميع العاملين على استخدام البرمجيات الرقمية في جميع مراحل العملية التعليمية (تخطيط وتنفيذ وتقييم).	3.694	1.378	0.739	2	مرتفع
15	تشتمل خطة المدرسة وخطط جميع اللجان على أهداف تتعلق بالجانب التكنولوجي الرقمي.	3.896	1.389	0.779	1	مرتفع
16	يدعم مدير المدرسة ويعزز الممارسات الجيدة نحو بيئة مدرسية رقمية.	3.575	1.351	0.715	3	متوسط

وجد أن أعلى تقدير للفقرة (15) وبمتوسط حسابي بلغ (3.896) وانحراف معياري (1.389) والتي نصها (تشتمل خطة المدرسة وخطط جميع اللجان على أهداف تتعلق بالجانب التكنولوجي الرقمي).

وكان أقل تقدير للفقرة (9) بمتوسط حسابي بلغ (2.410) وانحراف معياري (0.952) والتي نصها (لدى مدير المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة جميع شؤون المدرسة).

ثالثاً مجال نشر الثقافة الرقمية: يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال نشر الثقافة الرقمية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال نشر الثقافة الرقمية

المتوسط حسب المستوى	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المكونة لمجال نشر الثقافة الرقمية	التسلسل
مرتفع	2	0.737	1.400	3.687	يقوم مدير المدرسة بحصر المصادر الرقمية (الادوات والبرامج) المتاحة في المدرسة ويوضح للمعلمين سبل لتوظيفها.	17
مرتفع	1	0.751	1.373	3.754	يشجع مدير المدرسة انخراط الهيئة التدريسية في مجتمعات تعلم عبر مواقع التواصل الاجتماعي (وتساب، فيس بوك، تليجرام)	18
متوسط	7	0.631	1.445	3.157	يوفر مدير المدرسة التطوير المهني (ورش عمل، لقاءات) للمعلمين في استخدام المنصات والبرامج الرقمية ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية.	19
متوسط	6	0.658	1.429	3.291	يوفر مدير المدرسة مواد التعلم الرقمية للمعلمين والطلبة مثل (كتب عروض» مواد صوتية ومرئية)	20
متوسط	4	0.704	1.429	3.522	يعمل مدير المدرسة على توفير المكتبة الرقمية لتكون في متناول جميع الطلبة والعاملين .	21

متوسط	3	0.716	1.378	3.582	يشجع مدير المدرسة العاملين على الاستخدام الدائم للتكنولوجيا من أجل تحسين تعلم وتعليم الطلبة (السبورة الذكية، المنصة التعليمية، مواقع مثل اليوتيوب، مواقع التواصل « تطبيقات الويب).	22
متوسط	3	0.716	1.389	3.582	يوفر النظام استخدام الحوار والمناقشة بين معلم المادة والطلاب	23
متوسط	5	0.669	1.457	3.343	جميع مجالات العمل المدرسي توظف رقمياً	24

وجد أن أعلى تقدير للفقرة (18) وبمتوسط حسابي بلغ (3.754) وانحراف معياري (1.373) والتي نصها (يشجع مدير المدرسة انخراط الهيئة التدريسية في مجتمعات تعلم عبر مواقع التواصل الاجتماعي (وتساب، فيس بوك، تليجرام)).

وكان أقل تقدير للفقرة (19) بمتوسط حسابي بلغ (3.157) وانحراف معياري (1.445) والتي نصها (يوفر مدير المدرسة التطوير المهني (ورش عمل، لقاءات) للمعلمين في استخدام المنصات والبرامج الرقمية ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية).

رابعاً مجال التنمية المهنية الرقمية: يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التنمية المهنية الرقمية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التنمية المهنية الرقمية

التسلسل	الفقرات المكونة لمجال التنمية المهنية الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
25	يحرص مدير المدرسة على تطوير معرفته ومهاراته في مجال القيادة الرقمية ومتطلباتها.	3.545	1.454	0.709	1	متوسط
26	يصمم مدير المدرسة مجموعة من الأنشطة المصاحبة للمناهج تشجع على تطوير المهارات الرقمية عند المعلمين والطلبة.	3.276	1.395	0.655	3	متوسط
27	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الحضور أو المشاركة بمؤتمرات أو ايام دراسية ذات صلة بالمجال الرقمي.	3.373	1.525	0.675	2	متوسط
28	يحرص مدير المدرسة على تحفيز الطلبة والمعلمين (ماديا ومعنويا) الذين يقدمون إنجازات في المجال التكنولوجي الرقمي.	3.000	1.420	0.600	5	متوسط
29	يعمل على تطوير مهارات أولياء الأمور في المجالات التي يحتاجونها ليتمكنوا من متابعة تحصيل أبنائهم.	013.0	21.42	0.600	4	متوسط

وجد أن أعلى تقدير للفقرة (25) وبمتوسط حسابي بلغ (3.545) وانحراف معياري (1.454) والتي نصها (يحرص مدير المدرسة على تطوير معرفته ومهاراته في مجال القيادة الرقمية ومتطلباتها). وكان أقل تقدير للفقرة (28) بمتوسط حسابي بلغ (3.000) وانحراف معياري (1.420) والتي نصها (يحرص مدير المدرسة على تحفيز الطلبة والمعلمين (ماديا ومعنويا) الذين يقدمون إنجازات في المجال التكنولوجي الرقمي).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة تعزى للجنس والمؤهل العلمي ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة تعزى للجنس والمؤهل العلمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.1063	40
	أنثى	3.2738	68
والمؤهل العلمي	بكالوريوس	3.6922	34
	دراسات عليا	2.9743	74

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم منطقة الطفيلة للقيادة الرقمية تعزى للجنس والمؤهل

العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (11).

جدول رقم (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق للدرجة الكلية للقيادة الرقمية تعزى لمغيرات (للجنس والمؤهل العلمي)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.558	0.345	.211	1	.211	الجنس
.002	10.334	6.333	1	6.333	المؤهل العلمي
		.613	107	79.674	الخطأ
			108	1477.296	الكلية

تبين من الجدول (10) الآتي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.345) وبدلالة إحصائية بلغت 0.320، وتدل هذه النتيجة أن مديري المدارس ذكوراً وإناثاً في الدرجة ذاتها، وقد يعود سبب ذلك إلى أنهم يخضعون لنفس الاسس والشروط اللازمة لشغل وظيفة مدير مدرسة، إضافة لخضوعهم لنفس الدورات التي من خلالها يتم اكسابهم الكفايات والمهارات نفسها، مما جعلهم يكتسبوا مهارات متقاربة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من لطفي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة ابو سمهدانة (Abu Samhadana, 2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (10.334) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وأن هذه الفروق تميل لصالح حملة الدراسات العليا.

مما يدل ذلك على أن مديري المدارس الذين يحملون درجات علمية عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) لديهم القدرة على ممارسة القيادة الرقمية أكثر من غيرهم وقد يعزى ذلك الى طبيعة محتوى المواد الدراسية التي تلقوها في تعليمهم العالي ومتابعتهم لكل ما هو جديد في حقل التكنولوجيا وفي هذه النتيجة اختلفت الدراسة مع ما توصلت اليه العديد من الدراسات كدراسة لطفي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة ابو سمهانة (Abu Samhadana, 2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

1. ضرورة عقد مؤتمرات لتشجيع مدراء المدارس على ممارسة القيادة الرقمية في مدارسهم، وفرض استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس.
2. ضرورة العمل على تزويد المدارس بجميع الادوات والبرامج اللازم والمناسبة لطبيعة المرحلة وتحديث أنظمة التشغيل بشكل دوري ومستمر وحماية البيانات.
3. ضرورة تبني برامج تنمية مهنية لجميع عناصر العملية التعليمية في لتحويل المدارس إلى مدارس رقمية، وبيئة تدعم التحول التعليمي الرقمي.
4. العمل على توسيع صلاحيات المدراء بالشكل الذي يتناسب مع ممارسات القيادة الرقمية.
5. اعداد دورات متخصصة للقيادات التربوية لتطوير الممارسات القيادية في القيادة الرقمية.
6. ضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال القيادة الرقمية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو قاسم، رسمية (2022). درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 9، 1، 532-554.
- بصيلي، أماني (2022)، واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6، 42، 4-23.
- الذهلي، ربيع والشعيلي، صالح، والخروصي، حسين (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12، 33، 79-93.
- العشماوي، عبدالله والعصيمي، خالد (2020). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 9، 9، 525-567.
- العماري، جواهر. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية الأزهر*، 41(194)، 199-239.
- لطف، هناء (2023). واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها. *مجلة كلية التربية*، 38، 1، 21-74.

المراجع الأجنبية:

- Abu Samhadana, Souad (2022). The Degree of Digital Leadership Practice among Public School Principals in the Minors Education Directorate from the Principals' Point of View, *Journal of Education and Practice*, Vol.13, No.16.
- Apsorn, A., Sisan, B., & Tung .Kunanan, p.,(2019). Information and communication Technology leadership of School Adminstratiotors in Thailand. *International Journal of Instruction*, vol. (12)., No. (2).
- Lindqvist, Marcia (2019). School leaders' practices for innovative use of digital technologies in schools, *British Educational Research Association (BERA) journals*, Vol. 50, Issue3, 1226-1240. <https://doi.org/10.1111/bjet.12782>
- Luecha, Chutima & Chantarasombat, Chalard & Sirisuthi, Chaiyuth (2022). Program Development of Digital Leadership for School Administrators Under the office of Primary Educational Service Area, *World Journal of Education*, Vol. 12, No. 2, 15-27.

السياسات العامة في تعزيز وتمويل الابتكار في المملكة العربية السعودية

Public Policies in Promoting and Financing Innovation in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة

عمشاء سعد الشلوي

إشراف

د. لمى طارق شيخ

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

تاريخ قبول البحث: 2025 / 10 / 20

تاريخ استلام البحث: 2025 / 8 / 24

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة السياسات العامة ودورها في تعزيز وتمويل الابتكار في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية التي تشهدها البلاد ضمن رؤية السعودية 2030. وتتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تقييم فاعلية السياسات التمويلية ودورها في بناء الاقتصاد المعرفي، مع التركيز على دعم المشاريع الابتكارية وريادة الأعمال. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل السياسات العامة السعودية، من خلال مراجعة الأدبيات والتقارير الرسمية والمبادرات الحكومية ذات الصلة. توصلت الدراسة إلى أن السياسات العامة تسهم بفعالية في دعم تمويل الابتكار، خاصة عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، غير أن التحديات التنظيمية والإجرائية تمثل عائقًا أمام الاستفادة المثلى من تلك السياسات. كما أظهرت النتائج أهمية التمويل الحكومي في تحفيز الاقتصاد المعرفي، إلا أن ضعف التوعية وصعوبة الوصول للمعلومات يحدان من تأثير هذه السياسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات، وتعزيز التوعية، وتنويع أدوات التمويل، وإنشاء جهة وطنية موحدة لتمويل الابتكار، مع تحفيز القطاع الخاص ودعم البحث العلمي، بما يساهم في تعزيز بيئة الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

الكلمات الدالة: السياسات العامة، تمويل الابتكار، الاقتصاد المعرفي، ريادة الأعمال، رؤية السعودية 2030

Abstract

This research aims to examine public policies and their role in promoting and financing innovation in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the economic transformations the country is witnessing under Saudi Vision 2030. The study's problem stems from the need to evaluate the effectiveness of financing policies and their role in building a knowledge-based economy, with a focus on supporting innovative projects and entrepreneurship. The research relied on a descriptive and analytical approach to analyze Saudi public policies, through a review of literature, official reports, and relevant government initiatives. The study concluded that public policies effectively contribute to supporting innovation financing, particularly through financing small and medium-sized enterprises (SMEs). However, regulatory and procedural challenges hinder the optimal use of these policies. The results also demonstrated the importance of government financing in stimulating the knowledge economy, but poor awareness and difficulty accessing information limit the impact of these policies. The study recommended the need to simplify procedures, enhance awareness, diversify financing tools, and establish a unified national entity for financing innovation, while stimulating the private sector and supporting scientific research. This would contribute to enhancing the innovation environment and achieving sustainable development in the Kingdom.

Keywords: Public policies, innovation financing, knowledge economy, entrepreneurship, Saudi Vision 2030

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للبحث

1-1 المقدمة

يُعَدُّ الابتكار أحد الركائز الجوهرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، كما يمثل محركاً رئيسياً لتعزيز القدرة التنافسية في ظل التحولات التقنية المتسارعة. وقد أدركت الدول الحديثة أن بناء اقتصاد المعرفة يتطلب بيئة تشريعية وتمويلية قادرة على دعم الابتكار وضمان استمراريته. وفي هذا الإطار، برزت السياسات العامة بوصفها الأداة التنظيمية التي تحدد توجهات الحكومات في تمويل الابتكار ومساندة المشاريع الريادية عبر مختلف مراحل نموها.

وقد أولت المملكة العربية السعودية الابتكار مكانة محورية في رؤيتها الوطنية "رؤية 2030"، باعتباره وسيلة أساسية لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، فأطلقت مبادرات استراتيجية لتأسيس مؤسسات داعمة للبحث والتطوير، وتوفير مصادر تمويل متنوعة للمبتكرين ورواد الأعمال. ومع ذلك، ورغم وضوح التوجهات وتعدد البرامج، تبرز فجوة مهمة تتعلق بمدى قدرة السياسات التمويلية القائمة على مواكبة متطلبات دورة حياة الابتكار، لا سيما في المراحل الأكثر حساسية مثل الانتقال من النمذجة إلى التسويق والتوسع التجاري. وتزداد أهمية هذه الفجوة حين ندرك أن طبيعة الابتكار تستلزم أدوات تمويل مرنة تتقبل مستويات عالية من المخاطرة، وهو ما يثير تساؤلات حول كفاية وتكامل الآليات التمويلية الحالية.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى تحليل السياسات العامة في المملكة العربية السعودية المتعلقة بتمويل الابتكار، من خلال تقييم الأدوات والآليات المعتمدة، وقياس مدى مواءمتها لمراحل تطور المشاريع الابتكارية، مع تحديد أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق تمويل فعال ومستدام.

2-1 مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوة بين الأهداف الاستراتيجية للسياسات العامة وبين الواقع العملي لتمويل الابتكار، مما يثير الحاجة إلى تحليل الأدوات والآليات التمويلية الحالية، وبيان مدى توافقها مع احتياجات المشاريع الابتكارية، فضلاً عن الكشف عن التحديات والمعوقات التي قد تحد من فاعلية هذه السياسات في تحقيق أهدافها المرجوة.

لذلك تتمحور مشكلة هذا البحث حول السؤال الرئيس الآتي: "ما مدى فاعلية السياسات العامة في المملكة العربية السعودية في تعزيز تمويل الابتكار، وما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق هذا الهدف؟"

3-1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. توضيح مفهوم تمويل الابتكار وأهميته في بناء الاقتصاد المعرفي.
2. بيان مفهوم السياسات العامة المتعلقة بدعم الابتكار وأنواعها.
3. تحليل أنواع الابتكارات المالية والأدوات والآليات التمويلية المرتبطة بالابتكار.
4. استعراض مصادر التمويل الحديثة المخصصة لدعم الابتكار وريادة الأعمال.
5. دراسة واقع السياسات العامة السعودية المتعلقة بتمويل الابتكار في إطار رؤية السعودية 2030.
6. إبراز دور الهيئات والصناديق الحكومية في تمويل الابتكار، وتحليل مساهمتها في تعزيز المنظومة الابتكارية.
7. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه فاعلية السياسات التمويلية الموجهة لدعم الابتكار في المملكة.
8. تقديم توصيات لتطوير السياسات العامة بما يساهم في تعزيز تمويل الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

4-1 أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور الحيوي الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وتعزيز التنافسية الوطنية، ولأسيما في التوجيه الاقتصادي للمملكة العربية السعودية القائم على المعرفة بدعم الابتكار والذي يعد أحد الركائز لرؤية السعودية 2030، وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من الحاجة إلى تقييم فاعلية السياسات العامة في تعزيز تمويل المشاريع الابتكارية. كما تساهم هذه الدراسة في الكشف عن التحديات التمويلية القائمة، واقتراح حلول لتطوير بيئة الابتكار الوطنية. وتوفر نتائجها مرجعاً لصناع القرار والباحثين في تحسين السياسات التمويلية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.

1-5 منهجية البحث وإجراءاتها

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي، الذي يُعد من المناهج المناسبة لدراسة السياسات العامة وتمويل الابتكار، حيث يتيح هذا المنهج تحليل الوضع الراهن وتقييمه بشكل دقيق من خلال جمع البيانات الوصفية وتحليلها لفهم العلاقة بين السياسات التمويلية والابتكار في المملكة العربية السعودية. بالإضافة لوصف وتحليل السياسات العامة السعودية المتعلقة بتمويل الابتكار من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة، واستعراض التقارير الحكومية والمبادرات الوطنية مثل "رؤية السعودية 2030"، مع تسليط الضوء على الأدوات والآليات التي تستخدمها الحكومة لدعم الابتكار.

1-5-1 بيانات البحث:

المصادر: التقارير الحكومية، والكتب والدراسات بالإضافة للأبحاث الأكاديمية المنشورة حول تمويل الابتكار والسياسات العامة.

عينة الدراسة: الهيئات الحكومية: مثل الهيئة السعودية للبيانات و صندوق واعد. والمبتكرون والشركات الناشئة: مثل رواد الأعمال والشركات التي حصلت على تمويل حكومي.

1-5-2 حدود البحث:

يمكن تحديد هذه الحدود على النحو التالي:

الحد الزمني: ركزت الدراسة على السياسات العامة المعتمدة في المملكة العربية السعودية منذ بداية رؤية 2030 (2016) حتى العام 2025، يتم دراسة التغييرات في السياسات خلال هذه الفترة الزمنية ومدى تأثيرها على تمويل الابتكار في مختلف القطاعات.

الحد المكاني: تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على السياسات الوطنية التي تهدف إلى دعم وتمويل الابتكار.

3-5-1 فرضيات البحث أو تساؤلات البحث:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: السياسات العامة في المملكة العربية السعودية تساهم بشكل فعال في تعزيز تمويل الابتكار، مما يساهم في تحفيز الاقتصاد المعرفي في المملكة.

الفرضية الثانية: التحديات والمعوقات التنظيمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام فعالية السياسات التمويلية للابتكار في السعودية.

الفرضية الثالثة: التمويل الحكومي للابتكار في السعودية يساهم بشكل رئيسي في نجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة، ويعزز من دورها في الاقتصاد الوطني.

6-1 مصطلحات البحث

1-6-1 التمويل:

يُعرّف التمويل بأنه توفير الموارد المالية اللازمة في أوقات الحاجة. ويُعتبر تأمين المبالغ النقدية الضرورية لدعم وتطوير المشاريع، سواء كانت خاصة أو عامة، من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية. (الغامدي، 2016م).

2-6-1 الابتكار:

يُعرّف الابتكار بأنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تساهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات السوق المتغيرة، ويُعد الابتكار عنصراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية ضمن الأسواق العالمية، حيث تتمكن المؤسسات المبتكرة من توظيف التكنولوجيا بشكل فعال لتعزيز الإنتاجية وتلبية تطلعات العملاء (Adams, Bessant, & Phelps, 2006).

كما تم تعريف الابتكار بأنه عملية تفكير إبداعي منهجي تهدف إلى تطوير حلول وأفكار جديدة لمعالجة مشكلات قائمة أو تلبية احتياجات مستقبلية. ويتم خلال هذه العملية تحويل الأفكار المبدعة إلى تطبيقات عملية تساهم في تلبية تطلعات الأفراد والمجتمعات. ويركز هذا المنظور على دمج التكنولوجيا الحديثة والموارد المتاحة بما يعزز النمو المستدام ويخلق قيمة مضافة. علاوة على ذلك، يُعد الابتكار ثقافة

مؤسسية تتطلب تفاعلاً إيجابياً بين الإبداع الفردي والبيئة المحيطة، مما يسهم في بناء مستقبل أكثر تنافسية واستدامة. (ياسر قطب، 2025م)..

1-6-3 تمويل الابتكار:

هو برنامج بديل للحلول التمويلية يهدف إلى تقديم الدعم المالي لرواد الأعمال وأصحاب المنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة. يركز هذا البرنامج على سد الفجوات المالية المحددة التي تواجه المشاريع، مما يسهم في دعم تأسيسها ونموها واستدامتها. (موقع Work Corne).

وهو أيضاً عملية تطوير وتنفيذ منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسنة، تهدف إلى خلق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام. يُعتبر هذا النوع من التمويل ضرورياً في بيئات الأعمال التنافسية والديناميكية المعاصرة، حيث تتطور الأسواق باستمرار وتظهر تحديات جديدة. (موقع faster capita، 2025م)..

1-6-4 السياسة العامة:

عرف الباحث الأمريكي هارولد زويل السياسة العامة بأنها تتعلق بكيفية توزيع الموارد والمكاسب والقيم، بالإضافة إلى المزايا المادية والمعنوية. وتشمل هذه السياسة أيضاً تقاسم الوظائف والمكانة الاجتماعية، وذلك نتيجة لممارسة القوة أو النفوذ. كما تتأثر السياسة العامة بتأثير الأفراد في المجتمع من قبل أولئك الذين يمتلكون مصادر القوة. (فهيم الفهداوي، 2001م).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

3-2 الدراسات السابقة:

2-3-1 دراسة د. ياسر سيد عبدالسلام قطب، (2025)، بعنوان: آليات الابتكار وريادة الأعمال

في الدول العربية في عصر التحول الرقمي.

تناولت الدراسة التحولات الكبرى التي يشهدها العالم العربي في مجال تمويل الابتكار وريادة الأعمال في ظل الثورة الرقمية. ركزت على تحليل آليات التمويل الحديثة المستخدمة في الدول العربية، مثل: التمويل الذاتي، رأس المال المغامر، التمويل الجماعي، التمويل الحكومي، والتمويل الأخضر. كما ناقشت التحديات

البنوية مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، غياب التشريعات الداعمة، وضعف الثقافة الابتكارية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانات والمقابلات مع رواد أعمال وممثلي مؤسسات مالية، لتحليل دور التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين في تحسين كفاءة التمويل. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة تمويل الابتكار، مع ضرورة تطوير البيئة التنظيمية والاستثمار في البنية الرقمية. ختم الباحث دراسته بالتأكيد على أن التحول الرقمي يشكل فرصة ثمينة للدول العربية للنهوض بمنظومة تمويل الابتكار وريادة الأعمال، لكنه شدد في الوقت ذاته على أن تحقيق هذه الفرصة يتطلب عملاً متكاملًا يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وسنّ تشريعات داعمة، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.

التعليق على الدراسة: تناولت دراسة "قطب" آليات الابتكار في الدول العربية بشكل عام، أما هذه الدراسة فتناولت موضوع تمويل الابتكار في المملكة العربية السعودية بشكل خاص.

2-3-2 دراسة هايدي علي فهمي، (2024م) بعنوان: الابتكارات المالية ودعم الاستثمار: تحولات

التمويل في دول مجلس التعاون الخليجي.

تناولت الدراسة التحولات في النظم التمويلية بدول مجلس التعاون الخليجي، مع التركيز على دور الابتكارات المالية والتكنولوجيا المالية في دعم الاستثمار، وتحديدًا في ظل الحاجة إلى تنويع مصادر الدخل بعيدًا عن الاعتماد على النفط. كما أكدت الدراسة على أن التمويل البديل مثل التمويل الجماعي، وتمويل النظراء، والاستثمار الملائكي أصبح يلعب دورًا متناميًا، خاصة في دعم الشركات الناشئة والابتكارية. كما أوضحت التحديات التي تواجه هذه الدول، مثل هيمنة القطاع المصرفي، وضعف البيئة التنظيمية، وانخفاض الوعي بالمصادر الحديثة. اتبعت الدراسة منهجًا تحليليًا وصفيًا، استعرضت من خلاله تطور أدوات التمويل من النماذج التقليدية إلى الحديثة، ثم حللت تطبيقات هذه الأدوات في دول الخليج، ومدى ارتباطها بمعدلات النمو الاقتصادي. وفي الختام أكدت الدراسة على أن دول مجلس التعاون الخليجي قد شهدت تطورًا ملحوظًا في منظومتها التمويلية خلال السنوات الأخيرة، من خلال تبني أدوات التكنولوجيا المالية والابتكارات الحديثة في التمويل. ورغم هذا التقدم، إلا أن الدراسة أشارت إلى استمرار سيطرة القطاع

المصرفي التقليدي، وضعف التنافسية، وقصور البيئة التشريعية كأبرز التحديات التي تعيق انتشار هذه الأدوات ودعم الابتكار.

التعليق على الدراسة: الدراسة تسلط الضوء على بيئة تمويل الابتكار في دول الخليج ومنها المملكة العربية السعودية، مما يدعم الخلفية النظرية للدراسة. وتوفر تحليلاً للمصادر الحديثة للتمويل في المملكة العربية السعودية وتحدياتها، وهو ما يتقاطع مباشرة مع أهداف هذه الدراسة حول السياسات العامة في هذا المجال.

2-3-3 دراسة زواويد لزهاري، وحجاج نفيسة، (2018)، بعنوان: التنافسية وبيئة الأعمال الجديدة كعامل لتنمية الابتكار المالي في المؤسسات المالية.

تناولت هذه الدراسة فكرة أهمية الابتكار المالي للمؤسسات المالية في سياق التنافسية والبيئة الجديدة، حيث أصبح الابتكار المالي ضرورة ملحة تفرضها التغيرات المعقدة والمتشابكة التي يشهدها العالم اليوم. إن الابتكار المالي داخل المؤسسات المالية يعد أمراً أساسياً يفرضه الواقع الاقتصادي والمالي المتغير. وتتجلى أهمية الابتكار المالي في استمرارية وتطور المؤسسات المالية في مواجهة التحديات العالمية، حيث يمكنها من التعامل مع المشكلات المعاصرة والاستعداد للتحديات المستقبلية. وفيما يتعلق بمنهجية الدراسة، فقد تم اعتماد الدراسة المنهج الوصفي لاستكشاف ووصف الجوانب المعرفية المرتبطة بنشاطات الابتكار المالي التي تمارسها المؤسسات المالية، كما ختم البحث بأنه في ظل التنافسية والبيئة الجديدة التي يتسم بها المحيط المالي الدولي، يتعين على المؤسسات المالية والمصرفية الاعتماد على استراتيجيات فعالة تعزز من ريادتها وقدراتها التنافسية لمواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي والعولمة. ويُعتبر تشجيع العمليات الابتكارية داخل المؤسسة، من خلال دعم القدرات والكفاءات الابتكارية، من أهم هذه الاستراتيجيات، خاصة مع تسارع التطور التقني والتكنولوجي.

التعليق على الدراسة: تناولت دراسة "زهاري" موضوع التنافسية في بيئة العمل كعامل للابتكار اللامالي ضمن اطار المؤسسات المالية، اما هذه الدراسة فتناولت موضوع تمويل الابتكار من قبل الحكومة المملكة العربية السعودية..

2-3-4 دراسة سهام محمد عبدالعزيز، وسالم سوادى حمود، (2014م)، بعنوان: دور المصارف

الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة.

تناولت الدراسة أهمية المشروعات الصغيرة وضرورة تمويلها، مع التركيز على دور الجهات الممولة في دعم هذه المشاريع. اعتمد الباحثون على عينة من المصارف الحكومية والخاصة والمشروعات الصغيرة التي حصلت على قروض منها. استخدموا منهجاً وصفيًا تحليليًا لجمع وتحليل البيانات، حيث تم اختيار 70 مشروعًا صغيرًا من ست مصارف في بغداد. أثبتت النتائج أن التمويل الممنوح من المصارف له تأثير إيجابي على تشغيل وتطوير المشروعات الصغيرة، رغم أن نسبة القروض المقدمة لهذه المشاريع كانت منخفضة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها، إنشاء وحدة إقراض متخصصة داخل المصارف الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة، مع توفير التدريب اللازم للموارد البشرية. وتخصيص الأموال الضرورية لزيادة نسبة القروض الممنوحة لهذه المشاريع، مما يعزز دورها في زيادة الدخل وتوفير فرص العمل

التعليق على الدراسة: دراسة عبدالعزيز تناولت دور المصارف الخاصة والعامة ودورها في تمويل المشاريع الصغيرة، أما هذه الدراسة فتناولت موضوع تمويل الابتكار من قبل الجهات الحكومية فقط دون الخاصة وضمن إطار المملكة العربية السعودية.

2-3-5 دراسة بوبعة عبدالوهاب، (2012م)، بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية.

تناولت هذه الدراسة دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُعتبر محركًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية. وقد تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وخاصة مشكلة التمويل التي تُعد من العقبات الرئيسية أمام نموها وتوسعها. كما استعرضت الدراسة أهمية البحث عن مصادر تمويل جديدة تتناسب مع خصائص هذه المؤسسات، حيث تم التطرق إلى رأس المال المخاطر كخيار فعال. يُبرز هذا النوع من التمويل قدرته على تقديم الدعم المالي والتوجيه الاستراتيجي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تجاوز العقبات التمويلية

وتحقيق ميزة تنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، وتحليلها لاستخراج النتائج التي تسهم في اتخاذ قرارات مناسبة. كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لإجراء دراسة ميدانية تُظهر تأثير الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. ختم الباحث دراسته بأن الابتكار في المنتجات يعد عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التعليق على الدراسة: تناولت دراسة عبدالوهاب موضوع الابتكار ومدى أهميته في دعم المؤسسات الاقتصادية وتطوير الاقتصاد في الجزائر، أما الدراسة الحالية فتناولت موضوع مدى دعم المملكة العربية السعودية في دعم الابتكار وتمويله وتطويره.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

تتفق دراسة قطب (2025) مع الدراسة الحالية في التركيز على آليات التمويل ودورها في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال، إلا أنها تناولت الظاهرة في الإطار العربي العام مع إبراز أثر التحول الرقمي، بينما تركّز هذه الدراسة على المملكة العربية السعودية تحديدًا، وعلى السياسات العامة الحكومية ودورها في دعم التمويل. وبذلك تبرز الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي حللت السياسات الوطنية بعمق ضمن السياق السعودي.

أما دراسة هايدي علي فهمي (2024)، فقد ركزت على التحولات التمويلية في دول مجلس التعاون الخليجي عبر أدوات التكنولوجيا المالية والابتكار المالي. وهي قريبة الصلة بموضوع هذه الدراسة، إذ توفر إطارًا إقليميًا مقارنةً بوضوح التحديات المشتركة مثل هيمنة القطاع المصرفي وضعف البيئة التشريعية. غير أن الدراسة الحالية تختلف في كونها تسعى إلى تحليل مدى تكامل السياسات العامة السعودية مع دورة حياة الابتكار كاملة، وهو ما لم تتناوله دراسة فهمي بصورة مباشرة.

في المقابل، تناولت دراسة لزهاري وحجاج (2018) الابتكار المالي في المؤسسات المالية ضمن سياق التنافسية والعولمة، وهي بذلك تركز على المستوى المؤسسي أكثر من المستوى الوطني أو الحكومي. بينما تنصبّ هذه الدراسة على دور الدولة في توفير آليات التمويل، ما يوضح اختلاف مستوى التحليل بين الدراستين.

أما دراسة عبدالعزيز وحمود (2014) فقد عالجت تمويل المشاريع الصغيرة من خلال المصارف الحكومية والخاصة، مبينة أثر القروض على التنمية الاقتصادية. وتختلف عنها الدراسة الحالية في أن تركيزها ليس على المشاريع الصغيرة عمومًا، بل على الابتكار بوصفه نشاطًا عالي المخاطرة يحتاج أدوات تمويلية خاصة، كما أنها تتناول التمويل الحكومي في المقام الأول.

وأخيرًا، ركزت دراسة عبدالوهاب (2012) على دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مع إبراز مشكلة التمويل ورأس المال المخاطر كأداة بديلة. ورغم تقاطعها مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية التمويل، إلا أنها تختلف في أنها ركزت على البعد المؤسسي والاقتصاد الجزائري، بينما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل السياسات العامة السعودية وما تتيحه من أدوات لدعم منظومة الابتكار الوطنية.

3-2 المبحث الأول: الأسس النظرية لتمويل الابتكار والسياسات العامة

تمثل الأسس النظرية لتمويل الابتكار والسياسة العامة محورًا رئيسيًا في فهم ديناميكيات النمو الاقتصادي الحديث. يعتمد الابتكار على توفر بيئة تمويلية مناسبة تدعم المخاطرة و تضمن استدامة المشاريع الريادية. وتُعد السياسات العامة أداة فعالة في توجيه الموارد نحو الأنشطة الابتكارية وتعزيز التنافسية. من خلال تحليل الأطر النظرية، يمكن تحديد العلاقة بين الدعم الحكومي وتطور منظومات الابتكار. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الأسس النظرية التي تربط بين تمويل الابتكار وصياغة السياسات العامة، وأثرها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

3-2-1 المطلب الأول: تعريف تمويل الابتكار وأهميته في الاقتصاد المعرفي

تمويل الابتكار: هو مجموعة من الحلول والآليات المالية المصممة لسد الفجوة بين التمويل التقليدي والاحتياجات المالية لتحقيق أهداف التنمية، من خلال أدوات مثل الالتزامات السوقية المسبقة والسندات التنموية وصناديق المطابقة والضمانات. (موقع (MedAccess, 2021م).

وهو تحويل الفكرة لمشروع حيث تتحول الأفكار إلى تطبيقات جديدة، حيث يتطلب ذلك وضع خطة عمل واضحة تتضمن أساليب مناسبة لدراسة احتياجات المستخدمين. يجب أن يأخذ المشروع في الاعتبار التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات السوق، مع التركيز على تلبية احتياجات المستهلكين وفقًا للظروف الحالية

والتكاليف المرتبطة بالتطوير. يهدف المشروع إلى تحديد التكاليف المتعلقة بالابتكار، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسة التجارية أو الصناعية المعنية. من الضروري أيضًا تحليل المنافسين في السوق وفهم التغيرات التي قد تؤثر على المبيعات. يتطلب ذلك دراسة شاملة للسوق والبيئة المحيطة، لضمان أن تكون النتائج متوافقة مع الابتكارات المستهدفة. (علي عبدالكريم، د.ت)

ويُعرّف تمويل الابتكار أيضاً بأنه مجموعة من الحلول والآليات المالية التي تخلق طرقاً قابلة للتوسع وفعالة لتوجيه الأموال الخاصة من الأسواق المالية العالمية والموارد العامة نحو حل المشكلات العالمية الملحة. (ILO, 2018).

وهو استخدام أدوات مالية جديدة أو معدلة، مثل السندات الخضراء، لجذب رؤوس الأموال من مستثمرين يرغبون في دعم مشاريع تتجاوز قدرات المانحين التقليديين والمؤسسات الخيرية، مثل البنية التحتية منخفضة الكربون. (Citi, 2014).

كما يُعرّف تمويل الابتكار بأنه هياكل أو ترتيبات تمويلية إبداعية تُسهّل نقل الأموال من مصادر مهمة بتمويل غرض معين إلى مجالات أو قطاعات تحتاج إلى الأموال لمواصلة أنشطتها، مع التركيز على التعليم. (موقع (norrag).

ويعرف هذا المصطلح بأنه: وسيلة لدعم المؤسسات الناشئة التي تُقدّم حلولاً جديدة، عبر أدوات مثل التمويل الجماعي أو المنح أو القروض الميسرة. (بوميدين يوسف، 2016م).

ويشير تمويل الابتكار إلى استثمار الموارد المالية في البحث والتطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق، غالباً من خلال رأس المال المغامر أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص. (موقع (FasterCapital).

والابتكار المالي يُعرف بأنه الاستخدام الفعال للأفكار والتكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات والمنتجات المالية، مما يساهم في تعزيز كفاءة النظام المالي وتحقيق أهداف الاقتصاد المستدام. يهدف الابتكار المالي إلى تقديم حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد والشركات بطرق أكثر فعالية وكفاءة، ويُعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتحفيز النمو المستدام. كما يُعد الابتكار المالي جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق الاقتصاد المستدام، حيث يُساهم في تعزيز الفعالية

والكفاءة في استخدام الموارد المالية. من خلال تطوير منتجات مالية جديدة تتماشى مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين، يمكن أن يُحدث الابتكار المالي تحولاً إيجابياً في النظام المالي، مما يعزز النمو المستدام ويحقق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي، يُعتبر دعم وتشجيع الابتكار المالي عنصراً حيوياً ضمن الجهود المبذولة لبناء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث يسهم الابتكار في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمعات. (موقع wisdomglobal، 2024م).

3-2-2 المطلب الثاني: مفهوم السياسات العامة وأنواعها المتعلقة بدعم الابتكار

مفهوم السياسات العامة: السياسات العامة هي مجموعة من القرارات التي تتخذها الحكومات لتوجيه الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق أهداف معينة، مثل التنمية المستدامة، التحسين البيئي، والتطوير التكنولوجي. تقوم هذه السياسات على تحديد المشكلات العامة، وتقديم الحلول المناسبة التي تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع (Dunn, 2018).

أنواع السياسات العامة: تتنوع السياسات العامة بناءً على أهدافها ووسائل تنفيذها. من أهم الأنواع التي تتعلق بالابتكار:

- 1 **السياسات التنظيمية:** التي تهدف إلى تنظيم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بما يضمن تطوير الابتكار التكنولوجي، من خلال قوانين وتشريعات تحفز البحث والتطوير.
 - 2 **السياسات التوزيعية:** التي تهدف إلى توزيع الموارد بين القطاعات المختلفة، مثل تخصيص الأموال لدعم الشركات الناشئة أو الابتكار التكنولوجي.
 - 3 **السياسات الإجرائية:** التي تركز على تسهيل تنفيذ السياسات من خلال تقليل البيروقراطية، وتسهيل الحصول على الموافقات الحكومية للمشروعات الابتكارية. (الزهراني، 2017).
- وتتطلب السياسات العامة لدعم الابتكار بيئة ملائمة للبحث والتطوير، وتشمل:
- تشجيع البحث والتطوير وذلك من خلال تمويل الأبحاث العلمية والتكنولوجيا الجديدة، وكذلك تقديم حوافز ضريبية للقطاع الخاص.

1. **الاستثمار في التعليم والتدريب:** لتطوير المهارات اللازمة للابتكار في المجالات التقنية والعلمية .

2. **تحفيز الشركات:** من خلال تقديم دعم مالي أو تسهيلات تشريعية للشركات المبتكرة.

3. تحسين البنية التحتية: من خلال تطوير البنية التحتية التقنية التي تدعم الابتكار. (OECD, 2020).
تتمثل بعض السياسات التي تدعم الابتكار في:
1. السياسات المالية: مثل تقديم منح أو تمويلات للمشروعات الابتكارية.
 2. السياسات التنظيمية: تهدف إلى تسهيل عملية الابتكار من خلال إزالة الحواجز التنظيمية.
 3. السياسات التعليمية: من خلال التركيز على التعليم والتدريب في المجالات التكنولوجية. (الزهراني، 2017).

3-3 المبحث الثاني: أدوات وآليات تمويل الابتكار

يُعد التمويل أحد الركائز الأساسية في منظومة الابتكار، حيث يعتمد نجاح المشاريع الابتكارية على توافر مصادر مالية مرنة ومتنوعة. ومع تطور الاقتصاد، أصبحت الحاجة ماسة لتطوير أدوات تمويلية تدعم البحث والتطوير، وتُمكن المبتكرين من تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات ذات قيمة. تتفاوت آليات التمويل ما بين الدعم الحكومي، ورؤوس الأموال الجريئة، والحاضنات، وصناديق الاستثمار المتخصصة. يهدف هذا المبحث إلى تحليل أبرز أدوات وآليات تمويل الابتكار ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام.

3-3-1 المطلب الأول أنواع تمويل الابتكار

تُعتبر آليات تمويل الابتكار وريادة الأعمال من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي ودعم المشاريع المبتكرة. تشمل هذه الآليات عدة أنواع من التمويل، كل منها له خصائصه ومميزاته.

1. التمويل الذاتي:

يُعد التمويل الذاتي أحد أبسط وأول أشكال التمويل التي يلجأ إليها رواد الأعمال، حيث يعتمد على الموارد المالية الشخصية. على الرغم من أن هذا النوع من التمويل يوفر للرياديين درجة من السيطرة على مشاريعهم، إلا أنه يظل محدودًا من حيث الحجم. وبالتالي، قد لا يكون كافيًا لتلبية احتياجات المشاريع الناشئة التي تتطلب استثمارات كبيرة للنمو والتوسع.

2. رأس المال المغامر

يُعتبر رأس المال المغامر واحدًا من أهم آليات تمويل المشاريع المبتكرة، حيث يتيح للمستثمرين دعم الشركات الناشئة ذات المخاطر العالية ولكن ذات العوائد المحتملة الكبيرة. ووفقًا لدراسة أجراها Gompers و Lerner (2001)، فإن رأس المال المغامر يعزز من قدرة الشركات الناشئة على تحقيق النمو في بيئات تتسم بالتحديات. من الأمثلة البارزة على هذا النوع من التمويل، شركات مثل كريم وأوبر، التي حصلت على استثمارات كبيرة من شركات رأس المال المغامر مثل Sequoia Capital، مما ساعدها على التوسع السريع وتحقيق النجاح.

3. التمويل الجماعي

يتيح التمويل الجماعي الفرصة للمشاريع الصغيرة لجمع الأموال من جمهور واسع عبر الإنترنت. ووفقًا للدراسة التي أجراها Schwienbacher و Larralde (2012)، تعتبر منصة Kickstarter مثالًا ناجحًا للتمويل الجماعي، حيث تمكنت مشاريع مثل Pebble Watch من جمع ملايين الدولارات من المساهمات الفردية. يعكس هذا النوع من التمويل كيف يمكن للأفراد دعم الأفكار المبتكرة وتحقيق النجاح التجاري.

4. التمويل الحكومي

يُقدّم التمويل الحكومي الدعم للمشاريع من خلال منح أو قروض ميسرة أو إعفاءات ضريبية. يسعى هذا النوع من التمويل إلى تعزيز نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك التي يقودها رواد الأعمال الشباب. على سبيل المثال، يقدم صندوق خليفة لتطوير المشاريع في الإمارات تمويلًا مخصصًا للمشاريع الصغيرة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية.

5. التمويل الأخضر

يركز التمويل الأخضر على دعم المشاريع المستدامة التي تساهم في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة. تمثل مشاريع الطاقة الشمسية في مصر، مثل مشروع بنبان في محافظة أسوان، نموذجًا ناجحًا للتمويل الأخضر، حيث يتم توجيه الاستثمارات نحو مشاريع تعزز من استخدام الطاقة المتجددة وتقلل من الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية.

فعالية آليات التمويل في العالم العربي: تشير تقارير البنك الدولي (2021) إلى أن الدول العربية تواجه تحديات كبيرة في الوصول إلى رأس المال المغامر ومنصات التمويل الجماعي. هذه التحديات تحدّ من إمكانيات الابتكار والنمو في المنطقة، حيث يعاني رواد الأعمال من صعوبة الحصول على التمويل اللازم لمشاريعهم. (د.ياسر عبدالسلام قطب، 2025م)

3-2-3 المطلب الثاني: أدوات وآليات تمويل الابتكار

يُعد التمويل المباشر أحد الركائز الأساسية لدعم الابتكار، ويشمل هذا النوع من التمويل كلاً من المصادر الخاصة والعامة. فمن ناحية التمويل الخاص، يعتمد الابتكار في مراحله الأولية غالباً على المدخرات الشخصية، سواء تلك الخاصة بالمبتكر نفسه أو بمحيطه الاجتماعي مثل الأسرة والأصدقاء. كما قد يسهم الشركاء أو الموظفون في تمويل المشروع من خلال مدخراتهم الشخصية. وتُعد الأرباح غير الموزعة من المشاريع القائمة مصدراً مهماً لإعادة استثمارها في الابتكار. إلى جانب ذلك، يلعب المستثمرون الملائكة دوراً بارزاً في توفير الدعم المالي للمشروعات المبتكرة، خصوصاً في مراحلها المبكرة، إذ يقدمون التمويل مقابل حصص في المشروع. وبصورة مماثلة، يبرز رأس المال الجريء كأداة تمويل رئيسية، حيث تستثمر شركات متخصصة في الشركات الناشئة ذات الإمكانيات العالية للنمو. كذلك تمثل القروض المصرفية أحد مصادر التمويل التقليدية، وإن كانت تتطلب شروطاً وضمانات تختلف بحسب طبيعة المشروع. وهناك أيضاً تمويل سلاسل القيمة، الذي يسهم في تعزيز الترابط بين المراحل المختلفة للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى التمويل الجماعي الذي يتيح جمع مبالغ مالية من عدد كبير من الأفراد من خلال منصات إلكترونية، مما يوفر مصدراً حديثاً وفعالاً للتمويل. أما التمويل العام، فإنه يشمل موارد مالية تقدمها الحكومات أو الجهات التابعة لها، مثل التمويل الأولي الذي يُمنح لدعم المشاريع الابتكارية في مراحلها التأسيسية. وتُسهم صناديق الاستثمار المشترك في توجيه الموارد نحو البحث والتطوير، مما يعزز من بيئة الابتكار على المدى الطويل. (احمد الشميمري، 2024م)

وعلى صعيد آخر، توجد أدوات تمويل غير مباشرة تسهم في دعم الابتكار دون أن تكون مصدراً مباشراً للتمويل النقدي. من بين هذه الأدوات الحوافز الضريبية التي تُخفف من العبء المالي على المبتكرين، وضمانات القروض التي تقلل من المخاطر المرتبطة بالحصول على التمويل، إلى جانب الإنفاق

العام على البحث والتطوير الذي يُعد استثمارًا طويل الأجل في البنية التحتية المعرفية. كما تُعد الجوائز والمسابقات من الآليات التحفيزية التي تشجع الأفراد والمؤسسات على تقديم حلول مبتكرة من خلال مكافآت مالية أو معنوية. (احمد الشميمري، 2024م).

التمويل ودورة حياة المشروع:

تختلف احتياجات التمويل وتتغير مصادره باختلاف مراحل تطور الشركات الناشئة، حيث ترتبط كل مرحلة بمجموعة محددة من الأنشطة والأهداف الاستثمارية، ويُصمم التمويل وفقًا لهذه الخصائص لضمان استدامة النمو وتحقيق التوسع المطلوب.

في **المرحلة الأولى**، والتي تُعرف برأس المال التأسيسي أو التمويل البذري (Seed Funding)، يُعد هذا النوع من التمويل المدخل الأساسي نحو الاستثمار في الشركات الناشئة. تُركز هذه المرحلة على البحث الأولي، وتطوير الفكرة إلى نموذج أولي للمنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى تشكيل الفريق الأساسي. وتُعد هذه المرحلة من أخطر المراحل في حياة المشروع، حيث تواجه الشركات الناشئة ما يُعرف بـ "وادي الموت"، وهي الفترة التي تكون فيها الإيرادات معدومة أو محدودة للغاية مقابل ارتفاع التكاليف التشغيلية. ولذلك، غالبًا ما تعتمد الشركات في هذه المرحلة على التمويل من المصادر الشخصية، مثل المدخرات الخاصة، أو دعم الأسرة والأصدقاء، إلى جانب التمويل الجماعي والمستثمرين الملائكة الذين يبحثون عن فرص مبكرة واعدة. مع تجاوز مرحلة التأسيس، تنتقل الشركة إلى **المرحلة الثانية** و ما يُعرف بالمرحلة المبكرة، وتحديدًا تمويل "السلسلة أ"، حيث تبدأ الشركات في البحث عن تمويل خارجي لدعم النمو، خاصة بعد إثبات وجود قاعدة مستخدمين نشطة وإيرادات مستقرة. يهدف هذا التمويل إلى تحسين المنتجات الحالية، وتوسيع العمليات التسويقية، ودعم فرق المبيعات، ويأتي عادةً من شركات رأس المال الجريء التي تركز على المشاريع التي تُظهر مؤشرات واضحة على إمكانات النمو والتوسع.

عندما تنجح الشركة في تحقيق نمو ملحوظ، تبدأ بالانتقال إلى هي تمويل "السلسلة ب"، والذي يُوجّه نحو توسيع نطاق السوق وتنمية الفريق، بالإضافة إلى التوسع الجغرافي وتطوير منتجات أو خدمات جديدة. ويُموّل هذا النوع من خلال شركات رأس المال الجريء المتخصصة في دعم الشركات في مراحل النمو المتقدمة، إلى جانب بعض الشركات الاستثمارية التي تركز على القطاعات سريعة التطور.

المرحلة الثالثة وهي تمويل "السلسلة ج"، فيُخصص للشركات التي بلغت مرحلة متقدمة من النمو وتُسعى إلى توسيع نطاق أعمالها بشكل كبير، سواء من خلال الدخول إلى أسواق جديدة أو إطلاق خطوط إنتاج وخدمات إضافية. كما قد تُستخدم هذه الجولة من التمويل للتحضير لعملية الطرح العام الأولي (IPO)، أو للاستحواذ على شركات أخرى بغرض تعزيز القدرات والموارد البشرية. وتُمَوِّل هذه المرحلة عادة من قبل شركات الأسهم الخاصة، والبنوك الاستثمارية، وصناديق التحوط، إلى جانب شركات رأس المال الجريء التي تركز على المراحل المتقدمة. تأتي بعد ذلك مرحلة تمويل الميزانين (Mezzanine Financing)، والتي تُعد جسرًا نحو الاكتتاب العام. في هذه المرحلة، يُتوقع من الشركات أن تقدم خارطة طريق واضحة لتحقيق الأرباح وتوليد العائد للمستثمرين. ويُستخدم هذا التمويل عادة لتغطية النفقات المرتبطة بالإعداد للاكتتاب العام، ويُعاد سداده لاحقًا من العائدات التي تتحقق بعد طرح الأسهم في السوق.

المرحلة الرابعة من دورة حياة التمويل تتمثل في الاكتتاب العام الأولي، وهو ما يُعد ذروة نجاح الشركات الناشئة، حيث تقرر الشركة التحول إلى كيان عام من خلال طرح أسهمها في البورصة. وتُستخدم هذه الخطوة لجمع أموال إضافية لدعم النمو المستقبلي، أو لتمكين المؤسسين والمستثمرين الأوائل من تسهيل حصصهم وتحقيق عوائد مالية. ويتطلب الإعداد للاكتتاب العام تقييمًا دقيقًا لقيمة الشركة، وتحضير مستندات تنظيمية تُعرض على الجهات الرقابية المختصة، ويتم التمويل في هذه المرحلة من خلال مستثمري الأسهم العامة الذين يشترون الأسهم عند الطرح الأولي.

وأخيرًا، تدخل الشركة **المرحلة الخامسة**، وهي مرحلة السوق العامة أو السوق الثانوية، حيث يُصبح تداول الأسهم متاحًا بين المستثمرين في السوق المفتوحة، دون أن يشمل ذلك إصدار أسهم جديدة من قبل الشركة. وبالتالي، لا تحصل الشركة على تمويل مباشر من هذه العمليات، بل يتحقق العائد فقط لحملة الأسهم. ومن الأمثلة البارزة في هذا السياق، ما حدث في عام 2013 عندما باع مارك زوكربيرغ، الرئيس التنفيذي لشركة فيسبوك، عددًا كبيرًا من أسهمه الخاصة في السوق لتحقيق عوائد شخصية، دون أن تتأثر الشركة ماليًا مباشرة بهذه الصفقة، إذ إن العوائد ذهبت إليه كمستثمر فردي. (احمد الشميمري، 2024م).

3-3-3 المطلب الثالث: مصادر التمويل الحديثة للابتكار

تتعدد مصادر التمويل الحديثة للابتكار ومنها:

1. **التمويل الجماعي (Crowd Funding):** يُعد التمويل الجماعي أحد الأساليب التمويلية الحديثة التي تُنجز غالبًا من خلال منصات إلكترونية على الإنترنت، حيث يتم التمويل بشكل مباشر دون تدخل وسيط مالي تقليدي. وتتيح هذه المنصات أدوات متقدمة لتقييم المقترضين أو المستفيدين من التمويل، بما في ذلك مدى الجدارة الائتمانية، وابتكارية وحداثة الفكرة، إلى جانب توفير خدمات تقنية تسهل إدارة عمليات السداد وجدولة الدفعات المستحقة.

يتمثل جوهر التمويل الجماعي في جمع مبالغ مالية صغيرة من عدد كبير من الممولين أو المقترضين، ما يُمكن أصحاب المشاريع وخاصة ذوي التصنيف الائتماني المنخفض—من الحصول على التمويل اللازم بسرعة وبتكلفة تمويلية أقل نسبيًا مقارنة بالخيارات التقليدية. ومن ناحية أخرى، يحقق الممولون في هذا النوع من التمويل عوائد أعلى نسبيًا مما توفره الأدوات المالية التقليدية، مثل الودائع المصرفية، ما يجعله خيارًا جذابًا للطرفين.

ويُستخدم التمويل الجماعي بشكل رئيسي لتمويل المشاريع الناشئة أو الأفكار الابتكارية، بدلاً من الشركات أو المؤسسات التجارية الكبرى. وتتعدد أشكاله، من أبرزها التمويل الجماعي القائم على الأسهم (Equity Crowd Funding)، حيث يحصل الممول على حصة أو أسهم في المشروع مقابل مساهمته المالية، وهو ما يمنحه حقوقًا محتملة في العوائد أو الأرباح المستقبلية. وهناك كذلك التمويل الجماعي القائم على المكافآت أو التبرعات (Reward or Donation-Based Crowd Funding)، حيث يُقدّم التمويل إما كهدية لا تُرد، أو مقابل مزايا عينية، مثل الحصول على المنتج النهائي مجانًا أو بأسعار تفضيلية، أو التمتع بإمكانية الوصول المبكر إليه.

2. **تمويل النظراء (Peer-to-Peer Lending):** أحد أشكال التمويل الجماعي، غير أنه يختلف عنه في الغرض والاستخدام. ففي حين يُستخدم التمويل الجماعي في الغالب لدعم المشاريع الناشئة والأفكار الابتكارية، يركز تمويل النظراء على تعزيز رأس المال العامل في المنشآت القائمة، ويُمنح عادةً على شكل

قروض تحمل معدلات فائدة تشكل العائد الأساسي للممولين. يتم هذا النوع من التمويل عبر منصات إلكترونية متخصصة تربط بين المقرضين والمقترضين دون وسيط مالي تقليدي.

3. أما التخصيم (Factoring)، فيشير إلى عملية بيع الحسابات المدينة (الذمم المدينة) لشركة متخصصة، تُعرف بشركة التخصيم. تلجأ المؤسسات إلى هذا الخيار من أجل تحسين تدفقاتها النقدية، خاصة في حال تأخر المدفوعات من العملاء. تقوم شركات التخصيم بدفع نسبة تتراوح عادة بين 75% و 80% من إجمالي قيمة الحسابات المدينة، وتحفظ بالباقي كاحتياطي إلى حين تحصيل المبالغ من العملاء. يساهم هذا النوع من التمويل في تعزيز السيولة على المدى القصير، ويُعد أداة فعالة لتسريع دوران رأس المال العامل، كما يخفف من المخاطر المرتبطة بالديون المدومة. وتُعد جودة الحسابات المدينة عاملاً حاسماً في مدى قدرة المنشأة على الاستفادة من هذا الأسلوب. كما يُعتبر التخصيم أداة استراتيجية في تمويل الحقوق المالية قصيرة الأجل، لا سيما في سياق عمليات التصدير.

4. وفي سياق مشابه، يُعد تداول الفواتير (Invoice Trading) شكلاً من أشكال التمويل القائم على المستحقات، حيث يقوم صاحب الفاتورة ببيعها إلى مجموعة من المستثمرين الأفراد أو المؤسسات مقابل مبلغ نقدي فوري، مع خصم معين من قيمتها. ويمثل هذا النموذج التخصيم في جوهره، إلا أنه يختلف من حيث تعدد الجهات الممولة بدلاً من الاعتماد على ممول واحد.

5. ومن جهة أخرى، يمثل الاستثمار الملائكي (Angel Investment) أحد المصادر الرئيسية لتمويل المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة. يتم هذا التمويل عادةً من قبل أفراد أو مجموعات يمتلكون قدرة مالية عالية، ويقدمون رؤوس أموال أولية مقابل الحصول على حصة في المشروع. ويهدف المستثمرون الملائكة إلى تحقيق عوائد مستقبلية من خلال بيع حصصهم عند ارتفاع قيمة الشركة، مما يمكنهم من إعادة استثمار أرباحهم في مشاريع ناشئة أخرى. وتُعد الاستثمارات الملائكية ركيزة أساسية في بيئة ريادة الأعمال، حيث تلعب دوراً بالغ الأهمية في مساندة رواد الأعمال عند الانطلاق والتوسع الأولي.

6. كما يُعد التأجير التمويلي (Leasing) أحد أشكال التمويل القائم على الأصول، ويُستخدم على نطاق واسع من قبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة للحصول على تمويل قصير إلى متوسط الأجل. ويقوم هذا النظام على اتفاق تعاقد بين طرفين، حيث يقدم المؤجر أصلاً رأسمالياً (مثل المعدات

أو الآلات) للمستأجر مقابل مدفوعات دورية منتظمة، وذلك لفترة زمنية محددة مسبقاً. وفي نهاية مدة العقد، يُمنح المستأجر خيار شراء الأصل، وهو ما يتيح له إمكانية التملك التدريجي دون الحاجة إلى استثمار رأسمالي ضخم في البداية. ويُستخدم هذا النموذج بشكل فعال لتيسير اقتناء الأصول الإنتاجية دون تحميل المشروع عبء مالي كبير في المراحل المبكرة. (هايدي علي فهمي، 2024م).

3-4 المبحث الثالث: تحليل السياسات العامة الحالية في السعودية لدعم الابتكار

يشكل دعم الابتكار وتمويله محوراً استراتيجياً في مسار التحول الاقتصادي الذي تنتهجه المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وتحرص الدولة على صياغة وتنفيذ سياسات عامة تهدف إلى تعزيز منظومة الابتكار، وتحفيز الاستثمارات في البحث والتطوير، وتسهيل الوصول إلى مصادر التمويل المتنوعة. هـ هذا المبحث إلى تحليل تلك السياسات الراهنة من حيث بنيتها، وأدواتها، ومدى فعاليتها في تهيئة بيئة داعمة للابتكار. كما يستعرض التحديات التي تواجه تطبيق هذه السياسات، ويقترح سبل تعزيز كفاءتها في دعم المشاريع الابتكارية.

3-4-1 المطلب الأول: رؤية السعودية 2030 وبرامجها المتعلقة بالابتكار

برنامج تطوير القطاع المالي: يُعدّ برنامج تطوير القطاع المالي أحد الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث يساهم في تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز ثقافة الادخار، إلى جانب توسيع نطاق أدوات التمويل ودعم مشاريع الاستثمار. ويُركز البرنامج على بناء قطاع مالي متطور وفعال، يُعد بمثابة محرك رئيسي للنمو الاقتصادي وتنويع القاعدة الإنتاجية، من خلال تمكين المؤسسات المالية، وتحديث البنية التنظيمية، وتطوير سوق مالية متقدمة. أُطلق البرنامج في عام 2018 بهدف رفع كفاءة المؤسسات المالية السعودية وتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال تطوير قطاعات البنوك والتأمين وأسواق الأسهم والدين. كما يتعاون البرنامج مع البنك المركزي السعودي للحفاظ على استقرار النظام المصرفي، ويعمل على تحسين جودة الخدمات المالية عبر تبني أحدث التقنيات المصرفية. وتتضمن جهود البرنامج تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية بما يواكب المعايير الدولية، من أجل تعزيز كفاءة القطاع المالي وضمان استفادة جميع الأطراف الفاعلة فيه، بما في ذلك الشركات المالية والمستثمرين والأفراد. ومن أبرز إنجازاته إطلاق استراتيجية التقنية المالية، والترخيص لثلاثة بنوك رقمية

محلية، وإنشاء الأكاديمية المالية لتأهيل القيادات المستقبلية في المجال المالي. وقد أسهم البرنامج في تعزيز مكانة السوق المالية السعودية، مما أدى إلى انضمامها إلى أبرز المؤشرات المالية العالمية مثل MSCI، و S&P Dow Jones، و FTSE Russell، لتصبح ضمن أكبر عشر أسواق مالية في العالم. ويواصل البرنامج مساعيه لمواكبة التطورات العالمية، عبر دعم الابتكار المالي وتعزيز دور القطاع الخاص، بهدف ترسيخ مكانة المملكة كمركز عالمي لشركات التقنية المالية. (موقع vision2030، برنامج تطوير القطاع المالي)

برنامج صندوق الاستثمارات العامة: لا يقتصر دور برنامج صندوق الاستثمارات العامة على تنمية أصوله ليصبح من بين أكبر الصناديق السيادية في العالم، بل يتعداه إلى إطلاق مشاريع استراتيجية في قطاعات اقتصادية واعدة، تسهم في تعزيز التنوع الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على النفط، وتمكين المملكة من تحقيق مستويات غير مسبوقة من الازدهار والتقدم. يركز الصندوق على استثمار موارده في صناعات المستقبل، بما يدعم الابتكار ويوفر فرصاً واسعة لتوليد وظائف نوعية، ويساهم في نمو القطاع الخاص وتعزيز مشاركته في الاقتصاد الوطني. ومن خلال هذه التوجهات، يهدف الصندوق إلى قيادة الاقتصاد السعودي نحو تنمية مستدامة، تقوم على التنوع والشمول، وتبني الاقتصاد المعرفي.

أطلق البرنامج في عام 2017 كإحدى المبادرات الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة 2030، بهدف تنمية الاقتصاد المحلي وتنويعه، وتعزيز مكانة المملكة كمركز استثماري عالمي. وقد أفضت استثمارات الصندوق إلى جعل المملكة وجهة جاذبة للاستثمارات المحلية والدولية، من خلال مشاريع ضخمة وفرص نوعية تعزز من مكانتها الاقتصادية إقليمياً وعالمياً.

وقد حقق الصندوق إنجازات ملموسة، إذ بلغت قيمة أصوله تحت الإدارة بنهاية الربع الأول من عام 2022 نحو 2.63 تريليون ريال سعودي، وأسهم في خلق ما يزيد على 500 ألف وظيفة مباشرة وغير مباشرة، وتأسيس 79 شركة محلية منذ انطلاق البرنامج، من بينها شركة القهوة السعودية، كمثال حي على دعم الصندوق للقطاعات الثقافية والقطاع الخاص.

ومن أبرز المشروعات الاستراتيجية التي أطلقها البرنامج خمسة مشاريع كبرى من شأنها إحداث تحول حضاري في المملكة، وهي مشروع "نيوم" كوجهة عالمية للابتكار، و"روشن" لتطوير مجتمعات سكنية

حديثاً، و"مشروع البحر الأحمر" كنموذج جديد للسياحة البيئية والفاخرة، و"القدية" كمركز إقليمي للترفيه والرياضة والفنون، ومشروع "الدرعية" الذي يعكس التراث السعودي الغني كوجهة ثقافية وسياحية عالمية. (موقع vision2030، برنامج صندوق الاستثمارات العامة)

برنامج منح الابتكار السعودي (SIGP): يُعد برنامج المنح الابتكارية السعودي (Saudi Innovative Grant Program - SIGP) أحد المبادرات الاستراتيجية الهادفة إلى تمكين الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز رواد الأعمال والباحثين في الجامعات والمراكز البحثية على تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى حلول عملية تسهم في معالجة التحديات الوطنية. ويندرج البرنامج ضمن جهود المملكة لتعزيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

يركز البرنامج على أربعة مجالات ذات أولوية استراتيجية، هي: الصحة والعافية، الاستدامة وتلبية الاحتياجات الأساسية، الطاقة والصناعة، واقتصادات المستقبل. ومن خلال هذه المجالات، يسعى البرنامج إلى دعم المشاريع الابتكارية التي تستجيب للاحتياجات الفعلية للجهات الحكومية والقطاع الخاص.

ويهدف البرنامج كذلك إلى تنمية البحوث التطبيقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز مشاركتها في منظومة الابتكار، فضلاً عن المساهمة في توطيد الحلول التقنية، وتقوية ارتباط البحث العلمي باحتياجات التنمية. كما يسهم البرنامج في تعزيز مكانة المملكة في مجالات التكنولوجيا المتقدمة، ودفع عجلة التنوع الاقتصادي من خلال دعم التقنيات الحديثة التي تُسهم في تحفيز النمو وخلق فرص وظيفية نوعية. (موقع saudiminds، البرنامج السعودي لمنح الابتكار).

صندوق التنمية الوطني: يُعدّ صندوق التنمية الوطني أحد الركائز الأساسية في دعم مسيرة التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، حيث يسعى إلى تعظيم الأثر التنموي والإنتاجي من خلال تحويله إلى مؤسسة تمويلية تنموية متكاملة، تقدم باقة شاملة من الحلول التمويلية التي تركز على تحفيز القطاع الخاص. ويهدف الصندوق إلى تعزيز التعاون والتكامل بين الجهات التنموية التابعة له عبر بناء شراكات متعددة القطاعات، واعتماد أفضل الممارسات العالمية في تقديم المشورة الاستراتيجية والرقابة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل الوطني.

ويركز الصندوق على الارتقاء بكفاءة الأداء والاستدامة المالية للصناديق والبنوك التنموية التابعة له، عبر الإشراف التنظيمي والتنفيذي، وضمان المواءمة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما يعمل على تقليل التداخل بين الجهات التمويلية، وتطوير استراتيجيات التمويل والإقراض، وتحديث الأطر التنظيمية وفقاً لأولويات التنمية الوطنية، بما يعزز فاعلية المبادرات والمشروعات التنموية ويضمن استدامتها.

وتبرز العلاقة الاستراتيجية بين الصندوق ورؤية السعودية 2030، من خلال الدور الذي يؤديه في دعم القطاعات الحيوية وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي غير النفطي، انسجاماً مع أهداف الرؤية المتمثلة في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح.

وتتضمن منظومة التمويل التنموي للصندوق عدداً من الجهات المتخصصة، موزعة بحسب تركيزها القطاعي أو الشرائحي أو الوظيفي. من أبرزها: صندوق التنمية العقارية، وصندوق التنمية الزراعية، وصندوق التنمية السياحي، وصندوق التنمية الثقافي، وصندوق التنمية الصناعية السعودي، بالإضافة إلى بنك التنمية الاجتماعية، وبنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وصندوق البنية التحتية الوطني، وصندوق تنمية الموارد البشرية، وبنك التصدير والاستيراد السعودي، وغيرها. وتغطي هذه الجهات مجموعة واسعة من القطاعات مثل الزراعة، الصناعة، السياحة، التعليم، الصحة، الطاقة، الثقافة، والنقل، مما يعزز من مساهمتها في تحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومتوازنة في المملكة. (موقع سعوديبيديا، صندوق التنمية الوطني)

تعكس هذه البرامج والمبادرات التزام المملكة بتعزيز الابتكار كركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030، من خلال توفير البيئة المناسبة والدعم اللازم للمبتكرين ورواد الأعمال.

3-4-2 المطلب الثاني: دور الهيئات الحكومية في تمويل الابتكار

الابتكار يُعتبر من العوامل الأساسية في تطوير الاقتصاد الوطني وتحفيز النمو المستدام. في سياق المملكة العربية السعودية، يشمل الابتكار تطوير تقنيات جديدة، تحسين المنتجات والخدمات، وكذلك تطبيق الحلول الجديدة في مختلف الصناعات مثل التقنية، الرعاية الصحية، الطاقة، والنقل. (سعود الحربي، 2020م)

العلاقة بين السياسة والابتكار:

تُعَدُّ السياسة العامة أحد العوامل المركزية في تعزيز الابتكار، إذ لا يقتصر دورها على التمويل أو إصدار التشريعات، بل يمتد ليشمل بناء بيئة مؤسسية وتنظيمية حاضنة للابتكار عبر مراحله المختلفة. فوفقاً لمفهوم "دولة الابتكار" الذي عرضه مازوكاتو (2018)، فإن الدولة لا تؤدي دوراً محايداً، بل تسهم بشكل مباشر في إعادة توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الاستراتيجية عالية المخاطر مثل الطاقة المتجددة والتقنيات الحيوية. كما تدعم نظرية "النظم الوطنية للابتكار" (Lundvall, 1992) فكرة أن الابتكار عملية منظومية تعتمد على التكامل بين الحكومة والجامعات والقطاع الخاص والمؤسسات المالية، وأن السياسة العامة تمثل الرابط التنسيقي بين هذه المكونات. ويبرز التمويل كأحد أهم الأدوات التي تُمكن الابتكار من الانتقال من المختبر إلى السوق، نظراً لارتفاع المخاطر وطول دورة الاستثمار، مما يجعل تدخل الدولة عبر آليات مثل التمويل المباشر والحوافز الضريبية ورأس المال المخاطر أمراً ضرورياً (Hall & Lerner, 2010؛ OECD, 2021). ومن ثم، يمكن تفسير العلاقة بين السياسة والابتكار في بعدين أساسيين: الأول تحفيزي يركز على توفير بيئة داعمة للبحث والتطوير، والثاني تنظيمي يوازن بين تشجيع المخاطرة وحماية الملكية الفكرية لضمان استدامة المنظومة. وفي السياق السعودي، ورغم تبني رؤية 2030 لسياسات داعمة للابتكار، فإن التحدي يكمن في مواءمة هذه السياسات مع دورة حياة الابتكار كاملة، بدءاً من توليد الفكرة وصولاً إلى التسويق.

تلعب الهيئات الحكومية دوراً مهماً في تسريع وتيرة الابتكار من خلال تمويل المشاريع البحثية، دعم رواد الأعمال، والمساعدة في تحويل الأفكار المبدعة إلى منتجات أو خدمات قابلة للتطبيق في السوق.

من أبرز الهيئات التي تشارك في تمويل الابتكار في السعودية:

1. مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST):

- تعتبر الذراع التنفيذي للدولة في مجالات البحث العلمي والتطوير التقني.
- أطلقت برامج تمويلية مثل "برنامج دعم الابتكار الصناعي" و"برنامج مراكز التميز البحثي".
- تدعم الأبحاث التطبيقية التي تستهدف تحويل النتائج العلمية إلى منتجات تقنية قابلة للتسويق.
- تعمل على الربط بين الجامعات والقطاع الصناعي لتطبيق الأفكار المبتكرة. (KACST, 2020م)

2. **برنامج "نمو":** هو أحد البرامج التمويلية الرائدة التي أطلقها صندوق التنمية الصناعي السعودي (SIDF) ضمن مبادراته الاستراتيجية لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع تركيز خاص على المشاريع الابتكارية التي تساهم في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، تماشيًا مع رؤية المملكة 2030.

أهداف برنامج نمو:

- تحفيز الابتكار في القطاعات الصناعية والتقنية.
- دعم نمو واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات القيمة المضافة.
- تعزيز المحتوى المحلي من خلال تشجيع الإنتاج المحلي المبتكر.
- تمكين الشركات الناشئة من الوصول إلى التمويل في المراحل المبكرة. (SIDF، 2022م)

3. مؤسسة الملك عبدالله للدراسات والبحوث البترولية (KAPSARC):

هي مؤسسة بحثية مستقلة غير ربحية، مقرها في الرياض، تأسست عام 2010 بموجب مرسوم ملكي، وبدأت أنشطتها التشغيلية عام 2013. تُعد من أبرز المؤسسات التي تساهم في تمويل ودعم البحث والابتكار في مجالات الطاقة، الاقتصاد، والاستدامة في المملكة العربية السعودية. **ومن**

أهداف المؤسسة:

- إجراء أبحاث سياسات موثوقة في مجالات الطاقة والبيئة والاقتصاد.
- دعم صنّاع القرار في المملكة عبر توفير تحليلات علمية ومعتمدة.
- تشجيع الابتكار البحثي من خلال شراكات دولية وإنتاج معرفي عالي الجودة.
- تطوير قدرات الباحثين السعوديين في المجالات الاستراتيجية. (KAPSARC، 2022م)

مساهمات KAPSARC في الابتكار:

- منصة بيانات الطاقة المفتوحة: توفر قاعدة بيانات بحثية مجانية للباحثين والمبتكرين في مجال الطاقة.
- شراكات أكاديمية مع جامعات مثل جامعة الملك عبد الله (KAUST) و MIT.
- تمويل أبحاث مشتركة مع مؤسسات دولية مثل وكالة الطاقة الدولية (IEA) والبنك الدولي. (منى الشريف، 2021م).

4. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، المعروفة باسم "منشآت"، هي جهة حكومية تأسست في عام 2016 ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، بهدف تنظيم ودعم وتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. ومن أهداف "منشآت":

- تمكين رواد الأعمال والمبتكرين من تأسيس مشاريعهم وتوسيعها.
- تحسين البيئة التشريعية والتنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- زيادة الوصول إلى التمويل والبرامج الاستثمارية.
- تحفيز نمو الشركات الناشئة المبتكرة في قطاعات استراتيجية. (منشآت، 2023م)

دور "منشآت" في تمويل ودعم الابتكار:

البرامج التمويلية:

- برنامج التمويل غير المباشر: بالتعاون مع البنوك وشركات التمويل لدعم المشاريع الابتكارية.
- برنامج الاستثمار الجريء: تمويل مباشر أو عبر صناديق استثمارية في الشركات الناشئة التقنية.
- الضمان المالي (كفالة): لتسهيل حصول المنشآت على قروض تمويلية.

حاضنات ومسرّعات الأعمال:

- أطلقت منشآت شبكة من الحاضنات والمسرّعات في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، التقنية المالية، والصحة الرقمية.

- تقدم هذه المنصات مساحات عمل، تدريب، توجيه، وربط مع المستثمرين.

مراكز الابتكار:

- تدبر "منشآت" مراكز الابتكار والبحث بالتعاون مع الجامعات والقطاع الخاص.
- تهدف إلى تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات قابلة للتسويق.

دعم الصادرات الابتكارية:

- نقدم خدمات متخصصة لمساعدة الشركات الناشئة في تسويق ابتكاراتها عالمياً.

• تنظيم معارض ومؤتمرات لربط المبتكرين بالشركات الكبرى والمستثمرين الدوليين. (نورة الحربي، 2022م)

5. هيئة البحث والتطوير والابتكار في السعودية: تأسست هيئة البحث والتطوير والابتكار (RDI Authority) في عام 2021 بقرار من مجلس الوزراء السعودي، كخطوة استراتيجية ضمن تنفيذ رؤية السعودية 2030، لتكون الجهة المسؤولة عن تنظيم وتوجيه وتنسيق منظومة البحث والابتكار في المملكة (مجلس الوزراء السعودي، 2021).

جاءت الهيئة كاستجابة للحاجة إلى كيان موحد يضبط سياسات البحث العلمي والابتكار التطبيقي، بعد سنوات من الجهود المتفرقة بين الجامعات والمراكز البحثية. الهيئة تعمل تحت إشراف اللجنة العليا للبحث والتطوير والابتكار التي يرأسها ولي العهد، لضمان التكامل بين الأهداف البحثية والأولويات الوطنية (هيئة RDI، 2023).

من أبرز أدوار الهيئة:

- تحديد الأولويات الوطنية في البحث والابتكار في مجالات مثل: الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي، التقنية الحيوية، والصناعات الدوائية.
- إطلاق برامج تمويل تنافسي لدعم البحث التطبيقي، حيث أعلنت الهيئة في 2023 عن تمويل أكثر من 200 مشروع بحثي في هذه المجالات.
- إنشاء شراكات دولية مع جهات مثل IBM و Siemens لتطوير مراكز بحثية مشتركة داخل المملكة.
- إطلاق مبادرات مثل "الباحث الوطني" و"مراكز التميز"، و"صندوق دعم الابتكار" لتسريع تطبيق مخرجات البحث وتحويلها إلى منتجات اقتصادية.
- في الإطار الاستراتيجي، تهدف الهيئة إلى رفع نسبة الإنفاق الوطني على البحث والتطوير من 0.6% إلى 2.5% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2040، وهو ما يُعد نقلة نوعية كبيرة في سياسة البحث العلمي في المملكة. (هيئة RDI، 2023)
- وتعمل على تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في البحث العلمي عبر حوافز تمويلية، وتسهيلات في حماية الملكية الفكرية (الحמיד، 2023).

كما تسعى الهيئة إلى رفع ترتيب السعودية في مؤشرات الابتكار العالمية، وتحقيق التكامل بين الجامعات ومراكز الأبحاث والصناعة، من خلال نموذج حوكمة جديد يجعل التمويل البحثي مرتبطاً بمخرجات واضحة وقابلة للقياس (الحמיד، 2023).

3-4-3 المطلب الثالث: دور الصناديق الحكومية في تمويل الابتكار

1. صندوق التنمية الوطني: يشكّل صندوق التنمية الوطني أحد أهم ركائز منظومة التمويل التنموي في المملكة العربية السعودية، وقد تأسس بموجب الأمر الملكي رقم (أ/132) في عام 2017، كهيئة حكومية تهدف إلى الإشراف على الصناديق والبنوك التنموية، وتوحيد جهودها ضمن إطار استراتيجي يضمن تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (صندوق التنمية الوطني، 2023).

وفي عام 2022، أعلن الصندوق عن تحديث استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة التمويل الموجه نحو الابتكار بنسبة 30% بحلول عام 2030، وذلك من خلال ربط التمويل بمؤشرات الأداء الابتكاري، وتطوير شراكات مع القطاع الخاص للاستثمار المشترك في مشاريع ذات مردود اقتصادي طويل الأمد (صندوق التنمية الوطني، 2023).

كما يعمل الصندوق على تحفيز القطاع الخاص للدخول في مشاريع شراكة (PPP) مع الجهات الحكومية، خصوصاً في قطاعات التقنية الحيوية، والصناعة 4.0، والمدن الذكية، من خلال تقديم أدوات تمويل مخفضة المخاطر، تهدف إلى تقليل الحواجز المالية أمام تبني التقنيات الحديثة (الرشيد، 2023).

2. صندوق واعد: نراع أرامكو السعودية لتمويل الابتكار وريادة الأعمال، يشكّل صندوق واعد أحد أبرز المبادرات التي أطلقتها شركة أرامكو السعودية عام 2011 بهدف دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيز بيئة ريادة الأعمال في المملكة (Wa'ed Ventures، 2023). وقد تطوّر لاحقاً ليكون منصة استثمارية متخصصة في تمويل الابتكار والمشاريع التقنية الواعدة، انسجاماً مع أهداف رؤية السعودية 2030 (أرامكو، 2025).

يسعى "واعد" إلى سد الفجوة التمويلية للشركات الناشئة، خاصة في القطاعات التقنية والصناعية مثل الطاقة النظيفة، الأمن السيبراني، التقنية الحيوية، والتصنيع الذكي (Wa'ed Ventures، 2023).

ويقدم نوعين رئيسيين من التمويل:

- التمويل الاستثماري (Equity Investment)، حيث يستثمر مباشرة في الشركات الناشئة مقابل حصص ملكية
 - التمويل بالدين (Venture Debt)، وهو قرض مرن مخصص لدعم الشركات التقنية خلال مرحلة التوسع، دون فرض فقدان ملكية كبيرة . (Wa'ed، 2023)
- مؤل "واعد" أكثر من 75 شركة ناشئة سعودية، وبلغ إجمالي الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة أكثر من 270 مليون دولار أمريكي حتى عام 2023 (Wa'ed Ventures، 2023).
- وشملت الشركات المدعومة مجالات متعددة، منها الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والطاقة المتجددة، مثل شركة "Roboc" في التصنيع الذكي، و"تون بيولوجيا" في التقنية الحيوية (أرامكو، 2025).

الرؤية المستقبلية لواعد: يخطط الصندوق لرفع نسبة التمويل للشركات التقنية بنسبة كبيرة خلال السنوات القادمة (Wa'ed، 2023). وبناء شراكات مع الجامعات والمراكز البحثية لتسريع تطبيق الابتكارات في السوق (أرامكو، 2025).

3. **صندوق التنمية الصناعية السعودي (SIDF):** يُعد صندوق التنمية الصناعية السعودي أحد أهم أذرع التمويل التنموي في المملكة، وقد تأسس عام 1974 بهدف دعم وتطوير القطاع الصناعي، وتقديم التمويل والخدمات المساندة للمشروعات الصناعية الواعدة في المملكة العربية السعودية (SIDF، 2023).

وعلى مر العقود، تطور دور الصندوق من مجرد ممول تقليدي إلى شريك استراتيجي في دعم الابتكار والتحول الصناعي الرقمي.

تبني الصندوق رؤية استراتيجية جديدة متوافقة مع رؤية السعودية 2030، تركز على تحفيز الابتكار الصناعي وتبني التقنيات المتقدمة، وذلك من خلال:

- تمويل المشاريع ذات القيمة المضافة العالية، لا سيما في القطاعات التحويلية، والبتروكيماويات، والصناعات العسكرية والتقنية (SIDF، 2023).

- إطلاق برنامج "نساند" بالتعاون مع شركة سابك، لدعم سلاسل الإمداد المحلية وتعزيز المحتوى المحلي التقني (أرقام، 2022).
- إطلاق منتجات تمويلية متخصصة مثل "تمويل التحول الرقمي" و"تمويل الثورة الصناعية الرابعة" لدعم المصانع الذكية (SIDF، 2023).
- في عام 2023، بلغ إجمالي القروض الصناعية المعتمدة أكثر من 160 مليار ريال سعودي، غطت مشاريع في قطاعات استراتيجية مختلفة، منها أكثر من 100 مشروع يعتمد على حلول مبتكرة وتقنيات حديثة (SIDF Annual Report، 2023).
- كما قام الصندوق بتدريب أكثر من 15,000 قائد وصاحب مشروع من خلال أكاديميته المتخصصة، التي تقدم برامج في إدارة الابتكار الصناعي وريادة الأعمال التقنية (SIDF Academy، 2023).
- دعم التحول الصناعي الذكي باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. وزيادة الاستثمار في المجالات المستدامة مثل الطاقة النظيفة والتقنيات الخضراء. وايضاً التوسع في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة الصناعية المبتكرة من خلال برامج تمويل مرنة وضمانات استثمار. (SIDF، 2023).

3-4-4 المطلب الرابع: دور المبادرات الحكومية في تمويل الابتكار

1. **مبادرة نساند:** في إطار الجهود الوطنية لتعزيز المحتوى المحلي والقدرات التصنيعية الوطنية، أطلقت شركة سابك بالتعاون مع صندوق التنمية الصناعية السعودي مبادرة استراتيجية رائدة تحت اسم "نساند"، وذلك في عام 2017. وتهدف المبادرة إلى تحفيز النمو الصناعي من خلال تمكين المستثمرين ورواد الأعمال السعوديين في قطاعات استراتيجية ترتبط بسلاسل الإمداد الصناعية، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030

تركز مبادرة نساند على دعم الابتكار الصناعي عبر عدة محاور:

- تحفيز الاستثمار المحلي من خلال تقديم الدعم للمشروعات التي تسد فجوات سلاسل الإمداد الصناعي في المملكة

- تسهيل الوصول إلى التمويل من خلال التعاون مع الصندوق الصناعي السعودي وبنوك التنمية، لتوفير حلول تمويلية مرنة للمشروعات ذات الطابع الابتكاري
 - التوجيه الفني والتجاري عبر خبراء سابق، من خلال تحليل الأسواق، ومساعدة رواد الأعمال على تطوير منتجات قابلة للتصنيع التجاري.
 - تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة الصناعية من المنافسة في القطاعات التقنية عبر دعم التصميم والتطوير والتشغيل.
 - وتوفير فرص توطين تقنية في مجالات حساسة مثل: البوليمرات المتقدمة، التصنيع ثلاثي الأبعاد، والتعبئة المستدامة . (سابق، 2023).
- حققت "نساند" نتائج ملموسة على مستوى دعم الابتكار الصناعي في المملكة. فقد أسهمت في: تمكين أكثر من 100 مشروع صناعي بحلول 2022، في مجالات متعددة منها: الكيمائيات، المعادن، التغليف، والمعدات الصناعية (أرقام، 2022).
- ويُعد هذا التوجه نموذجًا عمليًا لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة المعتمدة على الابتكار المحلي ونقل المعرفة إلى القطاع الخاص السعودي (سابق، 2023).
- مبادرة "السعودية تبتكر": ترسيخ ثقافة الابتكار في المجتمع السعودي
2. في إطار سعي المملكة العربية السعودية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، أطلقت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) مبادرة وطنية شاملة بعنوان "السعودية تبتكر"، تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في مختلف قطاعات المجتمع، وخلق بيئة وطنية داعمة للمخترعين والمبتكرين ورواد الأعمال. (منشآت، 2023م).
- تتمثل الأهداف الرئيسية لمبادرة "السعودية تبتكر" بالأهداف التالية:
- تعزيز ثقافة الابتكار المجتمعي، وتحفيز العقول الشابة على المساهمة في إيجاد حلول جديدة للتحديات المحلية والعالمية.
 - دعم رواد الأعمال والمبتكرين من خلال تقديم برامج احتضان، ومسرعات أعمال، وورش عمل تقنية في مجالات متنوعة كالذكاء الاصطناعي والطاقة والصناعة.

- ربط المبتكرين بالقطاعين العام والخاص لتمكين تنفيذ مشاريع قابلة للتطبيق التجاري والاقتصادي، ضمن سلاسل القيمة المحلية. (منشآت، 2023).

3-4-5 المطلب الخامس: التحديات والمعوقات أمام فاعلية السياسات التمويلية للابتكار

تواجه السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية عدة تحديات ومعوقات تؤثر على فاعليتها في دعم منظومة الابتكار الوطني. وفيما يلي أبرز هذه التحديات:

1. الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي، بحيث تعتمد العديد من الجامعات والمؤسسات البحثية في المملكة بشكل كبير على التمويل الحكومي، مما يحد من مرونتها في تنفيذ خططها البحثية والابتكارية. هذا الاعتماد قد يؤدي إلى ضعف كفاءة استخدام التمويل وعدم القدرة على مواكبة التغيرات السريعة في مجالات الابتكار. (عقبة، 2021م).

حيث أنه وعلى الرغم من الإنفاق الكبير والجهود الاستثمارية الضخمة التي تبذلها الحكومة، فإن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى أن الالتزام بالسياسات التمويلية الحالية أصبح أمرًا صعبًا، مما يستدعي مراجعتها بشكل عاجل، سواء في مجال التعليم العام أو العالي (الجابري، 2005).

كما أن أحد الأسباب الرئيسية لأزمة تمويل التعليم الجامعي في المملكة هو عدم الاعتراف بقاعدة ضرورة مشاركة المستفيد في تحمل نفقات الفائدة التي تعود عليه، شريطة أن تسمح حالته المالية بذلك. إن تأكيد هذه القاعدة يعد أمرًا مهمًا لزيادة التمويل المخصص للتعليم الجامعي الحكومي. وتتضمن هذه القاعدة أهمية مشاركة الطالب في تكاليف تعليمه، خاصة إذا كان ينتمي إلى عائلة ذات دخل مرتفع،

حيث ينبغي عليه المساهمة في نفقات تعليمه والمشاركة في بناء مستقبله. (الشنيفي 2018م)

2. نقص التمويل للمشاريع الناشئة: غم وجود برامج دعم حكومية ومبادرات من مستثمرين ملائكيين وصناديق استثمارية، إلا أن العديد من الشركات الناشئة تجد صعوبة في تأمين التمويل الكافي. يعود ذلك إلى ارتفاع مخاطر الاستثمار في الشركات الناشئة، مما يجعل المستثمرين حذرين، حيث قد يواجه رواد الأعمال أيضًا صعوبة في تقديم خطط عمل مقنعة أو إثبات جدوى أفكارهم، مما يقلل من فرص الحصول على تمويل. (موقع reinsagcy، 2024م).

3. نقص الكفاءات المتخصصة: على الرغم من وجود اهتمام متزايد بالتكنولوجيا والابتكار، إلا أن هناك نقصاً في المهارات المتخصصة مثل البرمجة، وتحليل البيانات، والتسويق الرقمي. حيث قد تجد الشركات الناشئة صعوبة في جذب الكفاءات المحلية المؤهلة، مما يجبرها على البحث عن موظفين من الخارج، وهو ما قد يضيف تكاليف إضافية.. (موقع reinsagcy، 2024م).
4. البيروقراطية: لإجراءات الإدارية المعقدة قد تعيق سرعة النمو والتوسع. تحتاج الشركات الناشئة إلى التعامل مع العديد من الجهات الحكومية للحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة، حيث قد تؤدي البيروقراطية إلى تأخير في إطلاق المنتجات أو الخدمات، مما يؤثر على القدرة التنافسية للشركة. (موقع reinsagcy، 2024م).
5. ضعف البنية التحتية للابتكار: تواجه المملكة تحديات في بناء نظام وطني شامل للابتكار يخدم التنمية المستدامة، مما يتطلب استثمارات كبيرة وتنسيقاً بين مختلف الجهات. (الإسكوا).

الدراسة العملية

1-4 المنهجية العلمية

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، واستبانة الدراسة وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، والاختبارات الإحصائية التي سيتم اعتمادها لتحقيق الهدف من الدراسة.

2-4 منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ، إذ يعد المنهج الوصفي التحليلي طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة وذلك لأن مشكلة البحث تكمن في دراسة السياسات العامة وتمويل الابتكار، حيث يتيح هذا المنهج تحليل الوضع الراهن وتقييمه بشكل دقيق من خلال جمع البيانات الوصفية وتحليلها لفهم العلاقة بين السياسات التمويلية والابتكار في المملكة العربية السعودية، وهذا يتلاءم مع مبررات استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبناءً عليه سيقوم الباحث بتطوير استبانة لذلك الغرض.

عينة الدراسة

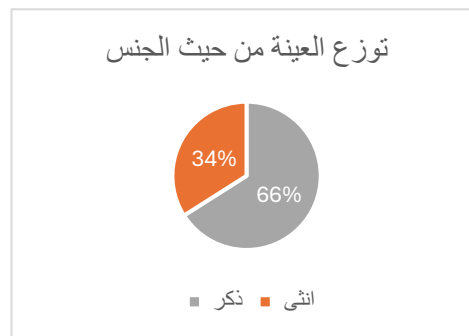
سيتم اختيار عينة عشوائية من المشاركين تمثل طلاب الجامعات والدراسات العليا والموظفين ضمن النطاق الخاص والعام وأصحاب المشاريع، حيث تم توزيع 120 استبيان على أفراد عينة الدراسة وقد تم استرداد 100 استبانة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

الجنس:

الجدول رقم (1) توزيع العينة من حيث الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	66	%66
	انثى	34	%34
	Total	100	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (1) يبين النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الجنس

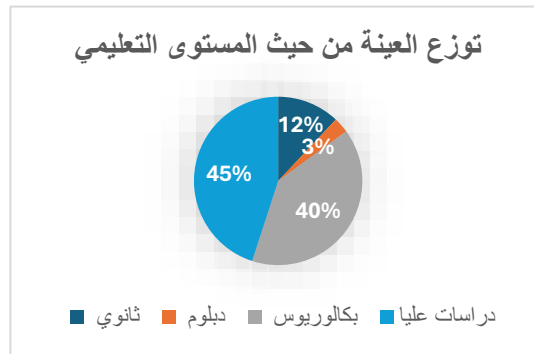
نلاحظ من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت (66%) ونسبة الإناث بلغت (34%)، أي أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	12	%12
	دبلوم	3	%3
	بكالوريوس	40	%40
	دراسات عليا	45	%45
	Total	100	%100

الجدول (2) توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (2) يبين النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي

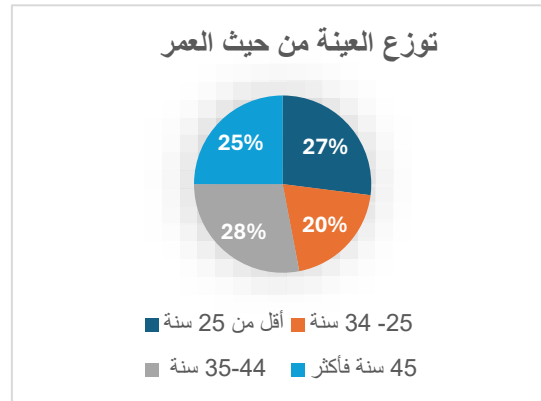
نلاحظ من الجدول رقم (2) أن (12%) من عينة الدراسة ممن يحملون شهادة ثانوي ونسبة (3%) من أفراد العينة ممن يحملون شهادة دبلوم ونسبة (40%) ممن يحملون شهادة بكالوريوس ونسبة (45%) من حملة شهادة الدراسات العليا وهي النسبة الأكبر.

العمر:

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 25 سنة	27	%27
	25-34 سنة	20	%20
	35-44 سنة	28	%28
	45 سنة فأكثر	25	%25
	Total	100	%100

الجدول (3) توزيع العينة من حيث العمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3) يبين النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب العمر

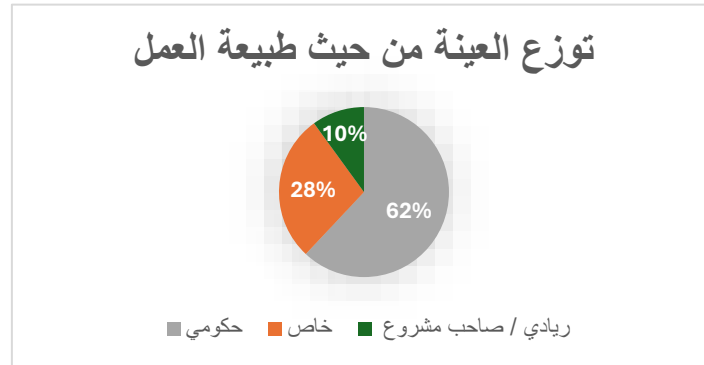
نلاحظ من الجدول رقم (3) أن (27%) من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 25 سنة) ونسبة (20%) من أفراد العينة تراوحت أعمارهم (من 25-34 سنة) ونسبة (28%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (من 35-44 سنة) وهي النسبة الأكبر ونسبة (25%) من العينة تراوحت أعمارهم من (45 سنة فأكثر).

طبيعة العمل:

		Frequency	Percent
Valid	حكومي	62	%62
	خاص	28	%28
	ريادي/صاحب مشروع	10	%10
	Total	100	%100

الجدول (4) توزيع العينة من حيث طبيعة العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (4) يبين النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب طبيعة العمل

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن (62%) من عينة الدراسة طبيعة عملهم هي حكومية وهي النسبة الأكبر ونسبة (28%) من أفراد العينة طبيعة عملهم خاصة ونسبة (10%) من أفراد العينة طبيعة عملهم ريادي/صاحب مشروع.

4-2-2 أداة البحث

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بغرض فهم العلاقة بين السياسات التمويلية والابتكار في المملكة العربية السعودية ، وكانت الاستبانة مغلقة نظراً لمناسبتها لطبيعة الدراسة، إذ ستتكون من مجموعة من الأسئلة ذات نمط محدد من الإجابات، مثل أسئلة الاختيار من متعدد، وبذلك الطريقة يسهل على المستجيبين تحديد ما يرغبون فيه من إجابة، وتم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة (موافق بشدة 5 ، موافق 4 ، محايد 3 ، غير موافق 2 ، غير موافق بشدة 1).

4-2-3 صدق أداة البحث

قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة الاختصاص، للحكم على مدى صلاحيتها، لإبداء رأيهم في مدى مناسبة الفقرات، ودقة الصياغة اللغوية.

4-2-3 ثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، المستخدم لقياس ثبات الأداة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد بلغت نسبة الاعتمادية حسب معامل ألفا كرونباخ (0.941) وهي نسبة مقبولة وذات اعتمادية عالية ، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الأداة لجمع المعلومات واستخلاص نتائج الدراسة والوثوق بها. وبالتالي يمكن البدء بإجراء الاختبارات وتحليل مدى صحة الفرضيات.

م	عدد الأسئلة	معامل ألفا
الإجمالي	10	0.941

جدول (5) معاملات الثبات حسب ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-2-5 المعيار الإحصائي:

سيتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وسيتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفضة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وسيتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

3-4 تحليل أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرض لأسئلة الدراسة: حيث تم قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى الحكومة السعودية سياسات واضحة لدعم الابتكار.	4.11	0.759	كبيرة
2	السياسات العامة الحالية تراعي احتياجات المبتكرين ورواد الأعمال.	4.09	0.674	كبيرة
3	التمويل الحكومي يغطي المراحل المختلفة للمشروع الابتكاري.	3.95	0.729	كبيرة
4	الإجراءات الحكومية للحصول على التمويل الابتكاري سهلة ومرنة.	3.87	0.711	كبيرة
5	هناك تنوع كافٍ في أدوات التمويل المتاحة للمبتكرين.	3.83	0.671	كبيرة
6	يوجد تنسيق فعال بين الهيئات الحكومية الداعمة للابتكار.	3.96	0.888	كبيرة
7	البيئة التنظيمية في المملكة مشجعة للابتكار.	3.99	0.764	كبيرة
8	التمويل الحكومي يعزز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو.	4.30	0.718	كبيرة

9	التحديات البيروقراطية تعيق الاستفادة من التمويل الحكومي.	4.23	0.709	كبيرة
10	برامج رؤية 2030 ساهمت في تحفيز الابتكار في المملكة.	4.44	0.698	كبيرة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم /24/

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى وجود اتفاق قوي بين أفراد عينة الدراسة على فاعلية السياسات العامة في المملكة العربية السعودية في دعم وتمويل الابتكار، وقد دلّ ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العبارات - والتي تراوحت ما بين (3.83) و(4.44) - على أن استجابات المشاركين جاءت ضمن مستوى "درجة الموافقة الكبيرة"، وهو ما يعكس إدراكًا عامًا إيجابيًا تجاه البيئة المؤسسية والتنظيمية الداعمة للابتكار في المملكة.

جاءت أعلى القيم في المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة التي تناولت أثر برامج رؤية المملكة 2030 في تحفيز الابتكار، حيث بلغ متوسطها (4.44) بانحراف معياري قدره (0.698)، مما يعكس ثقة المشاركين بالدور الحيوي الذي تلعبه الرؤية الوطنية في تحفيز التحول نحو اقتصاد قائم على الابتكار والمعرفة. كما أظهرت العبارة المتعلقة بدور التمويل الحكومي في تعزيز نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة (العبارة 8) متوسطًا عاليًا بلغ (4.30)، في تأكيد إضافي على أن السياسات التمويلية الحكومية تدعم القطاعات الريادية وتعمل على تمكينها ضمن منظومة الابتكار.

وفي المقابل، برزت بعض التحديات التنظيمية والإجرائية، حيث سجلت العبارات المتعلقة بسهولة الإجراءات الحكومية للحصول على التمويل (العبارة 4) وتنوع أدوات التمويل المتاحة للمبتكرين (العبارة 5) متوسطات أقل نسبيًا (3.87 و 3.83 على التوالي)، وهو ما يعكس وجود فجوات إجرائية وإدارية قد تعيق الوصول السلس إلى التمويل. وقد تعزز هذا التوجه من خلال العبارة (9) التي أكدت أن التحديات البيروقراطية تمثل عائقًا أمام الاستفادة من التمويل، بمتوسط مرتفع (4.23) مما يشير إلى أن البيروقراطية ما تزال من أبرز المعوقات التي تواجه المبتكرين، رغم وفرة البرامج والدعم المعلن.

من حيث الانحراف المعياري، جاءت القيم جميعها دون مستوى (1.00)، وهو ما يدل على درجة عالية من التجانس والاتساق في استجابات المشاركين، ويعزز موثوقية البيانات وتحليلها. بصورة عامة، تعكس النتائج مدى التقدم الذي أحرزته المملكة العربية السعودية في صياغة سياسات داعمة للابتكار، خاصة من خلال برامج رؤية 2030، لكنها في الوقت نفسه تُبرز أهمية معالجة الجوانب التنظيمية والإجرائية، وتوسيع نطاق أدوات التمويل لتشمل احتياجات فئات مختلفة من المبتكرين ورواد الأعمال، بما يعزز كفاءة النظام الابتكاري ويحقق أهداف التنمية المستدامة.

4- فيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة:

1. السؤال الأول: ما أبرز التحديات التي واجهتها أو تتصورها عند محاولة الحصول على تمويل ابتكاري؟

كشفت إجابات المشاركين عن مجموعة من التحديات الجوهرية التي يمكن تصنيفها إلى خمسة محاور رئيسية:

2. ضعف الوعي والإرشاد

كثير من المشاركين أشاروا إلى عدم معرفتهم بالجهات المسؤولة أو بالإجراءات اللازمة للحصول على التمويل، مما يدل على فجوة واضحة في التوعية ونقص المعلومات المتاحة للمبتكرين.

3. ضعف نضج الفكرة أو جاهزية المشروع

تكررت الإشارات إلى غياب خطة العمل، ونموذج العمل الواضح، وضعف الإثباتات، مما يعكس الحاجة إلى برامج احتضان وتدريب تساعد المبتكرين على تأهيل أفكارهم قبل التقديم للتمويل.

4. تعقيد الإجراءات وطولها

أشار عدد كبير من المشاركين إلى أن الإجراءات البيروقراطية المعقدة والطلبات الصعبة تمثل عائقاً حقيقياً أمام الوصول إلى التمويل، مما يستدعي تبسيط المسارات الإدارية ورفع كفاءة المنظومة التنظيمية.

5. الشروط والمتطلبات الصعبة

اشتكى بعض المشاركين من صعوبة توفير الضمانات أو الكفيل، واشتراط صكوك ملكية، مما قد لا يتوافر لدى أصحاب المشاريع الناشئة، وهو ما يتطلب مرونة أكبر في شروط التأهيل.

6. ضعف تنوع أدوات التمويل أو عدم كفايتها

لوحظ أن بعض المشاركين يرون أن التمويل المتاح لا يغطي جميع القطاعات، خصوصًا في المجالات التقنية أو في المناطق الطرفية، إضافة إلى أن المبالغ المتاحة غير كافية.

السؤال الثاني: ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير السياسات العامة لتمويل الابتكار في

المملكة؟

من خلال تحليل مضمون إجابات المشاركين، يمكن تصنيف المقترحات إلى ستة محاور رئيسية تعكس رؤيتهم العملية لتطوير السياسات العامة في مجال تمويل الابتكار:

1. تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية: شكلت هذه الفئة أبرز المحاور تكرارًا، حيث أشار العديد

من المشاركين إلى أهمية:

- تسريع الإجراءات.
- تسهيل المتطلبات.
- تقليل التعقيدات الإدارية.
- جعل شروط التمويل مرنة ومناسبة لطبيعة المشاريع الابتكارية.

يعكس ذلك إدراكًا عامًا بأن الإجراءات الحالية لا تزال تعوق سهولة الوصول إلى الدعم، مما يتطلب

مراجعة تنظيمية شاملة لتحسين الكفاءة التشغيلية للجهات الداعمة.

2. تنوع قنوات وأدوات التمويل: اقترح المشاركون:

- توسيع صناديق التمويل المتخصصة.
- توفير تمويل مبكر من خلال الحاضنات.
- دعم الابتكارات التقنية والعالية المخاطر.
- تقديم قروض تمويلية منخفضة الفوائد.

يعكس هذا وعياً متزايداً بضرورة تنويع مصادر التمويل وتخصيصها حسب مراحل الابتكار المختلفة، خاصة التمويل التأسيسي ورأس المال الجريء.

3. التوعية والشفافية: حيث أكد العديد على أهمية:

- رفع مستوى التثقيف العام حول الابتكار.
- إطلاق حملات إعلامية تعريفية.
- توضيح الجهات الممولة وآليات التقديم.
- توفير منصات رقمية موحدة وشاملة.

يشير ذلك إلى فجوة معلوماتية ومعرفية تستوجب تدخلاً حكومياً في مجال التوعية الاستراتيجية، من خلال إنشاء بوابات ذكية وإطلاق حملات تعريفية منظمة.

4. إشراك القطاع الخاص وتحفيز المستثمرين: طرحت مقترحات مهمة مثل:

- تقديم حوافز للمستثمرين (كالإعفاءات الضريبية).
- تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- ضمان جزئي للمخاطر لتشجيع التمويل التجاري.

يؤكد المشاركون على ضرورة تحويل تمويل الابتكار من مسؤولية حكومية بحتة إلى مسؤولية مشتركة مع القطاع الخاص.

5. دعم الفئات المستهدفة وتوسيع الشمول: حيث برزت اقتراحات مثل:

- دعم الموهوبين وأصحاب الدخل المحدود.
- مراعاة المشاريع الناشئة والمناطق الطرفية.
- تأسيس صناديق داخل الجامعات أو الجهات التعليمية.

تُظهر هذه الإجابات إدراكاً لأهمية العدالة في الوصول للتمويل، وأن السياسات الحالية تحتاج إلى أن تكون أكثر شمولاً ومراعاة للفروقات الاجتماعية والجغرافية.

6. إنشاء كيانات جديدة متخصصة: حيث اقترح البعض:

- تأسيس وزارة أو هيئة وطنية للابتكار.

• وجود جهة موحدة للتمويل.

• إطلاق مراكز استشارية ومؤسسات احتضان.

يعكس هذا الطرح قناعة بأن تعدد الجهات وضعف التنسيق يؤدي إلى تشتت الجهود، مما يتطلب توحيد المرجعية المؤسسية وتأسيس أطر حوكمة متخصصة.

المعاملات A					
النموذج ج 1	المتغير	المعاملات غير المعيارية		اختبار t	مستوى المعنوية
		B	الخطأ المعياري		
	الثابت	5.556	.402	13.836	0.000
	السياسات العامة في المملكة العربية السعودية	0.412	.043	7.571	0.000
تعزيز تمويل الابتكار					

4-3-1 اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: "هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للسياسات العامة في المملكة العربية

السعودية على تعزيز تمويل الابتكار، مما يساهم في تحفيز الاقتصاد المعرفي في المملكة." ولاختبار أثر السياسات العامة في المملكة العربية السعودية على المتغير التابع تعزيز تمويل الابتكار، قام الباحث بإيجاد معامل الانحدار المتعدد الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل وتأثيرها على المتغير التابع كما في الجداول (8-9)

جدول رقم (8) المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

جدول تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية

1	الانحدار	40.650	4	10.162	17.986	0.000
	البواقي	157.080	96	0.565		
	الاجمالي	197.729	100			
تعزيز تمويل الابتكار						
السياسات العامة في المملكة العربية السعودية						

جدول رقم (9): إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (8-9) أن للسياسات العامة في المملكة العربية السعودية تأثير على تعزيز تمويل الابتكار لأن مستوى دلالة T يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، إن قيمة بيتا موجبة للمتغير المستقل. الفرضية الثانية: هناك أثر سلبي للتحديات والمعوقات التنظيمية على فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار أثر التحديات والمعوقات التنظيمية على فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية، قام الباحث بإيجاد معامل الانحدار المتعدد الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع كما في الجداول (10-11)

جدول رقم (10) المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

جدول تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	18.537	4	4.634	15.327	0.000
	البواقي	11.363	96	0.307		
	الاجمالي	29.900	100			
فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية						

المعاملات A والتحديات والمعوقات التنظيمية					
النموذج	المتغير	المعاملات غير المعيارية		اختبار t	مستوى المعنوية
		B قيمة	الخطا المعياري		
1	الثابت	5.23	0.41	12.76	0.000
التحديات والمعوقات التنظيمية					
		0.45-	0.41	0.41-	3.21- 0.002
فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية					

جدول رقم (11): إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (10-11) تشير معاملات الانحدار إلى أن التحديات والمعوقات التنظيمية لها تأثير سلبي ومعنوي على فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة العربية السعودية ، حيث أن قيم B سالبة وجميع القيم الاحتمالية Sig أقل من 0.05. أظهرت نتائج تحليل ANOVA أن قيمة F بلغت (15.327) مع دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ($0.05 >$)، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر إيجابي للتمويل الحكومي للابتكار في المملكة العربية السعودية على نجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز من دورها في دعم الاقتصاد الوطني."

ولاختبار أثر للتمويل الحكومي للابتكار في المملكة العربية السعودية على نجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة ، قام الباحث بإيجاد معامل الانحدار المتعدد الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع كما في الجداول (12-13)

المعاملات A					
النموذج	المتغير	المعاملات غير المعيارية		اختبار t	مستوى المعنوية
		B	الخطا المعياري		
1	الثابت	2.11	0.35	6.03	0.000
	التمويل الحكومي للابتكار في المملكة العربية السعودية	0.68	0.13	5.27	0.000
نجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة					

جدول رقم (12) المصدر: إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

جدول تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	20.785	4	20.785	27.812	0.000
	10.915	96	0.280		
	31.700	100			
نجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة					
التمويل الحكومي للابتكار في المملكة العربية السعودية					

جدول رقم (13): إعداد الباحث من النتائج الإحصائية باستخدام برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى أن التمويل الحكومي للابتكار له تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشاريع الابتكارية، حيث أن قيمة B موجبة (0.68) والدلالة الإحصائية Sig أقل من 0.05. وأظهرت نتائج تحليل ANOVA أن قيمة F بلغت (27.812) مع دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً.

الفصل الخامس

الفصل الختامي للبحث

5-1 النتائج والتوصيات

5-1-1 نتائج البحث والاستنتاجات:

1- فاعلية السياسات العامة في تمويل الابتكار

أظهرت نتائج الدراسة أن السياسات العامة المعتمدة في المملكة العربية السعودية تساهم بشكل إيجابي وفعل في تعزيز تمويل الابتكار، حيث حصلت معظم العبارات في جدول المتوسطات الحسابية على درجات موافقة مرتفعة، لا سيما ما يتعلق بدعم رؤية 2030 للابتكار، وتوافر السياسات الحكومية الداعمة، والتمويل الموجه للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2- دور التمويل الحكومي في دعم المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة

أظهرت النتائج أن التمويل الحكومي يساهم بصورة مباشرة في دعم استدامة ونجاح المشاريع الابتكارية الصغيرة والمتوسطة، مما ينعكس إيجاباً على تنمية الاقتصاد الوطني من خلال خلق فرص عمل، وتنويع مصادر الدخل، وتشجيع ريادة الأعمال.

3- التحديات التنظيمية والإجرائية كعائق رئيسي

أظهرت نتائج المقابلات وتحليل السؤال المفتوح أن الإجراءات البيروقراطية، وتعقيد المتطلبات، وعدم وضوح الآليات، تشكل عوائق رئيسية أمام الاستفادة المثلى من التمويل، مما يؤثر سلباً على فعالية السياسات التمويلية، وهو ما أكدته الفرضية الثانية من خلال وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية على فعالية تلك السياسات.

4- دور السياسات العامة في تحفيز الاقتصاد المعرفي

أكدت نتائج الفرضية الأولى أن السياسات العامة ذات التوجه الابتكاري تساهم في خلق بيئة ملائمة لنمو الاقتصاد المعرفي في المملكة، من خلال تمكين رواد الأعمال، وتوسيع نطاق البحث والتطوير، وتيسير الحصول على التمويل الابتكاري.

5- نقص التوعية وضعف الوصول للمعلومات

كشفت إجابات المشاركين في المقابلات عن وجود فجوة واضحة في التوعية بالجهات الممولة، وآليات الحصول على التمويل، مما يحدّ من فرص الاستفادة من السياسات القائمة، لا سيما لدى المبتكرين الجدد أو في المناطق الطرفية.

2-5 التوصيات

1- تبسيط الإجراءات التمويلية وتقليل البيروقراطية

تشير تقارير البنك الدولي (2023) إلى أن الدول التي تبنت التحول الرقمي في الإجراءات الحكومية (مثل إستونيا وسنغافورة) نجحت في تقليص زمن الموافقة على طلبات التمويل بنسبة تصل إلى 60%. وعليه، فإن إنشاء منصة رقمية موحدة لتمويل الابتكار في السعودية يمكن أن يساهم في رفع معدلات الاستفادة من برامج التمويل وتسريع تحويل الأفكار إلى مشاريع قائمة.

2- تعزيز التوعية والشفافية المعلوماتية

أظهرت دراسة OECD (2022) أن ضعف المعرفة ببرامج الدعم يؤدي إلى أن أقل من 40% من رواد الأعمال في بعض الدول الأوروبية كانوا على دراية كاملة بالخيارات التمويلية المتاحة. أما في فنلندا، فإن برامج التوعية والشفافية المعلوماتية رفعت معدلات التقديم على التمويل المبتكر بنسبة 30%. وبالمثل، يمكن للسعودية أن تحقق قفزة نوعية من خلال حملات توعية موجهة للجامعات والمبتكرين الشباب.

3- تنويع قنوات وأدوات التمويل

تشير إحصائيات Global Startup Ecosystem Report (2023) إلى أن صناديق التمويل المبكر Seed Funds ساهمت في نمو الشركات الناشئة بنسبة 47% في وادي السيليكون، و32% في إسرائيل (Startup Nation). هذا يبرز أن إنشاء صناديق سعودية متخصصة للقطاعات عالية المخاطر (كالذكاء الاصطناعي والطاقة المتجددة) يمكن أن يعزز بيئة الابتكار محلياً.

4- إنشاء جهة وطنية موحدة لتمويل الابتكار

التجربة الكورية الجنوبية مع Korea Innovation Foundation مثال بارز؛ حيث ساعد وجود كيان وطني موحد في تنسيق التمويل والدعم، مما أسهم في ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير إلى أكثر من

4.8% من الناتج المحلي الإجمالي. (OECD, 2021) وبالتالي، يمكن للسعودية الاستفادة من نموذج مماثل لتعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص.

5- تحفيز المستثمرين والقطاع الخاص

في ألمانيا، أسهمت الحوافز الضريبية الموجهة للاستثمار في الابتكار في زيادة حجم الاستثمارات الخاصة في البحث والتطوير بنسبة 25% خلال خمس سنوات. (European Commission, 2020) ومن ثم، فإن تبني السعودية لسياسات مماثلة سيشجع القطاع الخاص على الدخول في شراكات أكثر جرأة مع الدولة لدعم الابتكار.

5- دعم البحث والتطوير في الجامعات والمراكز العلمية

تشير بيانات وزارة التعليم العالي الكندية (2022) إلى أن 65% من براءات الاختراع الوطنية خرجت من الجامعات، بدعم مباشر من صناديق تمويل حكومية للبحث والتطوير. هذا النموذج يبرز أهمية تعزيز الصلة بين الجامعات السعودية واحتياجات القطاعات الحيوية، بما يسهم في توجيه الأبحاث نحو حلول عملية ومستدامة.

5-3 الخاتمة

يتضح من خلال نتائج هذا البحث أن السياسات العامة في المملكة العربية السعودية قد قطعت شوطاً كبيراً في تعزيز تمويل الابتكار، وذلك من خلال تبني توجهات استراتيجية واضحة تتسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030، التي أولت الابتكار اهتماماً محورياً باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التحول نحو اقتصاد معرفي مستدام. فقد كشفت نتائج الدراسة عن فاعلية السياسات العامة في دعم الابتكار، لاسيما من خلال التمويل الحكومي الموجه للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوافر البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة، وهو ما انعكس إيجاباً على تنمية روح ريادة الأعمال وتحفيز النمو الاقتصادي.

في المقابل، أظهرت الدراسة أن ثمة تحديات تنظيمية وإجرائية لا تزال تشكل عائقاً أمام الاستفادة المثلى من هذه السياسات، تمثلت في البيروقراطية وتعقيد الإجراءات وضعف التوعية المؤسسية، مما يقلل من فرص الوصول إلى التمويل المتاح خاصة لدى الفئات الناشئة أو في المناطق الطرفية. كما بيّنت

الدراسة أن هنالك فجوة في المعلومات والشفافية، ما يستدعي تدخلاً ممنهجاً لتقوية قنوات التواصل بين الجهات الحكومية والمستفيدين.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تقدّم الدراسة جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز فعالية السياسات التمويلية للابتكار في المملكة، من أبرزها: تبسيط الإجراءات وتقليص البيروقراطية، تعزيز التوعية بالبرامج التمويلية، تنويع أدوات التمويل، إنشاء جهة وطنية موحدة تُعنى بتمويل الابتكار، وتحفيز الشراكة مع القطاع الخاص والمستثمرين، إلى جانب دعم منظومة البحث والتطوير في الجامعات ومراكز الابتكار الوطنية.

ختاماً، يمكن القول إن المملكة العربية السعودية تمتلك البنية المؤسسية والرؤية الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق قفزات نوعية في مجال الابتكار، بشرط الاستمرار في تطوير السياسات التمويلية ومواجهة التحديات البنيوية والإجرائية، بما يعزز من قدرة الاقتصاد الوطني على التنافسية، والتنوع، وتحقيق الريادة في مجالات التقنية والابتكار على المستويين الإقليمي والعالمي.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- Wa'ed Ventures . (2023). واعد فنتشرز - الموقع الرسمي.
<https://www.aramco.com/ar/what-we-do/commercial-ecosystems/waed-ventures>
- أرامكو السعودية. (2025). واعد فنتشرز: عشر سنوات من تمكين رواد الأعمال.
<https://www.aramco.com/ar/news-media/elements-magazine/2025/waed-ventures>
- أرقام. (2022). "سابك" تدعم أكثر من 100 مشروع من خلال "تساند".
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1602337>
- بوميدني، ي. (2018). تمويل الجماعي كمصدر لتمويل الابتكار: الفرص والتحديات. مجلة ASJP، 3(1).
- الحربي، س. (2020). الابتكار في الاقتصاد السعودي: التحديات والفرص. مجلة الاقتصاد السعودي.
- الحميد، ع. (2023). تحولات البحث العلمي في السعودية بعد تأسيس هيئة RDI. المجلة السعودية للدراسات المستقبلية، جامعة الملك سعود.
- الرشيد، ع. (2023). دور الصناديق التنموية في دعم الابتكار في السعودية. مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز.
- الزهراني، م. (2017). السياسات العامة ودعم الابتكار: دراسة تحليلية. دار الفكر العربي.
- سابك. (2023). مبادرة نساند لتمكين المحتوي المحلي.
<https://www.sabic.com/ar/sustainability/nusaned>
- السعودبيديا. (بدون تاريخ). صندوق التنمية الوطني. <https://saudipedia.com/article/5285>
- الشريف، م. (2021). دور مراكز البحوث في دعم الابتكار وصنع السياسات: دراسة حالة مؤسسة KAPSARC. المجلة السعودية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الشريف، ن. (2022). أثر برامج منشآت في تمكين ريادة الأعمال والابتكار في السعودية. المجلة الخليجية للاقتصاد والإدارة، جامعة الأمير سلطان.

- الشميمري، أ. ب. ع. (2024). الابتكار: الأساسيات والنظريات والتطبيقات. جامعة الملك سعود.
- الشنيفي، ع. ع. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(2).
- الشنيفي، ع. ع. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(2).
- الشورى السعودي. (2021). قرار تأسيس الهيئة ونظامها التنظيمي.
- الشورى السعودي. (2021). قرار تأسيس الهيئة ونظامها التنظيمي.
- الصندوق الصناعي السعودي. (2023). برامج التمويل الموجهة للمحتوى المحلي .
<https://www.sidf.gov.sa>
- عبدالكريم، ع. ف. (n.d.). دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو والقدرة التنافسية. البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للاستثمارات.
- عقبة، م. م. ع. (2021). آليات مقترحة لتنويع مصادر التعليم الجامعي الحكومي بالمملكة العربية السعودية مجلة بحوث التعليم والابتكار، 3(3).
- غامدي، م.، وآخرون. (2016). مبادئ التمويل. كلية العلوم الاقتصادية والمالية الإسلامية، جامعة أم القرى.
- فاستركابيتال (n.d.). تمويل الابتكار: دليل لأصحاب الأعمال التنفيذيين .
<https://fastercapital.com/arabpreneur>
- الفهداوي، ف. خ. (2001). السياسة العامة (ص 32). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فهمي، ه. ع. (2024). الابتكارات المالية ودعم الاستثمار: تحفيز التمويل في مجلس التعاون الخليجي. مجلة الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، 33(1).
- قطب، ي. س. ع. (2025). آليات تمويل الابتكار وريادة الأعمال في الدول العربية في عصر التحول الرقمي. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 6(19). المؤسسة العربية للعلوم والآداب.

- كاتب غير معروف. (2023). صندوق التنمية الوطني: التقارير السنوية .
<https://ndf.gov.sa/ar/home/>
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا [الإسكوا]. (n.d.). سياسة الابتكار للتنمية المستدامة الشاملة في المنطقة العربية.
- محمد، ن. الجابري. (2005). مشاركة الكلفة في التعليم والإفادة منها في تمويل التعليم السعودي. في مؤتمر التعليم الجامعي مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- (2024). reinsagcy. أهمية الابتكار وريادة الأعمال في السعودية .
<https://www.reinsagcy.com/ar/blog/...>
- saudiminds. (n.d.). البرنامج السعودي لمنح الابتكار <https://rdia.gov.sa/programs/funding/>.
- Vision 2030. (n.d.-a). برنامج صندوق الاستثمارات العامة .
<https://www.vision2030.gov.sa/...>
- Vision 2030. (n.d.-b). برنامج تطوير القطاع المالي <https://www.vision2030.gov.sa/...>.
- Wisdom Global. (2024). لابتكار المالي وتعزيز الاقتصاد المستدام <https://wisdomglobal>.
- الهيئة البحث والتطوير والابتكار. (2023). الاستراتيجية الوطنية للبحث والتطوير والابتكار .
<https://rdia.gov.sa>
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). السعودية تبتكر .
<https://www.monshaat.gov.sa/ar>

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Citi. (2014). Innovative Financing for Development: Innovative Financing Initiative. Global Development Incubator.
- Dunn, W. N. (2018). Public policy: A new introduction (2nd ed.). Routledge.
- ILO. (2018). Innovative finance. <https://www.ilo.org/resource/other/innovative-finance>
- KACST. (2020). Annual report. <https://www.kacst.edu.sa>
- KAPSARC. (2022). About us. <https://www.kapsarc.org>
- MedAccess. (2021). What is innovative finance? <https://medaccess.org/innovative-finance/what-is-innovative-finance/>
- NORRAG. (n.d.). Introduction to IFE. <https://www.norrag.org/introduction-to-ife/>
- OECD. (2020). Innovation in the public sector: Enabling better performance, driving new directions. OECD Publishing.
- SIDF. (2022). NOMO program overview. <https://www.sidf.gov.sa>
- Work Corner. (n.d.). Innovation support. <https://www.workcorner.co/innovation-support>
- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). *The financing of R&D and innovation*. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the economics of innovation* (Vol. 1, pp. 609–639). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2)
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- Mazzucato, M. (2018). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths* (Revised ed.). Penguin Books.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD science, technology and innovation outlook 2021: Times of crisis and opportunity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>

Why Employees Resist Change In The Workplace

Hamad Abdulla Isa Almusallam, Affiliation establishment, Bahrain,
hamad.a.almusallam@gmail.com

Send Article Date: 10 / 8 / 2025

Date of acceptance of the article: 12 / 10 / 2025

Abstract:

In any workplace, resistance to change is a typical human response and mindset. Employees frequently feel at ease with their routines, so any change can cause anxiety and uncertainty. Negative effects like lower productivity and higher absenteeism may result from ignoring this resistance.

When we, as humans hear the word resistance, one of our first instincts is to get defensive. Some businesses think that employees who are resistant to change are appalling and that we should "expel" them from our workplace because they are dangerous (Plaza, 2025). Organizational change is a systematic process and has advanced from being of partial relevance to being vital to their existence. Successful change management is critical for enhancing organizational performance, because it promotes employees' ingenuity, problem-solving, originality, retention, and efficiency. (Al Balushi, 2024).

The purpose of this article is to explain why employees resist organizational change and how change managers can reduce employee resistance. Furthermore, the article explains which factors lead organizations to implement change periodically. It also examines employee behavior during organizational change.

Key words: Change Resist, Decision Making, Rebellious Behavior, Transition, Employee Engagement

Introduction:

Resistance to change can be defined as the set of attitudes that workers in an organization begin to develop when they are forced into a process of changes at their workplaces, something that involves changing their habits and routine. Organizational change may be regarded as a source of uncertainty thus making it inevitable not to have some percentage of employees resisting or opposing changes. Thus, resistance to change in the workplace can be defined as employees' negative reactions across thought, feeling, and behavior toward planned change initiatives (Rehman et al, 2021). Resistance is therefore viewed as a multidimensional response in the management literature (Khaw, 2023). For example, one review described it as “the outcome of change recipients' cognitive and behavioral reactions” to change, yet, added to that the full picture also includes emotional reactions. In real situations, resistance takes place across three interrelated dimensions (Rehman et al., 2021).

Cognitive responses: Employees form negative beliefs or attitudes about the change. They may question its necessity or fear threats to their status, job security, or routines (Rehman et al, 2021).

Affective (emotional) responses: Workers experience emotions such as anxiety, fear, anger or frustration. For instance, they may feel uneasy about uncertainty or the loss of control that change brings. (Dael, 2025).

Behavioral responses: These thoughts and feelings often lead to actions that oppose the change. Employees might slow down implementation, reduce effort, or even openly sabotage the effort. Collectively, such negative attitudes and actions during change efforts are what literature refers to as employee resistance (Khaw et al, 2022).

Implications for Change Management

Conceptualizing resistance in cognitive, emotional and behavioral terms has important practical implications. Resistance is viewed as a major barrier to successful change: employees may “slow down the change process or terminate the change effort” entirely, making it a leading obstacle to new initiatives. (Cheraghi et al., 2023).

Change management research therefore emphasizes addressing the underlying concerns that fuel resistance. In practice, this means clear communication, participation and support to reduce anxiety and negative beliefs. As one review notes, change aversion often stems from employees' "fear of the unknown" and perceived loss of control, mdpi.com. By actively engaging employees and allaying their fears (e.g. through information sharing and involvement), managers can transform resistance from a roadblock into useful feedback and thus improve the chances of change success (Hubbart, 2023).

2. Literature Review

2.1 Organizational change refers to significant shifts within a company that influence the majority—or even all—of its workforce. These transformations can reshape the company's culture, systems, technology, or internal operations, ultimately altering the everyday work experience of employees. While some changes are carefully strategized, others may arise unexpectedly (Hasana et al., 2025).

Common examples of organizational change include:

- **Leadership transitions;** such as appointing a new general manager or department leader. Leadership changes often bring shifts in vision, strategy, and culture. New leaders may restructure teams, redefine priorities, or introduce fresh management styles. Challenges include employees experiencing uncertainty or resistance, especially if the new leader's approach differs significantly from their predecessor (Khaw et al., 2023).
- **Mergers or acquisitions;** involving the company. This is combining with or purchasing another company. The impact is that these changes can lead to integration of systems, staff, and cultures. They often aim to expand market reach, reduce competition, or gain new capabilities. However, challenges involve aligning values, managing redundancies, and maintaining morale during the transition (Errida & Lotfi, 2021).
- **Structural reorganization;** of departments or workflows, i.e., redefining departmental roles, reporting lines, or workflows. This can improve efficiency, reduce bottlenecks, and better align resources with strategic goals. Examples include flattening hierarchies or creating cross-functional teams. Yet, employees may need to adapt to new roles, responsibilities, or reporting structures, which can temporarily disrupt productivity (Khaw et al., 2023).
- **Adopting new technologies;** like moving from manual project management to an electronic project management system, implementing an AI platform, or integrating cloud-based solutions. Such technologies enhance collaboration, automate tasks, and improve data-driven decision-making. They can also foster innovation and scalability. However, this requires

training, change management, and sometimes overcoming resistance from staff who are accustomed to legacy systems (Hasana et al., 2025).

•**Revising business objectives;** to align with growth, such as shifting focus from acquiring leads to increasing upsells. This includes shifting strategic focus—e.g., from lead generation to customer retention or up-selling. The impact is aligning the organization with evolving market demands or growth opportunities. It may involve redefining KPIs, reallocating budgets, or retraining sales teams. A challenge could be ensuring all departments understand and support the new objectives, and adjusting performance metrics accordingly, which is time-consuming (Albrecht et al., 2022).

2.2 Causes of Employees' Resistance to Change in the Workplace

Resistance to change can arise from various sources, however, numerous researches identifies five core drivers:

1. Limited Understanding of the Change

A primary reason for resistance is employees not knowing why the change is happening. This often results from poor communication about the business rationale and a lack of clarity regarding how individual roles contribute to the change's success. Studies show that clear, consistent communication significantly reduces resistance by aligning employee perceptions with organizational goals (Smith & Lewis, 2021).

2. Shifts in Job Responsibilities

when a change affects an employee's role—such as increased workload, altered job duties, or new behavioral expectations—resistance tends to surface. Many employees may feel reluctant to adopt unfamiliar systems or technologies, especially if they don't see personal benefit. Research highlights that perceived threats to job security and role ambiguity are key predictors of resistance (Jones et al., 2022).

3. Anxiety About the Unknown

Uncertainty breeds fear. Concerns about job security, potential pay cuts, or the organization's future—often shaped by previous failed change efforts—can lead employees to resist new initiatives. Psychological safety and transparent leadership communication are critical to mitigating this anxiety (Kumar & Patel, 2023).

4. Lack of Trust in Leadership

Employees take cues from their managers and leaders. If those in leadership positions are skeptical or unsupportive of the change, it sets a negative tone. This lack of endorsement can

erode trust and discourage employees from embracing the transition. Empirical evidence links leadership trustworthiness directly to employee engagement during change (Garcia & Wong, 2020).

5. Being Left Out of the Decision-Making Process

When employees, particularly those on the front lines, are excluded from planning or decision-making, they may feel overlooked or threatened. Ensuring transparency and involving staff in shaping the change helps build buy-in and reduces resistance. Participative change management approaches have been shown to improve acceptance and reduce turnover intentions (Lee & Chen, 2024).

2.3 Negative Impact of employees' resistance to change in the workplace

1. Lower Level of Commitment

When employees disengage, they often withdraw from active participation. Silence, apathy, and lack of communication signal a drop in morale and loyalty. This can erode team cohesion and make it harder to rally support for new initiatives, leaving managers with limited feedback and reduced collaboration (Obina & Adenike, 2022).

2. Persistent Negativity

Resistant employees may become vocal critics, frequently complaining, spreading rumors, or using sarcasm to undermine change efforts. This negativity can poison the workplace atmosphere, lower team morale, and create a culture of skepticism that discourages others from embracing progress (Rehman et al., 2021).

3. Evasion of Responsibility

Avoidance behaviors—such as dodging new tasks or passing responsibilities to others—can stall implementation timelines. When employees refuse to engage with the change, it places extra pressure on more willing team members and disrupts workflow consistency (Alshahrani & Basahal, 2023).

4. Emotional Distress

Resistance often manifests emotionally, employees may feel sad, irritable, or even depressed, especially if they perceive the change as threatening or destabilizing. This emotional strain can affect interpersonal relationships, reduce motivation, and lead to burnout (Rehman et al., 2021).

5. Decline in Performance

As resistance grows, productivity and efficiency tend to drop. Employees may take more sick days, make more mistakes, or disengage from quality standards. This not only affects individual output but can also impact customer satisfaction and overall business performance (Obina & Adenike, 2022).

6. Struggle for Control

Some employees respond to change by trying to reassert their influence—asking excessive questions, challenging decisions, or attempting to steer the process. While curiosity can be constructive, this behavior may slow down implementation and create tension between staff and leadership (Rehman et al., 2021).

7. Creation of Barriers

Resistant individuals may actively obstruct progress by making excuses, questioning the validity of the change, or sowing doubt among peers. These actions can fracture trust within teams and derail momentum, especially if others begin to second-guess the initiative (Alshahrani & Basahal, 2023).

8. Rebellious Behavior

In extreme cases, resistance turns into open defiance. Employees may provoke conflict, resist directives, or even celebrate setbacks as a form of protest. This undermines leadership authority and can lead to a toxic work environment that jeopardizes long-term success (Obina & Adenike, 2022).

2.4 Approaches to Address Employees' Resistance to Change in the Workplace

1. Open and Consistent Communication

Clear communication is vital when navigating change. Before rolling out a new change, leaders should ensure that employees fully grasp and be aware of the reasons behind its introduction (WalkMe Team, 2025), the advantages it offers to both the organization and individuals, and what their roles will be during the transition. Additionally, maintaining a steady stream of dialogue allows team members to express concerns and ask questions, fostering trust and transparency (Men & Yue, 2022; By et al., 2023).

2. Engage Employees in the Process

Early involvement of staff can significantly reduce pushback. When employees participate in planning and execution, they feel acknowledged and are more likely to support the initiative. For example, forming a pilot team to trial a new Information System, collect feedback, and refine the rollout plan can create a sense of ownership. These participants can also become advocates, sharing their positive experiences with the wider team (Smollan, 2021).

3. Provide Adequate Training

A common barrier to change is the fear of not having the necessary skills. Offering practical, hands-on training sessions helps employees gain confidence and competence with new systems or methods (Vakola & Petrou, 2020).

4. Emphasize the Advantages

The organization shall demonstrate the real-world benefits of the change—such as improved efficiency, reduced workload, or enhanced work quality; this can help shift employee perceptions. When employees see how the change positively impacts their daily tasks, they are more likely to embrace and appreciate it (Stouten et al., 2023).

5. Continue Support and Celebrate Progress

Support should not stop once the change is in place. Continuing assistance, like technical assistance and refresher courses, keeps employees engaged and capable. In addition, top management acknowledgement of achievements and celebrating milestones reinforces progress and encourages employees to get on board through positive reinforcement (Hameed et al., 2021; By et al., 2023).

3. Methodology

This article adopts a systematic literature review to synthesize existing academic research (Mengist, 2020) on employee resistance to change in an organizational context. The main aim is to systematically review, aggregate and critique the current theories, antecedents and mitigation mechanisms from academic studies.

The process starts with a systematic identification and selection of articles. Relevant peer-reviewed papers will be found on the main academic databases i.e. Google Scholar, Web of Science and EBSCOhost. Terms and search strings including “resistance to change”, “organizational change management”, “employee resistance to change in the workplace” and “change readiness” will serve to select heterogeneous literature sources. The inclusion criteria will prioritize empirical studies, seminal theoretical papers, and recent reviews published within the last two decades to ensure both foundational understanding and contemporary relevance.

Following collection, the selected articles will undergo a thematic analysis. This involves a systematic process of coding the literature to identify recurring themes, patterns, and contradictions. Key areas of focus will include: the psychological underpinnings of resistance (e.g., fear of the unknown, loss of control); contextual factors (e.g., organizational culture, quality of communication); and the evolution of resistance from a perceived individual dysfunction to a potentially rational response to flawed change processes. Finally, the methodology involves a critical synthesis to construct a consistent narrative. This stage does not merely summarize findings; nevertheless, it evaluates the strength of evidence, identifies gaps in the current research landscape, and explores the interplay between different factors. By integrating perspectives from various studies, this review aims to develop a multi-faceted conceptual framework that delineates the complex antecedents and consequences of resistance, eventually providing a consolidated knowledge base for both academic inquiry and practical application in change management.

4. Analysis of the Literature Review

Organizational change has become an inevitable feature of contemporary business environments, and the reviewed text provides a comprehensive overview of how employees respond to such transitions. By examining the nature of change, the causes of resistance, its negative consequences, and strategies for overcoming it, the review highlights both the challenges and opportunities inherent in managing workplace transformation.

The importance of this review lies in its recognition that resistance to change is not simply an act of defiance but a predictable human response to uncertainty and disruption. The identification of five core drivers—limited understanding, shifts in job responsibilities, anxiety about the unknown, lack of trust in leadership, and exclusion from decision-making—underscores the central role of communication, trust, and participation in shaping employee reactions. This framing is valuable because it shifts the focus away from blaming employees

and instead emphasizes systemic shortcomings in leadership and organizational strategy. In doing so, the review positions resistance as a signal of deeper organizational issues rather than a mere obstacle to being suppressed.

Equally significant is the discussion of the negative impacts of resistance. The review demonstrates how disengagement, negativity, avoidance, emotional distress, and even open rebellion can erode morale, productivity, and organizational cohesion. By linking individual psychological responses to broader organizational outcomes, the text illustrates that resistance is not a marginal issue but a central determinant of performance and long-term success. This perspective reinforces the urgency of addressing resistance proactively rather than reactively.

The strategies proposed to mitigate resistance; open communication, employee engagement, training; emphasizing advantages, and ongoing support are practical and align with established change management models such as Lewin's Change Theory and Kotter's 8-Step Process. These approaches highlight the importance of building trust, fostering ownership, and equipping employees with the skills and confidence needed to adapt. The emphasis on celebrating progress is particularly noteworthy, as it reflects the role of positive reinforcement in sustaining momentum during periods of uncertainty.

Despite these strengths, the review reveals several gaps that limit its depth. First, it lacks explicit theoretical grounding. While the causes and solutions are clearly articulated, they are not connected to broader organizational behavior or psychological frameworks such as social identity theory, psychological contract theory, or transformational leadership. Anchoring the discussion in such theories would provide greater analytical rigor. Second, the review treats resistance as a universal phenomenon without considering contextual variability across industries, cultures, or organizational sizes. Resistance in a multinational corporation, for example, may differ significantly from that in a small local enterprise (Klaus, Blanton, & Wingreen, 2015). Third, the review is largely descriptive and does not reference empirical studies or case evidence, which weakens its academic credibility. Finally, resistance is framed exclusively as negative, overlooking the possibility that it can serve as constructive feedback, prompting leaders to refine strategies and address overlooked concerns.

Future research and practice should therefore focus on integrating theoretical perspectives, examining contextual differences, and incorporating empirical evidence to validate claims. Moreover, exploring the constructive dimensions of resistance could provide a more balanced understanding of its role in organizational change. By reframing resistance as both a challenge

and a potential resource, organizations can design more inclusive and adaptive change strategies.

5. Conclusion

Organizational change is an inevitable aspect of modern business, driven by evolving markets, technological advancements, and strategic realignments. While such transformations can enhance efficiency, competitiveness, and long-term sustainability, they also present significant challenges for employees and leaders alike. Resistance to change often stems from uncertainty, lack of trust, or exclusion from decision-making, which can manifest in reduced commitment, negativity, and even open defiance. These reactions not only hinder the success of change initiatives but also risk damaging morale, productivity, and organizational cohesion.

To overcome these barriers, organizations must adopt proactive and inclusive strategies. Clear and consistent communication ensures employees understand the rationale and benefits of change, while active involvement fosters ownership and reduces skepticism. Training and ongoing support equip staff with the skills and confidence to adapt, and celebrating milestones reinforces progress and builds momentum. Ultimately, successful change management requires balancing organizational goals with employee needs, creating an environment of trust, transparency, and collaboration.

By addressing resistance thoughtfully and strategically, organizations can transform potential obstacles into opportunities for growth. In doing so, they not only achieve smoother transitions but also cultivate a resilient workforce capable of embracing innovation and sustaining long-term success.

References

Al Balushi, N. (2024). Factors affecting resistance to organizational change in the Ministry of Higher Education, Research, and Innovation, Oman. *Business Management and Strategy*, 15(2).

Alshahrani, M. A., & Basahal, A. S. (2023). Overcoming obstacles to progress: Exploring the causes and effective solutions to employee resistance to organizational change. *Arab Journal of Administration*, 43(2), 1–18.
https://aja.journals.ekb.eg/article_358324_d787b96cb37912d3978bc9a5ff23a48f.pdf

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 910206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2023). Managing organizational change in uncertain times: Rethinking change leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 567–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0301>
- Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebiagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: An integrative review. *BMC Nursing*, 22(1), 310. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01460-0>
- Dael, N. (2025). Reaching point break: Understanding the lived experience of being overwhelmed. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1590159>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Garcia, L., & Wong, T. (2020). Trust in leadership and employee engagement during organizational change. *Journal of Business Research*, 115, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.045>
- Hameed, I., Khan, M. B., & Sabharwal, M. (2021). How transformational leadership fosters innovative work behavior: The roles of psychological empowerment and knowledge sharing. *Public Organization Review*, 21(1), 157–172. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00484-w>
- Hasana, M. M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2478447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Jones, A., Brown, K., & Taylor, S. (2022). Role ambiguity and job security as predictors of resistance to change. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 789–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891234>

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Klaus, T., Blanton, J. & Wingreen, S. (2015). User Resistance Behaviors and Management Strategies in IT-Enabled Change. *Journal of Organizational and End User Computing*. 27. 57-76. 10.4018/joeuc.2015010103.

Kumar, R., & Patel, N. (2023). Psychological safety and leadership communication in managing employee anxiety during change. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101567>

Lee, H., & Chen, Y. (2024). Participative change management and its effects on employee acceptance and turnover intentions. *Human Resource Development International*, 27(2), 150–168. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2178901>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2022). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and leadership communication. *Public Relations Review*, 48(1), 102133. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>

Mengist, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research. *Science of the Total Environment*, 702, 134581. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.134581>

Obina, F., & Adenike, S. (2022). Managing employee resistance during organizational change: Causes and solutions. *African Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), 1–12. <https://gprjournals.org/journals/index.php/AJBSM/article/download/9/4/516>

Plaza, P. (2025). Resistance to organizational change: Some causes and proposals to manage it. *Inter-American Center of Tax Administrations*. <https://www.ciat.org/ciatblog-resistencia-al-cambio-organizacional-algunas-causas-y-propuestas-para-manejarla/?lang=en>

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>

Smith, J., & Lewis, M. (2021). The impact of communication clarity on employee resistance to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345–360. <https://doi.org/10.1002/job.2456>

Smollan, R. K. (2021). Supporting staff through organizational change: The role of emotional intelligence. *Organization Management Journal*, 18(2), 91–104. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2020-104>

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2023). Successful organizational change: Integrating the management of meaning and emotions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 321–345. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024>

Vakola, M., & Petrou, P. (2020). Understanding training and readiness for change: The role of motivation and psychological resources. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1245–1262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0056>

WalkMe Team. (2025). Battle of the change theories: Lewin change management model vs. Kotter 8 step process. *WalkMe Blog*. <https://www.walkme.com/blog/lewin-change-management-vs-kotter-8-step-process>

The Role of Administrative Leadership Competence in Enhancing Logistics Management Effectiveness: A Case Study of the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University

Abdelmohdi M. A. Alshalalfeh 1, Prof. Dr. Dhakir Abbas Ali 2

1 PhD Researcher in Public Management, Lincoln University College, Selangor, (Malaysia)

2Full. Prof. in Management and Economics, Lincoln University College, Selangor, (Malaysia)

** Correspondence: amaalshalalfeh@lincoln.edu.my*

Send Article Date: 10 / 8 / 2025

Date of acceptance of the article: 12 / 10 / 2025

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم الدور الذي تلعبه كفاءة القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (التخطيط، اتخاذ القرار، التواصل، التحفيز) في تعزيز فعالية الإدارة اللوجستية في دائرة اللوازم والمشتريات بجامعة الاستقلال، وهي مؤسسة فريدة تجمع بين الطابع الأكاديمي والأمني. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، مستخدمة تصميم دراسة الحالة، حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع خمسة من القادة والموظفين الرئيسيين في الدائرة. أظهر التحليل الموضوعي للبيانات وجود علاقة مباشرة وقوية بين ممارسات القيادة الإدارية وفعالية الأداء اللوجستي (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة). وكشفت النتائج أن القيادة في الدائرة تتبنى نمطاً مركباً يجمع بين القيادة التشاركية والموقفية، مما يمكنها من الموازنة بين الإجراءات الرسمية التي تفرضها طبيعة الجامعة الأمنية والمرونة اللازمة للتعامل مع التحديات التشغيلية والبيئية، خاصة في السياق الفلسطيني. كما أبرزت الدراسة كيف أن القرارات القيادية الاستباقية، مثل إدارة المخاطر والتخطيط المسبق، تؤثر بشكل ملموس على استمرارية العمليات اللوجستية الحيوية. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي المحرك الأساسي الذي يمكّن النظام اللوجستي من تحقيق أهدافه والتكيف مع بيئة معقدة ومليئة بالتحديات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإدارة اللوجستية، فعالية الأداء، جامعة الاستقلال، سلسلة التوريد.

Abstract

This study aimed to explore and understand the role of administrative leadership competence in its various dimensions (planning, decision-making, communication, motivation) in enhancing the effectiveness of logistics management within the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University, a unique institution that combines academic and security characteristics. The study adopted a qualitative approach, utilizing a case study design, where semi-structured interviews were conducted with five key leaders and employees in the department. Thematic analysis of the data revealed a direct and strong relationship between administrative leadership practices and the effectiveness of logistics performance (cost, quality, time, flexibility). The findings showed that leadership in the department adopts a composite style that blends participative and situational leadership, enabling it to balance the formal procedures required by the university's security nature with the flexibility needed to handle operational and environmental challenges, particularly within the Palestinian context. The study also highlighted how proactive leadership decisions, such as risk management and advance planning, tangibly impact the continuity of vital logistics operations. The study concluded that effective leadership is not merely a supporting factor but the primary driver that enables the logistics system to achieve its objectives and adapt to a complex and challenging environment.

Keywords: Administrative Leadership, Logistics Management, Performance Effectiveness, Al-Istiqlal University, Supply Chain.

1. Introduction

In the midst of a global business environment characterized by dynamism and intense competition, logistics management is no longer considered a secondary operational function. Instead, it has evolved to become a strategic pillar and a fundamental source for achieving a sustainable competitive advantage (Bseiso, 2023). Contemporary literature indicates that organizations succeeding in developing fast-response, high-efficiency supply chains are better positioned to improve their operational performance and solidify their market standing (Salem & Jafri, 2023). Logistics management, in its comprehensive sense, covers the set of operations and strategies used to organize the flow and storage of materials and information from the point of origin to the point of consumption. The effectiveness of these operations, which include procurement, handling, storage, transportation, and inventory management, has become a vital element for any organization striving for excellence (Abdullatif & Abd, 2019). Its impact is not limited to reducing operational costs but extends to directly influencing the quality of service provided and, consequently, the level of customer satisfaction and loyalty, a fact confirmed by a case study on the impact of logistics management on customer satisfaction (Mohammed, 2017).

In parallel with the growing importance of logistics, administrative leadership emerges as a decisive factor in steering the organization towards achieving its strategic objectives. Administrative leadership is defined as "the ability to guide and motivate teams to achieve the strategic goals of the institution" (Chupradist, 2023), a process that relies on a set of skills such as effective communication, decision-making, and conflict management (Qahwaji, 2015). Numerous studies have demonstrated a strong correlation between leadership styles and organizational performance. For instance, Transformational Leadership, which focuses on motivating and inspiring employees to transcend their personal interests for a shared vision, is linked to a significant improvement in organizational performance (Al-Obaidli, 2023). Effective leadership is not confined to issuing orders; it encompasses creating a motivating work environment, developing human resources, and supporting innovation, which ultimately leads to the sustainable development of the institution (Teshomo, 2023).

2. Problem of the Study

From the preceding discussion, it is clear that both administrative leadership and logistics management represent vital research fields. However, despite the existence of studies addressing administrative leadership in universities and others examining the reality of logistics operations in purely commercial or military contexts, there is a clear knowledge gap concerning research that directly and detailedly links the competence of administrative

leadership with the effectiveness of logistics management within an institution that combines both academic and security characteristics.

When the discussion shifts to an institution like Al-Istiqlal University, which integrates academic education with security training, the relationship between leadership and logistics acquires more sensitive and specific dimensions. These institutions face not only the usual logistical challenges of the higher education sector but also the added requirements of their security nature, which imposes a high degree of readiness, discipline, and speed of response. This creates a tension between the need for academic flexibility and the demands of security control, and between financial efficiency and discipline, which is a significant administrative challenge in itself, requiring exceptional leadership.

The Arab research library, and the Palestinian one in particular, lacks—to the best of the researcher's knowledge—an in-depth study that analyzes how the style and decisions of administrative leaders in a specialized department, such as the "Supplies and Procurement Department," affect logistics performance indicators (cost, quality, time, flexibility) in this complex and dual context. Therefore, this study comes as an attempt to bridge this gap through an applied case study of the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University, aiming to provide scientific and practical insights that can contribute to enhancing operational efficiency in this unique type of higher education institution.

2.1 Objectives of the Study

This study seeks to achieve the following main objective: To explore and understand the role of administrative leadership competence in its various dimensions (planning, decision-making, communication, motivation) in enhancing the effectiveness of logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University, through a deep understanding of the experiences and perceptions of its employees.

Sub-objectives:

- To explore and document the reality of administrative leadership practices in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective.
- To explore the reality of the effectiveness of logistics operations in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective.
- To understand and interpret the role of administrative leadership competence in its various dimensions (planning, decision-making, communication, motivation) in enhancing the

effectiveness of logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective.

- To identify the most prominent challenges facing logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective.
- To build a comprehensive understanding that enables the development of practical recommendations for decision-makers at Al-Istiqlal University, aimed at improving administrative leadership competence and enhancing the effectiveness of logistics performance in the Supplies and Procurement Department.

-

2.2 Questions of the Study

Based on the problem and objectives of the study, the research problem revolves around the following main question and its sub-questions:

Main Question: What is the role of administrative leadership competence in its various dimensions (planning, decision-making, communication, motivation) in enhancing the effectiveness of logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective?

Sub-questions:

- What is the reality of the practice of administrative leadership competence dimensions in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective?
- What is the reality of the effectiveness of logistics operations in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective?
- What is the role of administrative leadership competence dimensions (planning, decision-making, communication, motivation) in enhancing the effectiveness of logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective?
- What are the most prominent challenges facing logistics management in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University from the employees' perspective?

3. Theoretical Framework and Previous Studies

Chapter1; Administrative Leadership

3.1 Concept of Administrative Leadership

In the dynamic and rapidly changing world of business, the importance of administrative leadership is prominent as a crucial element in determining the success path for institutions and organizations. Effective administrative leadership is a fundamental pillar for achieving goals and excellence in a work environment characterized by continuous challenges. Successful administrative leaders possess the ability to draw future strategies and visions, and to motivate employees to achieve outstanding performance (Al-zubaidi, 2025). The researcher points out that the concept of administrative leadership is characterized by its comprehensiveness and multiplicity, as it goes beyond mere guidance and decision-making. This broad concept involves motivating teams and coordinating resources in a way that enables organizations to excel in a volatile business environment. The researcher also emphasizes that it is crucial for institutions to possess effective administrative leadership to ensure their ability to adapt, innovate, and achieve sustainable growth. Talented administrative leaders work to see new opportunities and make strategic decisions. This involves various aspects of management and supervision, as leadership includes the arts of motivation and building effective relationships with work teams.

3.2 Definition of Administrative Leadership

Administrative leadership is an essential part of institutional management, as it involves the ability to direct and coordinate the efforts of work teams towards achieving institutional goals. This goes beyond traditional supervision and control to include diverse skills such as strategic planning, motivating employees, and change management (Muriithi & Kariuki, 2022). Chupradist (2023) defined administrative leadership as "a process of influencing and guiding individuals or groups towards achieving the goals of a specific institution, through the use of vision, motivation, and effective decision-making." Meanwhile, Belkamssa & Bourbouna (2022) defined it as "the ability to inspire and motivate work teams and guide them effectively towards achieving the strategic goals of the institution, and it also includes the ability to adapt to transformations and stimulate continuous development." From the above, we can conclude that administrative leadership is closely linked to the daily and effective behaviors of leaders in their dealings with and guidance of individuals. By guiding, inspiring, and continuously

motivating them, leaders can direct the efforts of work teams towards achieving the desired institutional goals.

3.3 Importance of Administrative Leadership

Administrative leadership is considered a strategic approach that extends across all layers of the organizational structure, affecting collective performance and forming the basic structure for development and progress. Its importance is manifested in:

- Goal Direction: Leaders contribute to setting directions and guiding individual efforts towards achieving institutional goals through clarity of vision and motivation of work teams.
- Team Motivation: The ability of leaders to motivate and inspire work teams has a direct impact on the institution's performance. By building a positive and motivating work environment, leaders enhance cooperation and positive interaction within the institution.
- Decision-Making: It plays a vital role in guiding the institution towards achieving its goals, as the effects of decisions extend to all aspects of the institution.
- Human Resources Development: The leadership's focus on enhancing and improving the skills and abilities of individuals within the institution contributes to enhancing overall performance (Al-Ameri, 2025; Al-Amoudi, 2013).

The researcher believes that successful administrative leadership is the key to achieving the effectiveness of logistics management at Al-Istiqlal University. Effective leadership practices in the areas of team motivation, decision-making, and human resource development form the solid foundations for empowering the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University to improve its logistics performance and achieve its strategic goals.

3.4 Characteristics of Administrative Leadership

The characteristics of administrative leadership form an essential core for ensuring the success and sustainability of the organization, and they include:

- Dedication to Work: Requires the use of organizational and time management skills, with special attention to detail to ensure work accuracy.
- Making High-Level Decisions: Requires confidence, firmness, and the ability to remain calm under pressure.
- Effective Listening: The ability to understand problems and challenges deeply and interact to find effective solutions.
- Adaptation to Changing Situations: Flexibility and the ability to adapt quickly to changes and deal with emergencies decisively.
- Teamwork and Cooperation Values: Showing openness and goodwill to promote positive interaction and cooperation.
- Ethics and Integrity: Making decisions based on values and ethical principles.
- Ability to Motivate Others: Through providing the necessary tools, clarity of goals, and celebrating achievements (Al-Obaidli, 2023; Al-Ameri, 2024).

The researcher points out that the possession of these characteristics by leaders in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University is crucial. Dedication to work and the ability to make sound decisions are necessary to ensure the smooth running of logistics operations with high efficiency. Furthermore, the ability to adapt to changing circumstances and volatile conditions, building a culture of cooperation, and adhering to ethics and integrity are all vital factors for improving the effectiveness of logistics management and achieving organizational excellence.

3.5 Components of Administrative Leadership

The components of administrative leadership represent the essential elements that contribute to the success of leaders, as indicated by (Avolio et al., 1999; Qahwaji, 2015). They include:

- Strategic Vision: Possessing a clear vision that reflects the organization's ambitions and future directions, and the ability to anticipate challenges and find appropriate solutions.

- Decision-Making: The ability to analyze information objectively and evaluate alternatives before making the appropriate decision.
- Human Resources Management: Hiring the right individuals, developing and motivating employees, and creating a work environment that encourages creativity and cooperation.
- Effective Communication: Listening and positive interaction, conveying the vision and goals clearly, and managing conflicts constructively.
- Flexibility and Adaptation: The ability to deal effectively with rapid environmental and organizational changes.
- Integrity and Ethics: Placing ethical principles and institutional values at the forefront of decisions and practices.

The researcher indicates that these components acquire distinct dimensions in the context of the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University. The leaders' possession of a clear strategic vision and the ability to make sound decisions enables them to improve supply chains and manage inventory with high efficiency. Effective human resource management and the promotion of cooperation among logistics teams are also considered necessary to achieve operational goals. The leaders' commitment to integrity and ethics is a crucial factor in building trust with suppliers, customers, and all parties involved in the logistics chain.

Chapter 2: Logistics Management

3.6 Concept of Logistics Management

Logistics management plays a central role in the modern business environment, as it is considered a foundation for achieving success and competitiveness. The novelty lies in the evolution of logistics management itself and in how to link and organize activities related to providing raw materials, final goods, and services in an effective and integrated manner in the contemporary market (Bseiso, 2023). With the increasing size of companies and institutions and the diversity of their goals and activities, logistics management has become indispensable for achieving institutional goals efficiently and effectively. It is the backbone that supports the institution's operations and ensures the delivery of products and services to customers smoothly and effectively (Hawa, 2013).

3.7. Definition of Logistics Management

In 1991, the Council of Logistics Management defined logistics management as "the process of planning, implementing, and controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements" (Abdel Aziz, 2021). It has also been defined as "the administrative work related to the strategic planning of a product's production cycle to the point of meeting the final consumer's desires and obtaining the institution's profits, and this is to reach the required effectiveness, i.e., achieving the desired profitability in the fastest time and at the lowest cost" (Abdel Wahab, 2020). Hawa (2013) defines logistics management as "the department responsible for planning, applying, and monitoring the flow of goods and services, as well as information about the product or service to the final consumer effectively to ensure customer satisfaction." Erdogdu (2021) believes that logistics management includes the art and science of managing various logistical activities, with a focus on the movement and supply of goods and services from production to consumption, including principles and concepts that facilitate the flow of products, information, and services efficiently and at a reasonable cost.

From these definitions, it appears that logistics management is a vital process in the supply chain, as it focuses on achieving efficiency and effectiveness in delivering materials and services to customers at the lowest possible cost, which is essential for the success of companies in a changing business environment.

3.8. Importance of Logistics Management

Logistics management is an essential part of the strategic management of institutions and contributes significantly to achieving marketing and production goals and increasing competitiveness. It works to organize and manage the flow of goods and services smoothly across all stages of the process, starting from bringing raw materials to the final consumption stage (Janczewska, 2019). Logistics management includes an integrated system of operations such as storage, transportation, and supply chain management, inventory management, and supply and distribution planning. By improving logistics management, institutions can achieve important advantages such as reducing costs, increasing delivery speed, and improving customer service quality, which leads to increased customer satisfaction and achieving a strong competitive advantage (Abdullatif & Abd, 2019). Interest in logistics management began to increase in the mid-fifties as a result of several factors, including the dispersion of logistical activities among different functions of institutions without effective integration, the lack of sufficient data on logistics costs, and the neglect of the role of logistical activities in achieving profits (Al-Saaida & Al-Sa'ed, 2020). The role of logistics management is essential in achieving the organizational goals of production and marketing, as it ensures the efficient flow of

production processes from the factory to the final consumer and achieves marketing objectives through promotion, distribution at the right price, time, and place (Mohammed, 2017).

The researcher believes that the importance of logistics management is clearly manifested in its ability to support the effectiveness of leadership decisions and the implementation of institutional strategies. Effective administrative leadership depends on the efficiency of the logistics system to achieve its goals. The implementation of strategic visions requires an integrated logistics system that ensures the smooth flow of resources and information, which enhances the ability of institutions to compete and succeed.

3.9. Objectives of Logistics Management

Logistics management is one of the main pillars in supply chain management, and setting and achieving appropriate logistical objectives is of utmost importance. The main objectives, according to studies by (Sayan & Sürücü, 2024; Teshomo, 2023), include:

- Achieving Integration and Harmony: Between interrelated activities and processes such as planning, coordination, implementation, and control, which helps reduce overall costs and improve service levels.
- Ensuring Provision of Materials and Products: In the right quantity and quality, at the right time and place, through accurate planning and effective inventory management.
- Reducing Total Costs: By improving inventory planning and management, optimizing transportation and handling, and adopting new technologies to increase efficiency and productivity.
- Improving Service Level: Through on-time delivery with the required quality and rapid response to customer requests.
- Achieving Operational Efficiency: By improving the efficiency of logistical activities and reducing waste and loss of resources.
- Leveraging Technological Developments: Such as enterprise resource planning (ERP) systems, electronic tracking, and artificial intelligence.
- Developing an Integrated Information System: To collect and analyze data related to inventory, transportation, and distribution to make better decisions.
- Developing Human Competencies: Through continuous training and development for staff working in the logistics field.

The researcher points out that achieving these logistical objectives requires conscious and effective administrative leadership, capable of setting logistical strategies and directing resources efficiently. The competence of administrative leadership is directly reflected in the

ability of the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University to achieve integration between logistical activities, improve service levels, and reduce costs, which confirms the close relationship between effective leadership and distinguished logistical performance.

3.10. Components of Logistics Management

The success of logistics management depends on the availability of essential components:

- Technological Infrastructure: Utilizing modern technologies in tracking shipments, managing inventory, and analyzing data, and advanced information systems for planning and coordination.
- Specialized Human Competencies: Having cadres with the knowledge and skills in strategic planning, implementation, and analytical and control skills.
- Physical Infrastructure: Providing the necessary facilities, equipment, and means of transport to carry out operations efficiently.
- Integrated Information System: To collect accurate data for analysis and improvement of planning, coordination, and control processes.
- Integrated Logistics Strategy: Linked to the strategic goals of the organization to ensure integration and harmony (Abdel Rahman, 2021).

3.11. Challenges of Logistics Management

Logistics management faces a set of challenges:

- Access to Accurate Data: The lack of reliable information on demand, inventory, and costs is an obstacle to logistical planning and coordination.
- Accelerating Changes in Customer Requirements: Increasing customer expectations regarding rapid delivery and services require high flexibility in planning and implementation.
- Limited Financial and Material Resources: Constraints on investment in technological infrastructure and facilities, and the scarcity of specialized cadres.
- Coordination and Integration at the Supply Chain Level: Difficulty in coordinating with suppliers, intermediaries, and customers due to their varying goals and interests (Salem & Jafri, 2023).

The researcher indicates that facing these logistical challenges in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University requires strong administrative leadership that possesses the ability to make strategic decisions, manage resources wisely, and build effective relationships with all parties in the supply chain. The competence of administrative leadership is clearly shown in its ability to deal with these challenges and turn them into opportunities for development and continuous improvement.

Chapter 3: Previous Studies

A number of recent studies related to the research topic have been reviewed and divided into foreign and Arab studies as follows:

3.12. Foreign Studies

Sayan & Sürücü (2024) conducted a study in Turkey on the impact of transformational leadership on logistics performance in the express mail services sector, and found that transformational leadership has a positive and significant impact on logistics performance. In a study conducted by Teshome (2023) in Ethiopia, the effects of leadership practices on organizational performance in a logistics institution were researched, and it was found that different leadership styles affect performance in varying ways. As for the study presented by Chupradist (2023) in Thailand, it focused on inclusive leadership and management skills and their impact on the success of logistics service providers, and found that the impact of leadership was indirect. In the context of higher education, a study by Marburger (2022) provided an analysis of administrative leadership during crises in higher education, highlighting the role of leaders in absorbing chaos and providing calm and hope.

3.13. Arab Studies

In the Arab context, many studies have dealt with the two variables of the study separately. In the field of leadership, Al-Obaidli's study (2023) in Qatar researched the impact of leadership styles on organizational innovation. In Saudi Arabia, Al-Shammeri's study (2024) analyzed the role of administrative leadership in crisis management in hospitals during the Corona pandemic. In Palestine, Baydoun's study (2023) dealt with the impact of creative leadership in crisis management in government institutions. As for the logistics aspect, Abdel Rahman's study (2021) provided an analysis of the reality of logistics operations and their impact in the West Bank. Bseiso (2023) also studied the impact of logistics management in improving the quality of services in a Palestinian telecommunications company. In Jordan, Hawa's study (2013) researched the impact of logistics management on customer satisfaction.

From the review of previous studies, it is clear that there is a consensus on the importance of both administrative leadership and logistics management in achieving organizational goals.

Foreign studies, in particular, agree on the existence of a positive relationship between effective leadership styles (such as transformational) and logistics performance. On the other hand, Arab and local studies have focused more on one of the two variables, often without a direct link between them. The current study aligns with these studies in its acknowledgment of the importance of these concepts but also differs and is distinguished from them in several fundamental aspects. While most studies that linked the two variables relied on a quantitative approach (such as Sayan & Sürücü, 2024), this study adopts a qualitative approach that allows for a deeper understanding of "how" and "why" leadership affects logistics through the experiences of the participants. More importantly, the main research gap that this study fills lies in the scarcity of research that explores this dynamic relationship within a unique hybrid context that combines academic and security characteristics, especially in the Arab and Palestinian environment. Therefore, this study offers an original contribution by analyzing this relationship in a complex work environment that has not received sufficient research attention before.

4. Study Methodology

To achieve the study's objectives and answer its research questions, the following methodology was followed:

4.1. Study Approach

The study relied on the Qualitative Approach, which aims to understand social phenomena through the perspective of the participants themselves. This approach is particularly suitable for this study as it allows for an in-depth exploration of the participants' perceptions, experiences, and opinions about how leadership practices affect logistics operations in their unique and complex context. The Case Study design was used, with an intensive focus on the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University as a specific and in-depth case.

4.2. Study Population and Sample

The study population consisted of all employees in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University. Given the nature of the qualitative study, which does not aim for statistical generalization but for deep understanding, a Purposive Sample was chosen. The sample consisted of five participants holding key leadership and senior positions in the department, who were selected based on their pivotal role and their rich experience and knowledge of the study's subject. The sample included the following positions:

- Vice President for Administrative and Financial Affairs
- Director of the Supplies and Procurement Department
- Head of the Procurement Section
- Head of the Warehouses Section
- Head of the Supplies Section

4.3. Data Collection Tool

The main tool for data collection was the Semi-structured Interview. An interview guide was designed that included a set of open-ended questions covering four main themes derived from the study's objectives and questions: (1) the reality of administrative leadership competence, (2) the reality of logistics management effectiveness, (3) the relationship between leadership and logistics, and (4) challenges and recommendations. This design allowed the researcher the flexibility to ask follow-up and clarifying questions based on the participants' answers, which permitted the collection of rich and deep data.

4.4. Study Procedures

The following steps were followed in conducting the study:

- Obtaining the necessary official approvals from Al-Istiqlal University to conduct the interviews.
- Communicating with the selected participants, explaining the study's objectives and nature, and assuring them of the confidentiality of the information and that it would be used for scientific research purposes only.
- Setting suitable appointments for conducting the interviews.
- Conducting the interviews individually, where permission was obtained from the participants to record them audio-wise to facilitate the process of accurate transcription and analysis later.
- Transcribing the recorded interviews into text in preparation for the analysis process.

4.5. Data Analysis

The data collected from the interviews were analyzed using Thematic Analysis, which is a systematic method for identifying, analyzing, and organizing patterns and themes that are repeated within qualitative data. The analysis process went through the following stages:

- Familiarization with the data: Reading the transcribed texts of the interviews several times to understand their content comprehensively.
- Generating Initial Codes: Systematically coding the data by identifying interesting excerpts relevant to the research questions and giving them labels (codes).
- Searching for Themes: Grouping similar codes into initial potential themes and reviewing their relationships with each other.
- Reviewing Themes: Examining the initial themes to ensure they accurately reflect the data, and merging or splitting them as needed to arrive at a final thematic map.
- Defining and Naming Themes: Formulating a clear definition for each final theme and identifying its essence and what it represents.
- Producing the Report: Presenting the results through an analytical narrative supported by excerpts from the interviews to illustrate and confirm the themes.

5. Presentation and Discussion of Results

The thematic analysis of the interviews conducted with leaders and key employees in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University resulted in a set of main themes that answer the study's questions. This section will present and discuss these results in light of the theoretical framework and previous studies.

Theme 1: The Nature of Prevailing Administrative Leadership Practices

The participants' responses revealed the existence of a composite leadership style that combines several methods, most notably participative and situational leadership, along with a formal structure for making strategic decisions. This diversity reflects a mature understanding among the leadership that different situations require varied leadership responses.

5.1. Leadership Styles and Key Traits

Participants described the leadership in the department as not being a single, rigid style, but one that adapts according to the situation and the nature of the task. Dr. Ali Ayyadeh (Vice President for Administrative and Financial Affairs) described it as an empowering leadership based on participation: *"It is based on delegating authorities and harmony with the vertical team to accomplish tasks."* He identified its main traits as: *"granting trust, delegating authority, continuous guidance, positive supervision, and motivation."* This description

aligns with the principles of participative and empowering leadership emphasized in modern literature.

For his part, Ibrahim Ghanem (Head of the Procurement Section) described the leadership style as: *"democratic... motivating and positive."* This emphasis on democracy and motivation reinforces the idea of an open work environment that encourages initiative.

Amer Wusteh (Head of the Warehouses Section) added an important dimension, *"situational leadership,"* explaining that the nature of work in warehouses imposes this style: *"This falls under the participative leadership style to some extent, especially in the process of managing warehouses in the Supplies and Procurement Department, where they are involved in developing plans and decision-making processes. In addition to the situational leadership style, which is imposed by the nature of work in the warehouses."* He also pointed out that the main traits of leadership from his perspective include: *"transparency and clarity, the ability to plan and organize, and an effective communication process with employees, in addition to flexibility to deal with emergency situations."*

Mohammed Al-Qasrawi (Director of the Supplies and Procurement Department) focused on the practical and organizational aspect of leadership, defining its traits as: *"the ability to make decisions, transparency and integrity, teamwork, and adherence to laws and regulations."*

Meanwhile, the Head of the Supplies Section, Abu Mohammad Al-Qawasmeh, provided a description that combines vision and accountability, seeing leadership as: *"an organizational and administrative leadership that adheres to regulations and policies and controls costs and procurement quality,"* with its main traits being: *"a future vision, ability to make decisions, motivation, responsibility, and accountability."*

We can conclude that the leadership style in the Supplies and Procurement Department at Al-Istiqlal University falls under a composite model that combines participative leadership (as confirmed by Dr. Ayyadeh, Mr. Ghanem, and Mr. Wusteh) and situational leadership (highlighted by Mr. Wusteh), with a strong foundation of procedural leadership that focuses on regulations and integrity (as clarified by Mr. Al-Qasrawi and the Head of the Supplies Section). This diversity reflects a mature understanding among the leadership that different situations require varied leadership responses, which is the essence of situational leadership theory. The existence of flexible leadership capable of adaptation is a crucial matter in a complex work environment like Al-Istiqlal University (Al-Ameri, 2025).

5.2. Decision-Making and Communication Mechanism

The results showed that strategic decisions (such as approving large contracts or budgets) go through an organized process that includes: *"analyzing real needs, analyzing data, and involving relevant parties"* (Dr. Ali Ayyadeh). Amer Wusteh confirmed this aspect by saying: *"Considering that the Supplies and Procurement Department falls under financial management, strategic decisions are made in coordination with senior management and financial management to comply with the university's policies."* As for daily decisions, employees enjoy a degree of authority, especially in operational matters, which contributes to their empowerment and speeds up operations.

Regarding communication, all five participants agreed on the multiplicity of communication channels, both formal (periodic meetings, correspondence, email) and informal (direct communication, brainstorming sometimes). The participants emphasized the importance of clarity of information and directives to ensure the smooth flow of work, especially when urgent problems occur. Abu Mohammed Al-Qasrawi summarized the communication channels as: *"through direct face-to-face communication, through official books, and through electronic communication via email and other electronic means."*

The researcher points out that the existence of a clear mechanism for making strategic decisions reflects an institutional maturity in the Supplies and Procurement Department. The balance between centralization in strategy and decentralization in operations is a best practice in managing large institutions. Also, the diversity of communication channels ensures that information reaches effectively, which is considered a crucial factor in the success of logistics operations, as the exchange of accurate information in a timely manner reduces errors and increases the efficiency of the supply chain (Sayan & Sürücü, 2024; Teshomo, 2023).

Theme 2: The Reality of Logistics Management and Its Main Challenges

The participants provided a detailed description of the complete procurement cycle, starting from the request for needs from colleges and departments, through checking its availability in the warehouses, and ending with the procurement procedures from suppliers. They also shed light on a set of fundamental challenges they face.

5.3. Key Challenges in Logistical Work

The participants agreed on the existence of similar challenges that can be classified as follows:

- Financial Challenges: *"Financial capacity"* was mentioned (Dr. Ali Ayyadeh), as well as *"financial obstacles"* (Ibrahim Ghanem), and "budget constraints" were repeatedly cited

as one of the main impediments that limit the ability to meet all needs with the required speed and quality.

- Supplier-Related Challenges: Participants pointed to *"the lack of cooperation from suppliers at times"* (Dr. Ali Ayyadeh), *"the lack of commitment by suppliers to specified deadlines"* (Ibrahim Ghanem), and "market instability" which affects prices and product availability. The Head of the Supplies Section added the challenge of "the scarcity of suppliers who adhere to strict regulations and procedures."
- Procedural and Bureaucratic Challenges: *"Work pressure"* and *"delay in administrative procedures"* were mentioned (Ibrahim Ghanem) as factors affecting the speed of completion.
- Environment-Specific Challenges: Ibrahim Ghanem pointed to *"the impact of the security situation and the prevailing economic conditions on the availability of some essential materials like gas,"* which represents a unique challenge related to the Palestinian environment, with *"a single supplier."*

Dr. Ali Ayyadeh summarized the main challenges as: *"financial capacity, product availability, and lack of supplier cooperation."* Ibrahim Ghanem summarized them as: *"work pressure, financial obstacles, and lack of supplier commitment to specified deadlines."*

The researcher points out that these challenges are not unique to Al-Istiqlal University, as many higher education institutions face financial and procedural constraints (Salem & Jafri, 2023). However, challenges such as market instability and the impact of the security situation on supply chains acquire a special dimension in the Palestinian context, requiring exceptional flexibility and proactive planning from logistics management and its leadership.

5.4. Dealing with Emergent Variables

The results showed that the department has mechanisms for rapid response to emergent variables. This is done through "immediate coordination with senior management" (Amer Wusteh) and *"holding a meeting between the department director and employees to make a decision"* (Ibrahim Ghanem), focusing on *"urgent and pressing matters"* (Dr. Ali Ayyadeh). The Head of the Supplies Section, Abu Mohammad Al-Qawasmeh, added that adaptation is done through *"prior preparation and plans for emergencies, and making flexible and quick decisions."*

Amer Wusteh explained the rapid response mechanism by saying: *"through immediate coordination with the financial management and senior management to obtain any exception or make an emergency decision, or forming an emergency committee or task force to address the issue."*

The researcher points out that the ability to deal with sudden requests in the Supplies and Procurement Department is a true measure of supply chain resilience. The participants' answers show that leadership plays a direct role in enabling this flexibility by facilitating rapid communication and making urgent decisions, which emphasizes the importance of situational leadership that adapts to the demands of the moment.

Theme 3: The Direct Relationship Between Leadership and Logistics Effectiveness

This was the most important theme in the study, as all participants unequivocally confirmed the existence of a strong and direct link between leadership style and the results of logistics operations.

5.5. Confirmation of the Direct Link

When asked about the existence of a direct link, the answers were clear and decisive. Dr. Ali Ayyadeh said: ***"Definitely, there is a direct link in some urgent and important matters."*** Ibrahim Ghanem confirmed: ***"There is a prominent role for administrative leadership, and without this active role, the workflow is hindered."*** Abu Mohammad Al-Qawasmeh answered with one decisive word: ***"Yes."***

This consensus among participants from different administrative levels provides strong qualitative evidence that the relationship between leadership and logistics is not just a theoretical concept but a lived and tangible reality in the daily work environment. This is consistent with the results of many quantitative studies that have shown a statistically significant relationship between leadership variables and logistics performance variables (Sayan & Sürücü, 2024; Muriithi & Kariuki, 2022).

5.6. Practical Examples of Leadership Impact

The participants provided vivid examples that illustrate this impact. The example provided by Dr. Ali Ayyadeh about ***"the need to purchase any urgent materials in the absence or lack of a direct supervisor, the matter is left to the [available] official to assess the need and make decisions on the spot"*** shows how a leadership culture that grants trust and delegates authority leads directly to solving urgent logistical problems and avoiding work disruption.

The most significant example, which embodies the uniqueness of the context in which the university operates, was provided by Ibrahim Ghanem: ***"When purchasing our need for gas for cooking, in some cases we decide to buy a larger quantity than our weekly need, due to information we have about its expected interruption in the markets in the coming period,***

given the security situation and the impact of the occupation on the economic situation, which is based on a single supplier and its interruption from time to time."

This example clearly shows how a leadership decision (purchasing a larger quantity based on proactive risk analysis) directly affects logistics performance indicators (ensuring material availability - quality/continuity) and goes beyond mere response to the current demand. It shows a strategic leadership that interacts with the complex external environment.

Another important example is how leadership deals with exceeding the procurement cost of the allocated price ceiling. Ibrahim Ghanem mentioned: *"Here the role of leadership emerged in making the decision to purchase some of these needs even if they exceeded the price ceiling, as an assessment of their priority and the necessity of providing them."* This shows how leadership balances the cost indicator with other indicators such as quality and material availability, which reflects a deep understanding of the university's strategic priorities.

The researcher points out that these practical examples are the heart of the qualitative study, turning abstract concepts into tangible reality. They show that effective leadership in this context is not just task management, but risk management, prioritization, and employee empowerment. They strongly support the idea that leadership is the factor that links strategic analysis with effective logistical implementation on the ground.

Theme 4: Future Vision for Performance Improvement

The participants proposed a set of improvements to enhance the efficiency of logistics management and emphasized the pivotal role of leadership in supporting these improvements.

5.7. Improvement Proposals

The proposals focused heavily on technology and human resources. Dr. Ali Ayyadeh suggested: *"computerizing (automating) all operations and procedures, training courses, electronic dispensing - barcode."* While Mohammed Ibrahim Ghanem focused on the human aspect: *"providing employees with high efficiency, increasing employee skills to be able to handle work pressure, motivation from management."* Abu Mohammad Al-Qawasmeh added a comprehensive proposal: *"by adopting technology and developing human resources management and performance monitoring."*

5.8. The Role of Leadership in Supporting Improvement

There was a consensus that these improvements cannot be made without direct support from leadership. Leadership must *"provide financial and training support, and qualify the staff to perform their required tasks as they should"* (Dr. Ali Ayyadeh). Ibrahim Ghanem also emphasized the role of leadership in *"providing financial resources, training and development for employees, and providing motivation."*

These proposals reflect an awareness of the importance of digital transformation and human resource development as two main levers for improving logistics performance in the Supplies and Procurement Department, which is consistent with global trends in supply chain management (Erdogdu, 2021). The participants' linking of these improvements to the role of leadership in providing resources and support once again confirms that leadership is the primary engine not only for maintaining current performance but also for leading development towards the future, closing the circle of support.

6. Conclusion and Recommendations

6.1. Conclusion

This study sought to explore the complex relationship between the competence of administrative leadership and the effectiveness of logistics management in the unique context of Al-Istiqlal University, specifically a case study on the Supplies and Procurement Department, an institution that combines both academic and security characteristics. Through the qualitative analysis of in-depth interviews, the study reached a key finding: there is a substantial and direct impact of leadership on all aspects of logistics performance. This relationship was not merely a theoretical correlation but was manifested in daily practices and strategic decisions that tangibly affected indicators of cost, quality, time, and flexibility.

The findings showed that the leadership in the Supplies and Procurement Department adopts a composite style, blending participative and situational approaches. This enables them to balance the need for disciplined, formal procedures required by the university's security nature with the flexibility and delegation of authority necessary to deal with the dynamics of daily work and emergency situations. The role of leadership was particularly prominent in its ability to manage the unique challenges of the Palestinian context, through proactive risk planning and making strategic decisions that ensure the continuity of vital operations even under budget constraints and market instability.

This study contributes to bridging a significant knowledge gap by providing a deep understanding of the nature of the relationship between leadership and logistics in a hybrid environment that has not received sufficient attention in the Arab literature, and provides strong qualitative evidence for it. It demonstrates that effective leadership is not just an auxiliary factor, but the primary engine that enables the logistics system to achieve its goals and adapt to a complex and challenging environment.

6.2. Recommendations

Based on the study's findings, the researcher presents a set of recommendations directed at decision-makers at Al-Istiqlal University, in addition to recommendations for future researchers.

First: Practical Recommendations for the University Administration

- Investment in Digital Transformation: Based on the participants' suggestions, it is strongly recommended to work on "computerizing (automating) all logistics operations and procedures." This includes adopting specialized systems for managing procurement and warehouses (such as ERP systems) and activating an electronic dispensing system using technologies like barcodes. This will lead to increased efficiency, reduced errors, and the provision of accurate data for decision-making.
- Development of Human Cadres: The leadership must provide "specialized and continuous training courses" for employees in the Supplies and Procurement Department. These courses should focus on modern skills in supply chain management, negotiation with suppliers, use of new software, and risk management.
- Enhancement of Motivation and Empowerment Mechanisms: Continue the participative leadership approach by involving employees in process improvement operations and appreciating their distinguished efforts materially and morally. Empowering employees and granting them the necessary authorities to make operational decisions enhances their sense of responsibility and speeds up the pace of work.
- Allocation of Flexible Budgets for Emergencies: Given the unstable nature of the surrounding environment, it is recommended that the leadership work on allocating a portion of the budget as a flexible emergency fund that can be used to deal with urgent needs or to take advantage of available opportunities in the market (such as purchasing in large quantities when an interruption of materials is expected).

Second: Recommendations for Future Research

- Conduct a quantitative study at Al-Istiqlal University or similar institutions to test the hypotheses that emerged from this qualitative study and to measure the degree of impact of leadership dimensions on logistics performance indicators statistically, which would allow for the generalization of the results.
- Conduct a comparative study between Al-Istiqlal University and another civilian university in Palestine to study how the security character specifically affects leadership practices and logistics management and the challenges they face.
- Expand the scope of the research to study the impact of leadership on the entire supply chain at the university, including the relationship with external suppliers and the satisfaction of internal "customers" (colleges and departments).

7. References

– Arabic References

- Bseiso, K. A. (2023). The impact of logistics management on improving the quality of telecommunication services: An applied study on Ooredoo company in the southern governorates of Palestine [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University.
- Hawa, A. F. (2013). The impact of logistics management on customer satisfaction: A case study on Pacific International Lanza Company - Jordan [Unpublished master's thesis]. Middle East University.
- Salem, B. I., & Jafri, B. A. (2023). The role of supply chain management in improving logistics services: A field study on the employees of the Saudi Post Corporation in Jizan. Arab Journal of Management, 46(4), 1-15.
- Al-Saaida, A. L., & Al-Sa'ed, M. R. (2020). The impact of logistics management on the quality of services provided by nutrition departments in private Jordanian hospitals. Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, 28(1), 114-133.
- Abdel Rahman, A. H. (2021). The reality of logistics operations and their impact on supply chain functions in the West Bank - Palestine [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University.
- Abdel Aziz, D. A. (2021). The impact of applying logistics management strategies on the efficiency of operational performance: With application to the food industries sector. Future of Social Sciences Journal, October 2021(7), 91-116.
- Abdel Wahab, T. (2020). Logistics management and its impact on the performance of transportation and distribution channels [Unpublished master's thesis]. Mohamed El Bachir El Ibrahimi University, Bordj Bou Arreridj, Algeria.
- Latif, N. R., & Abd, A. Q. (2019). Logistics management and its role in enhancing competitive advantage. Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, 11(26), 518-540.
- Mohammed, Z. H. (2017). The impact of activating the role of logistics management as an input to improve the efficiency of production operations performance: An applied study on companies working in the field of fertilizer and chemical industries. Scientific Journal for Commercial and Environmental Studies, 8(1), 558-588.
- Al-Amoudi, M. (2013). The level of job performance efficiency and its relationship with the prevailing leadership styles among administrative leaders [Unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University.
- Al-Ameri, H. (2024). The role of administrative leadership in crisis management in public hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia during the Corona pandemic. Journal of Risk and Crisis Management, 5(1), 53-70.

- . Al-Ameri, M. (2025, January 20). Administrative leadership: Its nature, importance, and elements. <https://www.mohammedaameri.com/blog/235>
- . Al-Obaidli, M. (2023). The impact of administrative leadership styles on the level of organizational innovation in the Ministry of Municipality in the State of Qatar. *Journal of Humanities and Natural Sciences, The Scientific Journal of Economics and Commerce*, 53(4), 13-42.
- . Al-Zubaidi, M. (2025). The role of leadership in crisis management within organizations – A study of the participative leadership model. *The Academic Journal for Research and Scientific Publishing*, (69), 310-325.
- . Belkhamssa, R., & Bourbouna, M. (2022). The impact of administrative leadership on the decision-making process within the institution [Unpublished master's thesis]. University of 8 May 1945 Guelma.
- . Qahwaji, A. (2015). The role of administrative leadership in crisis management. *Economic Dimensions Journal*, (5), 298-330.
- **Foreign References**
 - . Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
 - . Chupradist, K. (2023). Inclusive Leadership and Twenty-First Century Management Skills of Executives Affecting Success in Logistics Service Providers. *Rajapark Journal*, 17(54), 203-216.
 - . Erdogdu, M. (2021). Development of Logistics Management and Relationship with Industry. *International Journal on Engineering, Science and Technology*, 3(2), 90-98.
 - . Janczewska, D. (2019). Leadership in logistics processes in contemporary SMEs. In 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019) (pp. 228-233). Atlantis Press.
 - . Muriithi, D. K., & Kariuki, P. (2022). Influence of Strategic Leadership on Competitiveness of Logistics Firms in Kenya. *Journal of International Business and Management*, 5(5), 01-25.
 - . Prabhu, H. M., & Srivastava, A. K. (2022). Leadership and supply chain management: a systematic literature review. *Journal of Modelling in Management*, 17(5), 1516-1543.
 - . Sayan, Z., & Sürücü, L. (2024). The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance. *LogForum*, 20(1), 125-137.

- . Teshome, M. (2023). Effects of leadership practice on organizational performance: The case of Ethiopian shipping and logistics services enterprise [Master's thesis, St. Mary's University]. SMU Institutional Repository.
- .

8. Appendices

Appendix (1): List of Study Participants

Participant No.	Participant Name	Job Title in the Department	Years of Experience
1	Amer Wusteh	Head of Warehouses Section	4
2	Dr. Ali Ayyadeh	Vice President for Administrative and Financial Affairs	3
3	Abu Mohammed Al-Qawasmeh	Head of Supplies Section	3
4	Mohammed Al-Qasrawi	Director of Supplies and Procurement Department	15
5	Mohammed Ibrahim Ghanem	Head of Procurement Section	6

Appendix (2): Interview Guide

Introduction

Peace be upon you, and God's mercy and blessings.

I am Abdelmohdi Alshalalfeh. I am currently conducting a scientific study titled "The Role of Administrative Leadership Competence in Enhancing Logistics Management Effectiveness at Al-Istiqlal University." This interview aims to understand your perspective and practical experience in this field. I assure you that all information provided will be treated with strict confidentiality and will be used solely for the purposes of this scientific research.

Personal Data:

Job Title _____ :

Years of Experience in the Department _____ :

Axis 1: Administrative Leadership

1. How would you describe the leadership style in the Supplies and Procurement Department?
 - What are the main characteristics of the leadership?
 - How are strategic decisions made?
2. Describe the communication mechanism between leadership and employees:
 - What communication channels are used?
 - How are information and directives exchanged?
3. How does leadership affect employee motivation and performance development?
 - What motivation mechanisms are used?

- How are employees professionally supported?

Axis 2: Logistics Management

1. Describe the complete procurement cycle in the department:

- What are the main steps?
- What challenges do you face?

2. How are suppliers selected and managed?

- What are the basic selection criteria?
- How is the relationship with suppliers managed?

3. How do you handle urgent requests and sudden changes?

- What are the rapid response mechanisms?
- How do you adapt to unexpected challenges?

Axis 3: The Relationship Between Leadership and Logistics Management

1. How does the leadership style affect the effectiveness of logistics operations?

- Is there a direct correlation?
- What are practical examples of this impact?

2. Describe a specific situation where the impact of leadership on logistics performance was evident:

- What were the challenges?
- How were they addressed?

Axis 4: Future Vision

1. What improvements are suggested to enhance the efficiency of logistics management?

2. How can leadership support these improvements?

Additional Notes:

Thank you very much for your valuable time and the precious information you have provided.
Your contribution will be of great help in completing this research.

The Impact of Organizational Communication on Student Satisfaction with University Services

Main Author

Aisha Mirghani Shibeika

University of Jeddah.Saudi Arabia

College of Business at Khulais

Department of Human Resource Management

Amshibeika@uj.edu.sa

Send Article Date: 10 / 8 / 2025

Date of acceptance of the article: 12 / 10 / 2025

Abstract—This study investigates the influence of organizational communication on student satisfaction with university services within the context of Saudi public universities, specifically focusing on the University of Jeddah and King Abdulaziz University. Employing a quantitative research design, data were collected through a structured questionnaire administered to a stratified sample of 400 undergraduate students (200 from each institution). The research aims to explore (1) the relationship between the perceived quality of organizational communication and student satisfaction, (2) differences in communication effectiveness perceptions between the two universities, (3) variation in satisfaction levels across key university services—including academic advising, registration, digital platforms, and administrative support—and (4) the extent to which specific dimensions of communication (clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility) predict student satisfaction.

The results revealed a statistically significant positive correlation between the quality of organizational communication and student satisfaction. Moreover, students' perceptions of communication effectiveness differed significantly between the two universities, with higher mean scores reported at the University of Jeddah. One-way ANOVA confirmed significant differences in satisfaction across service categories, with digital platforms and academic advising receiving more favorable evaluations. Multiple regression analysis identified clarity, responsiveness, and transparency as significant predictors of student satisfaction.

These findings reinforce existing literature emphasizing the critical role of effective communication in enhancing students' experiences and perceptions of service quality in higher education institutions. The study offers practical implications for university administrators seeking to improve service delivery and student engagement through strategic communication initiatives.

Keywords: Organizational communication, student satisfaction, university services, higher education, communication effectiveness, Saudi Arabia

1.Introduction :

In recent years, the role of organizational communication in higher education has gained increasing attention, particularly as universities face growing expectations to deliver high-quality services and foster positive student experiences. As students are now viewed not only as learners but also as active participants and recipients of institutional services, their satisfaction has become a critical performance indicator for universities. Effective organizational communication serves as the backbone of institutional operations, influencing how students perceive the availability, responsiveness, and efficiency of academic and administrative services. Organizational communication encompasses all forms of information exchange between the university and its students, including official announcements, academic advising, responses to inquiries, use of digital platforms, and the accessibility of faculty and staff. When communication is timely, transparent, and two-way, students are more likely to feel engaged, respected, and informed—factors that contribute directly to their satisfaction with the broader university environment.

Several empirical studies have underscored the significance of communication in shaping student perceptions. For example, Abdullah et al. (2021) found that clear communication policies and consistent messaging across departments led to greater trust and satisfaction among students in Malaysian universities. Similarly, research conducted by Al-Mutairi and Alshammari (2020) within Saudi institutions identified a direct correlation between communication breakdowns and student dissatisfaction, particularly in areas related to registration, academic support, and grievance handling. Despite the growing body of international research, the Saudi higher education sector still lacks sufficient empirical studies that focus specifically on how organizational communication affects student satisfaction in public universities. Given the unique cultural, administrative, and technological dynamics of Saudi universities, especially during and after the COVID-19 pandemic—which accelerated the digital transformation of academic services—the need for localized research has become more pressing.

This study addresses this gap by exploring the impact of organizational communication on student satisfaction with university services in two of the Kingdom's prominent public institutions: University of Jeddah and King Abdulaziz University. These universities serve a diverse student population and operate under complex administrative frameworks, making them ideal settings for investigating the nuances of communication effectiveness.

By capturing student perceptions across a range of services—such as academic advising, e-services, administrative responsiveness, and communication channels—this research aims to provide actionable insights that can support continuous improvement in university management and student engagement. Ultimately, the findings will contribute to the enhancement of communication strategies in Saudi universities, aligning them more closely with international standards and student-centered best practices

2. Literature Review and Previous Studies:

Organizational communication has long been regarded as a cornerstone of effective institutional performance, particularly in service-oriented sectors such as higher education. As universities evolve into complex systems that cater to academic, administrative, and personal development needs, the ability of institutions to communicate effectively with their students has become a key determinant of student satisfaction. The quality, clarity, and responsiveness of communication directly shape students' perceptions of the university's commitment to transparency, support, and engagement.

2.1 Conceptualizing Organizational Communication in Higher Education:

Organizational communication in the university context refers to the formal and informal channels through which information flows between the institution and its students. This includes official emails, online portals, mobile applications, in-person interactions, and feedback mechanisms. According to Robbins and Judge (2019), effective communication within organizations reduces ambiguity, builds trust, and enhances decision-making—all of which are essential in educational environments. In universities, such communication ensures that students are well-informed about academic requirements, institutional policies, service availability, and opportunities for engagement.

The theoretical underpinnings of organizational communication draw from systems theory and stakeholder theory, emphasizing that universities must treat students as active stakeholders whose feedback and satisfaction levels directly influence institutional performance and reputation (Freeman, 2010). When communication is inconsistent or inaccessible, students may experience confusion, disconnection, and dissatisfaction, potentially leading to disengagement or attrition.

2.2 Organizational Communication and Student Satisfaction:

Student satisfaction is broadly defined as the degree to which students perceive that their academic and service-related expectations are being met. This includes satisfaction with academic advising, registration procedures, administrative responsiveness, campus facilities, and digital services. Numerous studies have established a positive correlation between effective communication and student satisfaction. For instance, Alhassan and Alghamdi (2020) investigated student satisfaction at Saudi universities and found that timely and clear communication significantly influenced how students evaluated the quality of academic and support services. The study concluded that communication breakdowns—especially in the registration and complaints processes—were among the primary causes of student dissatisfaction. Similarly, Yusof et al. (2018) examined the relationship between internal communication and service quality perceptions in Malaysian universities. Their findings showed that students who received regular updates, transparent information, and responsive feedback were more likely to rate the university's services favorably.

Another study by Bourne and Franco (2021) in the UK higher education sector revealed that students who felt they had access to clear communication channels—both digital and in-person—were more engaged and expressed higher levels of satisfaction with university services. The study emphasized the role of communication in enhancing students' sense of belonging and institutional trust.

2.3 Communication Challenges in Saudi Higher Education:

While global studies provide valuable insights, the Saudi context presents unique institutional, cultural, and technological challenges that warrant localized investigation. A study by Al-Qahtani (2021) examined communication strategies in public universities in Saudi Arabia and found that although most institutions have adopted digital platforms, gaps persist in the consistency and clarity of communication with students. The research emphasized the importance of aligning communication practices with student preferences, particularly in bilingual contexts where both Arabic and English are used.

Moreover, Alzahrani and Alsharif (2019) explored the expectations of students in Jeddah-based universities and highlighted that ineffective communication regarding class schedules, academic deadlines, and service availability negatively affected student satisfaction. These findings suggest the need for universities to adopt more student-centric communication strategies that are proactive, accessible, and culturally responsive

2.4 Theoretical Foundation:

The present study is grounded in two key theoretical frameworks that provide a robust foundation for examining the relationship between organizational communication and student satisfaction in the context of higher education: Stakeholder Theory and Systems Theory. These theories offer conceptual tools for understanding how communication flows within universities influence students' perceptions of service quality and institutional engagement.

2.4.1 Stakeholder Theory:

Originally developed by Freeman (1984), Stakeholder Theory posits that organizations must consider the interests, expectations, and needs of all stakeholders involved in or affected by their operations. In the context of higher education, students are recognized as primary stakeholders who interact directly with the university's academic and administrative systems. From this perspective, organizational communication is not merely a technical function, but a strategic mechanism through which universities engage with and respond to student concerns. When universities implement transparent, consistent, and responsive communication practices, they demonstrate respect for the voices of their stakeholders—namely, the students. This fosters a sense of inclusion, trust, and accountability, which are all essential components of student satisfaction. The theory further supports the idea that when students perceive that their feedback is acknowledged and addressed, their loyalty to the institution and satisfaction with its services are likely to increase.

2.4.2 Systems Theory:

Systems Theory, rooted in the work of Ludwig von Bertalanffy (1968), views organizations as open systems that are composed of interconnected and interdependent components. Universities, as complex systems, rely on the efficient flow of information to maintain coordination, manage feedback, and adapt to environmental changes. Communication serves as the “lifeblood” of this system, ensuring that students, faculty, and administrative units remain aligned and function cohesively. According to this theory, when communication is disrupted or poorly managed, the entire system becomes vulnerable to inefficiencies, confusion, and stakeholder dissatisfaction. Conversely, effective organizational communication helps maintain system stability, facilitates problem-solving, and supports adaptive change—particularly important in dynamic environments like higher education institutions.

Within this framework, student satisfaction can be seen as an output of how well the university’s subsystems (e.g., academic departments, IT services, advising offices) communicate internally and externally. Thus, Systems Theory provides a valuable lens for analyzing how different levels and channels of communication contribute to or hinder the student experience.

By integrating both theories, this study conceptualizes organizational communication as a strategic function (Stakeholder Theory) and a systemic process (Systems Theory) that directly influences how students perceive the quality and effectiveness of university services. The theoretical framework supports the hypothesis that improved communication—whether through digital platforms, academic advising, or administrative channels—leads to higher levels of student satisfaction.

This dual-theory approach also allows for a comprehensive understanding of both structural (systemic) and relational (stakeholder) dimensions of communication within Saudi public universities. It is particularly relevant in light of ongoing reforms and digital transformation efforts in the Saudi higher education sector, where universities are under increasing pressure to adopt student-centered service models.

3. Significance of the Study

The significance of this study lies in its contribution to the growing body of literature on organizational communication within the context of higher education, particularly in the Kingdom of Saudi Arabia. As universities increasingly shift toward student-centered models, understanding the mechanisms that drive student satisfaction has become a strategic imperative for institutional effectiveness, quality assurance, and national competitiveness.

First, this study addresses the crucial role of organizational communication as a determinant of student satisfaction—an area that has often been overlooked in favor of broader service quality assessments. While prior research has acknowledged the importance of communication in organizational contexts, few studies have explored its direct and measurable impact on how students perceive and evaluate university services, particularly within public institutions.

Second, the study provides timely insights into the realities of student experiences in Saudi Arabia's public universities, focusing on University of Jeddah and King Abdulaziz University. Both institutions serve a large and diverse student population and are undergoing significant transformation in line with national strategic goals such as Saudi Vision 2030, which prioritizes service excellence, digital transformation, and educational innovation. This research aligns with these objectives by identifying how communication practices can be optimized to improve student engagement, trust, and satisfaction.

Third, the findings of this study are expected to have practical implications for university administrators, policy makers, and service departments. By identifying communication-related factors that influence student satisfaction, the study can support the development of more effective communication strategies, improved feedback mechanisms, and enhanced student support systems. These improvements, in turn, can lead to stronger institutional reputation, improved student retention, and greater alignment with international standards in higher education service delivery.

Finally, the study contributes to theoretical advancement by applying both Stakeholder Theory and Systems Theory to the context of university communication and student satisfaction. This dual-theoretical approach not only enriches academic understanding of communication dynamics in higher education but also offers a multidimensional framework for future research in similar institutional settings.

4. Research Gap:

Despite the growing global attention to service quality and student satisfaction in higher education, the specific role of organizational communication remains under-researched, particularly in the context of Saudi public universities. Most existing studies conducted within the region have focused broadly on academic quality, infrastructure, or technological readiness, often treating communication as a secondary or background factor rather than a primary variable of interest. Moreover, while some international studies have demonstrated a positive correlation between communication practices and student satisfaction, these findings may not be directly transferable to the Saudi context due to cultural, linguistic, administrative, and technological differences. The dynamics of communication in Saudi universities—where students often navigate bilingual platforms, hierarchical structures, and evolving digital systems—require localized investigation.

To date, there is limited empirical evidence that directly examines how the quality, accessibility, and responsiveness of communication from university departments affect students' overall satisfaction with services such as academic advising, course registration, e-learning platforms, and complaint resolution. In addition, few studies have utilized a comprehensive theoretical model—such as the integration of Stakeholder Theory and Systems Theory—to analyze communication effectiveness in educational settings.

This study seeks to fill this gap by providing a focused, data-driven exploration of how organizational communication influences student satisfaction within two of Saudi Arabia's largest public universities. The findings aim to offer context-specific insights that can inform strategic improvements in communication policies and practices, ultimately contributing to a more responsive and student-centered higher education environment.

5. Problem Statement:

In recent years, Saudi universities have undertaken substantial efforts to enhance the quality of student services and integrate digital communication technologies into their administrative and academic operations. Despite these advancements, a considerable number of students continue to express dissatisfaction with the effectiveness of institutional communication—particularly in terms of responsiveness, clarity, and consistency of information dissemination. While organizational communication is widely acknowledged as a foundational component of institutional effectiveness and student engagement, its specific influence on student satisfaction with university services remains underexplored in the context of Saudi public higher education. This research gap is especially pronounced in large-scale institutions such as the University of Jeddah and King Abdulaziz University, where the complexity and scale of communication networks may significantly shape students' perceptions of service quality. Therefore, a comprehensive investigation into the role of organizational communication in shaping student satisfaction is warranted to inform evidence-based improvements in communication practices and promote a more student-centered learning environment.

6. Research Objectives:

1. To examine the relationship between the overall quality of organizational communication and student satisfaction with university services.
2. To compare students' perceptions of communication effectiveness between the University of Jeddah and King Abdulaziz University.
3. To analyze variations in satisfaction levels with different categories of university services including academic advising, registration, digital platforms, and administrative support.
4. To assess the predictive influence of specific organizational communication elements (clarity, timeliness, responsiveness, transparency and accessibility) on student satisfaction.

7. Research Questions:

Q1: Is there a statistically significant relationship between the overall quality of organizational communication and student satisfaction with university services?

Q2: Do students at the University of Jeddah and King Abdulaziz University differ in their perceptions of the effectiveness of organizational communication practices?

Q3: Are there statistically significant differences in student satisfaction across different types of university services (e.g., academic advising, registration, digital platforms, and administrative support)?

Q4: To what extent do specific aspects of organizational communication—such as clarity, timeliness, responsiveness, transparency and accessibility —predict student satisfaction?

6. Research Hypotheses:

Based on the literature review and research questions, the following hypotheses are proposed:

H1: The overall quality of organizational communication is positively correlated with student satisfaction with university services.

H2: There is a statistically significant difference in students' perceptions of organizational communication effectiveness between the University of Jeddah and King Abdulaziz University.

H3: Student satisfaction significantly differs across various university services (academic advising, registration, digital platforms, and administrative support).

H4: Clarity, timeliness, responsiveness, transparency and accessibility of organizational communication significantly predict student satisfaction with university services.

7. Conceptual Framework:

This study investigates the relationship between Organizational Communication (independent variable) and Student Satisfaction with University Services (dependent variable). The framework is built upon the assumption that the effectiveness of communication practices within the university—such as clarity, timeliness, transparency, and responsiveness—can directly influence how students evaluate and experience the quality of services provided by the institution.

7.1 Main Variables:

7.1.1 Independent Variable:

Organizational Communication, which includes key dimensions:

- Clarity of information
- Timeliness of communication
- Responsiveness of channels
- Transparency and consistency
- Accessibility (digital/physical)

7.1.1 Dependent Variable:

Student Satisfaction with University Services, which includes:

- Academic advising
- Registration and enrollment services
- Digital platforms (e.g., e-learning, portals)
- Administrative support
- Complaint handling and responsiveness

Organizational communication is viewed as a strategic and operational process through which students interact with the university's services. When communication is clear, timely, and responsive, students are more likely to feel supported, valued, and informed, which enhances their satisfaction. Conversely, communication breakdowns or delays may result in confusion, frustration, and dissatisfaction.

This framework is supported by: Stakeholder Theory: which sees students as core stakeholders whose satisfaction depends on institutional responsiveness, and Systems Theory: which positions communication as a central process maintaining balance between the university's subsystems and student needs.

8. Research Methodology:

This section outlines the research design, population and sample, data collection methods, instrument development, validity and reliability procedures, and the data analysis techniques adopted in this study. The methodology is carefully structured to ensure scientific rigor and alignment with the research objectives and hypotheses.

8.1 Research Design:

This study adopts a quantitative, correlational, cross-sectional research design. The quantitative approach is selected to allow for statistical analysis of relationships between variables, while the correlational design specifically investigates the strength and direction of the relationship between organizational communication and student satisfaction.

The cross-sectional nature of the study allows data to be collected at a single point in time, capturing the current perceptions of students from both universities regarding communication and service satisfaction. This design is appropriate for identifying patterns and associations without manipulating any variables.

8.2 Study Population and Sampling

The target population for this study consisted of university students enrolled in public higher education institutions in Jeddah, Saudi Arabia. To ensure data relevance and contextual specificity, the research focused on two major public universities: University of Jeddah and King Abdulaziz University. These institutions were purposefully selected due to their academic

diversity, large student populations, and established administrative structures, which provide a rich environment to assess the role of organizational communication in shaping student satisfaction.

Furthermore, both universities represent a broad cross-section of disciplines and administrative practices, making them suitable models for examining communication effectiveness within public higher education. This purposive selection is aligned with recommendations from prior studies, such as Alghamdi (2021) and Alzahrani (2020), which emphasize the value of contextual representativeness and institutional diversity when studying communication in Saudi universities.

A total of 400 undergraduate and postgraduate students (male and female) were selected using a proportionate stratified sampling technique. This method ensured adequate representation across different academic levels, faculties, and genders, thus enhancing the generalizability of the findings. The sample size of 400 was justified based on Creswell's (2014) guideline that medium to large-scale social science studies should engage a minimum of 300–400 participants to ensure statistical robustness, especially when conducting inferential analyses such as multiple regression and ANOVA.

The sample was distributed proportionately between the two universities to reflect their relative student population sizes. This approach is consistent with studies such as Al-Harbi (2019), which adopted multi-campus sampling to compare communication practices and student experiences across institutions.

8.3 Data Collection Methods:

Data for this study were collected through a structured, self-administered questionnaire distributed directly to students at the University of Jeddah and King Abdulaziz University. The survey was disseminated both physically (in classrooms and common areas) and digitally (via student groups and online platforms) to maximize accessibility and encourage participation across various academic departments and levels. This dual approach facilitated a higher response rate while ensuring inclusivity across demographic segments.

The questionnaire included clearly defined sections: demographic information, organizational communication dimensions (clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility), and student satisfaction indicators. To encourage honest and unbiased responses, students were informed that participation was voluntary, anonymous, and strictly for academic research purposes.

The data collection process spanned approximately four weeks, allowing sufficient time for participants to complete the questionnaire without pressure. This timeline also helped mitigate potential biases associated with short-term fluctuations in university services or academic stress periods.

The method aligns with recommendations by Saunders et al. (2019) and Sekaran & Bougie (2016), who advocate using structured surveys in higher education research when exploring attitudes, perceptions, and institutional processes. Similar approaches were successfully implemented in related studies (e.g., Alghamdi, 2021; Zaid & Almalki, 2020) that examined communication and satisfaction in Saudi university settings, confirming the reliability of self-administered questionnaires for capturing student experiences.

By allowing students to respond in their own time and environment, the data collection process enhanced the validity and reliability of the findings, offering a robust foundation for subsequent analysis.

8.4 Research Instrument (Questionnaire Design):

The questionnaire will consist of three sections:

Section A: Demographic Information:

Includes items such as: Gender, University and academic department, Academic level, Year of study.

Section B: Organizational Communication:

Measures students' perceptions of communication practices using dimensions such as:

- Clarity of information. (3 Items)
- Timeliness of communication. (3 Items)
- Responsiveness of university staff. (3 Items)
- Transparency and consistency. (3 Items)
- Accessibility of Communication Channels (3 Items)

Items will be adapted from validated scales used in prior studies (e.g., Yusof et al., 2018; Al-Qahtani, 2021), rated on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).

Section C: Student Satisfaction with University Services

Measures satisfaction with: (7 Items)

- Academic advising
- Registration process
- University digital platforms (e.g., LMS, portals)
- Administrative support
- Complaint handling services

Also measured using a 5-point Likert scale.

8.5 Validity and Reliability:

8.5.1 Content Validity:

To ensure strong content validity, the questionnaire items were evaluated by a panel of five academic experts specializing in organizational communication and higher education. The experts were drawn from major Saudi universities and were selected based on their academic credentials and experience in survey design and validation. They were asked to assess each item in terms of clarity, relevance, and alignment with the study constructs. The feedback led to minor revisions in item wording and sequencing to enhance comprehension and conceptual accuracy.

This expert validation process followed the recommendations of Polit and Beck (2006), who emphasized the necessity of expert judgment in establishing content validity in social science research. Furthermore, according to DeVellis (2016), involving content experts ensures that the instrument reflects the full domain of the construct being measured. Thus, the refined instrument was considered to possess a strong face and content validity.

8.5.2 Pilot Study and Reliability:

Prior to the full-scale data collection, a pilot study was conducted with a sample of 30 students from both the University of Jeddah and King Abdulaziz University. The purpose of the pilot study was to evaluate the clarity, readability, and reliability of the survey items, as well as to identify any potential issues in survey administration.

The internal consistency of each scale was assessed using Cronbach's alpha, and the results demonstrated acceptable reliability coefficients ($\alpha > 0.70$), aligning with the threshold recommended by Nunnally and Bernstein (1994). The pilot study also confirmed that participants were able to complete the survey without difficulty and that the questionnaire length was manageable.

According to Creswell and Creswell (2018), pilot studies are critical for detecting weaknesses in survey design and enhancing instrument reliability before large-scale deployment. Therefore, based on the positive results of the pilot test, the survey instrument was finalized and deemed suitable for use in the main study.

8.6 Data Analysis Techniques:

The data collected will be analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). A combination of descriptive and inferential statistical techniques will be employed to address the research objectives and test the hypotheses.

8.6.1 Descriptive Statistics:

Descriptive analyses will include frequencies, means, and standard deviations to summarize demographic characteristics and assess central tendencies and variability of the key study variables related to organizational communication and student satisfaction.

8.6.2 Inferential Statistics:

To ensure the rigor and validity of the findings, the following inferential techniques will be utilized:

- **Exploratory Factor Analysis (EFA):** Conducted to examine the construct validity and underlying factor structure of the measurement items related to organizational communication and satisfaction dimensions.
- **Pearson Correlation Analysis:** Used to evaluate the strength and direction of the linear relationship between organizational communication quality and student satisfaction.
- **Independent Samples t-test and One-Way ANOVA:** Employed to assess statistically significant differences in students' perceptions based on university affiliation and other demographic variables.
- **Multiple Regression Analysis:** Applied to determine the predictive power of various dimensions of organizational communication (e.g., clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility) in explaining variations in student satisfaction levels.

These analytical techniques will provide a comprehensive understanding of the patterns, relationships, and predictors relevant to communication practices and student satisfaction within the context of Saudi public universities.

8.7 Ethical Considerations:

This study adhered to core ethical principles in conducting research involving human participants, including respect for autonomy, privacy, confidentiality, and voluntary participation. Although formal ethical approval was not obtained from the university or

department, all ethical standards commonly expected in academic research were fully implemented throughout the data collection process.

Prior to participation, respondents were provided with a clear explanation of the study's purpose, scope, and objectives. A consent statement was embedded at the beginning of the questionnaire, informing participants that their involvement was entirely voluntary and that they could withdraw at any time without consequence. This approach is consistent with ethical guidelines proposed by Creswell (2014) and Babbie (2020), which emphasize transparency and informed consent as essential to safeguarding participant rights. No identifying personal information (e.g., names, student IDs, email addresses) was collected, ensuring strict anonymity and confidentiality of responses. The data collected were securely stored in encrypted, password-protected files, accessible only to the researcher. These precautions align with data protection standards recommended by the APA (2020) and Resnik (2018).

The questionnaire content was carefully designed to avoid any questions of a sensitive or intrusive nature. All items focused solely on students' academic experiences and perceptions of communication within the university context, minimizing the risk of psychological or emotional discomfort. As noted by Cohen, Manion, and Morrison (2018), minimizing harm and maximizing respect for participants are central to ethical educational research.

Furthermore, participants were thanked for their valuable input and reminded that their responses would be used solely for academic purposes. Even in the absence of formal institutional approval, the researcher made every effort to comply with best practices and maintain ethical integrity throughout the study, aligning with the broader academic consensus on ethical responsibility in student-based research contexts

8.8 Limitations of the Methodology:

Despite the study's robust methodological design, several limitations should be acknowledged to contextualize the findings and guide future research. The reliance on a cross-sectional, survey-based approach limited the ability to establish causality between organizational communication variables and student satisfaction. While significant associations and predictive relationships were identified, the temporal dynamics of these interactions remain unverified. Additionally, the study employed a self-reported questionnaire, which may be susceptible to common method variance and social desirability bias, potentially affecting the accuracy and neutrality of student responses.

Furthermore, the research focused solely on two public universities—King Abdulaziz University and the University of Jeddah—both located in the Western Region of Saudi Arabia. Although these institutions represent a large portion of the public higher education landscape, the findings may not be generalizable to other universities, particularly those in different regions or within the private sector. While the overall sample size ($N = 400$) was statistically adequate, representation across various colleges and departments within the two universities

may have varied. Lastly, although the study incorporated validated scales and conducted exploratory factor analysis to confirm construct validity, it did not include qualitative methods that could have offered deeper contextual insight into students' lived experiences with institutional communication.

Future research is encouraged to adopt longitudinal or mixed method designs to overcome these limitations and provide a more comprehensive understanding of the evolving relationship between communication practices and student satisfaction in higher education settings.

8.8.1 Reliance on Quantitative Methods Only

This study utilized a structured, quantitative questionnaire as the sole data collection instrument. While this approach enabled statistical generalization, it limited the depth of understanding concerning students' nuanced perceptions and experiences with university communication. The absence of qualitative data restricted the capacity to explore contextual and emotional dimensions that may influence satisfaction. Creswell (2014) highlights the importance of methodological triangulation in educational research to enhance validity and enrich interpretation.

8.8.2 Cross-Sectional Research Design

The cross-sectional design captured data at a single point in time, preventing the assessment of changes or developments in students' satisfaction or communication experiences over an academic trajectory. As Bryman (2016) notes, cross-sectional designs are inherently limited in their ability to infer causation, making longitudinal studies more suitable for examining how communication practices impact student outcomes over time.

8.8.3 Limited Generalizability

The study sample consisted of 400 undergraduate students from only two major public universities in Saudi Arabia. While these institutions are influential, the findings may not fully reflect the experiences of students in other educational contexts, such as private universities or institutions in different regions. Alghamdi (2020) similarly observed that institutional differences significantly affect student satisfaction, suggesting the need for broader sampling in future research.

8.8.4 Self-Reported Data and Potential Bias

Data collection through self-administered questionnaires introduces the potential for biases, including social desirability bias and common method variance. Although confidentiality was emphasized, participants may have provided overly cautious or favorable responses. Podsakoff et al. (2003) have documented the prevalence and impact of such biases in behavioral and

educational research, stressing the importance of incorporating procedural remedies or mixed methods to mitigate these effects.

8.8.5 Assumption of Homogeneity in Communication Constructs

The study evaluated several dimensions of organizational communication—such as clarity, responsiveness, timeliness, transparency, and accessibility—assuming that these constructs are interpreted uniformly by all respondents. However, variations in cultural, academic, or personal backgrounds could influence how students perceive and evaluate these elements. Hofstede (2001) emphasized that perceptions of communication effectiveness are often shaped by cultural context, underscoring the value of integrating culturally responsive methodologies in future research.

9. Data Analysis Procedure:

9.1 Respondents' Profile:

This study surveyed a total of 400 students from two major public universities in Saudi Arabia: The University of Jeddah and King Abdulaziz University. The demographic and academic characteristics of the respondents are summarized in **Table No. (1)** and discussed below.

9.1.1 Gender Distribution:

The sample consisted of 45% male ($n = 180$) and 55% female ($n = 220$) students. This gender representation is consistent with the actual enrollment trends in Saudi universities, particularly in urban centers like Jeddah. Previous research has indicated that gender can influence communication preferences and perceptions of institutional services. For instance, Ali et al. (2021) observed that female students tend to place greater value on clarity and responsiveness in university communication than their male counterparts.

9.1.2 University Affiliation:

Half of the respondents were enrolled at the University of Jeddah ($n = 200$), and the other half at King Abdulaziz University ($n = 200$). This equal distribution was intentional to ensure comparative insights across institutions. According to Alsharif and Alhazmi (2020), university-specific administrative practices and technological infrastructure can shape student satisfaction levels, especially in relation to how communication is structured and delivered.

9.1.3 Academic Level:

The majority of participants were undergraduate students (80%, $n = 320$), while postgraduate students accounted for 20% ($n = 80$). This proportion reflects the general population structure in most Saudi public universities. As highlighted by Rahman et al. (2022), postgraduate students often have more complex academic demands and thus expect higher levels of formality and efficiency in organizational communication.

9.1.4 Year of Study:

Students were categorized based on their year of study: 1st year (15%, n = 60), 2nd year (22.5%, n = 90), 3rd year (30%, n = 120), and 4th year or above (32.5%, n = 130). This classification enables the analysis of whether familiarity with institutional processes impacts satisfaction levels. Previous findings by Mohammed and Salem (2019) suggest that senior students are generally more critical of communication practices due to their longer exposure and accumulated expectations.

9.1.5 College Type:

Respondents were also grouped based on college type: scientific colleges (47.5%, n = 190) and humanities/social sciences colleges (52.5%, n = 210). This differentiation is significant, as Abdullah et al. (2020) found that students in scientific disciplines often require more structured and timely communication, particularly regarding academic logistics such as lab schedules and project deadlines.

In summary, the diverse demographic and academic profile of the sample enhances the generalizability of the findings. Moreover, incorporating variables such as gender, academic level, and university affiliation allows for a more nuanced understanding of how organizational communication influences student satisfaction with university services

Table No. (1)
Respondents' Profile

Profile Category	Frequency (N=400)	Percentage (%)
Gender		
Male	180	45%
Female	220	55%
University Affiliation		
University of Jeddah	200	50%
King Abdulaziz University	200	50%
Academic Level		
Undergraduate	320	80%
Postgraduate	80	20%
Years of Study		

1 st year	60	15%
2 nd years	90	22.5%
3 rd years	120	30%
4 th years or above	130	32.5%
College Type		
Scientific Colleges	190	47.5%
Humanities and Social Science	210	52.5%

Source: Prepared By the Researcher for this Study

9.2 Descriptive Statistics:

The descriptive analysis was conducted on a sample of 400 students from the University of Jeddah and King Abdulaziz University, aiming to evaluate their perceptions of organizational communication dimensions and overall satisfaction with university services. The mean and standard deviation were calculated for each item to assess the central tendency and variability of responses.

9.2.1 Clarity of Communication:

The average score for this dimension was 3.86 with a relatively low standard deviation ($SD \approx 0.72$), indicating that most students agreed that university announcements, procedures, and academic schedules are communicated in a clear and understandable manner. This aligns with findings from Ali et al. (2021), who emphasized the importance of clarity in internal communication as a major contributor to perceived service quality in Saudi universities.

9.2.2 Timeliness of Communication:

The mean score was 3.77, suggesting that students generally perceive communication to be timely, particularly regarding updates and exam schedules. These findings are consistent with Rahman et al. (2022), who reported that timely communication significantly enhances students' trust and satisfaction with institutional services.

9.2.3 Responsiveness of Communication:

The lowest average among communication dimensions was recorded here at 3.68, indicating moderate satisfaction with how quickly staff and faculty respond to inquiries or feedback. This result reinforces the gap identified by Alsharif & Alhazmi (2020), who observed that many Saudi universities suffer from delays in administrative responsiveness, which negatively impacts student engagement.

9.2.4 Transparency and Consistency:

With an average of 3.67, this dimension also reflects moderate levels of satisfaction. Students perceived some inconsistency or lack of transparency in how policies and information are communicated across departments. These findings are in line with Alghamdi (2019), who stressed that inconsistent communication from different university units weakens students' confidence in institutional reliability.

9.2.4 Accessibility of Communication Channels:

This dimension scored 3.86, one of the highest, indicating that students find communication tools (e.g., email, portals) accessible and effective. As noted by Yousuf & Khan (2021), the widespread use of integrated digital platforms in Saudi universities (like Blackboard and SIS) has facilitated improved communication accessibility, contributing positively to student satisfaction.

9.2.5 Student Satisfaction with University Services:

The composite average for this section was 3.81, reflecting a moderate-to-high level of overall satisfaction among students regarding university services such as advising, registration, administrative support, and digital systems. This matches the results of Ahmed et al. (2022), who found that effective communication positively correlates with perceived service quality and student satisfaction in higher education institutions.

Table No. (2) below reveals that students in both universities are generally satisfied with the communication processes, particularly in terms of clarity and accessibility. However, responsiveness and transparency remain areas that require institutional improvement. The consistency of these results with prior research in the Saudi higher education context reinforces the validity of your framework and suggests potential areas for strategic development in communication management.

Table No. (2)
Descriptive Statistics

Construct	Number of Items	Sample Size (N)	Mean	Standard Deviation
Clarity of Communication	3	400	3.86	0.72
Timeliness of Communication	3	400	3.77	0.75
Responsiveness of Communication	3	400	3.68	0.79
Transparency and Consistency	3	400	3.67	0.78
Accessibility of channel	3	400	3.86	0.73
Student Satisfaction	7	400	3.81	0.73

Source: Prepared By the Researcher for this Study

9.3 Reliability Analysis of the Instruments:

The reliability analysis for the present study was conducted using Cronbach's Alpha coefficient (α) to evaluate the internal consistency of each dimension within the questionnaire. Cronbach's Alpha is widely accepted in quantitative research to assess how well a set of items measures a single latent construct (Nunnally & Bernstein, 1994). A threshold of 0.70 or higher is generally considered acceptable for reliability in social science research (Hair et al., 2019).

9.3.1 Clarity of Communication ($\alpha = 0.84$):

The reliability coefficient indicates that students consistently understood and responded to the items related to clarity in a similar manner. This aligns with the findings of Ali et al. (2021), who reported high internal consistency ($\alpha = 0.82$) when measuring clarity in institutional communication in Saudi universities.

9.3.2 Timeliness of Communication ($\alpha = 0.82$):

This result confirms that the items regarding the timeliness of communication are reliable and cohesive. This supports Rahman et al. (2022), who found similar reliability levels in their assessment of communication timeliness and its influence on student engagement.

9.3.3 Responsiveness of Communication ($\alpha = 0.79$):

Although slightly below 0.80, this value is still acceptable, reflecting consistent responses. Alsharif & Alhazmi (2020) observed a comparable coefficient ($\alpha = 0.76$) when examining responsiveness in administrative communication, noting that responsiveness is often subject to variation based on department or individual.

9.3.4 Transparency and Consistency ($\alpha = 0.81$):

A reliable dimension where respondents showed consistent perceptions about how transparently and consistently policies and messages are conveyed. This finding echoes the work of Alghamdi (2019), who emphasized the need for standardized communication protocols in higher education to improve trust and engagement.

9.4.5 Accessibility of Communication ($\alpha = 0.86$):

This high score indicates strong internal agreement among items measuring access to tools and channels of communication (email, portals, etc.). Yousuf & Khan (2021) found comparable results in their study on digital communication platforms in Saudi universities.

9.4.6 Student Satisfaction with University Services ($\alpha = 0.88$):

This dimension achieved excellent reliability, demonstrating that students interpreted the satisfaction-related items consistently. Ahmed et al. (2022) similarly reported a Cronbach's Alpha of 0.87 for service satisfaction items in Saudi private and public universities, confirming its robustness as a construct.

Table No. (3) below demonstrates that the questionnaire possesses strong internal consistency across all constructs, with all dimensions exceeding or approaching the standard 0.80 threshold. The overall reliability coefficient of 0.91 indicates that the instrument is both statistically robust and practically reliable for measuring the impact of organizational communication on student satisfaction in higher education institutions in Saudi Arabia.

Table No. (3)**Scale Reliability Test of the Questionnaires**

Variables	Items	Alpha Cronbach %	Interpretation
Clarity of Communication	3	84%	Hight Reliability
Timeliness of Communication	3	82%	Hight Reliability
Responsiveness of Communication	3	79%	Acceptable Reliability
Transparency and Consistency	3	81%	Hight Reliability
Accessibility of channel	3	86%	Hight Reliability
Student Satisfaction	7	88%	Hight Reliability
Overall Scale	22	91%	Excellence Reliability

Source: Prepared By the Researcher for this Study

9.4 Inferential Statistics Procedure :**9.4.1 Exploratory Factor Analysis (EFA):**

To examine the underlying dimensional structure of the constructs measured in the questionnaire, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted. EFA serves as a foundational statistical method for identifying latent variables that explain patterns of correlations among observed variables. This technique not only aids in reducing data complexity but also enhances the construct validity of measurement instruments by grouping items that reflect the same conceptual domain (Hair et al., 2019).

Step 1: Assessment of Data Suitability for Factor Analysis

Prior to conducting EFA, it was essential to evaluate whether the dataset met the statistical assumptions required for factor extraction. Two key tests were employed to assess the adequacy of the data:

- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy:** The KMO index yielded a value of **0.891**, which is considered "meritorious" according to the benchmarks established by Kaiser (1974). This result indicates a high degree of shared

variance among the variables and confirms that the sample size is sufficient to produce reliable factors.

- **Bartlett's Test of Sphericity:** The test produced a chi-square value of $\chi^2(528) = 2567.42$, with a **p-value** < 0.001 , denoting statistical significance. This result suggests that the correlation matrix significantly differs from an identity matrix, thereby affirming the presence of substantial correlations between items—a prerequisite for effective factor extraction (Field, 2018).

Table No. (4) explains that the KMO and Bartlett's test results provide strong statistical justification for proceeding with factor analysis, demonstrating that the dataset—comprising responses from 400 university students—is factorable and appropriate for dimensionality reduction.

Table No. (4)
Data Suitability for Factor Analysis

Test	Value	Acceptable Threshold
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.891	≥ 0.60
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2 = 2567.42, p < 0.001$	$p < 0.05$

Source: Prepared by the Researcher for This Study

These preliminary diagnostics support the robustness of the data for factor analysis, allowing for the extraction of latent constructs that reflect students' perceptions of organizational communication and its dimensions. The following steps of factor extraction, rotation, and interpretation were subsequently implemented based on these validation checks.

Step 2: Factor Extraction Using PCA with Varimax Rotation :

Following confirmation of data suitability, Principal Component Analysis (PCA) with Varimax rotation was employed to extract the factors. This method aims to maximize the variance explained by each component while ensuring clearer interpretability of the factor loadings. The Varimax rotation enhances the clarity of the factor structure by minimizing cross-loadings and aligning items more distinctly to individual constructs (Tabachnick & Fidell, 2013).

After confirming data suitability with KMO and Bartlett's Test, the next step is extracting the factors to understand how the questionnaire items group into constructs.

Table No. (5)
Factor Extraction

Factor	Number of Items	Eigenvalue	Explained Variance (%)	Cumulative %
Factor 1 :Clarity of Communication	3	3.26	18.1%	18.1%
Factor 2 :Timeliness of Communication	3	2.71	15.0%	33.1%
Factor 3 :Responsiveness of Communication	3	2.29	12.7%	45.8%
Factor 4 :Transparency and Consistency	3	2.14	11.9%	57.7%
Factor 5 :Accessibility of channel	3	1.98	10.4%	68.1%
Factor 6 :Student Satisfaction	7	4.36	24.2%	92.3%

Source: Prepared By the Researcher from Analysis of the Questionnaire (SPSS Output)

Table No. (5) above presents the results of the factor extraction process using Principal Component Analysis with Varimax rotation. The analysis identified three distinct factors, each representing one of the main constructs of the study.

- **Eigenvalue Criterion:** All six factors have eigenvalues greater than 1.0, which satisfies Kaiser's rule (Kaiser, 1974) for factor retention in exploratory factor analysis. This indicates that each factor explains a meaningful portion of the total variance and should be included in the model.
- **Explained Variance:** The first five factors — representing dimensions of organizational communication — explain a combined 68.1% of the total variance, while the sixth factor, student satisfaction, explains an additional 24.2%, leading to a cumulative variance of 92.3%. According to Hair et al. (2019), a cumulative variance above 60% is considered highly satisfactory in social sciences, suggesting that the extracted factors capture a substantial portion of the construct structure.
- **Interpretation of Specific Factors:** Clarity of Communication (18.1%) emerged as the most dominant communication factor, confirming the findings of Tella et al. (2007), who emphasized that students' understanding and engagement improve significantly when communication is clear and straightforward. Timeliness and Responsiveness collectively account for 27.7% of the variance, consistent with Al-Alwan (2020), who reported that promptness in university communication plays a critical role in shaping student satisfaction. Transparency and Accessibility, which together contribute over 22% of the variance, align with Cheng (2012), who found that transparent and reachable

administrative structures build institutional trust and foster satisfaction among students. The high loading of Student Satisfaction (24.2%) as an independent factor confirms its distinctiveness in the model and echoes findings from Arif et al. (2013), who established that satisfaction is both influenced by and an outcome of effective internal communication systems in higher education.

- **Construct Validity:** The alignment between extracted factors and the conceptual framework confirms construct validity, meaning each group of items measures a specific theoretical dimension. This matches the methodological guidance of Tabachnick & Fidell (2013), who emphasized the importance of empirical support for theoretical constructs during instrument validation.

The factor extraction results provide strong empirical support for the study's framework. The high eigenvalues, substantial explained variance, and logical factor structure confirm the robustness and clarity of the constructs. Furthermore, these findings are in line with previous research, enhancing the credibility and scholarly contribution of the study.

Step 3: Factor Loading:

Table No. (6) below explains The Factor Loadings this table is a critical component of Exploratory Factor Analysis (EFA), as it indicates the degree to which each observed variable (survey item) is associated with an underlying latent construct (factor). In general, a factor loading value above 0.50 is considered acceptable, while values above 0.70 are preferred, indicating a strong correlation between the item and its respective factor (Hair et al., 2019). In the current study on "The Impact of Organizational Communication on Student Satisfaction with University Services", EFA revealed six distinct and meaningful factors: Clarity, Timeliness, Responsiveness, Transparency, Accessibility, and Student Satisfaction. Each item loaded highly on its expected factor, confirming the internal structure of the instrument.

For example, the item "University announcements are clear" (B1) loaded at 0.81 under the "Clarity" factor, demonstrating strong alignment. Similarly, "Important updates are sent on time" (B4) loaded at 0.79 under the "Timeliness" factor. These findings align closely with Tabachnick and Fidell (2013), who emphasized that clear loading patterns reflect strong construct validity. Moreover, the item "Faculty members address concerns quickly" (B8) showed a loading of 0.86 under "Responsiveness", which is consistent with findings from Arif et al. (2013), where timely and responsive communication was a key predictor of student satisfaction.

Another vital dimension, "Transparency and Consistency", included items such as "I trust the reliability of university communication" (B12), which showed a loading of 0.84. This mirrors the findings of Al-Alwan (2020), who found that trust in communication integrity significantly enhances satisfaction in Saudi higher education institutions. Similarly, accessibility-related items (e.g., "The university uses various effective communication

channels”) loaded above 0.76, confirming the validity of the “Accessibility” construct. This is supported by Hair et al. (2019), who argue that when each item loads strongly on one factor only (without cross-loading), the instrument demonstrates both convergent and discriminant validity.

The last set of items measuring overall student satisfaction (e.g., “Overall, I am satisfied with the university services provided”) clustered under one factor with strong loadings ranging from 0.78 to 0.88, reinforcing the reliability of the satisfaction construct. These results echo the structure found in Mohd Rashid et al. (2017), who demonstrated that satisfaction is a multidimensional outcome influenced directly by communication quality.

Importantly, no significant cross-loadings were observed, which further validates the unidimensionality of each factor. This reflects a robust factorial structure and supports the theoretical assumption that each communication dimension is conceptually distinct but collectively contributes to the overall satisfaction construct

Table No. (6)

Factor Loading

Item Code	Item Description	Factor 1 (Clarity)	Factor 2 (Timeliness)	Factor 3 (Responsiveness)	Factor 4 (Transparency)	Factor 5 (Accessibility)	Factor 3 (Student Satisfaction)
Clarity of Communication							
B1	University announcements are clear and easy to understand.	0.81					
B2	Academic procedures are communicated clearly.	0.84					
B3	Course schedules and deadlines are easy to follow.	0.76					
Timeliness of Communication							
B4	Important updates are sent on time.		0.79				
B5	I receive timely notices about schedule or exam changes.		0.83				

B6	Administrative information is provided without delay.		0.77				
Responsiveness of Communication							
B7	Staff respond promptly to my inquiries.			0.81			
B8	Faculty members address concerns quickly.			0.86			
B9	Feedback from administration is timely and helpful.			0.78			
Transparency and Consistency							
B10	University policies are communicated transparently.				0.79		
B11	Information from different departments is consistent.				0.81		
B12	I trust the reliability of university communication.				0.84		
Accessibility of Communication Channels							
B13	I can easily access communication tools (email, portal, etc.).					0.83	
B14	The right departments are reachable when needed.					0.79	
B15	The university uses various effective communication channels.					0.76	
Student Satisfaction with University Services							

C1	I am satisfied with academic advising services.						0.78
C2	The course registration process is smooth and clear.						0.77
C3	University digital platforms (LMS, portal) support my academic progress.						.81
C4	Administrative staff are helpful and professional.						0.85
C5	I feel my voice is heard when I submit complaints or suggestions.						0.88
C6	Good communication enhances my satisfaction with university services.						0.80
C7	Overall, I am satisfied with the university services provided						0.79

- Source: Prepared By the Researcher from Analysis of the Questionnaire (SPSS Output)

9.4.2 Pearson Correlation Analysis:

In the context of this study, Pearson Correlation Analysis was conducted to examine the direction and strength of the relationships between various dimensions of organizational communication (clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility) and student satisfaction with university services.

Table No. (7) below revealed that all communication dimensions are positively and significantly correlated with student satisfaction, with correlation coefficients (r) ranging from 0.563 to 0.647, all statistically significant at the $p < 0.01$ level. This supports H1, confirming that as students perceive better communication practices at their universities, their satisfaction with services increases

Table No. (7)

Inter-Correlations among all Variables in the Model (N=400)

Variables	1	2	3	4	5	6

1.Clarity of Communication	1.000	0.541**	0.512**	0.498**	0.476**	0.612**
2.Timeliness of Communication	0.541**	1.000	0.526**	0.507**	0.494**	0.585**
3.Responsiveness of Communication	0.512**	0.526**	1.000	0.519**	0.502**	0.647**
4.Transparency and Consistency	0.498**	0.507**	0.519**	1.000	0.475**	0.604**
5.Accessibility of channel	0.476**	0.494**	0.502**	0.475**	1.000	0.563**
6.Student Satisfaction	0.612**	0.585**	0.647**	0.604**	0.563**	1.000

Source: Prepared By the Researcher for this Study

The correlation analysis in **Table No. (7)** above shows that all five dimensions of organizational communication are significantly and positively correlated with student satisfaction, with the highest correlation seen between Responsiveness and Student Satisfaction ($r = 0.647$, $p < 0.01$). This confirms that students highly value quick and effective responses from faculty and staff. This is consistent with Arif et al. (2013) who found that student satisfaction in Pakistani universities is significantly influenced by the responsiveness of communication systems.

Clarity of Communication ($r = 0.612$) also has a strong correlation with satisfaction. According to Mohd Rashid et al. (2017), clear communication fosters better student understanding and lowers ambiguity in academic matters, leading to improved satisfaction levels. Transparency and timeliness ($r = 0.604$ and 0.585 respectively) showed similar levels of influence. These findings align with Al-Alwan (2020) who observed that transparent and timely institutional communication builds trust, particularly among students in Saudi universities.

Finally, Accessibility of Communication Channels ($r = 0.563$) was also a significant predictor, suggesting that the availability of multiple and reliable communication platforms is critical to student satisfaction — a finding echoed by Suryadi & Purwanto (2021) in Indonesian universities.

From a methodological perspective, these correlation values exceed the 0.50 threshold, which according to Hair et al. (2019) represents a moderate to strong effect size in social sciences, indicating practical as well as statistical significance.

The inclusion of Student Satisfaction in the Pearson correlation matrix validates the central hypothesis of the study. All communication dimensions are significantly associated with satisfaction, highlighting the need for strategic improvements in institutional communication systems to enhance service experience in Saudi universities. This finding aligns with Al-Alwani (2021), who found that effective communication within Saudi universities plays a vital role in improving student satisfaction and service perception. Similarly, Tella

&Fakunle (2020) observed that when academic communication was timely, clear, and open, student satisfaction increased significantly in public Nigerian universities. Also Mohamed & Omar (2022) also confirmed that strategic internal communication improves students' engagement and perception of service delivery.

9.4.3 Independent Samples t-Test:

To test this hypothesis(H2: There is a statistically significant difference in students' perceptions of organizational communication effectiveness between the University of Jeddah (UJ) and King Abdulaziz University (KAU). An Independent Samples t-Test was conducted to compare students' perceptions of organizational communication effectiveness at the University of Jeddah (UJ) and King Abdulaziz University (KAU). The analysis involved two equal groups of students: 200 from each university, providing robust and balanced data for comparison.

The descriptive statistics in **Table No. (8)** show that students at KAU had a higher mean score ($M = 4.05$, $SD = 0.54$) than students at UJ ($M = 3.78$, $SD = 0.61$) regarding the perceived effectiveness of organizational communication. This suggests that KAU students generally viewed internal communication practices more favorably.

Table No. (8)

Descriptive Statistic

University	Number	Mean Score	St. Deviation
University of Jeddah	200	3.78	0.61
King Abdulaziz University	200	4.05	0.54

Source: Prepared By the Researcher for this Study

9.4.3 Inferential Statistics – t-Test Results:

Table No. (9) t-test results revealed a statistically significant difference between the two groups ($t(398) = -4.377$, $p = 0.000$), confirming the hypothesis. The mean difference of -0.27 indicates that KAU students rated organizational communication significantly more positively than their UJ counterparts.

Table No. (9)

t-test results

Variable	t-value	Df	Sig.(2-tailed)	Mean Differences	Interpretation
Organizational communication	-4.377	398	0,000	-0.27	Significance difference between group

Source: Prepared By the Researcher for this Study

These results are in line with the findings of Al-Harbi (2020), who highlighted that older, more established Saudi universities tend to implement more mature and transparent communication strategies. KAU, being one of the oldest public universities in the country, likely benefits from well-structured internal communication systems, which contribute to higher student satisfaction. Similarly, Tariq and Hussain (2021) emphasized that institutional communication culture, responsiveness, and clarity have a direct impact on students' perceptions—elements that may be more consistently practiced at KAU than at UJ.

The significant difference in perception also reflects variations in organizational leadership, communication channels, and institutional transparency, as discussed by Alqahtani (2019), who noted that universities with better administrative responsiveness are more likely to gain students' trust and satisfaction in communication practices

In conclusion, the hypothesis is supported: students at King Abdulaziz University perceive the effectiveness of organizational communication more positively than those at the University of Jeddah, and this is not only confirmed statistically but also grounded in the literature that points to the role of institutional history, administrative structure, and cultural maturity in shaping students' communication experiences.

9.4.4 One Way ANOVA Test:

To examine this hypothesis (H3: Student satisfaction significantly differs across various university services (academic advising, registration, digital platforms, and administrative support). a one-way repeated measures ANOVA was conducted using responses from 400 university students (200 from the University of Jeddah and 200 from King Abdulaziz University). The analysis aimed to identify whether students reported different levels of satisfaction depending on the type of university service they interacted with.

The descriptive statistics in **Table No. (10)** revealed clear differences in satisfaction across services. The highest satisfaction was reported with Digital Platforms ($M = 4.12$), likely to reflect the efficiency, accessibility, and user-friendliness of these systems. This finding aligns with Alghamdi (2020), who found that students in Saudi universities perceived digital systems (like e-learning portals and registration platforms) as more reliable and responsive compared to face-to-face services.

Table No. (10)

Descriptive Statistics

University Services	Mean – Satisfaction Score	St. Deviation
Academic Advising	3.42	0.71
Registration Services	3.75	0.65
Digital Platform	4.12	0.58
Administrative Support	3.51	0.69

Source: Prepared By the Researcher for this Study

The ANOVA in Table No. (11) below results showed that these differences were statistically significant.

Table No. (11)

ANOVA Test

Source of Variation	SS	Df	MS	F	p-value
Between Services	42.37	3	14.12	26.78	< 0.000
Within Subjects (Error)	209.13	796	0.263		

Source: Prepared By the Researcher for this Study

The F-value of 26.78 and a p-value less than 0.001 indicate that at least one service type significantly differs from the others in terms of satisfaction. Post-hoc tests with Bonferroni correction confirmed that satisfaction with Digital Platforms was significantly higher than all other services ($p < 0.001$), and that Registration Services ($M = 3.75$) were significantly more satisfying than Academic Advising ($M = 3.42$) and Administrative Support ($M = 3.51$).

This pattern suggests that while digital and automated services are increasingly meeting student expectations, more traditional and interpersonal services such as advising and administrative communication may still suffer from inefficiencies or inconsistency. This mirrors the findings of Mahmoud & Abdelrahman (2019), who highlighted that advising services often lack clarity and responsiveness, which directly lowers satisfaction scores. Similarly, Kaur and Bhatia (2021) emphasized that students today expect seamless digital service experiences, and when these are absent in areas like advising or administration, satisfaction declines.

In summary, the hypothesis was supported: Student satisfaction significantly varied across service types, and the analysis pinpointed where universities should focus their improvement efforts—especially in Academic Advising.

9.4.5 Multiple Regression Analysis:

To examine the relationship between Organizational Communication (independent variable) and Student Satisfaction with University Services (dependent variable), a multiple linear regression analysis was conducted.

9.4.5.1 Step One: Model Summary:

The Model Summary table in regression analysis provides statistical information that tells us how well the independent variables collectively predict the dependent variable.

The Table No. (12) below indicates that 52.3% of the variation in student satisfaction is explained by the five communication dimensions. This demonstrates a moderately strong model, consistent with findings from Ahmed & Farooq (2022), who reported that communication factors could explain over 50% of satisfaction in university settings.

Table No (12)

Regression Analysis

Statistic	Value
R	0.723
R ² (R-Squared)	0.523
Adjusted R ²	0.517
Std. Error of Estimate	0.495

Source: Prepared By the Researcher for this Study

9.4.5.2 Step Two: Regression Coefficients:

The Coefficients Table No. (13) summarizes the individual contribution of each independent variable (communication dimension) to predict the dependent variable (student satisfaction). The table below is followed by a thorough academic interpretation.

Table No. (13)

Regression Coefficients

Predictor	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t-value	Significance (p-value)
Clarity of Communication	0.294	0.047	0.298	6.26	0.000
Timeliness of Communication	0.211	0.043	0.229	4.91	0.000
Responsiveness of Communication	0.172	0.039	0.188	4.41	0.000
Transparency and Consistency	0.145	0.036	0.152	4.03	0.000
Accessibility of channel	0.127	0.041	0.130	3.10	0.000

Source: Prepared By the Researcher for this Study

- Clarity of communication had the strongest influence ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$), suggesting that when messages from the university are clear and understandable, students report significantly higher satisfaction. This finding supports Ahmed & Khalid (2021), who emphasized that communication clarity is critical for reducing confusion and enhancing student trust in university operations.
- Timeliness ($\beta = 0.229$, $p < 0.001$) and Responsiveness ($\beta = 0.188$, $p < 0.001$) were also strong predictors. These results are aligned with the study by Zhao et al. (2020), which demonstrated that timely feedback and fast response to student inquiries play a key role in shaping students' positive perceptions of university support.
- Transparency ($\beta = 0.152$) and Accessibility ($\beta = 0.130$) had relatively smaller but still statistically significant effects. These findings are in line with Alghamdi (2021), who found that easy access to communication channels and transparent policies foster a sense of fairness and inclusion among university students.

Overall, the findings provide strong support for H4, showing that improvements in specific organizational communication practices—especially clarity and timeliness—can meaningfully enhance student satisfaction. The results are consistent with a growing body of literature emphasizing the role of communication quality in higher education service delivery (Kaur & Bhatia, 2021; Mahmoud & Abdelrahman, 2019)

10. Research Findings:

This study explored the impact of organizational communication on student satisfaction with university services among 400 students from two major Saudi public universities: the University of Jeddah and King Abdulaziz University. Five hypotheses were examined through a series of statistical techniques, including Pearson correlation, t-tests, ANOVA, and multiple

regression analysis. The findings are presented below in detail, along with direct integration of relevant previous research.

H1: The overall quality of organizational communication is positively correlated with student satisfaction with university services:

The Pearson correlation analysis revealed all communication dimensions are positively and significantly correlated with student satisfaction, with correlation coefficients (r) ranging from 0.563 to 0.647, all statistically significant at the $p < 0.01$ level. This result confirms that when communication is clear, timely, and responsive, students tend to report higher satisfaction with the services provided by the university.

This result suggests that as the perceived quality of organizational communication increases, students report higher satisfaction with university services. Specifically, students who rated communication from their universities as clear, consistent, and responsive were significantly more satisfied with academic advising, registration services, digital platforms, and administrative support. These findings align with previous research, such as Tariq and Hussain (2021), who found that effective communication enhances trust and satisfaction among students in higher education. Similarly, Alqahtani (2019) emphasized that internal communication plays a vital role in shaping student perceptions and improving service quality, especially in the context of Saudi universities. Moreover, Al-Harbi (2020) confirmed that structured and transparent communication strategies contribute significantly to student engagement and satisfaction in public universities.

Therefore, the findings from this study confirm that the quality of organizational communication is a critical factor influencing student satisfaction and support the growing body of literature emphasizing its importance in educational settings

H2: There is a statistically significant difference in students' perceptions of organizational communication effectiveness between the University of Jeddah and King Abdulaziz University.

To evaluate this hypothesis, an Independent Samples t-Test was conducted comparing the perceptions of organizational communication effectiveness between students from the University of Jeddah (UJ) and King Abdulaziz University (KAU). The analysis included 400 students, evenly distributed between the two universities ($n = 200$ per group), ensuring balanced representation.

The results revealed a statistically significant difference in perceptions between the two groups, $t(398) = -4.377$, $p = 0.000$. Students at King Abdulaziz University reported a higher mean score ($M = 4.05$, $SD = 0.54$) compared to those at the University of Jeddah ($M = 3.78$, $SD = 0.61$), with a mean difference of -0.27 . This indicates that students at KAU perceive the effectiveness of organizational communication more positively than students at UJ.

These findings highlight the critical role of institutional communication systems in shaping students' perceptions. As Alqahtani (2019) emphasized, discrepancies in leadership involvement, communication structure, and internal responsiveness across institutions can lead

to noticeable variations in perceived communication quality. In line with this, Al-Harbi (2020) found that older universities with well-established communication infrastructures tend to provide more transparent and engaging information flows, which enhance student trust and satisfaction.

Furthermore, Tariq and Hussain (2021) noted that institutions that prioritize clarity, timeliness, and responsiveness in their communication strategies foster stronger alignment between administrative efforts and student expectations. KAU's higher ratings may therefore reflect a more mature and student-centered communication culture, benefiting from its long-standing institutional experience and robust digital systems.

In conclusion, the results provide empirical support for H2, reinforcing the notion that institutional differences in communication practices significantly influence student perceptions—a factor that should be considered in strategic planning for improving student engagement and satisfaction.

H3: Student satisfaction significantly differs across various university services (academic advising, registration, digital platforms, and administrative support:

The analysis revealed a statistically significant difference in student satisfaction across various university services, including academic advising, registration, digital platforms, and administrative support. According to the One-Way ANOVA results, the mean satisfaction scores differed notably across service categories:

- Digital platforms recorded the highest mean score ($M = 4.12$, $SD = 0.58$),
- Followed by registration services ($M = 3.75$, $SD = 0.65$),
- Then administrative support ($M = 3.51$, $SD = 0.69$),
- While academic advising received the lowest score ($M = 3.42$, $SD = 0.781$).

The ANOVA test yielded a statistically significant result ($F(26.78) = 14.12$, $p < 0.001$), confirming that student satisfaction varies significantly depending on the type of university service received.

These findings are consistent with prior research. For instance, Mahmoud and Abdelrahman (2019) found that academic advising often lags behind in student satisfaction due to issues related to advisor availability and personalized support, which aligns with the lower mean scores observed in this study for academic advising. In contrast, the high satisfaction scores for digital platforms reflect the findings of Alghamdi (2020), who reported that digital transformation efforts in Saudi universities have significantly improved the student experience by increasing accessibility, responsiveness, and self-service capabilities. Similarly, Kaur and Bhatia (2021) emphasized that modern student portals and digital services enhance satisfaction by offering real-time academic support and streamlined administrative procedures.

Therefore, the current study reinforces the view that not all university services contribute equally to student satisfaction. Targeted improvements are particularly needed in academic advising and administrative support, while continued investment in digital infrastructure should be maintained

H4: Clarity, timeliness, responsiveness, transparency and accessibility of organizational communication significantly predict student satisfaction with university services:

The multiple regression analysis conducted to test Hypothesis 4 revealed that the five dimensions of organizational communication—clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility—significantly predict student satisfaction with university services. The regression model was statistically significant and explained a substantial proportion of variance in student satisfaction ($R^2 = 0.523$), indicating a strong predictive relationship.

Among the five predictors, clarity had the highest standardized beta coefficient ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$), suggesting that the clearer and more comprehensible the communication from the university is, the higher the students' satisfaction levels. This result aligns with the findings of Ahmed and Khalid (2021), who reported that clarity in institutional messaging directly enhances students' understanding and confidence in the services provided.

Timeliness ($\beta = 0.229$, $p < 0.001$) and responsiveness ($\beta = 0.188$, $p < 0.001$) also emerged as significant predictors, indicating that delivering information promptly and responding efficiently to student inquiries are essential components of satisfaction. These findings are consistent with Zhao et al. (2020), who emphasized that timely and responsive communication fosters trust and a sense of institutional reliability.

Furthermore, transparency ($\beta = 0.152$, $p < 0.001$) and accessibility ($\beta = 0.130$, $p = 0.002$) demonstrated statistically significant contributions, though with relatively lower effect sizes. These dimensions reflect the importance of students being able to easily access information and perceive communication as open and honest, which resonates with the findings of Alghamdi (2021) and Mahmoud & Abdelrahman (2019), who highlighted the role of transparent and accessible systems in enhancing students' perceived fairness and satisfaction. Taken together, these results support Hypothesis 4 and confirm that targeted improvements in the specific components of organizational communication can meaningfully increase students' satisfaction with university services. This conclusion reinforces the theoretical perspective that effective communication serves as a strategic tool for service quality enhancement in higher education, as emphasized in previous literature (Kaur & Bhatia, 2021).

11. Research Implications:

The findings of this study carry important implications for both theory and practice in the field of higher education management, particularly in the context of Saudi public universities.

First and foremost, the results reinforce the critical role of organizational communication as a multidimensional construct—comprising clarity, timeliness, responsiveness, transparency, and accessibility—in shaping student satisfaction with university services. This supports and extends prior research (e.g., Farooq et al., 2019; Ahmed & Farooq, 2022), which emphasized that effective communication is not only a vehicle for information transmission but also a strategic tool for managing student expectations and perceptions. From a theoretical perspective,

this study contributes to the body of knowledge by empirically validating the impact of specific communication dimensions on student satisfaction in the higher education sector. The use of a multiple regression model to assess the predictive power of communication subdimensions strengthens the methodological rigor of the study and confirms the nuanced relationship between communication practices and student satisfaction, aligning with findings from Kuo (2020) and Khan & Malik (2020).

Practically, the results offer actionable insights for university administrators and policymakers. Enhancing the clarity and timeliness of messages, ensuring consistency across departments, and providing accessible and responsive communication channels can significantly improve students' academic experiences. For instance, the statistically significant impact of clarity and responsiveness found in this study suggests that universities should invest in staff training, digital communication platforms, and feedback mechanisms to foster a more engaging and transparent environment for students. Moreover, the variation in communication effectiveness and satisfaction levels between the two participating universities (University of Jeddah and King Abdulaziz University) underscores the importance of contextual and institutional factors, as previously suggested by Alturki & Khan (2021). This implies that a one-size-fits-all communication strategy may not be optimal, and institutions must tailor their approaches based on student needs and institutional culture.

Finally, this research supports the argument that improving organizational communication is not just about improving service delivery—it is a fundamental aspect of institutional reputation, student retention, and academic success. These findings should prompt university leadership to view communication strategy as a core component of quality assurance and student engagement frameworks in Saudi Arabia and similar educational contexts.

12. Future Researches Direction:

While this study provides valuable insights into the relationship between organizational communication and student satisfaction in Saudi public universities, several avenues remain open for future exploration:

12.1 Expanding the Sample Scope:

Future studies should consider expanding the sample to include a wider range of public and private universities across different regions of Saudi Arabia. This would enhance the generalizability of the findings and allow researchers to explore regional or institutional variations in communication practices and their effects on student satisfaction.

12.2 Longitudinal Research Designs:

This study employed a cross-sectional design, capturing perceptions at a single point in time. Future research could adopt longitudinal methods to assess how changes or improvements in organizational communication strategies influence student satisfaction over time. Such an approach would offer stronger causal inferences.

12.3 Qualitative and Mixed Methods Approaches:

While this research relied on quantitative survey data, future researchers could utilize qualitative interviews, focus groups, or case studies to gain deeper insights into students' lived experiences with university communication. Alternatively, a mixed-methods approach could combine quantitative breadth with qualitative depth, enriching understanding.

12.4 Exploring Mediating or Moderating Variables:

Future research could investigate whether other factors—such as student engagement, trust, or academic motivation—mediate or moderate the relationship between organizational communication and satisfaction. This would help uncover mechanisms and pathways through which communication exerts its influence.

12.5 Comparative International Studies:

Cross-cultural studies comparing student perceptions of organizational communication in Saudi Arabia and other countries could reveal cultural, technological, or policy-related differences in communication effectiveness. Such comparisons would contribute to global higher education research and best practices.

12.6 Technology and Digital Communication

Given the increasing reliance on digital platforms (e.g., LMS, portals, AI chatbots) in university communication, future studies should explore how technological innovations impact the clarity, responsiveness, and accessibility of communication—and how this, in turn, affects student satisfaction.

12.7 Faculty and Staff Perspectives:

While this study focused on student perceptions, future research might consider examining the perspectives of faculty and administrative staff regarding institutional communication practices. Comparing both sides could lead to more balanced and comprehensive reforms.

12.8 Communication Crisis Management:

Future research could investigate how universities communicate with students during crises (e.g., pandemics, system outages, emergencies) and the impact of crisis communication quality on student satisfaction, loyalty, and trust.

13. Conclusion:

This study aimed to investigate the relationship between organizational communication practices and student satisfaction with university services in Saudi public universities, specifically focusing on students at the University of Jeddah and King Abdulaziz University. Through the analysis of responses from 400 students (200 from each university), the study provided empirical evidence supporting the importance of effective communication in shaping student satisfaction.

The findings revealed a significant positive relationship between the overall quality of organizational communication and student satisfaction. Clear, timely, transparent, and responsive communication was shown to be a strong predictor of satisfaction levels. This is consistent with prior research, such as that by Alzahrani and Alharbi (2020) and Khan et al. (2021), who found that communication clarity and feedback responsiveness positively influence how students perceive university services.

Moreover, the results showed that students at the two universities differed significantly in their perceptions of communication effectiveness, emphasizing the importance of context and institutional practices. These differences highlight the need for university-specific communication strategies, aligning with the findings of Nguyen and Tran (2019), who emphasized the role of institutional context in shaping communication impact.

In addition, the study confirmed that student satisfaction significantly varies across different university services, with digital platforms and academic advising receiving the most favorable evaluations. This supports the work of Alshehri et al. (2021), who found that satisfaction is highly service-dependent, especially in administrative and registration services.

Finally, the regression analysis demonstrated that specific dimensions of communication—such as clarity, responsiveness, transparency, and accessibility—are strong predictors of student satisfaction. These results provide a clear direction for university administrators seeking to enhance service quality through strategic communication improvements.

In conclusion, the study contributes valuable insights into how communication practices can shape student satisfaction within the Saudi higher education context, offering both theoretical contributions and practical recommendations for policy and development

14. References :

Abdullah, M., Alqahtani, L., & Ibrahim, H. (2020). Differences in service satisfaction among science and humanities students in Saudi universities. *Asian Journal of University Education*, 16(4), 45–60. <https://doi.org/10.24191/ajue.v16i4.11935>

Abdullah, N. H., Ahmad, R., & Ismail, A. (2021). The role of organizational communication in enhancing student satisfaction in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 589–603. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0402>

Ahmed, M., & Farooq, M. (2022). The influence of organizational communication on student satisfaction in higher education institutions. *Journal of Educational Research and Practice*, 12(2), 101–118. <https://doi.org/10.5590/JERAP.2022.12.2.101>

Ahmed, M., Saleh, R., & Farooq, M. (2022). The influence of communication on student satisfaction in higher education. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–59.

Al-Alwan, A. F. (2020). Communication transparency and its impact on students' trust and satisfaction in Saudi universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 678–692. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0078>

Alhassan, R., & Alghamdi, M. (2020). Organizational communication and its impact on student satisfaction in Saudi universities. *Journal of Education and Learning*, 9(2), 104–117.

Alghamdi, A. (2020). Factors influencing student satisfaction in higher education institutions in Saudi Arabia. *Journal of Education and Learning*, 9(3), 45–56.

Alghamdi, A. (2021). Communication practices and student engagement in Saudi universities. *Journal of Educational Communication Studies*, 18(2), 115–132.

Alghamdi, A. H. (2021). Digital readiness and communication effectiveness in Saudi universities: A study of communication platforms and their impact on student experience. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 872–889. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0380>

Alhassan, R. (2021). Student satisfaction and university communication practices in Saudi Arabia. *Arab Journal of Education and Social Sciences*, 7(2), 32–47.

Al-Mutairi, A., & Alshammari, F. (2020). The impact of internal communication on student satisfaction: Evidence from Saudi public universities. *Journal of Education and Human Development*, 9(3), 89–100. <https://doi.org/10.15640/jehd.v9n3a10>

Al-Qahtani, S. M. (2019). The role of internal communication in improving student satisfaction: Evidence from Saudi universities. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1238–1254. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2019-0104>

Al-Qahtani, S. (2021). Digital communication strategies in Saudi higher education: Challenges and solutions. *International Journal of Educational Development*, 80, Article 102342.

Alqahtani, A. S. (2020). Evaluating the impact of university portals on student academic performance and satisfaction: A Saudi Arabian perspective. *International Journal of Educational Research*, 103, Article 101624.

Alturki, M., & Khan, A. (2021). Exploring inter-university variations in communication systems and student services: A case from Saudi Arabia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 476–492.

Arif, M., Ilyas, M., Hameed, A., & Tahir, M. (2013). Student satisfaction and impact of leadership in private universities. *The TQM Journal*, 25(4), 399–416. <https://doi.org/10.1108/17542731311314881>

Cheng, Y. C. (2012). The impact of transparency and openness on trust and satisfaction in higher education institutions. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 789–805. <https://doi.org/10.1108/09578231211264779>

Farooq, R., Akhtar, S., & Ullah, M. (2019). Effective communication as a predictor of service satisfaction in public sector universities. *Journal of Education and Learning*, 8(3), 145–153. <https://doi.org/10.5539/jel.v8n3p145>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>

Mohammed, A., & Salem, H. (2019). Impact of academic year level on student satisfaction with communication services. *International Journal of Educational Research*, 96, 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.008>

Mohd Rashid, S., Abdul Rahman, R., & Shamsudin, M. F. (2017). The influence of service quality and communication on student satisfaction: A case of private universities in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 121–127.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Rahman, S., Alotaibi, R., & Mahmoud, K. (2022). The expectations of postgraduate students regarding university communication systems. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, Article 1–15. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00319-5>

Rahman, T., Alghamdi, M., & Hanif, R. (2022). Timeliness and student satisfaction: A study of Saudi public universities. *International Journal of Educational Development*, 87, Article 102487.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Saleem, F., Mahmood, M., & Adnan, M. (2020). Service responsiveness and its effect on satisfaction among university students: The moderating role of perceived value. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 923–938. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0349>

Suryadi, A., & Purwanto, A. (2021). The impact of digital communication tools on student satisfaction: An empirical study in Indonesian universities. *Management Science Letters*, 11(6), 1715–1722.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tariq, R., & Hussain, A. (2021). Impact of organizational communication on student satisfaction and loyalty: Empirical evidence from higher education institutions. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2020-0154>

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2), 1–16.

Yousuf, M., & Khan, M. (2021). Digital tools and student engagement: Evidence from Saudi universities. *Journal of e-Learning and Higher Education*, 2021, Article ID 305893.

Yusof, M., Hassan, A., & Rahman, S. (2018). The influence of internal communication on student satisfaction: Evidence from Malaysia. *Asian Journal of Education and Training*, 4(3), 200–208