AIESA

المجلة العربية

للآداب والدراسات الانسانية

علمية - دورية - محكمة - إقليمية - متخصصة

تصدر عن المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب



ISSN : 2537-0421

eISSN : 2537-043X

ajahs

المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية

ajahs

دورية - علمية - محكمة - إقليمية - متخصصة

تصدر عن

المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب

عضو الاتحاد النوعي لجمعيات البحث العلمي وبنك المعرفة المصري

رقم الايداع بدار الكتب المصرية: ٢٤٣٥٦ / ٢٠١٧

ISSN : 2537-0421

eISSN : 2537-043X

http://ajahs.journals.ekb.eg

Doi: *10.33850/ajahs.*

Impact Factor : *1.56 /2023*

المجلد الثامن - العدد (٣٢) يوليو ٢٠٢٤م

يتم النشر الالكتروني على المنصات الآتية







ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*



الكشاف العربي للإستشهادات المرجعية

ARABIC CITATION INDEX

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير :

المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية

تهانينا! لقد تم اختيار **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية**، (ترقيم دولى 2537-0421) لإدراجها ضمن الكشاف العربى للاستشهادات المرجعية.

وسوف يقوم موفر البيانات الخاص بالكشاف بالاتصال بكم لمتابعة ما يخص الحصول على أعداد المجلة لتحميلها في صيغة XML ، والتى يتم استضافتها عبر منصة كلاريفيت Clarivate's Web of Science™ . وبمجرد استكمال تجهيز الملفات وتحميل الأعداد، سيصبح المحتوى جاهزاً للعرض.

ولمزيد من التفاصيل عن عملية اختيار المجلات لإدراجها فى الكشاف، وللمزيد عن الكشاف العربى للاستشهادات المرجعية، فيما يلى بعض الروابط الهامة:

عن الكشاف العربى للاستشهادات المرجعية:

http://arcival.ekb.eg/?page=aboutar.html

دليل كلاريفيت للكشاف العربى للاستشهادات المرجعية:

https://clarivate.libguides.com/webofscienceplatform/arci#

معلومات عن الكشاف العربى للاستشهادات المرجعية على منصة شبكة العلوم:

https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/arabic-citation-index/

إدارة المجلة غير مسؤولة عن الأفكار والآراء الواردة بالبحوث المنشوره في أعدادها وإنما فقط تقع مسؤوليتها في التحكيم العلمي والضوابط الأكاديمية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

هيئـــــة التحـــــرير

أ.د/ اسماعيل يوسف اسماعيل	جامعة المنوفية - مصر	رئيس التحرير
أ.د/ اليمين فالته	جامعة بسكرة - الجزائر	مديراً التحرير
أ.د/محمد عبد العزيز العميريني	جامعة الامام محمد بن سعود بالسعودية	عضواً
أ.م.د/ اثمار كاظم سهيل	جامعة بغداد - العراق	عضواً
أ.م.د/نسرين سمير احمد فؤاد	جامعة الأزهر - مصر	عضواً
أ.م.د/ ريم محمد طيب الحفوظي	جامعة الموصل - العراق	عضواً
نهى عبدالحميد عبدالعزيز	مدير المؤسسة العربية	عضواً

الهيئـــة العلمية الاستشارية

أ.د/ عبدالوهاب جودة الحايس	كلية الآداب – جامعة عين شمس - مصر
أ.د/ مدحت محمد أبو النصر	جامعة حلوان – مصر
أ.د/ مريم علي سالم حربي	جامعة الأزهر - مصر
أ.د/ نورالدين صادق زمام	جامعة محمد خيضر - الجزائر
أ.د/ الزبير بشير طـه	جامعة الخرطوم - السودان
أ.د/ رشـيد بوزيان	جامعة قطر
أ.د/علوي هاشم الهاشمي	جامعة البحرين
أ.د/سامية عـزيز	جامعة محمد خيضر - الجزائر
أ.د/ أحمد محمد الزعبي	جامعة الإمارات العربية المتحدة
أ.د/ فاطمة حسن الصائغ	جامعة الإمارات العربية المتحدة
أ.د/ وسيلة كامل بن عامر	جامعة محمد خيضر - الجزائر
أ.د/ محمود أحمد درويش	كلية الآداب جامعة المنيا - مصر
أ.د/ علي خلف حسين العبيدي	جامعة ديالي – العراق
أ.د/ علاوي سادر جازع الدراجي	جامعة بغداد - العراق
أ.د/ سامية ابريعم	جامعة أم البواقي - الجزائر

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أ.م.د/ مناف محمد زرزور السوداني جامعة بغداد – العراق
أ.م.د/ ديلم كاظم سهيل جامعة بغداد - العراق
أ.م.د/أحمد عليوي صاحب كلية الامام الكاظم - العراق

ISSN : *2537-0421* **eISSN : *2537-043X***

ميثاق اخلاقيات النشر :

تنشر المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب من خلال اصداراتها البحوث العلمية الأصيلة والمحكمة، بهدف توفير جودة عالية لقُرَّائها من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر و منع الممارسات الخاطئة. وتصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر (COPE : Committee on Publication Ethics) وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى المؤثرة في نشر البحوث بالمجلات من مراجعين، بحيث تسعى المجلات لوضع معايير موحّدة للسلوك؛ وترغب المجلات على أن يقبل الجميع بقوانين المدونة الأخلاقية، وبذلك فهي ملتزمة تماما بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف.

١- مسؤولية الناشر:

قرار النشر: يجب مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الأعمال العلمية السابقة، بغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر البحوث بالمجلات، و يعتبر رئيس التحرير مسؤولا عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك إلى سياسة المجلات والتقيد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير أو القذف أو انتهاك حقوق النشر والطبع أو القرصنة، كما يمكن لرئيس التحرير استشارة أعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

النزاهة: يضمن رئيس التحرير بأن يتم تقييم محتوى كل مقال مقدم للنشر، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.

السرية: يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي البحوث سرية للغاية وأن يُحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير، أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير والنشر وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب ما تتطلب عملية التحكيم.

الموافقة الصريحة: لا يمكن استخدام أو الاستفادة من نتائج أبحاث الآخرين المتعلقة بالبحوث غير القابلة للنشر بدون تصريح أو إذن خطي من مؤلفها.

٢- مسؤولية المحكم (المراجع):

المساهمة في قرار النشر: يساعد المحكم (المُراجع) رئيس التحرير وهيئة التحرير في اتخاذ قرار النشر وكذلك مساعدة المؤلف في تحسين البحث وتصويبه.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سرعة الخدمة والتقيد بالآجال: على المحكم المبادرة والسرعة في القيام بتقييم البحث الموجه إليه في الآجال المحددة، وإذا تعذر ذلك بعد القيام بالدراسة الأولية للبحث، عليه إبلاغ رئيس التحرير بأن موضوع البحث خارج نطاق عمل المحكم، تأخير التحكيم بسبب ضيق الوقت أو عدم وجود الإمكانيات الكافية للتحكيم.

السرية: يجب أن تكون كل معلومات البحث سرية بالنسبة للمحكم، وأن يسعى المحكم للمحافظة على سريتها ولا يمكن الإفصاح عليها أو مناقشة محتواها مع أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.

الموضوعية : على المحكم إثبات مراجعته وتقييم الأبحاث الموجهة إليه بالحجج والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، الذوق الشخصي، العنصري، المذهبي وغيره.

تحديد المصادر: على المحكم محاولة تحديد المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع (البحث) و التي لم المؤلف، و أي نص أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشوره سابقا يجب تهميشها بشكل صحيح، وعلى المحكم إبلاغ رئيس التحرير وإنذاره بأي أعمال متماثلة أو متشابهة أو متداخلة مع العمل قيد التحكيم.

تعارض المصالح: على المحكم عدم تحكيم البحوث لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم البحوث التي عن طريقها يمكن أن تكون هناك مصالح للأشخاص أو المؤسسات أو يُلاحظ فيها علاقات شخصية.

٣- مسؤولية المؤلف :

معايير الإعداد: على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بدقة وموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات البحوث المحكمة سواء من حيث اللغة، أو الشكل أو المضمون، و ذلك وفق معايير و سياسة النشر في المجلات، وتبيان المعطيات بشكل صحيح، و ذلك عن طريق الإحالة الكاملة، ومراعاة حقوق الآخرين في البحث ؛ وتجنب إظهار المواضيع الحساسة وغير الأخلاقية، الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية، المعلومات المزيفة وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في البحث.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأصالة و القرصنة: على المؤلف إثبات أصالة عمله وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة ؛ والمجلة تحتفظ بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.

إعادة النشر: لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (البحث) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.

الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها: على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في بحثه، و تقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المُقيّم.

مؤلفي البحث: ينبغي حصر (عدد) مؤلفي البحث في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن البحث وهو الذي يؤدي دوراً كبيراً في إعداد البحث والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يُذكرون أيضاً في البحث على أنّهم مساهمون فيه فعلا، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للبحث من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للبحث ؛ كما يجب أن يطّلِع المؤلفون جميعا على البحثة جيدا، وأن يتفقوا صراحة على ما ورد في محتواها ونشرها بذلك الشكل المطلوب في قواعد النشر.

الإحالات والمراجع: يلتزم صاحب البحث بذكر الإحالات بشكل مناسب، ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كلّ الكتب، المنشورات، المواقع الإلكترونية و سائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص البحث.

الإبلاغ عن الأخطاء: على المؤلف إذا تنبّه و أكتشف وجود خطأ جوهرياً و عدم الدقة في جزئيات بحثه في أيّ زمن، أن يشعر فورا رئيس تحرير المجلات أو الناشر، ويتعاون لتصحيح الخطأ.

شـــــروط النشـــــر :

- يجب أن لا يتجاوز البحث المقدم للنشر عن (٤٠) صفحة ، متضمنة المستخلصين : العربي ، والإنجليزي على أن لا تتجاوز كلمات كل واحد منهما (٢٠٠) كلمة ، والمراجع.
- يلي المستخلصين : العربيَّ ، والإنجليزيَّ ، كلماتٌ مفتاحية (Key Words) لا تزيد على خمس كلمات (غير موجودة في عنوان البحث)، تعبر عن المجالات التي يتناولها البحث؛ لتستخدم في التكشيف.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة الأربعة (العليا، والسفلى، واليمنى، واليسرى) (٣) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
- يكون نوع الخط في المتن للبحوث العربية وللبحوث الإنجليزية (Times New Roman)، بحجم (١٣).
- يكون نوع الخط في الجداول للبحوث العربية وللبحوث الإنجليزية (Times New Roman)، بحجم (١٠).
- تستخدم الأرقام العربية (١-٢-٣...Arabic) في جميع ثنايا البحث.
- يكون ترقيم صفحات البحث في منتصف أسفل الصفحة.
- يكتب عنوان البحث ، واسم الباحث ، أو الباحثين ويترجم بالانجليزي ، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوان المراسلة، على صفحة مستقلة قبل صفحات البحث. ثم تتبع بصفحات البحث، بدءاً بالصفحة الأولى حيث يكتب عنوان البحث فقط متبوعاً بكامل البحث.
- يراعى في كتابة البحث عدم إيراد اسم الباحث، أو الباحثين، في متن البحث صراحة، أو بأي إشارة تكشف عن هويته، أو هوياتهم، وإنما تستخدم كلمة (الباحث، أو الباحثين) بدلاً من الاسم، سواء في المتن، أو التوثيق، أو في قائمة المراجع.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية، الإصدار السادس.
- يتأكد الباحث من سلامة لغة البحث، وخلوه من الأخطاء اللغوية والنحوية.
- توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأول أو الأخير للمؤلف (اختياري) ، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.
- لهيئة التحرير حق الفحص الأوّلي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو رفضه.
- في حال قبول البحث للنشر تؤول كل حقوق النشر للمجلة، ولا يجوز نشره في أي منفذ نشر آخر ورقياً أو إليكترونياً، دون إذن كتابي من رئيس هيئة التحرير.
- الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- رسوم النشر ***للمصريين*** داخل مصر (١٥٠٠ جنيه) ورسوم النشر ***لغير المصريين*** والعاملين في جهات غير مصرية (٢٠٠ دولار).
- يتم تقديم البحوث إلكترونياً من خلال موقع المجلة أو بريد المجلة الإلكتروني:

http://ajahs.journals.ekb.eg

search.aiesa@gmail.com

ISSN : *2537-0421* **eISSN : *2537-043X***

محتـويات العـدد	
افتتاحية العدد	-
محمد حسين أحمد بور - د. أحمد بن علي الربعي ..... علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية (٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م) "دراسة وصفية تاريخيّة"	١ – ٤٠
أسامة بن عبدالرؤوف الجامع - أ.د/محمد بن سالم القرني ..... العوامل الديموغرافية و أثرها على جودة الحياة الزوجية وعلاقتها بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين في العيادات النفسية	٤١ - ٧٤
الحسن بن عمر نوار - ابراهيم شليه الفايدي ..... أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة	٧٥ - ١١٤
د .الشيخ مبارك حبتا ..... القضية الفلسطينية ومحطات من الصراع العربي الإسرائيلي (١٩٤٨م-٢٠٠٦م) - دراسة تاريخية سياسية	١١٥ - ١٤٨
أمل معوض محمد الجهني ..... رضا المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية	١٤٩ - ١٧٤
سامى مسلم عبيد الصاعدى -حسان محمد خيرالله المعمرى -د.تركي خالد أحمد باوزير ..... أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات	١٧٥ - ٢٢٦

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

رائد بن عبدالعزيز سليمان الحمدان ..... تأثير الحو افز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة	٢٢٧ - ٢٥٠
رجب محمد رمضان المالكي - د. عبد الرحمن محمد الحارثي ..... دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	٢٥١ - ٢٧٨
طيبة حسين سعيد محمد ..... مراعاة النظير... المصطلح والقيمة	٢٧٩ - ٣٠٤
د. عامر أحمد القبَّج ..... سياسة العبّاسيّين تجاه الشّيعة الحسنيّين حتّى موقعة فخ (١٣٢-١٦٩هـ/٧٤٩-٧٨٦م)	٣٠٥ - ٣٣٨
عبدالعزيز بن عبدالله الغامدي - د. بندر محمد عبدالله ..... أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة	٣٣٩ - ٣٧٢
د. عماد جمعة رجب - د. التاج محمد محمد علي حامد ..... العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر-دراسة ميدانية على مصر في المزارع التجاري والادخار للتنمية الاجتماعية بولاية النيل الأزرق – السودان	٣٧٣ - ٣٩٤
غدي محمد حمود القرني - د. مكي محمد مكي عبدالرحمن ..... استخدام اللغة العربية في الصحافة السعودية المكتوبة في الفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢٢ صحيفة الرياض (أنموذجاً)	٣٩٥ - ٤١٤
فارس مصلح معتوق -بسام الحسين إبراهيم مطاعن -د. عمر علوي باعقيل أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية	٤١٥ - ٤٥٠

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

ماجد موسى الشريف - ريان عبدالله الحكمي - د/ سعيد أبوبكر التيس ..... دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية	٤٥١ - ٤٩٨
أ.د/ مدحت محمد أبو النصر ..... الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية	٤٩٩ - ٥١٨
مشهور منصور محمد زيادي - د. عساف زكي فلفلان ..... التحول الرقمي و أثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات	٥١٩ - ٥٦٢
ديمة إسماعيل حرب - كامل خورشيد مراد - نجم عبد خلف الحاتمي ..... الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع "الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً"	٥٦٣ - ٥٨٦
هاجر وليد الدوسري ..... سلطة القبيلة وسلطة الدولة زمن أبي بكر الصديق ﷺ	٥٨٧ - ٦٣٢
Dalia Fahad K. Al Otaibi - Dr. Ezzeddine Ben Mohamed The Role of Digital Auditing in Enhancing the Efficiency of Detecting Error and Financial Fraud	٦٣٣ - ٦٥٨
Seham S. Alnafea - Dr. Ghadeer Z. Filimban ..... Using a Personalized Learning Application to Teach High School Students	٦٥٩ - ٦٩٢

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

افتتاحية العدد :

الحمد الله والصلاة والسلام على رسوله الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد فيقول علي بن أبي طالب (ﷺ):

ما الفضلُ إلا لأهلِ العلمِ إنهمُ .. على الهُدى لمن استهدى أدِلاءُ

وقيمةُ المرءِ ما قد كان يحسنُهُ .. والجاهِلونَ لأهل العلمِ أعداءُ

فقمْ بعلمٍ ولا تطلبْ به بدلاً .. فالناسُ مَوْتى وأهلُ العلمِ أحياءُ

تم بفضل الله وعونه إصدار عدد جديد من المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية التي تصدر ضمن سلسلة من المجلات العلمية المتخصصة عن المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، وقد حصلت المجلة على معامل تأثير عربي (١.٥٦ لسنة ٢٠٢١) ، كما دخلت المجلة ضمن الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية ، وقد خضعت الأبحاث المنشورة فى هذا العدد للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين ومتميزين فى مجال تخصصهم، وحرصا من هيئة تحرير المجلة ومجلس إدارتها على المستوي العلمي لها سوف يتم نشر الأبحاث المتميزة دائما بها لتكون منارة جديدة للمتخصصين والباحثين فى مجال الدراسات الآدبية والإدارية والقانونية، وقبلة علمية للباحثين العرب من مختلف أرجاء وطننا العربي الكبير من الخليج إلى المحيط، وإذ ندعو الباحثين الراغبين فى نشر أبحاثهم بها الالتزام بمعايير النشر بالمجلة والحرص على إجراء التعديلات والملاحظات التي يبديها المحكمين، ونأمل أن تكون الإعداد القادمة من المجلة أكثر ثراءا وجدة بفضل الله وعونه، والله ولى التوفيق.

هيئة التحريـــر

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية (٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م) "دراسة وصفية تاريخيّة"

The relationship of the Medina Court with the Mamluk Sultanate (648 AH / 1250 AD to 923 AH / 1517 AD) "A historical descriptive study"

إعداد

محمد حسين أحمد بور

Muhammad Hussein Ahmad Pur

كلية اللغة والدراسات الإنسانية – الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة

د. أحمد بن علي الربعي

Dr. Ahmed Ali Al-Rubaie

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك - الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365864

استلام البحث ٢٠ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول البحث ١٣ / ٥ / ٢٠٢٤

محمد حسين أحمد بور و أحمد بن علي الربعي (٢٠٢٤). علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية (٦٤٨هـ/١٢٥٠م إلى ٩٢٣هـ/١٥١٧م)"دراسة وصفية تاريخيّة". ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ١ – ٤٠.

http://ajahs.journals.ekb.eg

علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية (٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م) "دراسة وصفية تاريخيّة"

المستخلص:

المقدّمة تتضمن أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وإشكالية البحث، وأهدافه، وحدوده، وخطّته، ومنهجه، والدّراسات السّابقة فيه وخطة البحث. ثم عرض نظام القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية خلال الفترة من ٦٤٨ - ٩٢٣هـ ١٢٥٠- ١٥١٧م، من خلال مكانة منصب القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية ويشتمل على مطلبين، وتدهور منصب القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية، والمستجدّات على نظام القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية، ثم التّنظيمات الإداريّة لمنصب القضاء في المدينة في العصر المملوكي في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية ، واهمها مراسم التّعيين في منصب القضاء، وأماكن القضاء، ومهام القاضي وصلاحياته، والمهام المساندة له، ورواتب القضاة ومخصصاتهم، وزي القضاة، وألقابهم. ثم علاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣هـ ١٢٥٠- ١٥١٧م، من خلال التّعريف بقضاة المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية، وعلاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية (أساليبها، ودوافعها، ونتائجها)، وتنتهي بنتائج علاقة قضاة المدينة بالسلطنة المملوكية .

Abstract:

The introduction includes the importance of the topic, the reasons for choosing it, the research problem, its objectives, its limits, its plan, its methodology, previous studies on it, and the research plan. Then he presented the judicial system in the city under the rule of the Mamluk Sultanate during the period from 648 - 923 AH 1250 - 1517 AD, through the status of the position of the judiciary in the city under the rule of the Mamluk Sultanate. It includes two demands, and the deterioration of the position of the judiciary. In the city under the rule of the Mamluk Sultanate, and developments in the judicial system in the city under the rule of the Mamluk Sultanate, then the administrative arrangements for the position of the judiciary in the city in the Mamluk era under the rule of the Mamluk Sultanate, the most important of which are the appointment ceremonies to the position of the judiciary, and its locations. The judiciary, the judge’s duties and powers, the tasks supporting him, judges’

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

salaries and allowances, judges' uniforms, and titles. Then the relationship of the city's judges to the Mamluk Sultanate during the period 648 - 923 AH 1250 - 1517 AD, by introducing the city's judges under the rule of the Mamluk Sultanate, and the relationship of the city's judges to the Mamluk Sultanate (its methods, motives, and results), and ending with results. The relationship of the city's judges with the Mamluk Sultanate

المقدّمة

الحمد لله ربّ العالمين، والصّلاة والسّلام على محمد وعلى أله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدّين.

أمّا بعد:

فقد كان لقضاة المدينة المنورة في عصر السّلطنة المملوكية تأثير كبير على المجتمع وحظوة لا يستهان بها عند السّلاطين والأمراء؛ باعتبارهم محل ثقتهم وغزارة مخزونهم العلميّ - في الغالب -، ولكون منصب القضاء من أجلّ المناصب الإداريّة والدّينيّة؛ نظرا إلى تعدّد المهام المنوطة بالقضاة كالبتّ في قضايا النزّاعات والخلافات بين الرّعية، والنّظر في الأوقاف، وأموال الأيتام، والمحجور عليهم، والتّدريس في المدارس والجوامع، وتعيين نواب القضاة وأعوانهم.

وتأرجحت علاقات قضاة المدينة المنورة بالسّلطنة المملوكية بين الإيجابيّة و السّلبية؛ إذ كانوا محل تقدير لدى السّلاطين والأمراء، ومحاطين بقدر من الهالة الدّينيّة تارة، وتارة أخرى واجه منصب القضاء غياب التقدير من قبل رجال السّلطة؛ وبخاصّة عندما تتعارض أحكام القضاة مع المصالح الشّخصيّة لرجال السلطة المملوكية، ممّا أثر على استقلالية المنصب وحصانته.

وعلى الرّغم من الأبحاث والدّراسات التّي أجريت حول القضاء في المدينة المنورة في العصر المملوكي بصفة عامّة، فإنّها جاءت شبه خالية من دراسة عميقة تتناول أحد جانبي علاقة قضاة المدينة المنورة بالسّلطنة المملوكية خلال الفترة من ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م وهو علاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية في بعض تصرّفاتها السّلبيّة؛ كالرّشاوى، وزيادة الضّرائب المفروضة على الرّعية، والتّعدي على مال الأوقاف والأيتام من أجل نفقة العسكر وتغطية احتياجات السّلطنة، وهو أمر قد يعرّض أولئك القضاة للعقاب الذّي يختلف من حاكم لآخر من حيث العزل والسّجن والجلد والنّفي، أو يقومون بعزل أنفسهم من منصب القضاء.

ولاستجلاء هذا الجانب المهمّ في تاريخ قضاة المدينة المنورة في دراسة مستقلّة منهجية من خلال الاعتماد على مصنّفات عدّة في التّاريخ والتّراجم وأدب القضاء

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والمسالك والممالك وغيرها، فقد تم اختيار هذا الموضوع)علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية خلال الفترة من ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م- دراسة تاريخيّة- (سائلًا المولى التّوفيق والسّداد.

أوّلاً: أهمية الموضوع

تظهر أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

١-كون هذه الدّراسة لبنة معرفية جديدة يمكن أن تضاف إلى صرح مكتبة التّاريخ المملوكي؛ نظراً لاحتياج المكتبة العربية إلى المزيد من الدّراسات والأبحاث التّي تناولت القضاء في المدينة في العصر المملوكي خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م.

٢- الإسهام في حقل الدراسات التاريخية بدراسة القضاء في المدينة المنورة وعلاقته بالسّلطنة المملوكية بشكل عميق وموسّع؛ خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م، وما أعقبه من الانتقال أو التحول من الحكم المركزي إلى الحكم اللامركزي. نتيجة عقود طويلة من التغيير الاجتماعي والسياسي عاشها قضاة المدينة المنورة بوعيهم، والذي كان له علاقة مباشرة بالتغييرات التحتية للتكوين الطبقي الاجتماعي ومن ثم لا يمكن عزل هذه الحقبة بكل تحدياتها وظروفها العصيبة والصعبة والتي نشأت في سياقاتها الاجتماعية والسياسية ملامح وقسمات التكوين الطبقي الهيراركي، والذي كان القضاة جزءًا أصيلا من نسيجه، وما نتج من تأثيرات في تشكيل البنية الاجتماعية وما يتصل بهذه الطبقة من ثقافة وقيم وأفكار تصوغ المكون الخاص للطبقة الاجتماعية ومكانتها النخبوية ومسؤولياتها في المجتمع.

٣- ومن أهمية الموضوع كون طبقة القضاة لا تدرس كطبقة اجتماعية سوى من خلال مفهوم النخبة التي لها محددات تعينها في ذاتها كما تفرض تصنيفها كمجموعة متمايزة في المثلث الهرمي السياسي والاجتماعي. مما تساعد الدراسة أن تعطي تصوراً شاملاً عن دور القضاة في مجتمعهم ومواجهتهم للسلطنة المملوكية، وما اتصل بجهاز الإدارة والحكم في هذه الحقبة المهمة بالتداعيات والأحداث الحاسمة في تاريخ السلطنة المملوكية.

٤- محاولة الإدارة والحكم المملوكي تهميش القضاة، فتداخلت السلطة القضائية مع السلطة السياسية، لنجد أحيانا أن بعض السلاطين يقومون بدور القضاة والسلاطين في آن واحد.

ثانيا: أسباب اختيار الـموضوع

تضافرت عدّة أسباب حفّزت الباحث على اختيار هذا الـموضوع، تتمـثّل أبرزها فيما يلي:

١ – من أهم أسباب اختياري للموضوع أني لم أقف حسب اطلاعي على دراسة تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢-توافر مصادر المادة العلميّة المتعلّقة بأغلب عناصر هذه الدّراسة بين ثنايا المصادر وتفرقها ، والعمل على تطويعها وتحليلها، ومن ثم استنطاقها، والانصات لما تبوح به بين صفحات التاريخ، ويعطي صورة حقيقية وكاملة عن المجتمع (المدني) الذي ظل فيه النظام القضائي على النهج المملوكي قلبًا وقالبًا حتى العقود الأولى من القرن السادس عشر الميلادي.

٣- كون هذه الحقبة من التاريخ حقبة مهمة حيث إن دولة المماليك على وشك التدهور والتحول السياسي والتغير الاجتماعي خاصة في القرن التاسع الذي يموج به المجتمع المدني مع الوضع في الاعتبار أن سحب مقولات المؤرخين عن مجتمع الحجاز أو الشام أو مصر لتعميمها على كل الطبقات الاجتماعية في المدينة أمر لا يمكن قبوله من الناحية العملية على الاطلاق.

٤ – إظهار أهمية دور القضاة في هذه الحقبة في كافة المستويات، سواء من حيث منصبهم، أم من حيث أعمالهم، أم من حيث علاقتهم بالسلطنة المملوكية.

٥- أن هذه الدراسة تعطي صورة واضحة عن الجوانب السلبية والإيجابية للسلطنة المملوكية على مختلف الجوانب وللمجتمع المدني من الداخل، وما يموج به من تحولات اجتماعية وسياسية واقتصادية.

ثالثاً: أهداف الدّراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١-التّعرف على مكانة قضاة المدينة في المجتمع، ولدى سلاطين الدّولة المملوكية وأمرائها، ومعرفة ميولهم المذهبيّة، والفكريّة، خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠-١٥١٧م.

٢- تكوين رؤية وتصوّر عامّ حول علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية في بعض تصرّفاتها السّلبيّة، وأنواعها، ودوافعها خلال الحقبة التّاريخية المذكورة.

٣-التّعرف على الأوضاع العامّة للمدينة المنورة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م، بخاصة الحالة السّياسية، بتقلّباتها واضطراب مؤسساتها بسبب أحداث الصّراع السّياسيّ، ومدى تأثير ذلك على قضاة المدينة المنورة.

٤- توفير المزيد من الرسائل العلمية المتخصصة في الدراسات المملوكية، لأن المكتبات العربية بصفة عامة، والمكتبات السعودية بصفة خاصة تفتقر لهذه الدراسات.

٥- إبراز دور القضاة في هذه الفترة من حيث موقفهم من تلك السلطنة المملوكية خاصة في سلك القضاء، وما يتعلق تحديدًا بمجتمع المدينة المنورة في ظل مرحلة التحول السياسي من المركزية المملوكية إلى اللامركزية، ومحاولة أن توفيه الدراسة حقه من الدرس والتحليل.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

رابعاً: الدّراسات السّابقة

من خلال البحث و الاطّلاع على قواعد المعلومات وأدلّة الرّسائل العلميّة، وسؤال ذوي الاختصاص، لم أقف على دراسة علميّة تكشف بشكل مباشر علاقة قضاة المدينة بالسلطنة المملوكية خلال التحولات السياسية خلال الفترة ٦٤٨ ـ ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م، رصدا وتحليلا يمكن النّسج على منوالها، سوى أربعة بحوث علمية تناولت جوانب من القضاة في المدينة في الحقبة المذكورة يمكن الاستفادة منها في هذه الدّراسة:

١-القضاء في مكّة في العهد المملوكي: محمد بن صالح الطّاسان، هذه مقالة منشورة في مجلة (العصور) التّي تصدر عن دار المريخ للنّشر - لندن، المجلّد السّادس، الجزء الثّاني، ذو الحجّة ١٤١١هـ/ يوليو ١٩٩١م. ركّزت هذه الدّراسة على بيان أهمية وظيفة القضاء في مكّة في العهد المملوكي في الفترة ما بين ٦٦٧هـ-٩٢٣هـ/١٢٦٨م-١٥١٧م، والشّروط التّي يجب أن تتوافر فيمن يتولّى تلك الوظيفة، وشرح المهام المتشعبة التّي تكلّف القضاء بالقيام بها، ومرتّبات القضاة مقابل تفرّغهم لوظائفهم، مع الإشارة إلى أنواع المحاكم في البلد الحرام في تلك الفترة، وأنواع العقوبات التّي كانت المحاكم تصدرها بحقّ المتّهمين مثل السّجن والضّرب والتّشهير والشّنق، وما حصل في العصر المملوكي للمرة الأولى من تغيير كبير وهو استحداث منصب لكل قاض من أصحاب المذاهب الأربعة سنة ٦٦٣هـ .

٢- القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي (٦٦٧هـ-٩٢٣هـ/١٢٦٨م-١٥١٧م) – دراسة حضاريّة: محمد بن عمر الشّماع؛ بحث مقدّم كجزء من متطلّبات الحصول على درجة الدّكتوراه من قسم التّاريخ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السّعودية، ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م. ركّزت هذه الدّراسة على الحجاز والتّعريف بأشهر قضاة الحجاز عموماً في العصر المملوكي. أما دراستي فقد تناولت العلاقة بين قضاة المدينة مع السلطنة المملوكية، خلافاً لدراسة محمد الشماع التي انحصرت في جانب التعريف على أشهر القضاة في الحجاز، ولم تتناول جانب العلاقة بين تلك القضاة، والسلطنة المملوكية، وكذلك ركزت دراسته على الحجاز عموماً خلافاً لدراستي، فكانت منصبة على المدينة بشكل أخص.

٣- قضاة مكة المكرمة من القرن الأول الهجري حتى العصر الحاضر.– دراسة حضاريّة: للشيخ عبدالله بن عبدالرحمن المعلمي، تعدُّ هذه الدراسة ترجمة لقضاة مكة المكرمة من القرن الأول عهد الرسول ﷺ حتى عصرنا الحاضر، وبلغ عدد التراجم ٦١٧ ترجمة، مرتبة حسب حروف المعجم، ويقع هذا الكتاب في جزأين. ركّزت هذه الدّراسة على جانبين فقط: الجانب الأول: انحصارها على ترجمة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قضاة مكة ولم تتعرض لقضاة المدينة وكانت من القرن الأول عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حتى عصرنا الحاضر. الجانب الثاني: الحياة العامة لمكة المكرمة خاصة الناحية الاجتماعية، وقد أعطى هذه الناحية جانباً من الاهتمام كونها مدخلاً لترجمة القضاة. وتهدف دراستي بشكل خاصّ بتناول موضوع علاقة قضاة المدينة المنورة بالسلطنة المملوكية خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠-١٥١٧م، مع استفادة بعض الأفكار التّي طرحتها دراسة عبدالله المعلمي من حيث طريقة الترجمة و عُنيت بكافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والعلمية، مع استفادة من بعض الأفكار التّي طرحتها دراسة محمد بن عمر الشّماع.

٤- القضاء في المدينة في العصر المملوكي (٦٤٨_ ٩٢٣ه) ريم الحربي. ركزت هذه الدراسة على القضاة فقط وذلك من حيث التنظيمات المرتبطة بالقضاة في مختلف الجوانب، ولم تتعرض للعلاقة بين القضاة والسلطنة المملوكية نهائياً، خلافاً لموضوعي حيث يتناول العلاقة بين القضاة والسلطنة المملوكية.

خامساً: حدود الدّراسة

إنّ طبيعة هذا البحث اقتضت أن يضع الباحث له ثلاثة أنواع من الأطر على النّحو التّالي:

١-الإطار الـموضوعيّ:

سيقتصر الإطار الموضوعي لهذه الدّراسة على تتبّع علاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية بين السلب والإيجاب فقط.

٢-الإطار الـزّمـني:

يعنى النّطاق الزّمني لهذه الدّراسة تحديدا خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠-١٥١٧م.

٣-الإطار الـمكاني:

ينحصر النّطاق الجغرافي لهذه الدّراسة على المدينة المنورة في أيّام السّلطنة المملوكيّة.

سادسا: أسئلة الدّراسة

ستحاول هذه الدّراسة الإجابة عن سؤال مـحوريّ هو: هل لعلمـاء المدينة المنورة علاقة بالسّلطة المملوكية من جميع النواحي؟

منهج البحث وأدواته

يتّبع الباحث في مـعالجة هذا الـمـوضوع:

١-الـمنهج التّاريخي الاستقرائي: وذلك بتتبّع الوقائع والجزئيات من مصادر البحث للوصول إلى نتائج، وأحكام كليّة مستخلصة من الواقع التّاريخي الذّي يخصّ موضوع الدّراسة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢-المنهج الوصفي التّحليلي: وذلك برسم وعرض تصوّرات قريبة من الحقيقة التّاريخية والأوضاع المحيطة بها ذات الصّلة بموضوع الدّراسة على ضوء إفادات المصادر والمراجع، ثمّ تحليل معطياتها تحليلا علميّا وفق ما يظهر للباحث.

أدبيات الدراسة:

التّعريف بالسّلطنة المملوكية.

السّلطنة المملوكية نسبة إلى المماليك. وهم الرقيق الذين كانوا يشترون و يستخدمون لأغراض عديدة في المجتمعات منذ القدم[١]، وقيل: هم الرّقيق الأبيض الذّين اعتمد عليهم حكّام الشّرق الأدنى الإسلاميّ، لاسيّما في مصر [٢]والشّام [٣]في صراعهم ضدّ بعضهم البعض في خضم الفوضى السّياسيّة التّي نشبت مخالبها في الأنحاء التّي أعقبت وفاة النّاصر صلاح الدّين الأيّوبيّ.[٤]

وكان أولئك الحكّام المتنازعون يشترون أعداداً كبيرة من المماليك صغاراً في سنّ الطّفولة، ثمّ يقومون بتنشئتهم تنشئة عسكريّة وسياسيّة خاصّة؛ ليكونوا عدّة وسنداً لهم. وسرعان ما غدا لأولئك المماليك كلمة مسموعة في الأحداث والخلافات التّي تعرّضت لها المملكة ممّا يدلّ على ازدياد نفوذهم.[٥]

ويعدّ السّلطان الصّالح نجم الدّين أيّوب (٦٣٧هـ-٦٤٧هـ/١٢٤٠م-١٢٤٩م)[٦]

---

١ أحمد مختار، قيام دولة المماليك الأولى في مصر والشام، دار النهضة العربية، بيروت، صـ ١١.

٢ مصر: طولها من العريش إلى أسوان وعرضها من برقة إلى إيلة، سميت بمصر بن مصرايم بن حام بن نوح، عليه السلام. زكريا بن محمد القزويني، آثار البلاد وأخبار البلاد، دار صادر، بيروت، (د.ت)، صـ٢٦٣.

٣ الشام: يطلق في التاريخ على فلسطين وسورية، ولبنان والأردن. محمد بن محمد حسن شُرَّاب، المعالم الأثيرة في السنة والسيرة، دار القلم، الدار الشامية- دمشق- بيروت، ط/١، ١٤١١هـ، ١٩٩٠م، صـ١٤٧.

٤ قاسم عبده قاسم، عصر سلاطين المماليك، دار الشّروق، القاهرة، ط/١، ١٤١٥هـ/١٩٩٥م، صـ٧.

٥ سعيد عبد الفتّاح عاشور، مصر والشّام في عصر الأيّوبيّين والمماليك، دار النّهضة العربية، بيروت – لبنان، (د.ت)، و(د.ط)، صـ١٦٦.

٦ الملك الصالح نجم الدين أيوب بن الكامل أبي المعالي محمد بن الملك العادل أبي بكر محمد بن أيوب، سلطان الديار المصرية، وآخر سلطان بني أيوب بمصر القائم بدولة الأتراك، ولد سنة ٦٠٣هـ، ١٢٠٦م بالقاهرة، ووفاته في سنة ٦٤٧هـ/١٢٤٩م. ابن تغري بردي، المنهل الصافي والمستوفى بعد الوافي، حققه ووضع حواشيه: محمد محمد أمين، الهيئة المصريّة العامة للكتاب، (د.ت) و(د.ط)، ج٣، ص٢٢٧-٢٢٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المسؤول عن ازدياد نفوذ المماليك على هذا النّحو الذّي أدّى إلى استيلائهم على الحكم عقب وفاته؛ ذلك أنّ تجاربه مع الجنود المرتزقة من الخوارزمية والأكراد وغيرهم علّمته أنّ الاعتماد عليهم غير مأمون العاقبة، لذلك اشترى عددا كبيرا من المماليك الأتراك من بلاد القوقاز[٧] والقفجاق[٨] ما لم يشتر مثله أحد قبله من الملوك ودرّبهم ليكون غالبية جيشه، بالإضافة إلى عناصر صغيرة أخرى من المغول والصّقالبة والإسبان، وأسكنهم في جزيرة الرّوضة في بحر النّيل؛ ليكونوا بعيدين عن المدينة؛ لذلك عُرفوا باسم " المماليك البحرية".[٩]

في خضم الصّراع ضدّ الصّليبيين بقيادة لويس التّاسع[١٠] في المنصورة سنة ٦٤٧هـ/١٢٤٩م توفي السّلطان الصّالح نجم الدّين أيّوب، وقامت زوجته شجرة الدرّ [١١]بإدارة شؤون الحكم والحرب بمساعدة كبار أمراء المماليك.

وحينما تولّى توران شاه ابن السّلطان الصّالح نجم الدّين أيّوب[١٢] العرش

٧القوقاز: مدينة من مدن أذربيجان، موقع الإسلام، تعريف بالأعلام الواردة في البداية والنهاية لابن كثير، ترقيم آليا، ج ١، ص ١٠.

٨ القفجاق :مدينة من مدن السند تقع قرب دربند شروان، العمري، مسالك الأبصار في ممالك الأمصار، الناشر: المجمع الثقافي، أبو ظبي، الطبعة: الأولى، ١٤٢٣ هـ، ص ٢٧، ص ٢٤٥.

٩ قاسم عبده قاسم، عصر سلاطين المماليك، صـ٧؛ وسعيد عبد الفتّاح عاشور، مصر والشّام في عصر الأيّوبيّين والمماليك، صـ١٦٦-١٦٧. يرى أحمد مختار العبّادي أنّ مصطلح " المماليك البحريّة " لم يكن جديدا حينما أنشأ الملك الصّالح نجم الدّين أيّوب فرقته العسكريّة بهذا الاسم.

١٠ هو لويس التاسع المعروف لدى قومه بالقديس لويس، ويدعى في المصادر العربية ((ريد افرنس)) أي ملك افرنس، وتجد وصفًا مفصلاً للحملة الصليبية التي قادها لويس ضد مصر. ابن شاكر الكتبي، فوات الوفيات، تحقيق: إحسان عباس، دار صادر – بيروت، ط/١، ١٩٧٣، ج ١، ص٢٣١، هامش رقم: ١.

١١ شجر الدر، أم خليل الصالحية الملكية، جارية السلطان الملك الصالح نجم الدين أيوب، وأم ولده خليل، ولما توفي زوجها في شعبان سنة ٦٤٧هـ أخفت خبر موته عن العسكر، وقامت بضبط الأمور إلى أن تولى توران شاه، ثم تولت الأمور بعد مقتله مدة يسيرة، وقتلت سنة ٦٥٥هـ/١٢٥٧م. ابن تغري بردي، المنهل الصافي والمستوفى بعد الوافي، ج ٦، ص٢١٩-٢٢٠.

١٢ توران شاه بن أيوب بن محمد، السلطان الملك المعظم ابن السلطان الملك الصالح نجم الدين بن السلطان الملك الكامل ابن السلطان الملك العادل، سلطان الديار المصرية، جلس على تخت الملك بعد وفاة والده الملك الصالح نجم الدين أيوب سنة ٦٤٧هـ،/١٢٤٩م، وتوفي قبل ٦٥٠هـ/١٢٥٢م. ابن تغري بردي، المنهل الصافي والمستوفى بعد الوافي، ج ٤، ص١٨٣-١٨٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اصطدم بطموح شجرة الدرّ من ناحية، وبقوّة المماليك البحرية من ناحية أخرى، فانتهى الصّدام بمصرعه على نحو مأساوي مروّع، ثمّ تولّت العرش شجرة الدرّ [١٣]، ثمّ تنازلت عن الحكم، فعيّنت مكانها عزّ الدّين أيبك[١٤] - بعد أن تزوّج بها – [١٥]؛ وهو يعدّ أوّل سلاطين الدّولة المملوكية في مصر والشّام.

وهكذا لم يلبث أن توصّل المماليك البحرية الصّالحية بالذّات إلى السّلطنة، وظلّوا يحكمون مصر نحو قرن وثلث (٦٤٨هـ- ٧٨٤هـ/١٢٥٠م-١٣٨١م)، واستطاعوا فيها مواجهة العديد من المشكات الدّاخلية والخارجية التّي واجهت المسلمين في الشّام ومصر.

وعندما زالت دولة المماليك البحريّة حلّت محلّها دولة أخرى للمماليك أيضا هم دولة المماليك الشراكسة أو البرجية (٧٨٤هـ- ٩٢٢هـ/١٣٨٢م-١٥١٧م)، وبهذا استمرّت السّلطنة المملوكية في الوجود أكثر من قرنين ونصف قرن إلى أن غزاها السّلطان العثماني سليم الأوّل فأسقطها.[١٦]

الأوضاع السياسية للمدينة المنورة خلال الفترة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م.

لقد أدّى قيام العلويّين بثوراتهم العديدة ضدّ الدّولة العبّاسية في مختلف ولايات الدّولة ومنها الحجاز في نهاية الأمر إلى قيام حكم أسرة علوية في المدينة المنوّرة عرفت بأسرة بني مهنا وذلك عام ٦٦٣هـ / ٩٧٦م، واستمرّت في السّلطة طوال العصرين الأيّوبي والمملوكي.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأحوال السّياسية للمدينة المنوّرة في العصر المملوكي، لا بدّ من الحديث عن أسرة بني مهنا؛ أصولها، وكيفية تقلدّها للحكم واستمرارها فيه؛ سواء في العصر المملوكي أم ما قبله.

أوّلا: أصل بني مهنا

---

١٣ قاسم عبده قاسم، عصر سلاطين المماليك، صـ٨.

١٤ عزّ الدّين أيبك التركماني، اشتراه الملك الصالح نجم الدين أيوب في حياة أبيه الملك الكامل محمد، وتنقلت به الأحوال عنده إلى أن جعله جاشنكيره، واستمرّ في خدمة أستاذه إلى أن توفي وأقيم بعده في الملك ولده الملك المعظم توران شاه، " ثم قتل توران شاه " بعد مدة، فاجتمع رأي الأمراء الأكابر على سلطنة الملك المعز أيبك سنة ٦٤٨هـ/١٢٥٠م وقتل سنة ٦٥٥هـ/١٢٥٧م بن تغري بردي، المنهل الصافي والمستوفى بعد الوافي، ج ١، ص٢٠-٢١.

١٥ محمود شاكر، التّاريخ الإسلامي، المكتب الإسلامي، بيروت – لبنان، ط/٤، ١٤١١هـ/١٩٩١م، ج ٧، ص٢٢.

١٦ سعيد عبد الفتّاح عاشور، مصر والشّام في عصر الأيّوبيّين والمماليك، صـ١٦٧-١٦٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لقد أرجع ابن خلدون نسبهم إلى الحسن[١٧] الملقب بمهنا بن طاهر بن أبي جعفر محمد الملقّب بمسلم بن عبيد الله بن طاهر بن يحيى المحدث بن الحسن بن جعفر، ويسمى عند الشيعة حجة الله بن عبيد الله بن الحسين الأصغر بن زين العابدين علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب، وقد خلف أباه في إمارة المدينة المنوّرة سنة ٣٨١هـ .[١٨]

وذكرت بعض المراجع الحديثة أنّه بتولّي أبي عمارة مهنا بن داود[١٩] بن القاسم ابن عبيد الله بن طاهر من آل الحسين بن علي بن أبي طالب سدّة الحكم سنة ٤٠٨هـ، صار يطلق على أمراء المدينة منذ ذلك التاريخ اسم "بني مهنا" .[٢٠]

على أيّة حال فإنّ أسرة المهنا هي فرع من الأسرة الحسينية؛ سواء قلنا: إنّ أصلها يرجع إلى الحسن الملقب بمهنا بن طاهر بن أبي جعفر محمد الملقّب بمسلم، أو إلى مهنا بن داود بن القاسم ابن عبيد الله بن طاهر.

ثانياً: قيام إمارة بني مهنا في المدينة المنوّرة قبل العصر المملوكي

لقد تحدّث العتبي[٢١] عن بدايات حكم بني الحسين للمدينة المنوّرة بقوله:)) عند ذلك – أي عند اضطهاد المعزّ لدين الله الفاطمي[٢٢] لبعض الحسينيين - لجأ طاهر[٢٣]

١٧تولّى إمرة المدينة المنوّرة ما بين سنتي ٣٨١هـ -٣٩٠هـ إلى أن استولى الحسن بن جعفر أمير مكّة على المدينة المنوّرة تأمّر بها، وفي رواية: أنّه غادر المدينة ولحق بالسلطان محمود بن سبكتكين . عارف أحمد عبد الغني، تاريخ أمراء المدينة المنورة، دار كنان للطّباعة، والنّشر والتوزيع، ١٤١٧هـ، ص: ٢٢٨.

١٨ تاريخ ابن خلدون، تحقيق: خليل شحادة، دار الفكر، بيروت – لبنان، ط/٢، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م، ١٣٩/٤-١٤٠، وانظر: التّاريخ الشّامل للمدينة المنوّرة، د. عبدالباسط بدر، (د.د)، المدينة المنوّرة، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م، ج٢، ص ١٤٤-١٤٥.

١٩لم أقف على ترجمته.

٢٠ عبد الرحمن مديرس المديرس، المدينة المنورة في العصر المملوكي (٦٤٨ - ٩٢٣هـ/١٢٥٠ - ١٥١٧م) دراسة تاريخية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ط/١، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م، ص: ٢٦.

٢١ هو أبو نصر محمد بن عبد الجبار العتبي، اشتغل بالكتابة للأمير أبي علي المظفر بن محمد بن إبراهيم بن سيمجور، ثم للأمير أبي منصور سبكتكين والد السلطان محمود الغزنوي، ثم لمحمود نفسه، وتولى- لفترة قصيرة- منصب النّيابة بخراسان للأمير شمس المعالي قابوس بن وشمكير، ثمّ استوطن نيسابور وأقبل على خدمة الآداب والعلوم. الثّعالبي، يتيمة الدّهر، تحقيق: د. مفيد محمد قمحية، دار الكتب العلمية - بيروت/لبنان، ط/١، ١٤٠٣هـ١٩٨٣م، ج٢، ص **458.**

٢٢المعز لدين الله أبو تميم معد بن المنصور بن القائم بن المهدي عبيد الله الفاطمي، تولى الخلافة بين (٣٤١ - ٣٦٥هـ/٩٥٣ - ٩٧٥م)، وتغلّب في عهده على مصر وبلاد

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والد الحسن المذكور إلى مدينة الرسول ﷺ متأمراً على أهلها، ومعه ابن عم له يعرف بأبي علي بن طاهر[٢٤] وختنه على أخته، فلما مضى طاهر لسبيله ورث أبو علي المذكور مكانه من الإمارة إلى أن لحق به، وورثه ولداه هانئ[٢٥] ومهنا[٢٦] دون الحسن؛ لاستضعافهما إياه، وتقوّيهما بالحال والمال عليه .[٢٧]

أمراء المدينة المنوّرة في ظل السلطة المملوكية :

مع قيام السلطنة المملوكية في مصر سنة ٦٤٨هـ/١٢٥٠م كان أمير المدينة عيسى بن شيحة بن هاشم بن قاسم بن مهنا[٢٨]، وقد استغلّ الجمامزة فرصة مقتل والده فهاجموا المدينة المنوّرة للاستيلاء عليها، فتصدى الأمير عيسى بن شيحة للمهاجمين، وقبض عليهم، وقيل: إنّه قتلهم. قام الشّريف عيسى لأجل توطيد سلطته بإخراج أخويه منيف[٢٩] وجماز [٣٠]من المدينة المنوّرة، ممّا حملهما على التّآمر

المغرب والحجاز. ابن خلكان، وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان، تحقيق: إحسان عباس، دار صادر – بيروت، ١٩٠٠م-١٩٩٤م ، ٥/٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٨.

٢٣ هو طاهر بن محمد الملقب بمسلم المسمى ابن محمد بن عبيد الله بن طاهر من آل الحسين، تولّى إمرة المدينة المنوّرة ما بين سنتي ٣٦٦هـ - ٣٨١هـ. شمس الدين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، التحفة اللطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، دار الكتب العلمية، بيروت –لبنان، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م، ١/٤٦٧؛ وعارف أحمد عبد الغني، تاريخ أمراء المدينة المنورة، ص: ٢٢٥.

٢٤ هو داود بن القاسم بن عبيد الله بن طاهر بن يحيى المحدث بن الحسن بن جعفر الحجة بن عبيد الله بن الحسين بن علي زين العابدين بن الحسين بن علي بن أبي طالب. ابن عنبة، عمدة الطالب في أنساب آل أبي طالب، تحقيق: محمد حسن آل الطّالقاني، ط٢، المطبعة الحيدرية، النجف ١٣٨٠هـ/١٩٦٠م، ص: ٣٣٦.

٢٥لم أقف على ترجمته.

٢٦ لم أقف على ترجمته.

٢٧ أبو نصر محمد بن عبد الجبار العتبي، تاريخ العتبي، تحقيق: د. إحسان ذنون عبد اللطيف الثامري، دار الطليعة – بيروت، ١٤٢٤ هـ / ٢٠٠٤ م، ط/١، ص: ٣٩٦.

٢٨ كان ينوب عن أبيه في إمرة المدينة، فلما قتل بنو لام أباه استقل في إمرتها، وأقام في الولاية إلى أن احتال عليه أخواه منيف وجماز فحل منيف محله. توفي في ربيع الأول سنة ٦٨٣هـ. شمس الدين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، التّحفة اللّطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، ج ٣، ص ٣٨٣.

٢٩ هو أبو الحسين عزّ الدّين منيف بن شيحة بن هاشم بن قاسم بن مهنا بن حسين بن مهنا بن داود بن قاسم؛ حاكم المدينة، وصفه الفيروزآباي بقوله: " ولم يزل في المدينة حاكما في اعتزاز، والملك به في اهتزاز، ومؤازره وساعده أخوه جماز، إلى أن توفي في عام سبع وخمسين وستمائة". الفيروزآبادي، المغانم المطابة في معالم طابة، ج ٣، ص١٩٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ضدّه؛ فاتّفقا مع وزيره على إدخالهما للمدينة، فتم لهما ذلك فدخلا الحصن العتيق قصر إمارة المدينة، وقبضا على أخيهما عيسى وسجناه سنة ٦٤٩هـ/١٢٥١م، وتولّى الإمارة أبو الحسين منيف بن شيحة يساعده في ذلك أخوه جماز حتى سنة ٦٥٩هـ/١٢٦٠م عندما توفي منيف، وخلفه أخوه عزّ الدّين جماز، غير أنّ الصّراع ما لبث أن نشب بينه وبين ابن أخيه مالك بن منيف[٣١]، حيث تمكّن مالك من انتزاع الإمارة من عمّه، ثمّ تنازل مالك طواعية عن الإمارة لعمّه، ولم تحدّد المصادر تاريخ التّنازل.[٣٢]

تولّى منصور بن جماز[٣٣] الإمارة في ظل صراع على السلطة بينه وبين إخوته الذين حسدوه على تفضيل أبيه له، وتفاقم النزاع بدخول أهل المدينة طرفاً فيه، مما أدى إلى القبض على منصور وابنه كبيش[٣٤] من قبل السلطان المملوكي الناصر محمد بن قلاوون[٣٥]، وأحضر إلى مصر، ثم أعيدا للمدينة بعد أن اشترط على منصور عدم التعرض للمجاورين وأولاد مقبل بن جماز، ثم استقرت له الأمور سنة ٧١٧هـ/١٣١٧م ، غير أنه قتل على يد ابن أخيه حديثة بن قاسم بن قاسم بن جماز[٣٦] سنة ٧٢٥هـ/ ١٣٢٤م.[٣٧]

---

٣٠ جماز بن شيحة بن هاشم بن قاسم بن مهنا بن حسين بن مهنا بن داود بن قاسم؛ حاكم المدينة، وصفه الفيروزآبادي بقوله: " وكان جماز ذا رأي صليد، وقلب نجيد، وجأش جليد، وسماح على ذوي قرابته عظيم، وعطاء إلى بني عمه عميم". المصدر نفسه ج، ٣، ص١٦٥، ١٦٦.

٣١ لم أقف على ترجمته.

٣٢ الفيروزآبادي، المغانم المطابة في معالم طابة، ج ٣، ص ١٩٥-١٩٦.

٣٣ لم أقف على ترجمته.

٣٤ هو كبيش بن منصور بن جماز بن شيحة بن هاشم بن قاسم؛ ولي إمرة المدينة بعد قتل أبيه في رمضان سنة ٧٢٥هـ، فأقام سنة ونحو خمسة أشهر، ولم تصفو له تلك الأيام، واستناب أخاه طفيلا، وقتل على يد أولاد عمه مقبل بن جماز سنة ٧٢٨هـ. شمس الدين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، التّحفة اللّطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، ج ٢، ص٣٩١.

٣٥ هو الملك الناصر محمد بن قلاوون بن عبد الله الصالحي ابن المنصور، مولده سنة ٦٨٤هـ، كانت الفترة الأولى لحكمه من سنة ٦٩٤ هـ إلى ٦٩٦هـ، وكانت الفترة الثّانية لحكمه من سنة ٨٩٨هـ إلى سنة ٧٠٨هـ، وكانت الفترة الثّالثة لحكمه من سنة ٧٠٩هـ إلى وفاته سنة ٧٤١. ابن حجر العسقلاني، الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة، ج ٥، ص٤٠٤-٤٠٧، ٤٠٩.

٣٦ لم أقف على ترجمته.

٣٧ابن حجر العسقلاني، الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة، ج ٦، ص١٢٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تولّى الإمارة من بعده استقلالا ابنه كبيش بن منصور[٣٨] ، وشهد عهده صراعا على الإمارة مع عمه وُدَي [٣٩]في سنة ٧٢٧هـ/ ١٣٢٦م، الذّي حاصر خلاله المدينة المنوّرة سبعة أيّام، وأحرق بابها، ودخلها جيشه، وقتل قاضيها، فخرج على أثرها كبيش من المدينة[٤٠] ، غير أنه لم يلبث أن عاد إلى الإمارة بأمر من السّلطان المملوكي الملك الناصر محمد بن قلاوون بعد القبض على ودي[٤١] ، وظلّ كبيش في الإمارة سنة ونحو خمسة أشهر، ولم تصفو له تلك الأيام، فاستناب أخاه طفيلا[٤٢] ، ثم لم يلبث أن قُتل في رجب سنة ٧٢٨ هـ/١٣٢٧م على يد أولاد عمه مقبل بن جماز [٤٣].

رغم أنّ فترة إمارة جماز كانت قصيرة حيث لم تتجاوز ثمانية أشهر، إلاّ أنّها اتّسمت باستقرار أمنيّ وسياسيّ، وربّما يعود ذلك إلى قوّة شخصيته وحسن إدارته [٤٤]. غير أنّه نظرا لميوله العلوية حاول إعادة قضاة الإمامية الذّين عزلهم سعد بن ثابت لتولي منصب القضاء في المدينة، فأصدر أمرا لفقيه الإمامية بأن يحكم بين الغرباء، فظهرت كلمة الإمامية وبهرت شوكتهم، بل إنّه تمادى في محاربة أهل السنة لدرجة أنّ بعض فقهاء الحنفية تعرضوا للتعذيب في القلعة. كما عامل المجاورين معاملة قاسية، ممّا حدا بالسّلطان المملوكي أن يغضب لسماع هذه الأمور، وأن يوعز لنائبه في الشام بالتخلص منه، فتم تنفيذ الأمر باغتياله على يد فداويين قدما

٣٨ابن حجر العسقلاني، الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة، ج ٤، ٣٠٦١٢٦.

٣٩ هو ودي بن جماز بن شيحة، أمير المدينة يلقب ببدر الدين، وصف بأنه: "مقيم السنة ومعليها ورافض الرافضة ومقصيها" . ابن حجر العسقلاني، الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة ، ج ٥، ص ١٨٠ - ١٨١.

٤٠ابن الوردي، تاريخ ابن الوردي، دار الكتب العلمية - لبنان / بيروت، ط/١، ١٤١٧هـ / ١٩٩٦م، ٢٧١/٢؛ واليافعي، مرآة الجنان وعبره اليقظان في معرفة ما يعتبر من حوادث الزمان، وضع حواشيه: خليل المنصور، دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان، ط/١،١٤١٧ هـ / ١٩٩٧ م، ج ٤، ص٢٠٨.

٤١ عبد الرحمن مديرس المديرس، المدينة المنورة في العصر المملوكي (٦٤٨ - ٩٢٣هـ/١٢٥٠ - ١٥١٧م) دراسة تاريخية، ص: ٣٣.

٤٢ هو طفيل بن منصور بن جماز بن شيحة بن هاشم، كان أمير المدينة في أيام الملك الناصر محمد بن قلاوون، وكانت مدّة إمرته ما بين سنتي ٧٢٨هـ -٧٥٢هـ. ابن حجر العسقلاني، الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة، ج ٢، ص٣٨٦.

٤٣ شمس الدين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، التحفة اللطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، ج ٢، ص٣٩١.

٤٤ عبد الرحمن مديرس المديرس، المدينة المنورة في العصر المملوكي (٦٤٨ - ٩٢٣هـ/١٢٥٠ - ١٥١٧م) دراسة تاريخية، ص: ٣٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للحج مع الركب الشامي في ٢١ ذي العقدة ٧٥٩هـ/١٣٥٧م، فاضطربت الأحوال في المدينة، ونُهب الحاج الشامي على يد آل منصور، غير أنّ الأمور استقرت بعد تدخل ابنه بدر الدّين هبة بن جماز[٤٥]، فعصم الله به الموقف.[٤٦]

نظام القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية خلال الفترة من ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠ - ١٥١٧م :

لقد شهد منصب القضاء في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية بصفة عامّة، وفي المدينة بصفة خاصة خلال الفترة من (٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠ - ١٥١٧م) ضعفاً ووهناً؛ فقد القضاة استقلاليّتهم لكثرة تدخّل السّلاطين المماليك ونوّابهم بالمدينة المنورة في شؤونهم واختيارهم، وكما انتقص أحد مظاهر التّبجيل للقضاة وهو هيبتهم؛ بحيث سقطت مكانتهم في نفوس بعض فئات الرّعية عمّا كانوا عليه في فجر القرون الهجريّة السّالفة؛ حتّى إنّ المؤرّخ ابن إياس[٤٧] وصف لنا ذلك الوضع بقوله:

" وكان الأتابكي برقوق[٤٨] في هذه الأيّام صار يقع في حقّ القضاة والفقهاء بما لا يليق، وقد انحطّ قدر القضاة والعلماء، حتّى صار أقلّ النّاس من الأراذل يخاطبونهم بكلّ قبيح"[٤٩]، وقد تعدّدت مظاهر هذا التّدهور التّي كانت لها آثار سيّئة على منصب القضاء والقضاة، ويمكن أن أجمل أبرز تلك المظاهر مع ضرب أمثلة لها فيما يلي:

٤٥هو بدر الدين أبو سليمان هبة بن جماز بن منصور بن جماز بن شيحة الحسيني الشافعي؛ أمير المدينة، انتقل من المذهب الشّيعي الإمامي إلى المذهب الشّافعي، فلما علمت الدولة المصرية بذلك سلكت في تقديمه وتعظيمه أحسن المسالك، واختاروه للولاية والتأمير، واصطفوه على كل شريف وأمير. الفيروزآبادي، المغانم المطابة في معالم طابة، ج ٣، ص٢٩٤-٢٩٥.

٤٦الفيروزآبادي، المغانم المطابة في معالم طابة، ج ٣، ص١٧٢.

٤٧ محمد بن أحمد بن إياس الحنفي، أبو البركات: مؤرخ بحاث مصري. من المماليك، كان أبوه أحمد متصلا بالأمراء ورجال الدولة، وتوفي في شعبان ٩٠٨ هـ. خير الدّين الزركلي، الأعلام، دار العلم للملايين، ط/١٥، أيار/مايو ٢٠٠٢ م، ج ٦، ص ٥.

٤٨ برقوق بن أنص أو أنس أبو سعيد، سيف الدين، الملك الظاهر: أول من ملك مصر من الشراكسة، إليها أحد تجار الرقيق (واسمه عثمان) فباعه فيها منسوبا إليه، ثم أعتق، وذهب إلى الشام فخدم نائب السلطنة. وعاد إلى مصر، فكان (أمير عشرة) وتقدم في دولة المنصور القلاووني، فولي (أتابكية) العساكر، وانتزع السلطنة من آخر بني قلاوون سنة ١٣٨٢/٧٨٤م وتلقب بالملك (الظاهر) وانقادت إليه مصر والشام، وقام بأعمال من الإصلاح، وبنى المدرسة البرقوقي، الأعلام للزركلي، ج ٢، ص ٤٧.

٤٩ حبيب الزيات، لقب القاضي في دولة المماليك، مجلّة الشّرق، بيروت، ع: ١، ١يناير ١٩٣٨، صـ٥٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-تعرض بعض قضاة المدينة للأذى:

كان من مظاهر تدهور هيبة منصب القضاء: أنّ قضاة المدينة كانوا يتعرضون للأذى من قبل الشيعة الإمامية ، فقد تعرض سراج الدين عمر بن أحمد الأنصاري الشافعي في بداية توليته للأذى من قبل الإمامية ما لا يصبر عليه أحد، وهو صابر محتسب، فقد كانوا يلطخون بابه بالقاذورات ويرجمونه بالحصى وهو على المنبر، ومن خلال صبره هذا بسط نفوذ أهل السنة بفضل الله، ثم بفضل حنكته[٥٠] قد حصل له من الأذى ما يستوجب وقوع عقوبة بهؤلاء الشيعة ويكونون عبرة لغيرهم ممن تسوّل له نفسه الإساءة إلى القضاة؛ لأنّ في الاعتداء عليهم الاعتداء على حقّ الله، ولكن هذه الهيبة تضاءلت نسبياً في الحجاز وبالأخص في المدينة المنورة خلال الفترة ٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م .

٢- قصر مدّة ولاية القضاء لعدد كبير من القضاة:

بالنّظر في سير كثير من قضاة المدينة خلال الفترة ٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م في ظلّ الدّولة المملوكية يلاحظ أنّهم لا يمكثون طويلا في ولايتهم أكثر سنة. لأنّ مرسوم التّعيين كان لا بدّ أن يجدّد سنويّا إذا استمرّ القاضي في وظيفته[٥١]، وظيفته[٥١]، وكان بعض القضاة يتمّ عزلهم بعد بضعة أشهر أو أقلّ من شهر بعد تعيينهم.

فمن أولئك القضاة الذّين قصرت مدّة ولايتهم جدّا: القاضي الشمس محمد بن محمد الأميوطي.[٥٢]ومن القضاة الذين تم عزلهم القاضي الشمس محمد بن أحمد التشتري، بالقاضي صلاح الدين محمد إبراهيم .[٥٣] وهذا التّغيير والعزل الدّائم للقضاة من مناصبهم يخالف بلا شكّ منهج الخلفاء الرّاشدين ومن بعدهم من أهل القرون المفضّلة؛ الذّين كانوا لا يلجؤون إلى عزل القضاة إلاّ لضرورة أو سبب وجيه من الأسباب يستوجب العزل. فقد صرّح كثير من الفقهاء بأنّه ليس لوليّ الأمر عزل القاضي إذا كان مشهورا بالعدالة والرضا؛ لأنّ في عزله إفسادا للنّاس على

---

٥٠ الأسنوي، جمال الدين، طبقات الشافعية،(د. ط) دار العلوم، صـ : ٧٢.

٥١ محمد بن صالح الطّاسان، القضاء في مكة في العصر المملوكي، مقالة منشورة في مجلة (العصور) التّي تصدر عن دار المريخ للنّشر- لندن، المجلّد السّادس، الجزء الثّاني، ذو الحجّة ١٤١١هـ/يوليو ١٩٩١م، ص٣٠٣، وانظر الشماع، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، ص:- ١٢٥ _ ١٢٦.

٥٢ هو قريب مؤرّخ مكة القاضي تقي الدّين الفاسي صاحب كتاب (العقد الثمين بأخبار البلد الأمين).الشماع، محمد بن عمر، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي صـ ١٢٦.

٥٣الشماع، محمد بن عمر، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي صـ ١٢٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قضاتهم[٥٤]، ولأنّ القاضي بالولاية يصبح ناظرا للـمسلمين على سبيل الـمصلحة لا عن الإمـام، وحقّ العامة متعلق بقضائه.[٥٥]

٣- توارث منصب القضاء:

كانت الوراثة مـن طرق الوصول إلى تولّي منصب القضاء بالمدينة ٦٤٨ - ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م حيث ولى الحسن بن علي بن يوسف الورندي ابنه أبو الفتح محمد الزرندي سنة ٧٨٣ه[٥٦]، وكان السّلطان في كثير مـن الأحيان يقوم باختيار أحد أبناء القاضي أو أحد إخوته؛ ليحلّ محل القاضي إذا توفي أو لم متوفّى .[٥٧]

٤- شغور منصب القضاء مـدّة من الزمن:

مـن مـظاهر تدهور مـنصب القضاء في المدينة شغور منصب القضاء مدة مـن الزّمن بشكل غير مـرتقب دون سدّه بالإنابة أو بالتّعيين، وخلال فترة الشّغور تتعطّل كثير مـن مـصالح الـمسلـمين وحقوقهم.

ففي سنة ٩١٥هـ/١٥٠٩م عزل القاضي الشمس محمد بن أحمد التشتري عن قضاء المدينة، فبقيت المدينة شاغراً إلى أن عين صلاح الدين محمد إبراهيم .[٥٨]

٥-إشراك القضاة في بعض الوظائف معا من غير نيابة: إن كان بعض فقهاء الـمالكية قد نصّوا على أنّه لا يجوز للسّلطان أن يفوض مـهام القضاء إلى أكثر مـن قاض في ناحية واحدة على وجه الاشتراك من غير نيابة[٥٩]، فإنّه لوحظ في المدينة خلال الفترة ٦٤٨ -٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م إشراك القضاة في بعض الوظائف معا من غير نيابة.

المستجدّات على نظام القضاء في المدينة في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية.

لقد استحدثت بدع قضائية مـن بعض قضاة المدينة لم يعهد بها مـن قبل، كان لها آثار سلبيّة على نظام القضاء خلال الفترة ٦٤٨ -٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م ؛ بحيث كانت أحد أسباب تقلّص هيبة القضاة، وعدم ضمان استقلاليّتهم في وظائفهم، مـمّا أفسح الطّريق لسلاطين الـمماليك للتّدخل في شؤونهم، وكان أحد أسباب تعفّف بعض الفقهاء عن قبول عرض منصب القضاء عليهم إلاّ بعد الإلحاح الشّديد لهم، ويـمكن

٥٤ ابن فرحون، تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام، ج ١، ص٨٧.

٥٥ الطرابلسي، معين الحكام فيما يتردد بين الخصمين من الأحكام، دار الفكر، (د.ت)، و(د.ط)، صـ٣٣.

٥٦محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ ١٢٦.

٥٧ محمد الرّحيل غرايبة، مـبدأ استقلال القضاء ومـدى مراعاته في العهد الـمملوكي (٦٦٣هـ- ٩٢٢هـ/١٢٦٥م-١٥١٧م)، صـ١٨٨.

٥٨محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ ١٢٧.

٥٩ حاشية الدّسوقي على الشّرح الكبير للدّردير، دار الفكر، (د.-)، و(د.ط)، ج ٤، ص١٣٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أن أجمل أبرز المستجدّات على نظام القضاء فيما يلي:

١-الارتشاء لتولّي منصب القضاء:

في مصر المملوكية كان الفقيه لا يصل إلى منصب القضاء إلاّ إذا دفع مبلغا كبيرا من المال إلى السّلطان، أو تعهد بدفعه لها بعد تولّيه، بالرّغم من أنّ الفقهاء اشترطوا فيمن يتولّى القضاء ألاّ يكون قد دفع رشوة لبلوغه منصب القضاء، ثمّ إنّ طلب القضاء في حدّ ذاته قد منعته الشّريعة الإسلاميّة.(٦٠)

وبالنّسبة للوضع في المدينة فإنّي أقف على روايتين لا يفهم منهما أنّ الارتشاء لتولّي منصب القضاء كان ظاهرة عمّت به البلوى، بل إنّ كثيرا من القضاة لم يكونوا ممّن يمدّون أيديهم لطلب العطاء والمنصب، بل كان المنصب يساق إليهم سوقا عن طواعية. ففي سنة ٨٣٧هـ وصل القاضي الجمال بن عبدالله بن محمد إلى منصب القضاء؛ خلفا للقاضي أبي الفتح محمد ببذله مالا إلى السّلطان، فلمّا قرئ مرسوم تعيينه على دكة المؤذنين بالمسجد النبوي أنكر أمير المدينة سراج الدين بن عمر بن أحمد، وأهل المدينة ذلك، ما جعل أمير المدينة يمنع القاضي أبا الفتح محمد من التّحدّث بعد قراءة المرسوم حتّى يكاتب السّلطان في أمره؛ إذ لم يعهد ذلك فيما مضى، على الرّغم من ذلك سمح السّلطان للقاضي أبي الفتح محمد بمباشرة وظيفته.(٦١)

وفي سنة ٨٣٧هـ/١٤٣٣م تولّى القاضي محبّ الدّين أحمد ابن القاضي أبي السّعادات ابن ظهيرة قضاء الشّافعية بمكّة بعد ما بذل للأمير جاني بك ألفي أشرفي وخمسمائة أشرفيّ وبعض الكتب، وكتب له بذلك حفيظة، وهذه الرواية تساهم في تعزيز ما ذكر سابقاً.(٦٢)

ولم توضّح لنا هذه الرّوايات مقدار ما يتوجب على المرشح لمنصب القضاء دفعه إلى السّلطان، وكذلك عدد المدّة التّي يتولّى فيها المنصب مقابل الدّفع.

٢-التّنافس على تولّي منصب القضاء: لهذا التّنافس غير الكريم مظاهر عدّة، منها: السّعي لعزل القاضي المعيّن؛ فيكون الواحد من القضاة على استعداد أن يبذل كلّ ما يقدر عليه في سبيل عزل القاضي المولّى، وسعي النّاس لدى أولي الأمر لتقليدهم أو أحد أقاربهم لمنصب القضاء.

---

٦٠ محمد الرحيل غرابيته، المستجدّات على نظام القضاء في العهد المملوكي، مجلّة كلية الآداب بجامعة صنعاء، ع: ٢١، ١٩٩٨م، صـ٤٢٣.

٦١محمد الرحيل غرابيته، المستجدّات على نظام القضاء في العهد المملوكي، مجلّة كلية الآداب بجامعة صنعاء، ع: ٢١، ١٩٩٨م، صـ٤٣٣، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ ١٢٧.

٦٢النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٤، ص٣٧١-٣٧٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فـمن أمـثلة هذه الظّاهرة: عزل القاضي الشمس محمد بن أحمد التشتري، بالقاضي صلاح الدين محمد إبراهيم .[٦٣]

وفي سنة ٨٣٧هـ/١٤٣٣م إلى عزل القاضي جمال الدّين أبي السّعادات ابن ظهيرة ببذله مـالا إلى السّلطان ليتولّى مـنصب القضاء .[٦٤]

في آخر سنة ٨٢٦هـ/١٤٢٢م تولى ابن زين القسطلاني (ت ٨٦٤هـ/١٤٥٩م) منصب القضاء بالمدينة بسبب سعي السراج الحسباني له حين كان التقى الفاسي قاضيها، وعز ذلك عليه، ولم يزل يستميله حتى عزل نفسه في ذي الحجة منها، واستنابه هو في أواخره والتزم له بمائة أفلوري إن عزله، فباشر حينئذ النيابة عنه بصولة ومهابة وعفة ونزاهة، فأقبل الناس عليه نتيجة لذلك وأعرضوا عن مستنيبه، فعز عليه ذلك أيضا وراسله في أثناء رجب السنة التي تليها بقوله: " قد منعتك منعا لأختبرك به"؛ فكان ذلك حاملا له على توجهه إلى القاهرة، ثم سعيه حتى صرف به التقي في آخر سنة ٨٢٨هـ/١٤٢٤م، بل وورد معه مرسوم بالكشف عما أنهاه من كون التقى أعمى، وكان التقى حينئذ باليمن وحين حضوره فاختفى، فحينئذ استدعى أمير الحاج بابن الزين القسطلاني وألبسه الخلعة وقرئ توقيعه .[٦٥]

وفي سنة ٨٨٠هـ/١٤٧٥م توجّه القاضي الـمالكي نور الدّين عليّ بن أبي اليمن النّويري إلى القاهرة برّا؛ وذلك سعيا في نيل وظيفة القضاء، فلم يتيسّر له ذلك في الوهلة الأولى صار يعترض على الأحكام القضائيّة التّي كان يصدرها القاضي أبو الخير محمد بن عبد اللّطيف بن أبي السّرور الفاسيّ نائب القاضي؛ بحجّة أنّه ليس قاضيا إلاّ بطريق النّيابة، ثمّ لـمّا ولي منصب القضاء في السّنة الـمقبلة صوّب قضاء ابن الفاسيّ.

وأضف إلى هذا التّنافس الذّي كان بين القاضي برهان الدّين ابن ظهيرة وبين ابن عمـّه محبّ الدّين ابن أبي السّعادات ابن ظهيرة [٦٦]على منصب القضاء والوظائف الـمساندة له. يبدو أنّ السّبب الذّي دفع الفقهاء إلى التّهالك على منصب القضاء هو قلّة الوازع الدّيني، بالإضافة إلى طمعهم في الحصول على الجاه والثّروة، أضف إلى ذلك روح الحسد البشعة التّي شاعت بين فقهاء وقضاة ذلك العصر.[٦٧]

٦٣الشماع، محمد بن عمر، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي صـ ١٢٧.

٦٤محمد الرحيل غرابيته، الـمستجدّات على نظام القضاء في العهد الـمملوكي، مـجلّة كلية الآداب بجامعة صنعاء، ع: ٢١، ١٩٩٨م، صـ٤٢٣.

٦٥ شمس الدّين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، الضوء اللامع لأهل القرن التّاسع ٤/٩-٥.

٦٦ الـمصدر نفسه، ج ٤، ص ٥٣٨.

٦٧ محمد الرّحيل غرابية، مـبدأ استقلال القضاء ومـدى مراعاته في العهد الـمملوكي (٦٦٣هـ- ٩٢٢هـ/١٢٦٥م-١٥١٧م)، صـ١٨٥-١٨٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣-تغيير المذهب الفقهي رغبة في تولّي منصب القضاء:

ممّا عانا بعض قضاة المدينة خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م إقدامهم على تغيير المذهب الفقهي الذّي اشتهروا به إلى مذهب فقهي آخر؛ بغية تقلد منصب القضاء. فمن نماذج ذلك: ما ذكره أصحاب التّراجم عن حال القاضي سراج الدّين أبو المكارم عبد اللّطيف بن محمد بن أحمد الفاسيّ منّ أنّ سلفه كانوا فقهاء مالكية، فلما أحدث بمكة منصب قاض للحنفية، ومنصب قاض للمالكية، وصار بها ثلاثة قضاة، أحب أن يكون رابع الثلاثة، فقال: أنا حنبلي، وسعى في أن يكون بالمدينة.(٦٨)

٤-تأجير القاضي الأوقاف والأربطة لأرباب الشّوكة:

كان بعض قضاة المدينة أحيانا يُعطون بعض مال اليتيم أو مال الوقف لبعض أرباب الشّوكة ليتّجروا به؛ وهذا خطير جدّا لأنّه قد يؤدّي إلى أن يتملك المضارب والمستأجر ذلك المال، فتضيع بذلك حقوق كثيرة لا يتمكن أصحابها من استيفاء عينها.

ففي عام ٨١٦هـ/١٤١٣م قرّر الشّريف حسن بن عجلان استئجار البيمارستان(٦٩) الذّي وقفه الخليفة المستنصر بالله عام ٦٢٨هـ/١٢٣٠م من جمال الدّين بن ظهيرة من أبرز قراء الحجاز لمدّة مائة عام بمبلغ كبير قدره أربعون ألف درهم؛ لأنّ البيمارستان بفعل مرور الوقت وتقادم الزّمن بالتّدهور العمراني الذّي شمل كثيرا من أنحاء المبنى .(٧٠)

٥- إقراض أموال اليتامى بدون كفيل ولا رهن:

كان بعض القضاة يقرضون أموال الأيتام لغرض الإتجار بها دون كفيل ولا رهن، وقد يردّ بعضهم هذه المال المستقرض، وبعضهم يطمع فيه، فيؤدّي ذلك إلى إضاعة حقوق مستحقّيها.

وفي عام ٨٠٩هـ/١٤٠٦م حمل أمير الحرمين الشّريف حسن بن عجلان إلى القاضي جمال الدّين ابن ظهيرة ثلاثين ألف درهم عوضا عن مال أخذه ليتيم، واستحسن النّاس منه تخليص ذمّته.(٧١)

٦-موافقة القاضي على أهواء السّلطان فيما يخالف الشّرع:

---

٦٨ شمس الدّين محمد بن عبد الرّحمن السّخاوي، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، ج ٤، ص ٣٣٤.

٦٩ كلمة فارسية الأصل، وتعني المستشفى، د. أحمد عِيسى، تاريخ البيمارستانات في الإسلام ص: ٣٨.

٧٠ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥.

٧١محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لقد اعتاد بعض السّلاطين على أن تكون تصرّفاتهم على مـقتضى رأي أهل العلم، فلذلك لا يتورّع بعض قضاة المدينة عن اتّباع أهواء الـسّلاطين خوفا على مـناصبهم أن يُعزلوا مـنها، فلذلك يتأوّلون لهم بعض الـمخالفات بحجج باردة.

ففي سنة ٨٤٣هـ/١٤٣٩م أفتى قضاة الـمذاهب الأربعة بالقاهرة بجواز أخذ الـمكس مـن تجّار الـمشرق؛ لحاجة السّلطان إلى صرف مـال كبير في عسكر يبعثه إلى مـكّة، فقرئت الفتوى بالـحرمين بحضور الأعيان والقضاة، فلم ينكروا ذلك، مـع علـمهم أنّه لا يحلّ تناول الـمكس، وأنّ آكله فاسق لا تقبل شهاته؛ لسقوط عدالته.[٧٢]

لقد صنّف القاضي أبو البركات الشيشيني الحنبلي[٧٣] مؤلفا حين تحدث الملك بجباية شهرين من الأماكن في سنة ٨٩٤هـ/١٤٨٨م ليستعين بذلك في الإنفاق على المجردين لدفع العدو ومؤيدا له، فقبحه العامة في ذلك، وأطلقوا ألسنتهم فيه نظما ونثرا، وكادوا يقتلونه وإيحرقون بيته حتى أنه اختفى؛ ولم يجد له مغيثا ولا ملجأ، ونقص بذلك نقصا فاحشا، وسار أمر تقبيحه فيه إلى الآفاق.[٧٤]

التّنظيمات الإداريّة لمنصب القضاء في المدينة في العصر المملوكي في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية :

مـن التّطوّرات التّي طرأت على النّظام القضائي في المدينة في ظلّ الدّولة الـمملوكية خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م إصدار قرارات التّعيين والعزل للقضاة مـن قبل السّلطان في القاهرة مـؤرّخة، يسمّى الواحد " مرسوما" أو " تقليدا" أو " توقيعا"، وكان يصحب تلك القرارات خلعة ومـبلغاً مـالياً ليستعين به، ولا يستطيع القاضي الـمعيّن في مـنصب القضاء مـباشرة مهام وظيفته إلاّ بعد قراءة مـرسوم تعيينه في الحرم النبوي وبحضور أعيان المدينة وعلمـائها وتجارها، فيتلقّى السّلام والتّهنئة مـن الحاضرين، ويـمشي في الشّوارع في موكب برفقة القضاة إلى أن يصل إلى بيته، ويكون ذلك اليوم يوما مشهودا عظيـما، ثمّ يبدأ القاضي الـمعيّن عمـله مباشرة، ويعتبر قرار التّعيين تشريفا وتكريـما للقاضي الـمعيّن، وكذلك إذا عزل القاضي مـن منصبه يصدر القرار بذلك من الـمكان نفسه، فيسلّم مهام وظيفته

٧٢ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٤، ص ١٤٦-١٤٧.

٧٣ أبو البركات الشيشيني: أحمد بن علي بن أحمد بن محمد بن عمر بن محمد بن وجيه الشهاب أبي حامد بن النور أبي الحسن بن الشهاب ابن القطب الأصل القاهري الميداني، فقيه حنبلي وقاضي الحرمين، مولده سنة ٨٤٤هـ/١٤٤٠م ووفاته ٩١٩هـ/١٥١٣م. شمس الدّين محمد بن عبد الرحمن السّخاوي، التحفة اللطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، الكتب العلمية، بيروت –لبنان، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م، ج ١، ص١٢٠-١٢١.

٧٤ شمس الدّين محمد بن عبد الرحمن السّخاوي، الضّوء اللاّمع لأهل القرن التّاسع، ج ٢، ص١٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مباشرة إلى القاضي الجديد المعيّن[٧٥]، وفي حالتي التّعيين والعزل يرسل أمير المدينة نداء بذلك. بينما لا نجد في الدّولة الإسلاميّة على اختلاف عصورها السّابقة من يصدرون مراسم لتعيين القضاة، بل كان يتمّ مجرّد التّعيين من قبل الخليفة نفسه أو من قبل الولاة في الولايات والأمصار البعيدة عن مركز الخلافة، واستمرّ كذلك حتّى ظهور منصب قاضي القضاة في العصر العبّاسي- الذّي اعتبر أحد مظاهر التّطوّر الإداريّ في الدّولة الإسلاميّة في تلك الفترة، فكان إحداثه من أجل تخفيف بعض الأعباء عن الخلفاء الذّين كانت إليهم مسؤولية تعيين القضاة-، فأصبح شاغله هو الذّي يتولّى تعيين القضاة وعزلهم في أجزاء الدّولة المملوكيّة.

كان سلاطين المماليك يختارون رجال البريد (نجّابة) إلى أشراف المدينة بالأخبار ومراسيم التّولية والعزل.[٧٦] ومن أمثلة مراسم التّعيين: المرسوم الذّي أصدره السّلطان النّاصر فرج بن برقوق بتعيين القاضي علي نور الدين عبس يوسف (ت٧٧٢هـ/١٣٧٠م)[٧٧]، وكذلك قد يحمل القاضي مرسوم التعيين من مصر من قبل السلطان كما حصل المرسوم الذّي أصدره السّلطان جقمق سنة ٨١١هـ/١٤٠٨م بتعيين القاضي رضي الدين أبي حامد بن عبدالرحمن بن محمد المطري سنة (ت٧٤٨هـ/٨١١ه).[٧٨]

مهام القاضي وصلاحياته، والمهام المساندة له:

لم تقتصر مهام قضاة المدينة وصلاحيتهم خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠-١٥١٧م على الفصل في المنازعات والخلافات المدنية؛ مثل قضايا المواريث، والمداينات، والبيوع، والأنكحة والطّلاق وإصدار عقودهما؛ إذ قد يفوّض إليهم – أحيانا- وظائف أخرى منها:

١-تحديد يوم الوقوف بعرفات لحجّاج بيت الله الحرام، وهذا التّحديد يصدر من القاضي الشّافعي بمكّة بعد رؤية هلال شهر ذي الحجّة، وقراره في ذلك يكون ملزما لأهل مكّة فقط؛ لأنّ أمراء الحجّ عادة لا يعتمدون على رؤية أهل مكّة فيؤدّي ذلك

٧٥محمد الرّحيل غرابية، مبدأ استقلال القضاء ومدى مراعاته في العهد المملوكي (٦٦٣هـ- ٩٢٢هـ/١٢٦٥م-١٥١٧م)، صـ١٨٨-١٨٩، وانظر: محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٣٢-٢٣٣.راجع الكتاب

٧٦ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٣٠-٢٣١.

٧٧ جون ل. ميلوي، مسارات تشكيل الدولة عبر غرب آسيا الإسلامي في القرن الخامس عشر./org.doi//https: ، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٣٠-٢٣٢.

٧٨ الفاسي، العقد الثمين، ج ٢، ص ١٠٥، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ ٢٣٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إلى اختلاف في تحديد يوم الوقفة، وغالبا ما يقف النّاس بعرفة يومين متتاليين تحرّيا للدقّة وبعدا عن الشّك[٧٩]، وقد تكرّر حدوث هذا الأمر؛ ففي سنة ٨١٢هـ/١٤٠٩م وقف النّاس بعرفة يومين متتاليين؛ لاختلاف وقع في تحديد أوّل الشّهر[٨٠]، وفي سنة ٨١٧هـ/١٤١٤م؛ حيث حصل اختلاف كبير في تعيين الوقفة؛ لأنّ جمعا من القادمين إلى مكّة عن طريق البرّ والبحر رأوا الهلال ليلة الاثنين، ولم يره قاضي مكّة وسائر أهلها[٨١]، وفي سنة ٨٥٠هـ/١٤٤٦م وقع اختلاف أيضا في تحديد مطلع الشّهر؛ فوقف بعض النّاس يوم الجمعة بعرفة، ولم تطمئن قلوب غالب النّاس بالوقوف في هذا اليوم.[٨٢]

ولأجل إثبات دخول شهر ذي الحجّة يصعد القاضي مع جماعة من النّاس لرؤية الهلال[٨٣]؛ ففي عام ٨٤٩هـ/١٤٤٥م صعد القاضي جلال الدّين أبو السّعادات ابن ظهيرة على جبل أبي قبيس لرؤية الهلال.[٨٤]

٢-تحديد دخول شهر رمضان المبارك: في سنة ٨٣٧هـ/١٤٣٣م عندما انفرد الشّيخ ابن قطب (ت ٨٧٠هـ/١٤٦٥م) برؤية هلال رمضان في المدينة مع إجماع الفلكيّين على أنه يغيب مع غيبوبة الشمس، فأقام الشهادة عند قاضي الحنابلة وحكم به بمقتضى شهادته .[٨٥]

٣-من مهام القاضي: حفظ أموال الأيتام الذّين ليس لهم أولياء حتّى يبلغوا سنّ الرّشد، والبحث عنها واستخلاصها والتّصرّف فيها والاتّجار بها، وأحيانا يُعطى وكيل اليتيم بعض المال ليتّجر له به[٨٦]؛ ففي عام ٨٠٩هـ/١٤٠٦م حمل أمير الحرمين الشّريف حسن بن عجلان إلى القاضي جمال الدّين ابن ظهيرة ثلاثين ألف درهم عوضا عن مال أخذه ليتيم، واستحسن النّاس منه تخليص ذمّته.[٨٧]

٤-ومن أعمال القاضي ومهامه التّي كان يقوم بها تتبّع أموال الأوقاف التّي أوقفت على أعمال البرّ في الحرمين والبلاد الأخرى مثل الهند ومصر وإيران وأموال

---

٧٩ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٠.
٨٠ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٣، ص٤٧٢.
٨١ تقيّ الدّين الفاسي، شفاء الغرام بأخبار البلد الحرام، ج ٢، ص ٤٠٩؛ والنّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٣، ص٥١٩.
٨٢ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٤، ص ٢٦١.
٨٣ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٠.
٨٤ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٣، ص ٢٠١٧.
٨٥ شمس الدّين محمد بن عبد الرّحمن السّخاوي، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، ج ٥، ص ١٨٨.
٨٦ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣١.
٨٧ تقيّ الدّين الفاسيّ، العقد الثّمين بأخبار البلد الأمين، ج ٤، ص١٠٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التجّار الذّين يموتون خارج المدينة ومكة وهم من أهلها، فمن ذلك: توكيل القاضي برهان الدّين ابن ظهيرة الشّيخ أحمد بن عطية ابن ظهيرة في قبض أموال الأوقاف التّي بالهند لأعمال البرّ بمكّة، وتوكيل عليّ بن أحمد بن حسن البصريّ في قبض مال ابن الحموي بهرمز.[٨٨]

٥- من أعمال القاضي ومهامه: تولّي النّظر في أمور الأحباس والأوقاف وتأجيرها وإجراء التّرميمات عليها؛ فممن تولّى نظر الأوقاف في المدينة: القاضي محمد بن عبد الله بن ظهيرة حيث جمع له السّلطان في عام ٨٠٦هـ/١٤٠٣م بالإضافة إلى وظائفه نظر الأوقاف، ثمّ خلفه في ذلك القاضي جمال الدّين بن ظهيرة الذّي بقي فيه حتّى وفاته. وفي عام ٨١٦هـ/١٤١٣م قرّر الشّريف حسن بن عجلان استئجار البيمارستان الذّي وقفه الخليفة المستنصر بالله عام ٦٢٨هـ/١٢٣٠م من جمال الدّين بن ظهيرة قاضي الحجاز لمدّة مائة عام بمبلغ كبير قدره أربعون ألف درهم؛ لأنّ البيمارستان بفعل مرور الوقت وتقادم الزّمن بالتّدهور العمراني الذّي شمل كثيرا من أنحاء المبنى.[٨٩]

٦-الإمامة: لقد أسندت أحيانا إلى بعض قضاة المدينة وظيفة الإمامة بالنّاس، كما في حال القاضي الجمال بن محمد بن أحمد المطري(ت ٧٤١هـ/١٣٤٠م)[٩٠]، وكذلك التقي عبدالرحمن بن محمد المطري (٧٧٢/ ١٣٧٠م)[٩١]، وكذلك القاضي عبدالرحمن بن محمد بن صالح، ثم أبو الفتح محمد بن عبدالرحمن .[٩٢]

٧-الإفتاء: على الرّغم من وجود متولّى الإفتاء بصفة رسمية، فقد يقوم القاضي أحيانا بالإفتاء في بعض مسائل الدّين، فمن ذلك: أن القاضي محب الدين أحمد بن الشيخ جمال الدين محمد قد حصل على الإفتاء من الشيخ الشهاب العزي[٩٣]، وكذلك القاضي عبدالرحمن بن محمد المطري (٧٧٢/ ١٣٧٠م) حيث وصف بمفتي المسلمين .[٩٤]

٨-الخطابة والتّدريس: كلّف بعض قضاة الحرمين إلى جانب وظيفتهم الرّئيسة

---

٨٨ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٢-١٣٣.

٨٩ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥.

٩٠ السخاوي، التحفة اللطيفة، ج ٢، ص ٥١٣.

٩١ الفاسي، العقد الثمين، ج ٢، ص ١٠٦.

٩٢محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٤٩.

٩٣ أحمد بن عبدالله بن بدر العامري الشيخ شهاب الدين العزي الدمشقي، ابن تغري بردي، الدليل الشافي، ج ١، ص ٥٥.

٩٤ السخاوي، التحفة اللطيفة، ج ٢، ص ١٤٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بالخطابة في النّاس في الأعياد والـمناسبات الدّينيّة، وبإقراء العلوم الشّرعية في الـمسجد النبوي أو في الـمدارس التّابعة للدّولة الـمملوكيّة؛ فيعتبر القاضي سراج الدين عمر بن أحمد الأنصاري مـن قضاة المدينة الذّين أسندت إليهم مهمـّة الخطابة والتّدريس إلى جانب وظيفة القضاء؛ بحيث تولّى في سنة ٦٨٢هـ/١٢٨٣م مـهمّة التّدريس بالـمسجد النبوي[٩٥]، وكذلك القاضي عبدالرحمن بن محمد بن صالح، ثم أبو الفتح محمد بن عبدالرحمن.[٩٦]

٩-وظيفة نظر الـمسجد النبوي: تعتبر هذه الوظيفة مـن الوظائف الإداريّة البحتة التّي تتلخص مـهمّة متولّيها في الإشراف على مـا يحدث داخل الـمسجد النبوي؛ مـن بناء، أو تعمير، أو ترميم، أو نظافة، أو إصلاحات، بالإضافة إلى متابعة عمل جميع العاملين بالـمسجد، وكذلك تفقد الأوقاف، ولناظره مـهام أخرى خارج الـمسجد، منها: تحصيل الأموال العائدة للحرم وإن كانت خارج المدينة، والإشراف على إصلاح الطّرق التّي بين المدينة ومكة، وعمار السّبل والإنفاق عليها، وإصلاح البرك والعيون، وترميم الـمساجد بالـمشاعر الـمقدّسة، والـمشاركة في حماية المدينة مـن الغزو، وتنفيذ أوامر السّلطان، والقبض على مـن يطلبه السّلطان وإرساله إلى مـصر.

يضاف إلى هذه الوظائف والصّلاحيات اهتمام قضاة الحرمين بمواساة الضّعفاء، وتفقد الأرامـل والأيتام، وكـما كان للقضاة دور سياسيّ؛ إذ كانوا مـن أهل الحلّ والعقد في المدينة؛ " فتعقد بهم الـمجالس الاستشاريّة، وتؤخذ بآرائهم مـن قبل الإدارة الـمركزيّة في القضايا الـمهمّة، وينفذون أوامر السّلطان السّياسية بالتّمكين لأمير دون آخر، وإجراء الصّلح بين أفراد الأسرة الحاكمـة"[٩٧]، ومشاريع توصيل مياه العيون؛ حيث كان يحضر قضاة الـمذاهب الأربعة وعليّة القوم للكشف عن العيون، ويكتب مـحضر بحالتها إلى السّلطان في مـصر؛ ولعلّ من أسباب مشاركة القضاة في عملية الكشف أنّهم على درجة كبيرة من النّزاهة والعفّة والاهتمام بـمصالح الـمسلمين، لذلك رغبت الدّولة في أخذ مشورتهم وإشهادهم على أعمالها[٩٨]، والنّظر في القضايا الجنائيّة كالسّرقة والزّنى والحرابة وشرب الخمر والقتل دون تنفيذها إلاّ بإذن رسميّ مـن السّلطان والخليفة، وتنفيذ الوصايا على شروط الـموصي إذا وافقت الشّرع.

---

٩٥ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ١٦٥.

٩٦ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ١٤٩.

٩٧ ريم بنت معيض الحربي، القضاء في المدينة في العصر الـمملوكي الـمجلّة العربية للعلوم الإنسانية، م: ٣٦، ع: ١٤١، سنة، ٢٠١٨م، صـ١٧٩

٩٨ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ١٤١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كان القاضي المدني كغيره من قضاة العالم الإسلاميّ يحتاج إلى مجموعة من الأعوان تعينه على ممارسة مهمّته وأدائها على الوجه الأكمل وتحقيق غرضه وهو تطبيق العدالة وإحقاق الحقّ، ومن هؤلاء الأعوان ما يلي :[٩٩]

١-نائب القاضي: قد يعرض للقاضي المعيّن طوارئ تمنعه من مباشرة وظيفته كالسّفر أو المرض، أو انشغالات تصّرفه أحيانا عن مباشرة وظيفته كالانشغال بقضاء حوائج النّاس وإصلاح ذات بينهم، فيضطرّ في هذه الحالات أن ينيب عنه من يسيّر مهامه إلى حين انقضاء الطّارئ والانشغال.

٢-المستشارون: يتّخذ القاضي جماعة من العلم والفضل في مجلس قضائه يستشيرهم فيما يعرض عليه من قضايا، وما ينبغي لها من أحكام شرعية مناسبة، وهذه المشاورة مطلوبة من القاضي وإن كان عالما، والغرض منها تنبيه الفقهاء القاضي إلى ما فاته أو نسيه ممّا له تعلّق بالدّعوى القضائية أو تأثير في الحكم مع بيان رأيهم في الحكم المناسب، وقد اشترط فيهم أن يكونوا من أهل الاجتهاد والعدالة حتّى يمكنهم الدّلالة على الحكم الشّرعي للقضية.

٢-الكاتب: هو الذّي يكتب بين يدي القاضي الدّعوى والبيّنة والحكم حسبما يُملى عليه، وقد اشترط الفقهاء فيه أن يكون عدلا وعلى قدر كاف من الفقه والدّراية.

٣-المحضّر: هو الذّي يُقدّم الخصوم إلى القاضي ليحكم بينهم في خصومتهم بحسب أسبقيتهم في الحضور، أو على حسب ترتيب رؤية دعاواهم.

٤- الحاجب أو البوّاب: وظيفته إعلام النّاس بوقت جلوس القاضي للحكم، وإعلامهم بوقت راحته، وإخبار القاضي بمن يريد الدّخول عليه.

٥-المترجم: جرت العادة أن يتّخذ القاضي مترجما عدلا أو اثنين أو أكثر ليقوموا بترجمة أقوال المدّعين والمدّعى عليهم والشّهود إليه إذا كان لا يفهم لغتهم، فإن لم يكن عند القاضي مترجم خاصّ ترجم له عند الحاجة ثقة مأمون، وتجوز ترجمة المرأة العدل.

٦-الجلواز: هو الذّي يقوم على رأس القاضي ويقيم الخصوم إذا انتهت الخصومة؛ ليخرجوا من مجلس القضاء، فهو الذّي يمثّل الشّرطة التّي تحفظ الأمن في المحكمة وتحمي القاضي.

٧-الشّهود: هم الذّين يُحضرهم القاضي وجوبا ليشهدوا على القرارات التّي تصدر من الخصوم ويحفظونها ويدلون بها عند الحاجة، وينبغي أن تتوافر في هؤلاء

---

٩٩ النّظام القضائي في الإسلام، صـ٢١-٢٤. وانظر: أيّوب بن فريح البهلال، أعوان القضاة، مجلّة كلية أصول الدّين بأسيوط، ع: ٣٣، ٢٠١٥م، صـ٧٤٣-٧٥٣، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٨٧-١٩٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الشّهود العدالة اللاّزمة لتحمّل الشّهادة وأدائها.
٨-الأجرباء: وظيفتهم إحضار الخصوم إلى مجلس القضاء إذا استعدى عليهم أصحاب الحقوق، وينبغي أن يكونوا من ذوي الدّين والأمانة والبعد عن الطّمع، وهم يمثّلون أيضا جزء من شرطة المحاكم.
٩-المزكّون: هؤلاء رجال عدول يختارهم القاضي دون أن يكونوا معلومين للنّاس لتزكية الشّهود بعد السّؤال عنهم.
١٠-المؤدّبون: هم نفر من الرّجال الأكفّاء يكونون في مجلس القضاء ليزجروا من ينبغي زجره من المتخاصمين أو غيرهم إذا أساؤوا الأدب في مجلس القضاء، فلهم الحقّ في إخراجهم من المجلس إذا لم يكفّوا عن إساءتهم، وهؤلاء أيضا يتّبعون شرطة المحاكم.
١١-أهل الخبرة: هم أناس من أهل العدل والأمانة لهم خبرة معيّنة في تقدير أمور دنيا النّاس التّي يراها القاضي غامضة ولها صلة بأعمال الحكم والقضاء، مثل تقويم العقار، وإجراء قسمة العقار والمنقول، ونحوهما.
١٢-صاحب السّجن: واجباته أن يرفع إلى القاضي كلّ يوم تقريرا بأحوال المحبوسين، وما يجري في السّجن؛ حتّى يزيل الظّلم؛ فيطلق سراح من لا يستحقّ البقاء في السّجن، وكذلك من انقضت مدّة حبسه.

ومن الجدير بالذّكر أنّ أعوان القاضي منهم من يختاره بنفسه؛ كالمستشارين من أهل العلم والفضل والمزكّين والشّهود، ومنهم من يعيّنه الحاكم أو الأمير؛ كالكاتب والحاجب والبوّاب. ويتقاضى أعوان القضاة أرزاقا من بيت المال مقابل أعمالهم؛ كلّ حسب اختصاصه ونوعية عمله .[١٠٠]

رواتب القضاة ومخصصاتهم:

لم يكن من اهتمام مؤرّخي العصر المملوكي الحرص على الإشارة إلى النّواحي الماليّة التّي ترتبط بالقضاء؛ باستثناء المقريزي (ت٨٤٥هـ/١٤٤١م) حيث أشار إلى مرتّبات القضاة[١٠١] بقوله: " وكان معلوم القضاة والعلماء أكثره خمسون دينارا في كلّ شهر، مضافا لما بيدهم من المدارس التي يستدرون من أوقافها" .[١٠٢] وبالنّسبة للمدينة بصفة خاصّة في العصر المملوكي خلال الفترة

١٠٠ النّظام القضائي في الإسلام، صـ٢١-٢٤. وانظر: أيّوب بن فريح البهلال، أعوان القضاة، مجلّة كلية أصول الدّين بأسيوط، ع: ٣٣، ٢٠١٥م، صـ٧٤٣-٧٥٣، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٨٧.
١٠١ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٩٥.
١٠٢ المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار، دار الكتب العلميّة، ط/١، ١٤١٨هـ، ج ٣، ص٣٩٠-٣٩١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م، فقد ورد ما يؤكّد أنّ هنالك رواتب للقضاة، فكان القاضي المدينة يتقاضى ستمائة درهم سنوياً [١٠٣]

ففي عام ٧٢٢هـ/١٣٢٢م تولّى محمد بن أحمد بن عبد العزيز، ورُتّب له معلوم على ذلك، وقرئ توقيعه، ولبس خلعة التّشريف .[١٠٤]إلى جانب هذه الرّواتب أو المخصّصات كان للقاضي مصادر أخرى للدّخل، منها:

المبلغ المقتطع لمن تسند إليه مع وظيفة القضاء مهام أخرى كنظارة الأوقاف ونظارة الحرم والخطابة[١٠٥] والتصدّي للاشتغال بالعلم الشّرعي ونشره.

وأوقاف المدارس التّي ينشأها السّلاطين؛ ففي سنة ٨١٤هـ/١٤١١م أوقف ياقوت الغياثي[١٠٦] وقفا يتكوّن من حديقتين ودار على مصالح المدرسة النبغالية التّي مدرّسوها هم قضاة المذاهب الفقهيّة الأربعة.[١٠٧]

والهبات والصّدقات التّي كانت تأتي إلى مكة والمدينة من ملوك السّلاطين وأمرائهم ومن الحجّاج المحسنين؛ ففي سنة ٧٢٢هـ/١٣٢٢م، وصل للقاضي محمد بن أحمد بن عبد العزيز من الأشرف إسماعيل بن الأفضل بن عباس والي اليمن صله له سنويا، وذلك بسبب ذكر اسمه في الخطبة.[١٠٨]

كان يخصّص لقضاة المدينة من قبل الدّولة المملوكية مقدار مناسب من الجراية وهي الحبوب والمواد الغذائية الأخرى والملابس؛ ففي عام ٨٢٣هـ/١٤٢٠م حجّ السّلطان الشيخ بدر الدّين الأقصرائي، وفوّض إلى قضاة المذاهب الأربعة تفريق القمصان التّي بعث بها السّلطان إلى أهل مكّة والمدينة، فقسّمت على ثلاثة أقسام، قسم منها للقضاة والأئمة والفقهاء.[١٠٩]

زي القضاة، وألقابهم:

حفلت المصادر التّاريخيّة بوصف خلع القضاة التّي كان يرسلها سلطان مصر لهم عند تعيينهم؛ إذ كان لا بدّ أن يرسل مع مرسوم التّعيين خلعة التّشريف ليلبسها القاضي، وكانت هذه الخلعة سنوية تقريبا؛ لأنّ مرسوم التّعيين كان لا بدّ أن يجدّد

---

١٠٣ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٠٢.

١٠٤ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٠٢.

١٠٥ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٩٦.

١٠٦ ياقوت الغياثي الحبشي فتى السلطان غياث الدين/صاحب بنجالة، السخاوي، الضوء اللامع، ج ١٠، ص ٢١٤.

١٠٧ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ٤٨٥/٣-٤٨٦، محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٩٧.

١٠٨ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٠٢.

١٠٩ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٣، ص٥٧٣-٥٧٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سنويا إذا استمـرّ القاضي في وظيفته[١١٠] ، وقد تصل خلعة أخرى أثناء عند تعيين سلطان جديد، أو بـمناسبة قدوم السّلطان للحجّ، وبعد قراءة مرسوم التّعيين يلبس القاضي الـمعيّن الخلعة.[١١١]

فالخلع أنواع منها: مـا هي خضراء، ومنها الزّرقاء، والبيضاء، كمـا تكون مـن الشّاشات الكبار، والصّوف الأبيض، الـمطلي، وتكون أحيانا مـن الفرو.[١١٢]

أمـّا عن أنواع الخلع فقد وصل سنة ٨٧٤هـ/١٣٦٩م إلى القاضي الشّافعي وأخيه قاضي جدّة خلعتان كاملية بـمقلب فرو سـمور؛ إحداهما بيضاء والأخرى خضراء، وأمر كلّ من القاضيين في مرسوم أن يلبساها على العادة مـع الطّواف بالبيت سبعا.[١١٣]

وأمـّا ألقاب قضاة المدينة فبالغو إلى الأسر التّي تولّت منصب القضاة نجد أفرادها يطلقون على أنفسهم عدّة ألقاب على عادة العصر الذّي عاشوا فيه[١١٤]، مثل غيرهم مـن مـوظّفي الدّولة الـمملوكية؛ فالطّبريّون وفق قائـمة قضاتهم خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م غلب عليهم ألقاب مختلفة منها: رضيّ الدّين، وزين الدّين، وجمال الدّين، ومـحبّ الدّين، ومـن الألقاب التّي تقلب بها قضاة الأسرة النّويريّة وفق قائـمة قضاتهم خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م نور الدّين، وليّ الدّين، ومحبّ الدّين، ووأمـّا الأسرة الظّهيريّة فقد تلقب قضاتها وفق قائـمة قضاتهم خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م بألقاب منها: ظهير الدّين، ونور الدّين، وجمال الدّين.([١١٥]) وكذلك تلقب قضاة أسرة القسطلانيّ وفق قائـمة قضاتهم خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م بألقاب منها: قطب الدّين، وزين الدّين، وكمـال الدّين، ومـن الألقاب التّي تلقب بها الصّاغانيّون: شهاب الدّين، وضياء الدّين، ورضي الدّين، وجمـال الدّين، وبهاء الدّين، و كذلك تلقب قضاة أسرة الفاسيّ بألقاب منها: تقيّ الدّين، وجمـال الدّين، ويفهم من هذا أن كل قاضٍ يلقب بأسرته التي ينتمي لها.

علاقة القضاة بالإدارة المحلية في المدينة المنورة :

كانت العلاقة بين قضاة المدينة وبين أميرها طيّبة في كثير مـن الأحيان، وقد تعدّدت مظاهرها وتنوّعت، فـمنها:

---

١١٠ الطّاسان، القضاء في مكة في العصر الـمملوكي، ص٣٠٣.
١١١محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢٣٧.
١١٢ محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢٣٧.
١١٣ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٤، ص ٥٠٧.
١١٤ محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢٣٥.
١١٥حبيب الزيات، لقب القاضي في دولة الـمماليك، صـ٥٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-كان أمير المدينة يعقد المجالس الاستشاريّة بالقضاة " وتؤخذ بآرائهم من قبل الإدارة المركزيّة في القضايا المهمّة، وينفذون أوامر السّلطان السّياسية بالتّمكين لأمير دون آخر، وإجراء الصّلح بين أفراد الأسرة الحاكمة"[١١٦]

٢-قد يكلّف أمير المدينة القاضي بالسّفر إلى مصر لقضاء مهامه؛ كما حصل في عام ٨١٠هـ/١٤٠٧م حينما انقطعت أخبار مصر عنه .[١١٧]

٣-وقد جرت العادة حضور القضاة عند قراءة المراسيم الواصلة من مصر خاصّة المراسيم ذات الصّلة بإدارة شؤون الحياة في المدينة، مثل مرسوم تعيين أمير أو عزله، أو تعيين القضاة وعزلهم.[١١٨]

٤-كان كلّ أمير يحتضن مجموعة من الفقهاء ويدافع عنهم، ويتوسّط لهم، ويعتبرهم من أخصائه، ومن ثمّ فإنّ التّعدّي على أيّ فرد منهم يعتبر تعدّيا على هذا الأمير، وكم من المآسي التّي تسبّبت فيها تلك الوسائط، بل إنّها كانت أبرز الأسباب لانحدار مستوى شاغلي الوظائف القضائية؛ لأنّ الوساطة تغفل عن قدر طالب المنصب من حيث علمه، ويشغله الأكثر والأقوى وساطة ونفوذا.[١١٩]

٥-قد تحدث علاقة المصاهرة بين القاضي وبين أمير المدينة: كما صاهر الشيخ سراج الدين عمر بن أحمد على ابنته .[١٢٠]

في بعض الأحيان قد تسوء العلاقة بين نائب السّلطان في المدينة وبين بعض قضاتها، خاصّة عندما يعارضون بعض مصالح النّائب، فيغضب " فكان يساعد على عزله، ويكتب بذلك إلى السّلطان، ولا يجرؤ النّائب على عزله من تلقاء نفسه، وإنّما عن طريق السّلطان نفسه حتّى لا يتعرّض هو نفسه للعزل".[١٢١]

من خلال تتبّع الأحداث التّاريخية خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م تبيّن أنّ نائب السّلطان لم يكن يتجرّأ على إهانة قاض، أو ضربه، أو عزله مثلما يحقّ

---

١١٦ ريم بنت معيض الحربي، القضاء في المدينة في العصر المملوكي، صـ١٧٩

١١٧ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٤١-١٤٢.

١١٨ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٤١.

١١٩ الدميري، قضاة مصر في القرن العاشر والرّبع الأوّل من القرن الحادي عشر الهجري، تحقيق: عبد الرزّاق عيسى، النّاشر العربيّ للنّشر والتّوزيع، القاهرة، ط/١، ٢٠٠٠م، صـ١٨.

١٢٠ شمس الدّين محمد بن عبد الرّحمن السّخاوي، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، ج ٢، ص٣٦.

١٢١ عايد موسى الحلايقة، القضاء في دمشق في العصر المملوكي الأوّل (٦٤٨هـ-٧٨٤هـ/١٢٥٠م-١٣٨٢م)؛ رسالة قدمّت لاستكمال متطلبات الحصول على التّاريخ الإسلامي في كلية الآداب والعلوم بجامعة آل البيت، ٢٠٠١-٢٠٠٢م، صـ١٠٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للسّلطان، بل كان يحاول أن يكسب ودّه، وأن يستقطبه إلى صفّه؛ وذلك بتقديره له، وإنزاله منزله، أو بإغداق الصّلات عليه وتكريمه بالهدايا، فدلّ ذلك على أنّ سلطة القاضي لم تكن أضعف من سلطة النّائب.

علاقة قضاة المدينة بالمحتسب:

كانت العلاقة بين قاضي المدينة بمتولّي الحسبة خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م هي علاقة التّكامل أو التّفاعل الوظيفي؛ إذ تمتّع متولي الحسبة بصلاحيات استثنائية يمكن اعتبارها صلاحيات قضائية في الأصل وهي العناية بشؤون السّوق، ومراقبة التّجاوزات الظّاهرة في المعاملات الأخلاقية والتّداولات اليّومية للنّاس في أزقات المدينة وطرقها، ومحاربة الأفكار التّي تعد مخلّة بالأمن والدّين (الأمر بالمعروف والنّهي عن المنكر)، ومراقبة الدّور الآيلة للسّقوط والأمر بهدمها، بل حصل في كثير من الأحيان التّداخل بين الحسبة والقضاء؛ إذ تولّى منصب الحسبة خلال الفترة ٦٤٨- ٩٢٣ه ١٢٥٠- ١٥١٧م عدد كبير من قضاة المدينة؛ لأنّهم كانوا من الفئة القادرين على تحمّل هذه المسؤولية الملقاة على عاتقهم بأحسن قيام، وظلّ الأمر على هذه الحال حتّى سنة ٨٤٨هـ/١٤٤٤م حين أصبحت ولاية الحسبة يتولاّها أمراء مماليك يتمّ انتدابهم من القاهرة بدلا من القضاة والعلماء الذّين اعتادوا تولية هذه الوظيفة. ويبدو أنّ السّلاطين رأوا ضرورة سيطرتهم على الحرمين سياسيّاً ودينياً، وأنّ ذلك لا يتمّ إلاّ إذا تولّى أمير من قبلهم هذا المنصب المهمّ.[١٢٢]

فنجد أن أول من تولي الحسبة في المدينة المنورة أبو الحسن علي بن يوسف الزرندي سنة ٧٤٦هـ/١٣٤٥م، ثم ولي الحسبة بعده ابنه محمد فتح الدين، وكان ذلك سنة ٧٧٢ه/ ١٣٧٠م، ثم تولي ابنه الآخر عبدالرحمن بن علي سنة ٨١٧ه / ١٤١٤م حتى صار يطلق عليه محتسب المدينة، وكانت ولايته طويلة الأمد[١٢٣]، ثم عزل عن منصبه وتولي مكانه القاضي يوسف بن محمد الزرندي ٨٣٩ه / ١٤٣٥م.[١٢٤]

علاقة قضاة المدينة بقاضي قضاتها:

كان قاضي المذهب الشّافعي هو قاضي القضاة في المدينة، كما في سائر الولايات؛ لكون الدّولة المملوكية تتبع المذهب الشّافعي[١٢٥]، وكان قاضي القضاة تربطه بسائر القضاة علاقة وطيدة متينة، ويمكن إبراز أهمّ معالمها فيما يلي:

١٢٢ محمد سالم بكر باعامر، الحسبة في مكة المكرّمة عصر سلاطين المماليك (٦٤٨هـ-٩٢٣هـ/١٢٥٠هـ-١٥١٧م)، صـ٨٢٢.

١٢٣محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٥٥.

١٢٤محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ١٥٦.

١٢٥ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢١٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-كان قاضي القضاة هو الذّي كان يرشّح لدى السّلطان أو وكيله من يراه أهلا لتولّي منصب القضاء في المدينة.
٢- وكما كان قاضي القضاة يستنيب عنه في الأعمال القضائيّة من يشاء من القضاة، ولكن بأمر السّلطان.
٣-كان قاضي القضاة يستشير قضاة المدينة الذّين يثق بدينهم وعلمهم في بعض المسائل المهمّة والحسّاسة، فيجتهد كلّ المستشارين رأيهم فيها بالكتابة أو بالمشّافهة مع التّعليل، فما وافق ما ظهر له منها أو رآه حسنا تبعه وعمل به، وما خالف ما ظهر له أو تبيّن خطؤه تركه، وما شكّ فيه أعاد فيه الشّورى حتّى يتبيّن له وجه الحقّ.
٤- كان قضاة المدينة لا ينفذّون أحكام الشّرع في أنحاء المدينة إلاّ تحت إشراف قاضي القضاة الشّافعي.
٥-إذا جلس قاضي القضاة في مجلس السّلطان رافقه سائر القضاة، ولكلّ مقعده الخاصّ به.[١٢٦]
٦-بتعيين قاضي القضاة لكل مذهب من المذاهب الأربعة كان يجب على قاضي القضاة الشّافعي أن لاّ يتدخل في أحكام وأمور القضاة من مذهب آخر.[١٢٧]

وظيفة قاضي القضاة، وعلاقته بالأمراء:

لقد ظهر منصب " قاضي القضاة" في العصر العبّاسي على يدي الخليفة هارون الرّشيد (ت١٩٣/٧٨٦م)؛ الذّي أسنده سنة ١٧٠هـ/٨٧٦م إلى الإمام أبي يوسف يعقوب بن إبراهيم (ت١٨٢هـ/٧٩٧م) - صاحب أبي حنيفة -، غير أنّه كان هنالك قاض قضاة واحد في عموم الدّولة له الولاية العامّة في القضاء، ينيب عنه ما يشاء في الولايات والأقاليم، ويعزل منهم من يشاء إن كانت هناك ضرورة لعزلهم.[١٢٨] وبعد تسرّب الضّعف إلى الدّولة العبّاسيّة، أصبح بمقدور كلّ وال بعيد عن مركز الخلافة أن ينصّب في ولايته قاضي القضاة من أتباع المذهب الفقهيّ الذّي يشكّل أتباعه أغلبية بالنّسبة للمذاهب الأخرى، وبقي الأمر كذلك حتّى بداية حكم المماليك لمصر والشّام والحجاز، فاختلف الأمر كما كان عليه في السّابق؛ حيث جعلوا في الإقليم الواحد لكلّ مذهب فقهي من مذاهب أهل السنة – طوال فترة حكمهم – قاضي قضاة ينظر في القضايا المتعلّقة بأتباع مذهبه، وينيب عنه نوّابا

١٢٦ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي صـ٢١٣.
١٢٧ عايد موسى الحلايقة، القضاء في دمشق في العصر المملوكي الأوّل (٦٤٨هـ-٧٨٤هـ/١٢٥٠م-١٣٨٢م)، صـ١١٩.
١٢٨ محمد بن عمر الشّماغ، القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، صـ٢٠٩-٢١٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مـن الـمنتسبين لـمذهبه ليحكموا بين أتباع مذهبهم؛ سواء في الـمركز الذّي يقيم فيه قاضي قضاتهم أو في النّواحي.[١٢٩]

علاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية:

كان القضاء في المدينة المنورة قبل العصر المملوكي بأيدي الشيعة الإمامية من بني سنان، وقد تولي القضاء والخطابة عدد كبير منهم، ومن بين هؤلاء جد هذه الأسرة وهو عبدالوهاب بن نملة[١٣٠] ، ثم خلفه ابنه من بعده سنان[١٣١]، وقد استمر القضاء في أيدي الشيعة من بني سنان إلى أواخر القرن السابع الهجري، حيث بدأ مذهب أهل السنة يكتسب القوة التي استمدها من قبل السلطان المملوكي، ومن بعض الفقهاء من أهل المدينة ومن غيرها.[١٣٢]

لقد استحدث منصب قضاء الحنفية في المدينة في سنة ٧٦٤ه/ ١٣٦٢م، وذلك عندما تولي القاضي نور الدين علي يوسف الزرندي القضاء والخطبة والتدريس مع الحسبة، ويكاد يكون مـنصب القضاء الحنفيّ وراثياً في أفراد أسرة ابن الزرندي، فـممـّن تولّى الـمنصب منهم:

أوّلا: القاضي نور الدين علي يوسف الزرندي (٧٦٤هـ - ٧٦٧ه) [١٣٣]

علي بن عز الدين يوسف بن الحسن بن محمد بن محمود بن عبد الله الأنصاري الزرندي، ثم المدني الحنفي نور الدين أبو الحسن ابن أبي المظفر ابن الزرندي ولد سنة عشر أو قبلها وقيده بعضهم سنة ثمان سمع من إسماعيل النفليس، ومن ابن شاهد الجيش، وكان قد حفظ ربع الوجيز في الفقه على مذهب الإمام الشافعي، ثم تحول حنفياً وتفقه على مذهب الحنفية، ونظر في الآداب، وشارك في الفضائل، وطلب الحديث، وسمع بدمشق والقاهرة وبغداد ورحل إلى أقطار كثيرة من المدن الإسلامية، وشارك فى الفضائل وولي قضاة المدينة والتدريس بها والحسبة في سنة ٧٦٦ه،كان

---

١٢٩ محمد الرحيل غرايبة، تعدّد منصب قاضي القضاة في العصر الـمملوكي وآثاره (٦٦٣هـ-٩٢٢هـ/١٢٦٥م-١٥١٧م)، بحث منشور، (د.د)، و(د.ت)، صـ٢٥٧.

١٣٠عبد الوهاب بن نميلة الحسيني الوحادي المدني قاضي المدينة وخطيبها ، كان حسن الفهم جيد النظم، ولأمراء المدينة فيه اعتقاد، وكانوا لا يقطعون أمراً دونه وكان كثير النفقة متحبباً إلى المجاورين، ويحضر مواعيد الحديث، ويترضى عن الصحابة إذا ذكروا، ويتبرأ من فقهاء الإمامية مع تحقيق المعرفة وحسن المحاضرة ومات سنة ٧٥٤ه، ابن حجر، الدرر الكامنة، ٦/ ١٣٣، وانظر: السخاوي، التحفة اللطيفة، ج ٢، ص ٢٢٤.

١٣١سنان بن عبد الوهاب بن نميلة، أحد قضاة المدينة وخطيبها من الإمامية، السخاوي، التحفة اللطيفة، ج١، ص ٤٢٨.

١٣٢محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢١٦.

١٣٣ ابن حجر، الدرر الكامنة، ٤/ ١٦٨، وانظر: السخاوي، التحفة اللطيفة، ج ١، ص ٣٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سيفاً لأهل السنة قامعاً للمبتدعة، وهو أول قضاة الحنفية بالمدينة، مات بالمدينة في سابع أو ثامن ذي الحجة سنة ٧٧٢ه.

ثانياً: القاضي عبدالرحمن بن علي (٧٨٤ه – ٨١٧ه).[١٣٤]

عبد الرحمن بن علي بن يوسف بن الحسن بن محمد بن محمود بن القاضي زين الدين: أبو الفرج بن العلامة النور الأنصاري الزرندي المدني الحنفي القاضي ولد في ذي القعدة سنة ست وأربعين وسبعمائة بالمدينة النبوية، ولي قضاء الحنفية بالمدينة النبوية بعد أخيه أبي الفتح في سنة ثلاث وثمانين وسبعمائة, واستمر حتى مات إلا أنه عزل مرة في سنة أربع وثمانمائة ثم أعيد وكذا ولي حسبة المدينة أيضا وكان عاقلاً متوداً عزيز المروءة فاضلاً مات في ربيع الأول سنة سبع عشرة وثمانمائة.

علاقة قضاة المدينة بالسّلطنة المملوكية (أساليبها، ودوافعها، ونتائجها):

لقد سلك قضاة المدينة مع السّلطة المملوكية المتمثلة في السّلطان أو نائبه خلال الفترة ٦٤٨هـ/ ١٢٥٠ إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م من شقّ عصا الطّاعة، وخلع يد من طاعة، ومن غير أن يترتّب عليها مفسدة عظمى في الوضع الذّي رأوه غير طبيعيّ أو غير لائق شرعا وعرفا، أساليب متعدّدة أسهمت مساهمة فعّالة في إحداث التّغيير، فمن تلك الأساليب ما يلي:

١-إصدار الفتوى بتحريم تصرّف خاطئ من ذي الشّوكة: عندما يرتكب شخص من دائرة ذي الشّوكة خطأ لا يقرّه الشّرع أو العادة، فإنّ قضاة المدينة كانوا يتّخذون موقفاً مباشرة من ذلك. فمن أمثلة ذلك: أنّ التّاجر والأمير الخواجا شمس الدّين محمد بن عمر الشّهير بـ "بن الزمن" الذّي كان تربطه بالسّلطان الأشرف قيتاباي صداقة عندما كان أميرا، قام بشراء بعض الأملاك بجوار المسجد النبوي وفي مسعى الحرم المكي، ثمّ قام ببنائها؛ ممّا يكون سببا في التّضييق على مستخدمي ميضأة الأشرف شعبان ابن حسين التّي كانت تقع بين الميلين بالمسعى، فمنع قاضي القضاة برهان الدّين إبراهيم بن عليّ بن محمد بن حسين بن ظهيرة الشّافعي (ت٨٩١هـ/١٤٨٦م) عمّال التّاجر والأمير ابن الزّمن من مواصلة التّوسع في البناء، ثمّ دعاه القاضي مع قضاة مكّة الثّلاثة: الحنفي والمالكي والشّافعي وجماعة من علماء المدينة والشّام المجاورين، وكتب فتوى بتحريم ذلك بحضور هؤلاء العلماء، وأمر بهدم التّوسعة، ثمّ كتب محضرا بذلك بخطّ القضاة وسائر من حضر إلى السّلطان الأشرف قيتاباي بالقاهرة، فدخلت الدّسائس بسبب ذلك ضدّ القاضي لدى السّلطان، فعزله عن منصبه سنة ٨٧٥هـ/١٤٧٠م واستبدل

١٣٤ ابن حجر، إنباء الغمر بأبناء العمر، تحقق: د حسن حبشي، الناشر: المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية - لجنة إحياء التراث الإسلامي، مصر، عام النشر:١٣٨٩ه، ج ٣، ص ٤٤، السخاوي، التحفة اللطيفة، ج ٢، ص ١٤٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بأخيه محبّ الدّين ابن ظهيرة .[١٣٥]

٢- السّعي لدى السّلطان لـمنع ظلم أمير المدينة: لـمّا كان ذو الطّبائع السّوية يستهجنون تعاطي الظّلم ولا يقرّونه في مـجتمعهم البتّة، فإنّ قضاة الحرمين لم يحيدوا عن هذا الخطّ؛ بحيث نجدهم يقفون إلى جانب المظلومين دفاعا عنهم أو مطالبة بحقوقهم، فـمن صور ذلك: في سنة ٨٠٤ هـ/١٤٠١م انكسر الـمركب البحريّ الذّي كان يقلّ تجّار الكارم، فأعطوا تعويضا عن ذلك لأمير مكّة حسن بن عجلان مبلغا بـمقدار ٦٥ ألف مثقال ذهب أو أزيد، ولـمّا بلغ ذلك القاضي برهان الدّين الـمحليّ اشتدّ غضبه على الأمير، وسعى في إرسال شخص مـن خواصّ السّلطان بـمصر ليطالبه بردّ هذا الـمبلغ، فوصل إلى السّلطان وبلّغه الرّسالة، فاعتذر أمير مكّة بتفرّق الـمبلغ من يده، ووعده بسداده.[١٣٦]

٣-عدم الاستجابة لقرار ذي السّلطان أو ممثليه إذا خالف أصول القضاء: تعتبر هذه الوسيلة مـهمة جدّا، يستهدف قضاة المدينة من استخدامها الضّغط على ذي السّلطان، فـمن صور ذلك: لـمّا عزل القاضي محمد بن أحمد التشتري سنة ٩١٥ه / ١٥٠٩م[١٣٧] لم يتجنب الأحكام محتجا بأن مذهبه أن القاضي لا ينعزل إلا بجنحة، وهو لم يأتها.[١٣٨]

٤- مـواجهة القاضي الـمعيّن من قبل السّلطان الـمملوكي إذا شذّ في الرّأي: فمن ذلك: عزل القاضي محمد بن عبدالرحمن المطري الشافعي الذي تولي سنة ٨١١ه/ ١٤٠٨م عن القضاء من قبل أمير المدينة سعد بن ثابت بن جماز[١٣٩]، لأجل القول بإثبات الأحكام بالشّهادة على خطّ الشّاهد الـميّت أو الغائب، وتعلّق في ذلك بـما وقع للإمام أحمد بن حنبل من نفوذ وصية الـميّت إذا وجدت عند رأسه بخطّه، فعدّى الـمذكور هذا الحكم إلى غير الوصية مـن الأحكام، ولم يوافقه على ذلك علـماء عصره .[١٤٠]

---

١٣٥ شـمس الدّين محمد بن عبد الرّحمن السّخاوي، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، ج ١، ص٩٤؛ والنّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج ٤، ص٥٢٧-٥٢٩.

١٣٦ النّجم ابن فهد، إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، ج٣، ص٤٢٥-٤٢٦، وانظر الشماع، صـ ١٦٨.

١٣٧محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ١٢٧.

١٣٨ شـمس الدّين السّخاوي، الضوء اللّامع لأهل القرن التّاسع، ج٢، ص١٧٩؛ و العقد الثمين بتاريخ البلد الأمين، ج ٣، ص١٦٩-١٧٠.

١٣٩ محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢١٩.

١٤٠ محمد بن عمر الشّماغ، الـقضاء والقضاة في الحجاز في العصر الـمملوكي، صـ٢١٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نتائج علاقة قضاة المدينة بالسلطنة المملوكية:

لابدّ أن يترتّب على هذه العلاقة خلال الفترة ٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م نتائج كثيرة؛ سواء على مستوى منصب القضاء، أو على مستوى المجتمع المحليّ، فمن أهمّ تلك النّتائج:

١-تحّقق إزالة بعض المنكرات وما يهدّد المصلحة العامّة: لقد رأينا في بعض الحوادث التّاريخيّة التّي تمّ سردها في المطلب الأوّل تمكّن قضاة المدينة من إزالة بعض المنكرات التّي تلبس بها بعض أمراء المدينة، وكذلك رفع بعض ما يهدّد المصلحة العامّة للمجتمع المدني، فحصل لهم الطّموح والتّرفع عن الدّنايا، كما حصل للقضاة شعور بأنّهم ربّانيّون يصلحون النّاس.

٢- الحفاظ على النّظام العامّ في المدينة: كانت من نتائج علاقة قضاة المدينة للسّلطنة المملوكية عامل منهم – في الغالب - في الحفاظ على نظام الحياة، على أحسن صورة عن طريق جلب المصالح ودرء المفاسد، وفي تحقيق الطّمأنينة والأمن في المجتمع المدنّي.

٣-عودة الهيبة إلى كثير من قضاة المدينة: كانت هيبة القاضي قد تضاءلت نسبيا في المدينة وغيرها، وسقطت القضاة في أعين بعض الأمراء والسّلاطين خلال الفترة ٦٤٨هـ/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م ؛ بحيث كانوا يمارسون التّخويف بحقّ بعض القضاة في عملهم أو في شخصهم؛ كحبسهم وفرض غرامة ماليّة عليهم، وعزلهم، وكثرة تدخّل السّلاطين المماليك ونوّابهم بالمدينة في شؤونهم واختيارهم مثل: تكرار عزلهم من مناصبهم، ولكن يلاحظ أنّ معارضة قضاة المدينة لبعض تصرفات ذي الشّوكة الخاطئة أعادت الهيبة لكثير منهم، وكما أعادت الهيبة لإفتاء دار العدل في كثير من المسائل؛ ممّا يعني بداية انتعاش منصب القضاء في المدينة.

٤-إقامة حجّة الله على خلقه: على الرّغم من عدم تحقيق بعض صور مواجهة قضاة مكّة للسّلطنة المملوكية لأهدافها، فإنّ هؤلاء القضاة قد برّأوا ساحتهم من مسؤولية إزالة المنكر والأمر بالمعروف التّي تكون نتيجتها الحفاظ على نظام الحياة، على أحسن صورة عن طريق جلب المصالح ودرء المفاسد، وتحقيق الطّمأنينة والأمن في المجتمع المدني.

نتائج البحث:

تم التوصل إلى جملة من النّتائج المهمّة، فمن أهمّها:

١- في خضم الصّراع ضدّ الصّليبيين بقيادة لويس التّاسع في المنصورة سنة ٦٤٧هـ/١٢٤٩م توفي السّلطان الصّالح نجم الدّين أيّوب، وقامت زوجته شجرة الدرّ بإدارة شؤون الحكم والحرب بمساعدة كبار أمراء المماليك.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- لقد شهدت المدينة المنورة من الناحية السّياسية استقراراً سياسيّاً خلال الفترة) ٦٤٨ه/ ١٢٥٠ إلى ٩٢٣ ه/ ١٥١٧م) في ظلّ فترة بني مهنا أحد فروع الأسرة الحسنيّة في المدينة المنورة؛ خاصّة في عهد الأمير طاهر بن أبي جعفر، وكذلك يلاحظ أنّ المدينة المنورة شهدت استقرار نسبيّا أيضا في عهد أولاد طاهر بن أبي جعفر من بعده؛ خاصة أبي عمارة مهنا بن داود.

٣- كان مجتمع المدني في عصر المماليك خلال الفترة ٦٤٨ه/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ هـ/ ١٥١٧م يتألّف من ثلاث طبقات هي: الأشراف، والقواد، بقية فئات المجتمع من العلماء وطلبة العلم والتّجار والفلاّحيين والحرفيين والبدو والمجاورين لأهل المدينة المنورة خلال الفترة) ٦٤٨ه/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ ه/ ١٥١٧م) ولهم عادات وتقاليد اجتماعية متوارثة تميّزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى، وكما لهم أخلاق وخصال حميدة وصفات جليلة سجّلتها وشهد بها كتب الرّحالة.

٤- كان سكّان المدينة المنورة خلال الفترة) ٦٤٨ه/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ ه/ ١٥١٧م) يتمسّكون بالمذاهب الفقهية الأربعة وهي: المذهب الحنفي، والمذهب المالكي، والمذهب الشّافعي، والمذهب الحنبليّ، بالإضافة إلى المذهب العلوي الشّيعي الذّي كان ينتمي إليه قلّة من النّاس، وكان هذا المذهب له فتواه في المسجد النبوي وقاضيها الذّي يحتكم إليه في فضّ الخصومات والنّزعات، وفي تسيير الأوقاف وغيرها من المهام الدّينية الرّسميّة.

٥- لقد شهد منصب القضاء في ظلّ حكم السّلطنة المملوكية بصفة عامّة، وفي المدينة المنورة خلال الفترة)٦٤٨ه/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ ه/ ١٥١٧م) ضعفا ووهنا؛ فقد القضاة استقلاليّتهم لكثرة تدخّل السّلاطين المماليك ونوّابهم بالمدينة المنورة في شؤونهم واختيارهم، وكما انتقص أحد مظاهر التّبجيل للقضاة وهو هيبتهم؛ بحيث سقطت مكانتهم في نفوس بعض فئات الرّعية عمّا كانوا عليه في فجر القرون الهجريّة السّالفة.

٦- لقد استحدثت بدع قضائية من بعض قضاة المدينة المنورة لم يعهد بها من قبل، كان لها آثار سلبيّة على نظام القضاء خلال الفترة)٦٤٨ه/ ١٢٥٠م إلى ٩٢٣ ه/ ١٥١٧م) ، منها: الارتشاء لتولّي منصب القضاء - التّنافس على تولّى منصب القضاء - التعصب في للمذهب الفقهي - تأجير القاضي الأوقاف والأربطة لأرباب الشّوكة، مما قد يؤدي إلى امتلاكها - إقراض أموال اليتامى بدون كفيل ولا رهن - موافقة القاضي على أهواء السّلطان فيما يخالف الشّرع.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائـمة المصادر والـمراجع

١) إتحاف الورى بأخبار أمّ القرى، النّجم ابن فهد، تقديم وتحقيق: فهيم محمد شلتوت، مركز البحث العلميّ وإحياء التّراث الإسلامي بجامعة أمّ القرى، (د.ت).
٢) تاريخ أمراء المدينة المنورة، عارف أحمد عبد الغني، دار كنان للطّباعة والنّشر والتوزيع، ١٤١٧هـ.
٣) تاريخ ابن خلدون، تحقيق: خليل شحادة، دار الفكر، بيروت – لبنان، ط/٢، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م.
٤) التّاريخ الشّامل للمدينة المنوّرة، د. عبدالباسط بدر، (د.د)، المدينة المنوّرة، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م .
٥) مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ط/١، ١٤٢٢ هـ - ٢٠٠١ م.
٦) يتيمة الدّهر، الثّعالبي، تحقيق: د. مفيد محمد قمحية، دار الكتب العلمية - بيروت/لبنان، ط/١، ١٤٠٣هـ١٩٨٣م
٧) وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان، ابن خلكان، تحقيق: إحسان عباس، دار صادر – بيروت، ١٩٠٠م-١٩٩٤م.
٨) التحفة اللطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، شمس الدين محمد بن عبد الرحمن السخاوي، دار الكتب العلمية، بيروت –لبنان، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.
٩) ابن عنبة، عمدة الطالب في أنساب آل أبي طالب، تحقيق: محمد حسن آل الطّالقاني، ط٢، المطبعة الحيدرية، النجف ١٣٨٠هـ/١٩٦٠م.
١٠) تاريخ العتبي، أبو نصر محمد بن عبد الجبار العتبي، تحقيق: د. إحسان ذنون عبد اللطيف الثامري، دار الطليعة – بيروت، ١٤٢٤ هـ / ٢٠٠٤ م.
١١) معجم البلدان، ياقوت الحموي، دار صادر، بيروت، ط/٢، ١٩٩٥ م
١٢) المعالم الأثيرة في السنة والسيرة، محمد بن محمد حسن شُرَّاب، الناشر: دار القلم، الدار الشامية - دمشق- بيروت، ط/١، ١٤١١ هـ
١٣) معجم المعالم الجغرافية في السيرة النّبوية، عاتق البلادي، دار مكة للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، ط/١، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م
١٤) صبح الأعشى في صناعة الإنشاء، القلقشندي، دار الكتب العلمية، (د.ت)، بيروت
١٥) المنهل الصّافي والمستوفى بعد الوافي، ابن تغري بردي، حققه ووضع حواشيه: دكتور محمد محمد أمين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (د.ت)
١٦) العقد الثمين في تاريخ البلد الأمين، تقي الدين محمد بن أحمد الفاسي ، تحقيق: فؤاد سيد، ط٢، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٠٦هـ/ ١٨٦م
١٧) مجلس دائرة المعارف العثمانية، محمد عبد المعيد ضان، - صيدر اباد/ الهند، ط/٢، ١٣٩٢هـ/ ١٩٧٢م
١٨) المغانم المطابة في معالم طابة، الفيروزآبادي، مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة، (د.ت)
١٩) تاريخ ابن الوردي، ابن الوردي، دار الكتب العلمية - لبنان / بيروت، ط/١، ١٤١٧هـ / ١٩٩٦م

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢٠) مرآة الجنان وعبره اليقظان في معرفة ما يعتبر من حوادث الزمان، اليافعي، وضع حواشيه: خليل المنصور، دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان، ط/١،١٤١٧ هـ / ١٩٩٧ م
٢١) إنباء الغمر بأبناء العمر، ابن حجر، المحقق: د حسن حبشي، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية - لجنة إحياء التراث الإسلامي، مصر، ١٣٨٩هـ/ ١٩٦٩م
٢٢) معجم البلدان، ياقوت الحموي، دار صادر، بيروت، ط/٢، ١٩٩٥ م
٢٣) الكواكب السائرة بأعيان المئة العاشرة، نجم الدين محمد بن محمد الغزي، تحقيق: خليل المنصور، دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان، ط/١، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م
٢٤) درر الفرائد المنظّمة في أخبار الحاجّ وطريق مكّة المعظّمة، عبدالقادر بن محمد الجزيري، أعدّه للنّشر: حمد الجاسر، دار اليمامة، الرّياض، ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م
٢٥) آثار البلاد وأخبار البلاد، زكريا بن محمد القزويني، دار صادر، بيروت، (د.ت).
٢٦) أسعار المواد الغذائية في مكة خلال الفترة ٦٤٨(هـ-٩٢٣هـ/١٢٥٠م -١٥١٧م)، ضيف الله يحيى الزهراني، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامية بجامعة أم القرى، ١٤١١هـ/١٩٩١م.
٢٧) الأعلام، دار العلم للملايين، خير الدّين الزركلي، ط/١٥، أيار/مايو ٢٠٠٢ م.
٢٨) أعوان القضاة، أيّوب بن فريح البهلال، مجلّة كلية أصول الدّين بأسيوط، ع: ٣٣، ٢٠١٥م.
٢٩) التّاريخ الإسلامي، محمود شاكر، المكتب الإسلامي، بيروت – لبنان، ط/٤، ١٤١١هـ/١٩٩١م.
٣٠) تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام، ابن فرحون، مكتبة الكليات الأزهرية، ط/١، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
٣١) التحفة اللطيفة في تاريخ المدينة الشريفة، شمس الدّين محمد بن عبد الرحمن السّخاوي، الكتب العلمية، بيروت –لبنان، ط/١، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.
٣٢) تكملة المعاجم العربية، رينهارت بيتر آن دُوزِي، وزارة الثقافة والإعلام، الجمهورية العراقية، ط/١- ١٩٧٩-٢٠٠٠م.
٣٣) جون ل. ميلوي، مسارات تشكيل الدولة عبر غرب آسيا الإسلامي في القرن الخامس عشر./ :org.doi//https
٣٤) حاشية الدّسوقي على الشّرح الكبير، الدردير، دار الفكر، (د.ت)، و(د.ط).
٣٥) حرف العلماء ومهنهم في مكّة المكّرمة خلال العصر المملوكي (ت٦٤٨هـ - ٩٢٣هـ/١٢٥٠م-١٥١٧م)، شريفة بنت صالح المنديل، مجلّة العلوم العربية والإنسانية بجامعة القصيم – السّعودية، مج: ٨، ع: ٤، يوليو ٢٠١٥م.
٣٦) الدرر الكامنة في أعيان المائة الثامنة، ابن حجر العسقلاني، مراقبة: محمد عبد المعيد ضان، مجلس دائرة المعارف العثمانية - حيدر اباد/الهند، ط/٢، ١٣٩٢هـ/١٩٧٢م.
٣٧) ذيل طبقات الحفّاظ للذّهبي، جلال الدّين عبد الرحمن بن أبي بكر السّيوطي، تحقيق: الشيخ زكريا عميرات، دار الكتب العلمية، (د.ت)، و(د.ط).
٣٨) صبح الأعشى في صناعة الإنشاء، عليّ بن أحمد القلقشنديّ، دار الكتب العلمية، (د.ت)، و(د.ط).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣٩) الضّوء اللاّمع لأهل القرن التّاسع، شمس الدّين محمد بن عبد الرحمن السّخاوي، منشورات دار مكتبة الحياة – بيروت، (د.ت).
٤٠) طبقات الشّافعية، ابن قاضي شهبة، تحقيق: د. الحافظ عبد العليم خان، عالم الكتب – بيروت، ط/١، ١٤٠٧هـ.
٤١) عصر سلاطين المماليك، دار الشّروق، د. قاسم عبده قاسم، القاهرة، ط/١، ١٤١٥هـ/١٩٩٥م.
٤٢) العقد الثمين بأخبار البلد الأمين، تقيّ الدّين الفاسي، تحقيق: فؤاد سيد، مؤسّسة الرّسالة، ط/٢، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.
٤٣) فوات الوفيات، ابن شاكر الكتبي، تحقيق: إحسان عباس، دار صادر – بيروت، ط/١، ١٩٧٣.
٤٤) القضاء في المدينة في العصر المملوكي، ريم بنت معيض الحربي، المجلّة العربية للعلوم الإنسانية، م: ٣٦، ع: ١٤١، سنة، ٢٠١٨م.
٤٥) القضاء في دمشق في العصر المملوكي الأوّل (٦٤٨هـ-٧٨٤هـ/١٢٥٠م-١٣٨٢م)، عايد موسى الحلايقة؛ رسالة قدمّت لاستكمال متطلبات الحصول على التّاريخ الإسلامي في كلية الآداب والعلوم بجامعة آل البيت، ٢٠٠١-٢٠٠٢م.
٤٦) القضاء والقضاة في الحجاز في العصر المملوكي، محمد بن عمر الشّماغ، مكتبة الرّشد، ط/١، ١٤٣٩هـ/٢٠١٨م.
٤٧) قضاة مصر في القرن العاشر والرّبع الأوّل من القرن الحادي عشر الهجري، الدميري، تحقيق: عبد الرزّاق عيسى، النّاشر العربيّ للنّشر والتّوزيع، القاهرة، ط/١، ٢٠٠٠م.
٤٨) لسان العرب، ابن منظور، دار صادر – بيروت، ط/٣، ١٤١٤هـ.
٤٩) مبدأ استقلال القضاء ومدى مراعاته في العهد المملوكي (٦٦٣هـ - ٩٢٢هـ/١٢٦٥م -١٥١٧م)، د. محمد الرّحيل غرايبة، مجلّة جامعة الأمير عبد القادر، الجزائر.
٥٠) المعالم الأثيرة في السنة والسيرة، محمد بن محمد حسن شُرَّاب، دار القلم، الدار الشامية - دمشق- بيروت، ط/١، ١٤١١هـ.
٥١) معجم اللغة العربية المعاصرة، د. أحمد مختار عمر، عالم الكتب، ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م، ط/١.
٥٢) معجم المعالم الجغرافية في السيرة النبوية، عاتق البلادي، دار مكة للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، ط/١، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م، صـ٣٣٩-٣٤٠.
٥٣) المعجم الوسيط، إبراهيم أنيس وآخرون، منشورات مجمع اللغة العربية بالقاهرة، دار الدعوة، (د.ت).
٥٤) معين الحكام فيما يتردد بين الخصمين من الأحكام، الطرابلسي، دار الفكر، (د.ت)، و(د.ط).
٥٥) المنهل الصافي والمستوفى بعد الوافي، بن تغري بردي، حققه ووضع حواشيه: دكتور محمد أمين، الهيئة المصريّة العامة للكتاب، (د.ت) و(د.ط).
٥٦) المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار، أحمد بن علي المقريزي، دار الكتب العلميّة، ط/١، ١٤١٨هـ.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العوامل الديموغرافية وأثرها على جودة الحياة الزوجية وعلاقتها بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين في العيادات النفسية

The demographic factor and its impact on the quality of marital life and its relationship to marital dysfunctions among disturbed children in psychiatric clinics.

إعداد

أسامة بن عبدالرؤوف الجامع

Osama Abdul Raouf Al-Jami

جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - قسم علم النفس

أ.د/محمد بن سالم القرني

Prof. Muhammad Salem Al-Qarni

جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - قسم علم النفس

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365865

استلام البحث ٢٠ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول البحث ١٣ / ٥ / ٢٠٢٤

الجامع، أسامة بن عبدالرؤوف و القرني، محمد بن سالم (٢٠٢٤). العوامل الديموغرافية وأثرها على جودة الحياة الزوجية وعلاقتها بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين في العيادات النفسية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤١ – ٧٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

العوامل الديموغرافية وأثرها على جودة الحياة الزوجية وعلاقتها بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين في العيادات النفسية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الزوجية والاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من عينة متاحة في العيادات النفسية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ أفراد العينة (١٠٠) مراجعًا مشخصًا للعيادة النفسية، تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠-٦٢) سنة بمتوسط عمر (٣٦.٤٤)، وقد استخدم الباحث مقياس (جودة الحياة الزوجية) من إعداد الباحث (بخاري ،٢٠٢١م)، لقياس جودة الحياة الزوجية بين الزوجين، وكذلك مقياس الاختلالات الزواجية إعداد (إسماعيل، صفاء، ٢٠٠٤) لقياس شدة الاختلالات الزواجية بين الزوجين، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية لدى عينة الدراسة من الأزواج المضطربين ، وأن هناك علاقات عكسية (سالبة) بين أبعاد مقياس جودة الحياة الزواجية: (العلاقة الحميمية، المشاركة الوجدانية، إدارة الحياة الزواجية، الارتياح للزوج)، وبين أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية: (المظاهر الاجتماعية، المظاهر النفسية، المظاهر الصحية، المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة، المظاهر الجنسية، المظاهر في العلاقة بالأبناء)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك الأبعاد لمقياس جودة الحياة الزواجية لدى عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الاختلالات الزواجية لديهم بأبعاده الستة، بالتالي توصي الدراسة إلى تكثيف برامج الإرشاد الزواجي والأسري للحد من الاختلالات الزواجية التي تؤدي ربما إلى الطلاق في النهاية.

الكلمات المفتاحية: الزواج، جودة الحياة الزوجية، الاختلالات الزواجية، الأزواج المضطربين.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the quality of marital life and marital dysfunctions among a sample of troubled couples. The researcher used the descriptive correlational approach as the appropriate approach for this study, as the study population consisted of a sample available in psychological clinics in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. The sample members reached (100) diagnosed visitors to the psychiatric clinic, and their ages ranged between

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(20-62) years with an average age of (36.44). The researcher used the (quality of marital life) scale prepared by the researcher (Bukhari, 2021 AD). To measure the quality of marital life between spouses, as well as the marital dysfunctions scale prepared by (Ismail, Safaa, 2004) to measure the severity of marital dysfunctions between spouses. The results of the study concluded that there is a statistically significant relationship between the quality of marital life and marital dysfunctions among the study sample. of troubled couples, and that there are inverse (negative) relationships between the dimensions of the quality of marital life scale: (intimate relationship, emotional participation, management of marital life, satisfaction with the husband), and between the dimensions of the marital dysfunctions scale: (social manifestations, psychological manifestations, manifestations Health, manifestations that are reflected in the relationship with a life partner, sexual manifestations, and manifestations in the relationship with children), which indicates that the higher the scores of these dimensions of the quality of marital life scale among the research sample, this may lead to a decrease in the level of marital imbalances in their six dimensions. Therefore, the study recommends intensifying marital and family counseling programs to reduce marital imbalances that may lead to divorce in the end.

مقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث الإسهام النسبي في رصد مستوى جودة الحياة الزواجية وعلاقتها بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين، والعلاقة الزوجية هي علاقة معقدة بحيث يقوم كل فرد باستجابة عاطفية تختلف عن الآخر، وبحسب استجاباتهم تلك تجاه الأزمات بينهم يتحدد عمق الكدر بينهم أو سرعة الانسجام وحل الخلاف، فالسلوكيات، والمبادرات الإيجابية منها والسلبية تقلل أو تزيد من جودة الحياة الزوجية، ويرتبط عدم الرضا الزواجي بالمفاهيم الخاطئة عن المشاعر(Leahy,2015) تلك المفاهيم الخاطئة تظهر عن طريق استجابات تجاه شريك الحياة تزيد من انحدار جودة الحياة أو تحسينها، مثل اعتبار المشاعر أنها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مضيعة للوقت، وغير مهمة، وأنها للضعفاء فقط، وأن التركيز ينبغي أن يكون على المنطق والعقل مع تحييد المشاعر، إن مثل تلك المفاهيم لها انعكاس سلبي على التواصل بين الزوجين فهو يحد التعبير عن المشاعر، والتواصل الحميم، ويزيد من التصحر والبرود العاطفي بينهما، ويقلل من تلبية الاحتياجات العاطفية للعلاقة الزوجية، فمثلًا من يرى مشاعر زوجته السلبية أنها دائمة وليست مؤقتة "الديمومة"، فإن استجابته العاطفية تجاهها هي الإحباط والتجنب، ثم الإحساس بالعجز، ثم يتولد لديه الغضب، ثم ردود الأفعال الحادة.

كما يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن إدارة المشاعر تؤدي دورًا كبيرًا في التوافق الزوجي بين الطرفين، إذ أن الاستجابة العاطفية هو سلوك يعتمد على المعتقدات التي نحملها عن مشاعرنا وكيف نسيء فهمنا له، وانعكاس ذلك على سلوكياتنا مع شركاء حياتنا، وكيف ينبغي لشريك الحياة أن يشعر، وكيف ينبغي له أن يتصرف، وماهي التوقعات التي نملكها عن نظرته لمشاعره، هل هي دقيقة، أم أنها افتراضات نعتقد أنها صحيحة، وكيف يؤثر ذلك على العلاقة بين شريكي الحياة (Edwards,& Wupperman,2019).

إن الزواج هو مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بالعوامل الجسدية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والبيئية. لذلك، فإن الحاجة ملحة إلى تقييم العوامل الاجتماعية والنفسية الأساسية التي تؤثر على نوعية حياة الأزواج، الزواج هو أحد أهم القرارات في حياة الفرد والرضا عن الزواج من أهم العوامل التي تحدد جودة حياة الإنسان والصحة النفسية. كما يوصف الزواج بأنه العلاقة الأهم والأساسية للإنسان (Rahmati, & Mohebbi-Dehnavi, 2018) ، وتؤثر جودة العلاقات الزوجية على جميع جوانب أداء الأسرة، بما في ذلك الاستدامة، والاستمرارية، وحماية الأطفال، وسعادة الأزواج (Liu, et al., 2019; Gumus, & KIŞLAK, 2019).

وحسب بيانات الهيئة العامة للإحصاء لسنة ٢٠٢٠م فقد بلغت حالات الطلاق في المملكة العربية السعودية ٥٧,٥٩٥ حالة (سبعة وخمسون ألفًا وخمسمائة وخمسة وتسعون) (إحصاء الزواج والطلاق، ٢٠٢٠)، ولا شك أن من عوامل استمرار الحياة الزوجية هي جودة العلاقة، ورغم أن الكدر الزواجي لا يعد بحد ذاته اضطرابًا نفسيًا أو اضطرابًا في الشخصية إلا أنه من الممكن أن يولّد كثيرًا من الاضطرابات النفسية والمصنفة اكلينيكيًا (Barlow, 2014)، ويركز البحث الحالي على جزء من العوائق النفسية التي تعيق جودة العلاقة الزوجية، وكيف يمكن لعوامل مساعدة التأثير على الحالة النفسية لأحد الشريكين بحيث يتم مناقشة تلك العوامل النفسية على جودة العلاقة الزوجية. وحسب دراسة (Beach et al, 1990) فإن ضعف العلاقة الزوجية هو عامل مساعد لتدهور الحالة النفسية، ومع ذلك فالعلاقة متبادلة إذا أن تدهور الحالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

النفسية من الممكن أن يفضي لضعف العلاقة الزوجية، إما بسبب كثرة التعرض للضغوط الخارجية مثل غياب الدعم الاجتماعي، الانتقاد، التهديد بالطلاق، أو كثرة التعرض للضغوط النفسية الداخلية كالاضطرابات النفسية مثل الاكتئاب.

ورغم أن عدم الانتظام العاطفي، والتفكير المفرط، يصيب الرجل والمرأة، إلا أن اختلاف شخصية المرأة عن شخصية الرجل عامل مؤثر، ذلك أن المرأة تعرّف نفسها من خلال علاقاتها، وتهتم بحديث الآخرين عنها أكثر من الرجل، ومتصلة بعمق عاطفيًا في علاقاتها أكثر من الرجل، وتتأثر بما يحصل لدى من تحبهم من صدمات ومشكلات، وقد يقودها ذلك لاتخاذ قرارات سيئة في حياتها وليس من مصلحتها لمجرد أنها لا تريد أن تفقد تلك العلاقات، جميع ما سبق هي عوامل تجعلها عرضة للتفكير المفرط أكثر من الرجل وبالتالي تعتبر عوامل مساعد لزيادة الاختلالات الزواجية (Nolen-Hoeksema & Keita, 2003).

مشكلة الدراسة:

يزيد ارتفاعُ مستوى جودة الحياة الزوجيَّة من قدرة كلٍّ من الزوجين على تحمُّل ضغوط الحياة، والقدرة على اجتياز الأزمات التي يواجهانها، ويجعلهما أكثرَ سعادة في الحياة بشكل عامٍّ، وأكثر قدرةً على توظيف طاقاتهما وقدراتهما على القيام بأعباء الدَّوْر، وإنجاز المهام المنُوطة بهما بأكبر قدر من الكفاية، في حين أنَّ انخفاض مستوى جودة الحياة الزوجيَّة لدى الزوجين يثير مشكلاتٍ كثيرة تصل إلى حدُّ الطَّلاق، واندلاع النزاعات العنيفة بين الزوجين، عمى المستوى البدنيُّ واللفظي، والتي قد تؤدِّي إلى انهيار الأسرة، وانعدام الشعور بالأمان عند الأبناء، بالإضافة إلى ما يَحمِله من صورةٍ مشوَّهة للآخَرين عن الأسرة، ممَّا يؤثِّر عمى مكانتهم الاجتماعيَّة، ويقلص علاقتهم بها (الفوزان، ٢٠٢٠).

هناك أهمية كبرى لنوع الوقت الذي يقضيه الزوجان مع بعضهما في ديمومة وجودة العلاقة الزوجية (Hogan et al, 2021) الحديث المتبادل عن معتقداتهم وقيمهم وخبراتهم والذي ينعكس على تقوية العلاقة الزوجية، إلا أنه وجد أن قضاء وقت في الجدال الذي يحتوي على الانسحاب والمطالبات له تأثير سلبي على العلاقة. إن مشاركة كل طرف الخبرات الإيجابية التي تعرض لها مع شريك الحياة له أثر إيجابي على العلاقة الزوجية (Bourdeaux, et al, 2023) وأن نمط التواصل بين الزوجين ما بين كونه نمط إيجابي أو نمط سلبي لوّام مثلًا له أثر على التوافق الزواجي بين الطرفين، إن نوع نمط التواصل بين الزوجين له أثر على العلاقة الزوجية.

هناك بحوث خلصت لنتائج مشكلات شائعة بين الزوجين مثل مشكلات في التواصل، صراع القيادة والقوة، صناعة القرار، وغياب الحنان والاهتمام (Whisman, Dixon & Johnson, 1997) نقاط أخرى يتم وصف معاناة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الزوجين من خلالها ما بين الشد والجذب، وهنا تكمن الحاجة لتسليط الضوء على أثر تلك الاختلالات على الحياة الزوجية.

تساؤلات الدراسة:

١- هل توجد علاقة بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية لدى عينة الدراسة من الأزواج المضطربين؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جودة الحياة الزواجية تعزى لاختلاف المتغيرات: (العمر – مدة الاضطراب - النوع)؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على علاقة الاختلالات الزواجية من خلال رصد مستوى جودة الحياة الزوجية.
- كشف أثر المتغيرات الديموغرافية في تحديد مستوى جودة العلاقة الزوجية والاختلالات الزواجية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في محاولة إثراء التراث النظري الذي يتناول كل من جودة الحياة الزواجية، والاختلالات الزواجية إلى أن فهم جودة الحياة الزواجية وما يتعلق بها من تغيرات ديموغرافية يعمق فهمنا أكثر لطبيعة العلاقة بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية، وتسليط الضوء استجابات الأزواج المضطربين وكيفية تأثيرها على استقرار الزواج.

وقد ناقش العالم النفسي (Leahy, 2002) إبان طرح نظريته المخطط العاطفي Emotional Schema أثر المعتقدات المتعلقة بالمشاعر على العلاقة الزوجية (Leahy, 2015) مثلا اعتقاد أحد طرفي الزواج أن المشاعر السلبية للآخر مستمرة وليست مؤقتة "الديمومة" فسيقود ذلك للإحساس بالعجز واليأس، واعتقاد طرف تجاه الآخر أن مشاعره ليس لها معنى "الإحساس بالمعنى" ستقود للارتباك ونبذ الآخر، واعتقاد أن مشاعر الطرف الآخر وحيدة ولا يوجد آخرون وأنها مشكلة تخص شريك الحياة "الاجماع" يقود للوصمة المرضية وهذا يقود للابتعاد، من الأمثلة الخاطئة في فهم المشاعر الطلب بالتوقف عن الحزن والمشاعر السلبية، وهو طلب غير واقعي ومخالف لحاجة الإنسان لفعل ذلك، وذلك يعود أن أحد الشريكين يعتقد أن الواجب على شريك حياته أن يكون لديه مشاعر إيجابية على الدوام، وأن العلاقة الزوجية "يجب" أن تكون بخير باستمرار بلا عثرات أو صراعات أو ارتباك أو مشاعر سلبية، وهنا تكمن أهمية "تطبيع" المشاعر السلبية وأنها طبيعية وليست سيئة وأنها جزء لا يتجزأ من طبيعة الإنسان، فيتعاطى الطرفان تلك المشاعر بطريقة طبيعية وتتواجد مساحة كافية للتعبير عنها وعدم نبذها ويتحسن التواصل بينهما (Leahy, 2015).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ومن الجانب التطبيقي فإن فهم هذه العلاقات المعقدة يمكن أن يساهم في تحسين العلاقات الزوجية والوقاية من الاختلالات الزواجية، وتوجيه الجهود العلاجية والتدخلية لدعم الأزواج المضطربين وتحسين جودة حياتهم الزوجية. وكذلك فهم تأثير المتغيرات الديمغرافية يمكن أن يساعد في تطوير برامج العلاج الزوجي والاستشارة الزوجية الموجهة نحو المشكلات المحددة. كما يمكن ان تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي يمكن تعزيزها وتطويرها لتعزيز جودة الحياة الزوجية وتعزيز استجابات الأزواج المضطربين للتحديات الزوجية.

حدود الدراسة:

طبقت الدراسة كحدود مكانية في العيادات النفسية الحكومية وكذلك العيادات النفسية الخاصة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، أما الحدود الزمانية فقد طبقت الدراسة بتاريخ ٢٠٢٣م/١٤٤٤هـ، وقد أجريت الدراسة على عينة متاحة من الأزواج المضطربين والمراجعين للعيادات الخارجية وعددهم (١٠٠)، تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠-٦٢) مشخصًا تشخيصًا عيادي بمتوسط عمر (30.8) سنة.

مصطلحات الدراسة:

- **الاختلالات الزواجية:**

سوء التوافق بين الزوجين الذي يؤدي بدوره إلى توتر العلاقة الزواجية، وقد يستمر لمدة طويلة. وتتبدى مظاهر الاختلالات الزواجية في الإهانة وعدم المشاركة واللامبالاة والعناد والتحكم وعدم القدرة على التفهم (إسماعيل، ٢٠٠٤). والاختلالات الزواجية منها ماهو بسيط ومنها ما هو معقد، مثل التواصل السلبي بين الزوجين، وإهانة أحدهما للآخر، والعنف، والاستنقاص، والسخرية، والصمت العقابي، ويترتب عليها آثار اجتماعية ونفسية تتراكم على المدى البعيد وتؤدي لتفاقم الحالة بين الزوجين حتى الطلاق.

- **جودة الحياة الزوجية:**

مفهوم شامل متعدد الأبعاد يعبر عن شعور الزوجين تجاه العلاقة، وهناك عدد من المؤشرات الدالة عليه مثل: التفاعل الزواجي، والتواصل، والمودة، والانسجام، والسعادة، والرضا، والتماسك، والاتفاق كما يُقاس بالدرجات التي يحصل عليها افراد العينة على مقياس جودة الحياة الزواجية المستخدم في الدراسة الحالية (الفوزان،٢٠٢٠).

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (Allendorf, 2013) تحديد العناصر الأساسية التي تحدد جودة الزواج مثل: التواصل، التعليم، المشكلات، الرضا الزواجي، الجنس، التواجد، استهدفت الدراسة كعينة ٣٢٩ زوجًا، واعتمدت الدراسة على متغيرات مستقلة وهي ستة عناصر، وكذلك متغيرات اعتمادية والتي احتوت على ٧٤ عنصر تحدد جودة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العلاقة الزوجية، التي تم تحليلها. خلصت الدراسة إلى أن الجنس، والتعليم، واختيار الشخص لشريك حياته هم الأكثر تأثيرًا على جودة العلاقة الزوجية.

وفي دراسة (Afifi et al, 2013) تم التركيز على نوع الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد والاجترار وعلاقته بالرضا عن العلاقات، الدراسة شملت ٢٣٣ شخصًا، وقد عملت تجربة في المعمل التجريبي للمشاركين، وقد تم الاستعانة باستبيان رضا العلاقات، واستبيان حالة القلق لسبيلبيرغ، ومقياس الاستجابة الاجترارية، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الدعم الاجتماعي والرضا الزواجي.

كما هدفت دراسة (Zaider et al.,2010) إلى دراسة تأثير اضطراب القلق على العلاقة الحميمية وجودة الحياة الزوجية، الدراسة شملت ٣٣ من الأزواج الذين زوجاتهم مصابات باضطراب القلق، وركزت على المزاج اليومي للزوجين وجودة العلاقة الزوجية وعلاقته باضطراب القلق ، واستعملت المقابلة كأداة بالاعتماد على محكات الدليل الاحصائي الأمريكي للاضطرابات النفسية DSM ، واستبيان التفاعل الزواجي CIQ ، استبيان السكن العائلي FAQ ، ومقياس رفض المريض PRS خلصت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين اضطراب القلق لدى الزوجات ودخول الأزواج في حالة من الكرب وأن هناك أثر سلبي على جودة العلاقة الزوجية بسبب اضطراب القلق.

أما دراسة (Lavner, 2016) فقد ركزت على دور التواصل الزواجي في التأثير على جودة العلاقة الزوجية، على عينة بلغ عددها ٤٣١ من الأزواج، استعمل الاتصال الهاتفي والمقابلة في بيوتهم والفرز كوسيلة لجمع المعلومات والمشاركة بالدراسة، خصلت الدراسة إلى أن نوع التواصل يحدد مستقبل العلاقة الزوجية.

وفي دراسة (Haris & Kumar, 2018) والتي هدفت إلى معرفة دور مهارات التواصل في زيادة الرضا الزواجي لدى المتزوجين، وكذلك معرفة البيانات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، وعدد سنوات الزواج على الرضا الزواجي، شارك في الدراسة ١٠٠ شخص ٥٠ زوج ٥٠ وزوجة، تم استعمال بيانات الديموغرافية، استعمال مقياس الرضا الزواجي، خلصت الدراسة أن مهارات التواصل يمكن التنبؤ من خلالها على الرضا الزواجي، وأنه لا توجد قيمة ذات دلالة إحصائية للنتيجة فيما يخص العمر، الجنس، وعدد سنوات الزواج.

بينما في دراسة أخرى قام بها مجموعة من العلماء (Hogan et al, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الوقت الذي يتم قضاءه في التفاعلات الاجتماعية والتأثير الإيجابي والسلبي في العلاقات الزوجية، احتوت الدراسة على ٤٩ مشاركًا من الزوجين، أما الأدوات المستخدمة كانت التقرير الذاتي لمدة قضاء الزوجين الوقت مع بعضهما، استبيان أنماط التواصل CPQ ، واستبيان رضا العلاقات CSI-4 ، مقياس الذات عند الآخرين، ومقياس الصفات الإيجابية والسلبية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في الزواج، خلصت الدراسة أن قضاء الزوجين مع بعضهما في أنشطة مشتركة يساعد كلا الطرفين على مناقشة علاقتهما والتواصل.

وفي دراسة لمجموعة من العلماء (Darren & George, 2023) لعدد ١٠٣٠ مشارك، اعتمد البحث على المسح عبر الإنترنت، هدف البحث معرفة المتغيرات الكثيرة على الرضا الزواجي، خلصت الدراسة أن متغيرات مثل الارتباط العاطفي، دعم العائلة والأصدقاء، والتطور من خلال الوقت، مهارات التنظيم العاطفي، الأنشطة المشتركة، ودقة المنظور، كلها يمكن الاستعانة بها للتنبؤ بالرضا الزواجي.

بينما هدفت دراسة (Bourdeaux, et al, 2023) إلى بحث تأثير الصراعات الزوجية والعلاقات الأسرية والرضا الزواجي على الصحة الجسدية والنفسية على عينة بلغ عددها ٥١ من الأزواج، والتي ركزت على أحاديث المتزوجين في حياتهم العامة مع الآخرين، هدف هذه الدراسة معرفة كيف أن مشاركة القصص والأحاديث الزوجية تشكل وتحدد هوية الزواج كوحدة واحدة معا وكيف أن مفهوم السعادة الزوجية لا يظهر بشكل واحد عند الجميع مثال التضحية قد يظهر بشكل إيجابي عند أناس وبشكل سلبي عند أناس آخرين.

وأخيرا ركزت دراسة (Singh, Yogita & Gupta, 2023) على تأثير الصراعات الزوجية، والعلاقات الأسرية، والرضا الزواجي على صحة الإنسان وصحته النفسية، عدد المشاركين بهذه الدراسة ٢١٤ شخص، ١٢٦ ذكر، ٨٨ أنثى، ما بين سن ٢٥ إلى ٥٥ سنة، وقد تم استعمال خمسة مقاييس في الدراسة، (مقياس الصحة العامة CHQ-12 ، مقياس الصراع الزواجي ، مقياس العلاقة الأسرية المختصر، مقياس جودة الصحة النفسية PSWB-18 ، مقياس تقييم العلاقات) أظهرت الدراسة أن الحالة الاقتصادية للزوجين، والموقع الجغرافي لسكنهما، له تأثير كبير على الصحة الجسدية، وأن العلاقة الزوجية لها تأثير كبير على الصحة النفسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الحالية إلى بحث دور جودة الحياة الزواجية بالاختلالات الزواجية لدى عينة من الأزواج المضطربين وتأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بينهما، وقد تقاطعت بعض أهداف الدراسات السابقة مع هدف الدراسة الحالية؛ فيما يخص الأزواج من الإناث فقد ركزت دراسة *(Namdarpour, et al, 2018)* على محتوى أفكار النساء ذوات الخلافات الزوجية، أما فيما يخص الاختلالات الزواجية فقد بحثت دراسة (*Kramer, 2018*) العلاقة بين نمط التعلق والاختلالات الزواجية، ونلاحظ (*Wheeler,2010*) التي أثر فارق السن بين الزوجين على جودة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العلاقة الزوجية. كذلك نرى دراسة (*Smart, 2008*) التي تناولت نوع الجنس وعلاقته بجودة العلاقة الزوجية أو اختلالها.

من حيث عينة الدراسة:

اعتمدت عينة الدراسة الحالية على ١٠٠ مشارك مشخصين باضطراب نفسي، وتقاطع ذلك مع دراسات عدة اعتمدت على مشاركين مشخصين باضطرابات نفسية، مع ارتباط الدراسة بالحالات الزواجية، فعلى سبيل المثال اعتمدت دراسة (*Namdarpour et al ,2018*) على عينة مكونة من ١٥ امرأة متزوجة ولديهن مشكلات زوجية مع اضطرابات نفسية مثل الاكتئاب، وكذلك دراسة (*Felton et al, 2019*) التي شملت ٣٦٠ مشتركًا، ودراسة (*Zaider et al.,2010*) عن اضطراب القلق والعلاقة الحميمية دراسة الحياة اليومية للزوجين، وشملت ٣٣ من الأزواج زوجاتهم مصابات باضطراب القلق، وفي دراسة قام بها كل من (*Singh, Yogita & Gupta, 2023*) ركزت على تأثير الصراعات الزوجية، والعلاقات الأسرية، والرضا الزواجي على صحة الإنسان وصحته النفسية، وبلغ عدد المشاركين ٢١٤ شخصًا، وفي دراسة *(Mojtabai et al, 2017)* عن أثر الاضطرابات النفسية على الحياة الزوجية، استهدفت الدراسة العلاقة بين الاضطرابات النفسية وفسخ العلاقة الزوجية على المدى البعيد، وبلغ عدد العينات المشاركة ٥٠٠١ مشاركًا.

من حيث أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على أداتين وهما : مقياس جودة الحياة الزواجية، ومقياس الاختلالات الزواجية، وقد تشابهت مع دراسات أخرى مثل مقياس جودة الحياة *The Quality of Life Inventory* تم استعماله من غير صورته المختصرة في دراسة ايزاك وآخرين *(Isaacs et al, 2021)*، كما استعمل عدد من الباحثين في دراسة (*Maroufizadeh,2019*) مقياس مؤشر جودة الحياة الزواجية إلا ان الدراسة أوضحت أنهم ليسوا أزواجًا مضطربين. أيضاً دراسة *(Kramer, 2018)* تضمنت الأدوات مقياس التجارب للعلاقات الوثيقة (*ECR*) لمعرفة الاختلالات الزواجية، وقد استعمل الباحث (حسنين، ٢٠١٥) مقياس الاختلالات الزواجية ولكن على عينة من المعلمات بمدينة مكة المكرمة، وهي عينة مختلفة عن عينة الباحث في الدراسة الحالية التي اعتمدت على عينة الأزواج المضطربين، إلا أنه جرى استعمال مقياس (*CFA*) في دراسة (*Boosani & Zaker,2016)* الذي يقيس الصراعات الزوجية.

من حيث النتائج:

أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة عكسية دالة بين جودة العلاقة الزوجية والاختلالات الزواجية، وتتقاطع تلك النتيجة مع نظرية جون بولبي (- Bowlby, 1988) نظرية الترابط - وكانت تشمل فقط الأطفال الصغار، إلا أن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مفهومها توسع فيما بعد ليشمل الكبار أيضًا، بمعنى أن هناك حاجة للبالغين للشعور بالأمان، ويتولد ذلك من خلال الاستجابات العاطفية للزوج تجاه زوجه، وأن إحساس أحد الشريكين بعدم الشعور بالأمان يقلل من جودة الرباط في الحياة الزوجية، ووجد الباحثون أن مما يزيد من جودة الترابط في الحياة الزوجية التعبير عن المودة بين الزوجين لبعضهما، تعابير الحنان بينهما، التعابير الجسدية، التوفر من قبل الزوج تجاه زوجه حال طلبه والحاجة إليه، وفهم الحاجات العاطفية لكل طرف تجاه الآخر، وهذا ما يديم استمرارية العلاقة الزوجية وجودتها، ومن أمثلة الترابط العاطفي سهولة ممارسة الجنس، الحنان، التعبيرات العاطفية، فهم احتياجات الطرف الآخر، اللطف والاهتمام، وإعطاء الاعتبار (Darren & George, 2023).

وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة *(Karney, 2015)* عن الخبرات الزواجية المتراكمة وأثرها على العلاقة الزوجية مثل الخبرات الإيجابية كالتواصل الفعال، ممارسة الجنس الناجح، والأنشطة المشتركة، وما يضاد ذلك من خبرات زواجية سلبية متراكمة مثل الصراعات، والعنف الجسدي؛ فتزداد الخبرات السلبية اليومية المتراكمة (انخفاض العملية الجنسية كمثال) على حساب الخبرات الإيجابية المتراكمة ويحدث الطلاق.

فروض الدراسة:

١- توجد علاقة بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية لدى عينة الدراسة من الأزواج المضطربين؟

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جودة الحياة الزواجية تعزى لاختلاف المتغيرات: (العمر – مدة الاضطراب - النوع)؟

منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على توضيح العلاقة بين أكثر من متغير ويقيس العلاقة بينهم، ويتم استخدامه للكشف عن علاقة جودة الحياة الزوجية، والاختلالات الزواجية وتتمثل أهم إجراءات هذا المنهج فيما يلي:

١. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة على الحالات الزواجية للمضطربين والمشخصين باضطرابات نفسية في مدينة الدمام ومدينة الخبر في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، في المراكز النفسية العلاجية في العيادات الخاصة (مركز ملاذ النفس الطبي بالدمام)، والمراكز النفسية العلاجية في العيادات النفسية الحكومية (مركز صحي حي الندى بالدمام، ومركز صحي حي الجامعيين بالدمام، والمراكز التخصصية بحي العقربية بالخبر). ويطلق على الأخيرة عيادات الإرشاد الشامل التابعة لوزارة الصحة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. عينة الدراسة

قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٤٥) زوج وزوجة من المجتمع الأصلي للدراسة وذلك عن طريق عينة متاحة في العيادات النفسية الحكومية والعيادات النفسية الخاصة في مدينة الدمام ومدينة الخبر في المنطقة الشرقية، حيث بلغت نسبة الأزواج الذين كانت أعمارهم أقل من ٣٠ سنة (١٥.٢%) وبلغت نسبة الأزواج الذين تراوحت أعمارهم ما بين ٣١-٣٥ سنة (٢٠%)، وبلغت نسبة الأزواج الذين تراوحت أعمارهم مابين ٣٦ – ٤٠ سنة (١٥.٢%)، وبلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم ٤٠ سنة (٢٠%)، أما الذين لم يحددوا أعمارهم فقد بلغت نسبتهم (٢٩%).

العينة الأساسية

تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) زوج من الأزواج المضطربين منهم (٥٠) زوج مشخص عياديًا باضطراب نفسي في العيادة النفسية الخاصة، كذلك (٥٠) زوج مشخص عياديًا باضطراب نفسي في عيادة حكومية، تم اختيارهم بالطريقة القصدية (العمدية) وتراوحت أعمارهم ما بين (٢٠ إلى ٦٢) سنة، بمتوسط عمري قدره (٣٦.٤٤) سنة، وانحراف معياري (٨.٣٩).

وفيما يلي عرضًا لخصائص العينة وفقًا لبعض المتغيرات الديموغرافية:

١) العينة وفق الجنس:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٥١	٥٠.٥
أنثى	٥٠	٤٩.٥
المجموع	١٠١	١٠٠.٠

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١) المتعلقة بتوزيع عينة الدارسة، نجد أنه بلغت نسبة الذكور من العينة (٥٠%) بالمقابل نجد أن نسبة الإناث (٤٩%) من إجمالي أفراد العينة.

٢) العينة وفق مدة الزواج:

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفق مدة الزواج

مدة الزواج	العدد	النسبة
من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٣٠	٢٩.٧
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١	٣٠.٧
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٥	١٤.٩

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٩	٨.٩
من ٢٠ سنة فأكثر	١٦	١٥.٨
المجموع	١٠١	١٠٠.٠

وبحسب استعراض جدول (٢) نجد أن جميع أفراد العينة متزوجين حيث بلغت نسبة المتزوجين لمدة أقل من خمس سنوات (٢٩.٧%) بينما بلغت نسبة المتزوجين من خمس سنوات إلى عشر سنوات (٣٠.٧%)، وبلغت نسبة المتزوجين من عشر سنوات إلى خمسة عشر سنة (١٤.٩%)، وبلغت نسبة المتزوجين من خمسة عشر عاماً إلى تسعة عشر عاما (٨.٩%) وبلغت نسبة المتزوجين أكثر من عشرين عاما (١٥.٨%).

٣) العينة وفق الحالة المهنية:

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفق الحالة المهنية

الحالة المهنية	العدد	النسبة
موظف	٦٦	٦٥.٣
لا يعمل	٣٥	٣٤.٧
المجموع	١٠١	١٠٠.٠

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٣) أن نسبة الموظفين (٦٥.٣%) وغير الموظفين (٣٤.٧%)، وبلغت نسبة الذين في مرحلة البكالوريوس فأعلى (٦٧،٦%) وبلغت نسبة من لديهم أقل من البكالوريوس (٣٢،٤%).

٤) العينة وفق نوع الاضطراب

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفق نوع الاضطراب

نوع الاضطراب	العدد	النسبة
قلق	٣٤	٣٣.٧
اكتئاب	٢٠	١٩.٨
قلق + اكتئاب	١٤	١٣.٩
أخرى	٢٢	٢١.٨
لم يحدد	١١	١٠.٩
المجموع	١٠١	١٠٠.٠

تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٤) توزيع عينة الدراسة تبعًا لنوع الاضطراب؛ حيث بلغت نسبة المصابين منهم باضطراب القلق العام (٣٣.٧%) بينما بلغت نسبة المصابين منهم باضطراب الاكتئاب (١٩.٨%)، بينما بلغت نسبة المشخصين باضطرابي القلق والاكتئاب معًا (١٣.٩%) وبلغت نسبة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصابين باضطرابات أخرى أقل نسبة ما مجموعه (٢١.٨%)، بينما الذين لم تحدد نوع اضطراباتهم بلغت نسبته (١٠.٩%).

١) العينة وفق مدة الاضطراب

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفق مدة الاضطراب

مدة الاضطراب	العدد	النسبة
سنتين فأقل	٢٥	٢٤.٨
أكثر من سنتين إلى أقل من ٦ سنوات	٢٢	٢١.٨
من ٦ سنوات فأكثر	١٩	١٨.٨
لم يحدد	٣٥	٣٤.٧
المجموع	١٠١	١٠٠.٠

وتشير النتائج الإحصائية في جدول (٥) أن توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاضطراب وفقًا لما يلي: (٢٤.٨%) من العينة قضوا سنتين فأقل مصابين بالاضطراب النفسي، بينما الفترة من سنتين إلى أقل من ٦ سنوات بلغت نسبتهم (٢١.٨%)، وبلغت نسبة من تجاوزوا في مدة الاضطراب لديهم ست سنوات (١٨.٨%)، بينما نسبة من لم يحددوا مدة الاضطراب لديهم الزمنية بلغت (٣٤.٧%).

أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية في الدراسة الحالية:

بناء على طبيعة البيانات التي جمعها الباحث حسب منهج الدراسة، وفروض الدراسة، استخدم الباحث مقياس الاختلالات الزواجية، ومقياس جودة الحياة الزوجية، وقد قام الباحث بحساب ثبات أدوات الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وتم استعمال معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفي بالإضافة إلى التحقق من الاتساق الداخلي للمقاييس باستخدام معامل بيرسون للارتباط لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور، وفيما يلي وصف لهذه الأدوات وخصائصها السيكومترية على النحو التالي:

مقياس الاختلالات الزواجية:

صدق الاتساق الداخلي:

في الدراسة الحالية تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس من خلال التحقق من صدق الاتساق الداخلي، حيث تم التحقق من معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس الاختلالات الزواجية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس الاختلالات الزواجية، بالدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس، كما تم التحقق من الثبات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الكلي للمقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وبلغ معامل الثبات ٠.٩٥، ويمكن الاطلاع على الجداول الإحصائية التالية:

جدول (٦) معاملات ارتباط بنود مقياس الاختلالات الزواجية بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المظاهر الاجتماعية	١	**٠.٧٧٦٩	١٣	**٠.٧٣٨٠
	٧	**٠.٤٤٦٥	١٩	**٠.٧٠٦٧
المظاهر النفسية	٢	**٠.٦١٨٦	٣١	**٠.٥٨٩٥
	٨	**٠.٧١٦٩	٣٣	**٠.٧٨٩٧
	١٤	**٠.٦٣٩٨	٣٥	**٠.٦٢٧٩
	٢٠	**٠.٧٣٦٠	٣٧	**٠.٦٢١١
	٢٤	**٠.٨٦٦١	٣٨	**٠.٧٠٤٩
	٢٧	**٠.٨١١٩	٣٩	**٠.٨٧٩٣
	٢٩	**٠.٨٨٠٩	٤٠	**٠.٧٩٣٢
المظاهر الصحية	٣	**٠.٧٠٨٦	٢١	**٠.٦٨٨٧
	٩	**٠.٤٠٧٧	٢٥	**٠.٧١٩٠
	١٥	**٠.٦٩٨٨		
المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة	٤	**٠.٦٦١٣	٢٨	**٠.٧١٥٦
	١٠	**٠.٧٦٥٨	٣٠	**٠.٥٨٦٤
	١٦	**٠.٨٤١٥	٣٢	**٠.٤٤٣٨
	٢٢	**٠.٦٤٣٨	٣٤	٠.٢٢٨٨
	٢٦	**٠.٨٢٥٧	٣٦	**٠.٤٦٦٧
المظاهر الجنسية	٥	**٠.٨٤٥٥	١٧	**٠.٨٢١٩
	١١	**٠.٦٤٩٧		
المظاهر في العلاقة بالأبناء	٦	**٠.٨١٢٦	١٨	**٠.٧٤٤٥
	١٢	**٠.٨٧٧٠	٢٣	**٠.٧٥١٥

* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١

تشير المؤشرات الإحصائية في جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة احصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١ فأقل وكذلك ٠.٠٥ وجميعها قيم موجبة، مما يعني

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وجود درجة من الاتساق الداخلي، وارتباط كل بعد بعباراته مما يعكس صدق فقرات المقياس.

جدول (٧) معاملات ارتباط أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	معامل الارتباط
المظاهر الاجتماعية	٠.٧١٤٠**
المظاهر النفسية	٠.٩٤١٤**
المظاهر الصحية	٠.٧٤٣٤**
المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة	٠.٩٠٣٩**
المظاهر الجنسية	٠.٥٢٢٢**
المظاهر في العلاقة بالأبناء	٠.٦١٤٧**

* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتبين لنا من النتائج الموضحة في جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٥٢٢٢ – ٠.٩٤١٠) وجميعهم قيم موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأيضا عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يعني توفر اتساق داخلي عالي مرتبط بمقياس الاختلالات الزوجية بأبعاده مما يعكس الصدق لأبعاد المقياس.

ثبات مقياس الاختلالات الزواجية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات مقياس الاختلالات الزواجية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية كما يلي:

جدول (٨) معاملات ثبات مقياس الاختلالات الزواجية (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
المظاهر الاجتماعية	٤	٠.٦٠	٠.٥٧
المظاهر النفسية	١٤	٠.٩٣	٠.٩٣
المظاهر الصحية	٥	٠.٦٦	٠.٥٠
المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة	١٠	٠.٨٤	٠.٦١
المظاهر الجنسية	٣	٠.٦٦	٠.٦٦
المظاهر في العلاقة بالأبناء	٤	٠.٨٠	٠.٨٢
الثبات الكلي لمقياس الاختلالات الزواجية	٤٠	٠.٩٥	٠.٩٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تشير المؤشرات الإحصائية في الجدول (٨) لارتفاع معاملات الثبات لأبعاد مقياس الاختلالات الزواجية حيث تراوحت ما بين (٠.٦٠ – ٠.٩٣) وبلغ الثبات العام للمقياس (٠.٩٥) وذلك بمعادلة ألفا كرونباخ، أما معاملة التجزئة النصفية فقد تراوحت قيم الثبات لأبعاد المقياس ما بين (٠.٥٠ – ٠.٩٣) فيما يشير مؤشر الثبات العام إلى (٠.٩٠) .

مقياس جودة الحياة الزوجية:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية مقياس جودة الحياة الزواجية من إعداد (بخاري ،٢٠٢١)، ويتكون المقياس من (٢٣) فقرة موزعة ما بين أسئلة إيجابية وسلبية، ولضمان صدق المقياس قام الباحث بزيادة عبارات المقياس لتصل إلى (٢٨) عبارة، ويتضمن المقياس أربعة أبعاد:

- البعد الأول: العلاقة الحميمية:

وهي علاقة شخصية تتضمن التقارب العاطفي أو الجسدي بين الأشخاص وقد تشمل العلاقة الجنسية الحميمة ومشاعر الود أو الحب، وهي علاقة تبادلية مترابطة، وأعضاء العلاقة يؤثرون بشكل متبادل على بعضهم البعض، وتتضمن ثماني فقرات (١-٥-٩-١٣-١٧-٢١-٢٥-٢٩).

- البعد الثاني: المشاركة الوجدانية:

المشاركة الوجدانية بين الزوجين هي شعورهما بمشاعر بعضهما البعض، وفهم احتياجاتهما العاطفية، وتقديم الدعم والاحتواء، وتتضمن سبع فقرات (٢-٦-١٠-١٤-١٨-٢٢-٢٧).

- البعد الثالث: إدارة الحياة الزواجية:

إدارة الحياة الزواجية هي فنٌّ يجمع بين التخطيط والتنظيم والتواصل، يهدف إلى بناء علاقة زوجية ناجحة ودائمة، تُلبي احتياجات الزوجين وتُعزّز مشاعرهما الإيجابية، وتتضمن ست فقرات (٣-٧-١١-١٥-١٩-٢٣).

- البعد الرابع: الارتياح للزوج:

هو شعورٌ عميقٌ بالأمان والهدوء والسكينة عند التواجد مع شريك الحياة، ينبع من شعورٍ بالثقة والتفاهم والمودة. ويُترجم هذا الشعور إلى رغبةٍ في قضاء الوقت معًا، ومشاركة المشاعر والأفكار، والشعور بالدعم والمساندة في مختلف مواقف الحيا، يتضمن سبع فقرات (٤-٨-١٢-١٦-٢٠-٢٤-٢٦).

حيث تم الطلب من المشاركين الإجابة عن مدى جودة الحياة الزواجية لديهم، وتتراوح الإجابة على الفقرات من خلال تدريج ليكرت الخماسي الذي يتضمن البدائل التالية (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وتتراوح الدرجة الكلية على الأداة (١٤٠) ويستغرق تطبيقه من ٤-٦ دقائق.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

صدق الاتساق الداخلي:

وفي الدراسة الحالية تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس من خلال التحقق من صدق الاتساق الداخلي، حيث تم التحقق من معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود مقياس جودة الحياة الزوجية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المقياس، بالدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، كما تم التحقق من الثبات الكلي للمقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وبلغ معامل الثبات ٠.٩٥، ويمكن الاطلاع على الجداول الإحصائية التالية:

جدول (٩) معاملات ارتباط بنود مقياس جودة الحياة الزواجية بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
العلاقة الحميمية	١	٠.٨٩٧٤**	١٧	٠.٨٥٦٢**
	٥	٠.٨٦٦٣**	٢١	٠.٨٨١٧**
	٩	٠.٧٨٠٦**	٢٥	٠.٧٨٤٩**
	١٣	٠.٨٣٤٨**	٢٨	٠.٤٤٤٥**
المشاركة الوجدانية	٢	٠.٦٦٨٩**	١٨	٠.٨٦١٨**
	٦	٠.٧٥٠٥**	٢٢	٠.٤٨٩٥**
	١٠	٠.٧٢٢٠**	٢٧	٠.٦٦٩١**
	١٤	٠.٨٠٣٦**		
إدارة الحياة الزواجية	٣	٠.٨٤٤١**	١٥	٠.٧٥٦٦**
	٧	٠.٦٩٦٦**	١٩	٠.٥٨٣٦**
	١١	٠.٦٨٥٠**	٢٣	٠.٦٣٢٦**
الارتياح للزوج	٤	٠.٧٨٧٣**	٢٠	٠.٦١٣٤**
	٨	٠.٨٤٥٨**	٢٤	٠.٧١٨٦**
	١٢	٠.٧٩٠٦**	٢٦	٠.٥٠٨٦**
	١٦	٠.٨٩٠٦**		

** دالة عند مستوى ٠.٠١

تشير المؤشرات الإحصائية في جدول (٩) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة احصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١ فأقل وجميعه قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الاتساق الداخلي، وارتباط كل بعد بعباراته مما يعكس صدق فقرات المقياس.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (١٠) معاملات ارتباط بنود مقياس جودة الحياة الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٨٢٠٣	٨	**٠.٧٧٠٨	١٥	**٠.٧٩٥٢	٢٢	**٠.٣٨٨٨
٢	**٠.٦٩٤٩	٩	**٠.٦٦٦٠	١٦	**٠.٨٩٨٩	٢٣	**٠.٥٦١٤
٣	**٠.٨٥٥٧	١٠	**٠.٦٣٥١	١٧	**٠.٨١٧٠	٢٤	**٠.٧١١٥
٤	**٠.٧٣٦٨	١١	**٠.٦٨٠٧	١٨	**٠.٨٤٨٥	٢٥	**٠.٧٩٧٠
٥	**٠.٨٥١١	١٢	**٠.٧٥٠٧	١٩	**٠.٣٨٦٧	٢٦	*٠.٣٣٢٩
٦	**٠.٦٣٤٠	١٣	**٠.٧٥٤٩	٢٠	**٠.٦٣٦٩	٢٧	**٠.٥٦٠٧
٧	**٠.٥٦١٦	١٤	**٠.٧١٣٩	٢١	**٠.٨٤٥٩	٢٨	*٠.٣٤٥٧

* دالة عند مستوى ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى ٠.٠١

تشير المؤشرات الإحصائية في جدول (١٠) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه دالة احصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١ فأقل وكذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الاتساق الداخلي، مما يعكس صدق المقياس.

جدول (١١) معاملات ارتباط أبعاد مقياس جودة الحياة الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	معامل الارتباط
العلاقة الحميمية	**٠.٩٢٩٧
المشاركة الوجدانية	**٠.٩٠٠٧
إدارة الحياة الزواجية	**٠.٩١٠٣
الارتياح للزوج	**٠.٩٣٨٣

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتبين لنا من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد مقياس جودة الحياة الزواجية بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٩٠ – ٠.٩٣) وجميعها قيم موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني توفر اتساق داخلي عالي مرتبط بمقياس جودة الحياة الزوجية بأبعاده مما يعكس الصدق لأبعاد المقياس.

ثبات مقياس جودة الحياة الزواجية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات مقياس جودة الحياة الزوجية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كالتالي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (١٢) معاملات ثبات مقياس جودة الحياة الزواجية (العينة الاستطلاعية: ن=٤٥)

البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
العلاقة الحميمية	٨	٠.٩١	٠.٩٠
المشاركة الوجدانية	٧	٠.٨٤	٠.٧٨
إدارة الحياة الزواجية	٦	٠.٧٩	٠.٧٥
الارتياح للزوج	٧	٠.٨٦	٠.٨١
الثبات الكلي لمقياس جودة الحياة الزواجية	٢٨	٠.٩٦	٠.٩٢

تشير المؤشرات الإحصائية في الجدول (١٢) لارتفاع معاملات الثبات لأبعاد مقياس جودة الحياة، حيث تراوحت ما بين (٠.٧٩ – ٠.٩١) وبلغ الثبات العام للمقياس (٠.٩٦) وذلك بمعادلة ألفا كرونباخ، أما معاملة التجزئة النصفية فقد تراوحت قيم الثبات لأبعاد المقياس ما بين (٠.٧٥ – ٠.٩٠) فيما يشير مؤشر الثبات العام إلى (٠.٩٢) مما يدل على ثبات مرتفع، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيق المقياس كأداة يعتمد عليها في الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

بحسب أهداف الدراسة وفروضها قام الباحث باستخدام أدوات إحصائية لمعالجة البيانات وذلك باستخدام برنامج *(SPSS)* وفقًا لما يلي:

- النسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس.
- تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في الدرجات الفرعية والدرجة الكلية.
- اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغير الدراسة.
- الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

نتائج الدراسة:

١- وللإجابة على تساؤل هل توجد علاقة بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية لدى عينة الدراسة من الأزواج المضطربين؟ يستعرض الباحث التالي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قام الباحث بالتحقق من صحة الفرض باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات عينة البحث في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية، وبين درجاتهم في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس الاختلالات الزواجية. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

جدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد عينة البحث في أبعاد مقياس جودة الحياة الزواجية وبين درجاتهم في أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية (ن=١٠١)

الأبعاد		العلاقة الحميمية	المشاركة الوجدانية	إدارة الحياة الزواجية	الارتياح للزوج	الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية
المظاهر الاجتماعية	القيمة	٠.٥٤١٧-	٠.٦٣٩١-	٠.٧٠٢٦-	٠.٧١٥١-	٠.٧٠٠٧-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
المظاهر النفسية	القيمة	٠.٣٦٩٩-	٠.٤٠٦٢-	٠.٥٢٩٥-	٠.٤٣٩٨-	٠.٤٦٨١-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
المظاهر الصحية	القيمة	٠.٣٨٩٦-	٠.٣٢٥٠-	٠.٤٨٠٨-	٠.٣٦٢٩-	٠.٤٢١٨-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة	القيمة	٠.٥١٦٠-	٠.٥٠٨٤-	٠.٦١٨٩-	٠.٦٣٢٨-	٠.٦١٦١-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
المظاهر الجنسية	القيمة	٠.٤٧٨٣-	٠.٣١٨٩-	٠.٣٢٨٤-	٠.٤٣٠٢-	٠.٤٣٥٢-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
المظاهر في العلاقة بالأبناء	القيمة	٠.٢٥٢٨-	٠.٢٨٤٧-	٠.٣٣٢١-	٠.٤٠٤٤-	٠.٣٤٢٧-
	الدلالة	٠.٠٥	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية
الدرجة الكلية لمقياس الاختلالات الزواجية	القيمة	٠.٤٩٨٤-	٠.٥٠٣٧-	٠.٦٢٨٠-	٠.٥٨٨٧-	٠.٥٩٩٣-
	الدلالة	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١
	الوصف	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية	عكسية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتضح من الجدول (١٣) أن هناك علاقات عكسية (سالبة) بين أبعاد مقياس جودة الحياة الزواجية: (العلاقة الحميمية، المشاركة الوجدانية، إدارة الحياة الزواجية، الارتياح للزوج)، وبين أبعاد مقياس الاختلالات الزواجية: (المظاهر الاجتماعية، المظاهر النفسية، المظاهر الصحية، المظاهر التي تنعكس في العلاقة بشريك الحياة، المظاهر الجنسية، المظاهر في العلاقة بالأبناء)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك الأبعاد لمقياس جودة الحياة الزواجية لدى عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الاختلالات الزواجية لديهم بأبعاده الستة، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ فأقل. وكانت أقوى تلك العلاقات بين بعد الارتياح للزوج وبعد المظاهر الاجتماعية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=-٠.٧١٥١)، في حين كانت أصغر علاقة بين البعدين العلاقة الحميمية والمظاهر في العلاقة بالأبناء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=-٠.٢٥٢٨). كذلك يتضح من الجدول (١٣) أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية وبين الدرجة الكلية لمقياس الاختلالات الزواجية، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة مقياس جودة الحياة الزواجية لدى عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الاختلالات الزواجية لديهم، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١.

وهذه النتيجة تدل على قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الزواجية والاختلالات الزواجية)، ويعزو الباحث انخفاض الاختلالات الزواجية الحادة وفقًا لما أشير إليه في الإطار النظري إلى ارتفاع جودة الحياة الزواجية التي تشمل الشعور بالأمان والمشاركة العاطفية والتعبير عن المودة العاطفية والتي تتفق مع دراسة (Darren & George, 2023). وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Zaider et al.,2010) التي أشارت أن استقرار العلاقة الزوجية وزيادة جودتها متسق مع استقرار العلاقة الحميمية وانخفاض شدة الخلافات الزوجية، كما اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Haris & Kumar, 2018) التي أكدت أن من مكونات جودة الحياة الزواجية هي مهارة التواصل بين الزوجين والتي تقلل بنسبة ملحوظة شدة الاختلالات الزواجية، إلا أن الدراسة لم تحدد أنماط تلك المهارات كما جاء في مقاربة (Gottman, 1998) الذي فصّل في أبحاثه التجريبية بالمختبر كيفية التواصل بين الزوجين لرفع جودة العلاقة مثل التعبير العاطفي بالكلمات وأن المشكلة ليس في وجود الصراعات بين الزوجين بل في طريقة التعامل معها وإدارتها وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في خفض مستوى الاختلالات الزواجية.

كما اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Hogan et al, 2021) التي ربطت بين وجود أنشطة مشتركة بين الزوجين وارتفاع جودة الحياة بينهما مما يساهم في خفض الاختلالات الزواجية حيث أن قضاء وقت ممتع بين الزوجين يساعد على تعزيز

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فرص التواصل بين الزوجين ومناقشة المشكلات بينهما، إلا أنه يختلف عن الدراسة الحالية في عدم وجود متغير الاجترار كعنصر مؤثر في ديناميكية التفاعل بين الزوجين. كما اتفقت النتيجة مع الدراسة التي عملت في باكستان (Shafiq, Tazeem & Humaira, 2023) التي تحدثت عن أن مجالات جودة الحياة مثل الصحة العامة، والصحة النفسية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، والصحة البيئية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على العلاقة الزوجية، إلا أنها اختلفت عن الدراسة الحالية للباحث أن الدراسة الباكستانية حصرت متغيراتها على حالات الزوجات المصابات بالعقم بينما دراسة الباحث اختصت على الأزواج الذي لديهم اضطرابات نفسية، ومع ذلك فإن من نقاط القوة في تلك الدراسة الجزء المشترك من الثقافة حيث أنها أجريت على عينة لمجتمع مسلم وهو ما يتوافق مع عينة الباحث التي هي في مجتمع مسلم كذلك.

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جودة الحياة الزواجية تعزى لاختلاف المتغيرات: (العمر – مدة الاضطراب - النوع)؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في الدرجات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة: (العمر – مدة الاضطراب). واستخدم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغير الدراسة: (النوع). والجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق باختلاف العمر:

جدول (١٦) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجات مقياس جودة الحياة الزواجية باختلاف العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
العلاقة الحميمية	بين المجموعات	٣.٦٠	٣	١.٢٠	١.٢٠	٠.٣١٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦.٩٧	٦٧	١.٠٠			
المشاركة الوجدانية	بين المجموعات	٢.٢٩	٣	٠.٧٦	٠.٨٩	٠.٤٤٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٧.٢٥	٦٧	٠.٨٥			
إدارة الحياة الزواجية	بين المجموعات	١.١٤	٣	٠.٣٨	٠.٥٥	٠.٦٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٦.٧٠	٦٧	٠.٧٠			
الارتياح للزوج	بين المجموعات	٢.٥٣	٣	٠.٨٤	١.١٠	٠.٣٥٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٥١.٥٨	٦٧	٠.٧٧			
الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية	بين المجموعات	١.٩١	٣	٠.٦٤	٠.٩١	٠.٤٤٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٧.١٨	٦٧	٠.٧٠			

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (العلاقة الحميمية، المشاركة الوجدانية، إدارة الحياة الزواجية، الارتياح للزوج)، وفي الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجات تلك الأبعاد لمقياس جودة الحياة الزواجية، تعود لاختلاف أعمار أفراد العينة.

وتتفق دراسة الباحث مع دراسة (Wheeler,2010) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فارق السن بين الزوجين مع جودة العلاقة الزوجية، إلا أن دراسة (Wheeler,2010) اختلفت مع دراسة الباحث الحالية بزيادة معدل الاختلالات الزواجية فيما لو كان عمر الزوجة أكبر من الرجل. كما أن النتيجة في الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة استرالية (Lee & Mckinnish, 2018) التي أظهرت استقرارًا في العلاقة الزوجية إذا كان الفارق العمري بين الزوجين ما بين ١-٣ سنوات وأظهر زيادة في الاختلالات الزواجية إذا كان الفارق العمري من ٦-١٠ سنوات، وذلك لاختلاف الأولويات، وتباين الصحة، ومستوى الطاقة، وكيفية بدء الحياة الأسرية، ويعزو الباحث إلى احتمالية اختلاف الثقافات التي انعكست على اختلاف النتائج وهناك حاجة لمزيد من البحث العلمي في المجتمع السعودي حول هذا الموضوع.

الفروق باختلاف مدة الاضطراب:

جدول (١٧) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجات مقياس جودة الحياة الزواجية باختلاف مدة الاضطراب

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
العلاقة الحميمية	بين المجموعات	٢.٦٠	٢	١.٣٠	١.٢٥	٠.٢٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥.٦٨	٦٣	١.٠٤			
المشاركة الوجدانية	بين المجموعات	٠.٢٢	٢	٠.١١	٠.١٣	٠.٨٨٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٦.٠٥	٦٣	٠.٨٩			
إدارة الحياة الزواجية	بين المجموعات	٠.٢١	٢	٠.١١	٠.١٤	٠.٨٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٦.٢٨	٦٣	٠.٧٤			
الارتياح للزوج	بين المجموعات	٠.٤٩	٢	٠.٢٥	٠.٣٢	٠.٧٢٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨.٢٢	٦٣	٠.٧٧			
الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية	بين المجموعات	٠.٢٨	٢	٠.١٤	٠.١٩	٠.٨٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥.٦٩	٦٣	٠.٧٣			

يتضح من الجدول (١٧) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (العلاقة الحميمية، المشاركة الوجدانية، إدارة الحياة الزواجية، الارتياح للزوج)، وفي الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجات تلك الأبعاد لمقياس جودة الحياة الزواجية، تعود لاختلاف مدة اضطراب أفراد العينة.

ولا تتفق دراسة الباحث مع دراسة برازيلية لمجموعة من العلماء (Nogueira, 2019) التي أشارت إلى انخفاض مستوى جودة العلاقة الزوجية والأسرية في ظل وجود أحد المصابين بالاضطرابات النفسية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن دراسة (Nogueira, 2019) تتحدث عن الاضطرابات المزمنة مثل الذهان بينما دراسة الباحث تتحدث عن الاضطرابات غير المزمنة وقابلة للشفاء مثل القلق والاكتئاب والتي اختصت بها دراسة الباحث للعينة، مثل دراسة (Goldfarb et al. 2007) التي أشارت إلى أن علاقة اضطراب القلق بالخلافات الزوجية هي علاقة غير حاسمة وهو ما يتوافق مع نتيجة دراسة الباحث.

الفروق باختلاف نوع العينة:

جدول (١٨) اختبار (ت) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في درجات مقياس جودة الحياة الزواجية باختلاف نوع العينة

البعد	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
العلاقة الحميمية	ذكر	٥١	٣.٨٩	٠.٨٨	٣.١٢	٠.٠٠٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٥٠	٣.٣٠	١.٠٤			
المشاركة الوجدانية	ذكر	٥١	٣.٨٣	٠.٨٠	٣.٠٦	٠.٠٠٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٥٠	٣.٢٩	٠.٩٧			
إدارة الحياة الزواجية	ذكر	٥١	٣.٦٩	٠.٧٣	٢.٧٤	٠.٠٠٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٥٠	٣.٢٥	٠.٩٠			
الارتياح للزوج	ذكر	٥١	٤.٣١	٠.٦٩	٤.٠١	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٥٠	٣.٦٥	٠.٩٣			
الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية	ذكر	٥١	٣.٩٤	٠.٧١	٣.٥٨	٠.٠٠١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٥٠	٣.٣٧	٠.٨٧			

يتضح من الجدول (١٨) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في الأبعاد: (العلاقة الحميمية، المشاركة الوجدانية، إدارة الحياة الزواجية، الارتياح للزوج)، وفي الدرجة الكلية لمقياس جودة الحياة الزواجية، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجات تلك الأبعاد لمقياس جودة الحياة الزواجية، تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه (هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جودة الحياة الزواجية تعزى لاختلاف المتغيرات)، ، وتتوافق نتيجة دراسة الباحث مع دراسة (Smart, 2008) التي أشارت إلى أن جودة العلاقة الزوجية وعلاقتها بالصحة النفسية تختلف باختلاف الجنس، فالصحة النفسية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عند الرجل أعلى منها عند المرأة، وأن زيادة الاختلالات الزواجية تزيد فرصة حدوث مشكلات نفسية لدى المرأة أكثر من الرجل، ويتوافق ذلك مع ما أعلنته منظمة الصحة العالمية في دراساتها والمنشور بموقعها الرسمي (WHO, 2023) أن معدل إصابة المرأة بالاكتئاب مثلا أعلى من معدل إصابة الرجل،

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة بشقيها النظري والميداني، التي بينت دور الاختلالات الزواجية وتأثير ذلك على جودة العلاقة الزوجية عليه توصي الدراسة بالتالي:

١. إجراء برامج إرشادية، يقودها متخصصون في الإرشاد الزواجي، تهدف إلى توعية المجتمع بمعايير جودة العلاقة الزوجية، وطرق التواصل بين الزوجين، وتحقيق التوافق النفسي للزوجين.

٢. تأهيل مختصين في العلاج الزواجي، وتدريبهم على وضع خطط علاجية، بما يتوافق مع النظريات العلمية مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الثقافة المحلية.

٣. تفعيل مراكز متخصصة للإرشاد الأسري والزواجي في المجتمع، وتخصيص ميزانيات في المدن الكبيرة، أو التي لديها معدلات الطلاق مرتفعة، وحث المجتمع على زيارتها عند الحاجة.

٤. تفعيل دور الإعلام المرئي والمسموع، في التوعية حول أهمية أخذ الاستشارة من المتخصصين في شؤون الأسرة، والتوعية بعلاقة الاضطرابات النفسية وأثرها على الخلافات الزوجية.

٥. تفعيل الدور الوقائي للمختصين في الإرشاد الزواجي، ومراكز الإرشاد الزواجي في تقديم دورات متخصصة للمقبلين على الزواج، لرفع درجة الوعي للاستعداد لما قبل مرحلة تكوين الأسرة.

٦. عمل دورات توعوية وتثقيفية للشخصيات الاعتبارية ذات الصلة بالمشكلات الزوجية كالقضاة، والمحامين، ومصلحو الإرشاد الزواجي في المحاكم الشرعية.

ثالثًا: المقترحات البحثية

امتدادًا لما توصلت إليه الدراسة الحالية، وسعيًا لإثراء مكتبة البحث العلمي، والمكتبة العربية، يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات البحثية في مواضيع ذات الصلة بالصحة النفسية والعلاقة الأسرية والزواجية، التي منها:

١. إجراء مزيدًا من البحوث حول تصميم برامج علاجية تهدف إلى علاج الاجترار في العلاقة الزوجية، لدورها في الاختلالات الزواجية.

٢. إجراء مزيدًا من البحوث الطولية التي تعنى بمراقبة متغيرات الضغوط المؤثرة على العلاقة الزوجية في ضوء الثقافة المحلية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. إجراء المزيد من البحوث العلمية حول أثر العادات والتقاليد في التأثير على وجودة الحياة الزوجية ومتغيرات تلك العادات على مر العقود التي مرت على المجتمع المحلي.
٤. إجراء المزيد من البحوث العلمية حول علاقة الاختلالات الزواجية بالاضطرابات النفسية، وعلاقتها بحالات الطلاق، والبرامج المتعلقة بطرق الوقاية والعلاج.
٥. إجراء بحوث علمية لمزيد من التقنين للمقاييس السيكومترية ذات العلاقة بالاختلالات الزواجية، وجودة العلاقة الزواجية، وارتباط الخلافات الزواجية بالاضطرابات النفسية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع العربية

إسماعيل، صفاء (٢٠٠٤). بعض المتغيرات النفسية الاجتماعية المرتبطة بالاختلالات الزواجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب جامعة القاهرة.

حسنين، نادية، (٢٠١٥)، الاختلالات الزواجية وعلاقتها بجودة الحياة لدى عينة من المعلمات بمدينة مكة المكرمة، مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس ٢٥٨-٢٣٢.

عزت باشا، شيماء. (٢٠١٥). اجترار الأفكار والتشويه المعرفي وعلاقتهما بأعراض القلق والاكتئاب، المجلة المصرية لعلم النفس الإكلينيكي والإرشادي، مج ٣، عدد ٤، ٥٣٥ – ٥٨٢.

الفوزان، رحاب (٢٠٢٠). جودة الحياة الزوجية وعلاقتها بالإفصاح عن الذات لدى المتزوجين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود.

الهيئة العامة للإحصاء https://www.stats.gov.sa/ar/1102

المراجع الانجليزية

Afifi, T., Afifi, W., Merrill, A. F., Denes, A., & Davis, S. (2013). "You need to stop talking about this!": Verbal rumination and the costs of social support. *Human Communication Research, 39*(4), 395–421. https://doi.org/10.1111/hcre.12012

Allendorf, K., & Ghimire, D. J. (2013). Determinants of marital quality in an arranged marriage society. *Social Science Research, 42*(1), 59–70. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.09.002

Ando', A., Giromini, L., Ales, F., & Zennaro, A. (2020). A multimethod assessment to study the relationship between rumination and gender differences. *Scandinavian Journal of Psychology, 61*(6), 740–750. https://doi.org/10.1111/sjop.12666

Barlow, D. H. (Ed.). (2014). *Clinical handbook of psychological disorders: A step-by-step treatment manual* (5th ed.). The Guilford Press.

Beach, S. R. H., & Bauserman, S. A. K. (1990). Enhancing the effectiveness of marital therapy. In F. D. Fincham & T. N. Bradbury (Eds.), *The psychology of marriage: Basic issues and applications* (pp. 349–374). The Guilford Press.

Bernet, W., Wamboldt, M. Z., & Narrow, W. E. (2016). Child affected by parental relationship distress. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry, 55*(7), 571–579. https://doi.org/10.1016/j.jaac.2016.04.018

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

Birditt KS, Brown E, Orbuch TL, McIlvane JM. Marital Conflict Behaviors and Implications for Divorce over 16 Years. J Marriage Fam. 2010 Oct;72(5):1188-1204. doi: 10.1111/j.1741-3737.2010.00758.x. PMID: 24058208; PMCID: PMC3777640.

Boostani, Alireza & Zaker, Bagher. (2016). The Questionnaire of Marital Conflicts: A Confirmatory Factor Analysis (CFA). International Journal of Psychological Studies. 8. 125. 10.5539/ijps.v8n1p125.

Bourdeaux, R., Anderson, K., Duchsherer, A., Drivdahl, S., & Netterfield, C. (2023). Happily Ever After?: What Stories Repeatedly Told to Others Reveal about Marriage and Identity. *Marriage & Family Review*, *59*(7), 460–479. https://doi.org/10.1080/01494929.2023.2233502

Conway, Michael & Alfonsi, Giuseppe & Pushkar, Dolores & Giannopoulos, Constantina. (2008). Rumination on Sadness and Dimensions of Communality and Agency: Comparing White and Visible Minority Individuals in a Canadian Context. Sex Roles. 58. 738-749. 10.1007/s11199-007-9374-2.

Darren M. George, et al. Marital Satisfaction: Toward an Integrated Understanding. Structural Equation Modelling Helps Unravel the Complexity of Factors that Impact Marital Success. Psychol Psychology Res Int J 2023, 8(2): 000341. https://doi.org/10.23880/pprij-16000341

De Rosa, L., Miracco, M. C., Galarregui, M. S., & Keegan, E. G. (2021). Perfectionism and rumination in depression. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01834-0

Dobson, K. S., & Dozois, D. J. A. (Eds.). (2008). *Risk factors in depression.* Elsevier Academic Press.

Edwards, E. R., & Wupperman, P. (2019). Research on emotional schemas: A review of findings and challenges. *Clinical Psychologist*, *23*(1), 3–14. https://doi.org/10.1111/cp.12171

Felton JW, Cole DA, Havewala M, Kurdziel G, Brown V. Talking Together, Thinking Alone: Relations among Co-Rumination, Peer Relationships, and Rumination. J Youth Adolesc. 2019

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Apr;48(4):731-743. doi: 10.1007/s10964-018-0937-z. Epub 2018 Oct 8. PMID: 30298225; PMCID: PMC6441632.

Goldfarb, M. R., Trudel, G., Boyer, R., & Préville, M. (2007). Marital relationship and psychological distress: Its correlates and treatments. *Sexual and Relationship Therapy*, *22*(1), 109–126. https://doi.org/10.1080/14681990600861040

Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting marital happiness and stability from newlywed interactions. *Journal of Marriage and the Family*, *60*(1), 5–22. https://doi.org/10.2307/353438

Haris, Farah & Kumar, Aneesh. (2018). Marital Satisfaction and Communication Skills among Married Couples. Indian journal of social research. 59.

Hogan JN, Crenshaw AO, Baucom KJW, Baucom BRW. Time Spent Together in Intimate Relationships: Implications for Relationship Functioning. Contemp Fam Ther. 2021 Sep;43(3):226-233. doi: 10.1007/s10591-020-09562-6. Epub 2021 Jan 25. PMID: 34334944; PMCID: PMC8320759.

Isaacs DS, Tehee M, Gray J. Rumination and quality of life among Northern Plains Indians. Psychol Serv. 2021 May 31. doi: 10.1037/ser0000547. Epub ahead of print. PMID: 34060866.

Johnson, D. P., & Whisman, M. A. (2013). Gender differences in rumination: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, *55*(4), 367–374. https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.019

Jose, P. E., & Brown, I. (2008). When does the gender difference in rumination begin? Gender and age differences in the use of rumination by adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, *37*(2), 180–192. https://doi.org/10.1007/s10964-006-9166-y

Kazemi, M., & Zanganeh Motlagh, F. (2020). Prediction of Marital Dissatisfaction Based on the Resilience, Marital Commitment and Rumination. International Journal of Applied Behavioral Sciences, 7(4), 1–10. https://doi.org/10.22037/ijabs.v7i4.27289

King, D. B., & DeLongis, A. (2014). When couples disconnect: Rumination and withdrawal as maladaptive responses to everyday

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

stress. *Journal of Family Psychology, 28*(4), 460–469. https://doi.org/10.1037/a0037160

Kirkegaard Thomsen, D. (2006). The association between rumination and negative affect: A review. Cognition and Emotion, 20(8), 1216–1235. https://doi.org/10.1080/02699930500473533

Kramer, N, (2018), Do attachment styles and co rumination predict marital and emotional distress? publisher: University of Kansas, 114 pages, http://hdl.handle.net/1808/28005

Kuster, F., Orth, U., & Meier, L. L. (2012). Rumination mediates the prospective effect of low self-esteem on depression: A five-wave longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(6), 747–759. https://doi.org/10.1177/0146167212437250

Lavner JA, Karney BR, Bradbury TN. Does Couples' Communication Predict Marital Satisfaction, or Does Marital Satisfaction Predict Communication? J Marriage Fam. 2016 Jun 1;78(3):680-694. doi: 10.1111/jomf.12301. Epub 2016 Mar 22. PMID: 27152050; PMCID: PMC4852543.

Leahy, R. L. (2015). *Emotional schema therapy.* The Guilford Press.

Leahy, Robert. (2002). A model of emotional schemas. Cognitive and Behavioral Practice. 9. 177-190. 10.1016/S1077-7229(02)80048-7.

Lee WS, McKinnish T. The Marital Satisfaction of Differently Aged Couples. J Popul Econ. 2018 Apr;31(2):337-362. doi: 10.1007/s00148-017-0658-8. Epub 2017 Jul 15. PMID: 31598035; PMCID: PMC6785043.

Liu, H., Shen, S., & Hsieh, N. (2019). A national dyadic study of oral sex, relationship quality, and well-being among older couples. The Journals of Gerontology: Series B, 74(2), 298-308.

Maroufizadeh, S., Almasi-Hashiani, A., Amini, P. *et al.* The Quality of Marriage Index (QMI): a validation study in infertile patients. *BMC Res Notes* 12, 507 (2019). https://doi.org/10.1186/s13104-019-4438-2

Michl LC, McLaughlin KA, Shepherd K, Nolen-Hoeksema S. Rumination as a mechanism linking stressful life events to symptoms of depression and anxiety: longitudinal evidence in early adolescents and adults. J Abnorm Psychol. 2013 May;122(2):339-

ISSN : *2537-0421* **eISSN : *2537-043X***

52. doi: 10.1037/a0031994. PMID: 23713497; PMCID: PMC4116082.

Mojtabai R, Stuart EA, Hwang I, Eaton WW, Sampson N, Kessler RC. Long-term effects of mental disorders on marital outcomes in the National Comorbidity Survey ten-year follow-up. Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol. 2017 Oct;52(10):1217-1226. doi: 10.1007/s00127-017-1373-1. Epub 2017 Apr 4. PMID: 28378065; PMCID: PMC5846331.

Molgora S, Acquati C, Fenaroli V, Saita E. Dyadic coping and marital adjustment during pregnancy: A cross-sectional study of Italian couples expecting their first child. Int J Psychol. 2019 Apr;54(2):277-285. doi: 10.1002/ijop.12476. Epub 2018 Jan 14. PMID: 29333743.

Namdarpour, F., Fatehizade, M., Bahrami, F. and Mohammadi, F.R., (2018). Mental Rumination Consequences in Women with Marital Conflicts: A Qualitative Study.

Nogueira DJ, Minamisava R, Teles SA, Souza SMB, Cordeiro JABL, Cirqueira DS, Brasil VV, Souza ALR, Caetano KAA, Oliveira LMAC, Lago DMSK, Barbosa MA. Factors Associated with Marital Satisfaction and Quality of Life in Family Caregivers of Patients with Mental Disorders. Int J Environ Res Public Health. 2019 Aug 8;16(16):2825. doi: 10.3390/ijerph16162825. PMID: 31398793; PMCID: PMC6719212.

Nolen-Hoeksema, S., & Keita, G. P. (2003). Women and Depression: Introduction. *Psychology of Women Quarterly*, *27*(2), 89-90. https://doi.org/10.1111/1471-6402.00088

Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking Rumination. Perspectives on Psychological Science, 3(5), 400-424. https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x

Rahmati, R., & Mohebbi-Dehnavi, Z. (2018). The relationship between spiritual and emotional intelligence and sexual satisfaction of married women. Journal of education and health promotion, 7.

Schoellbauer, J., Tement, S. & Korunka, C. Honey, There´s Something on My Mind… Adverse Consequences of Negative and Positive Work Rumination on Attention to the Partner, and the

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

Advantage of Talking About it. *J Happiness Stud* 24, 917–944 (2023). https://doi.org/10.1007/s10902-023-00628-4

Shafiq, Sameera & Tazeem, T. & Ali, Humaira. (2023). IMPACT OF PSYCHOLOGICAL DISTRESS AND QUALITY OF LIFE ON MARITAL SATISFACTION IN WOMEN WITH INFERTILITY. Pakistan Journal of Science. 74. 1-6. 10.57041/pjs.v74i1-1.739.

Sharma, R., Dhawan, R., Sharma, S., & Sharma, V. (2022). Influence of internal conflicts as rumination in later years of life. Indian Journal of Social Sciences and Literature Studies, 8(1), 2455-0973.

Singh, Yogita & Gupta, Vandana & Srivastava, A. (2023). Marital Conflict, Health, and Well-Being Among Couples. The International Journal of Indian Psychology. 11. 1098-1110. 10.25215/1101.112.

Smart, Joseph Ruben, "Reported Mental Health Issues and Marital Quality: A Statewide Survey" (2008). *All Graduate Theses and Dissertations, Spring 1920 to Summer 2023*. 197. https://digitalcommons.usu.edu/etd/197

Sütterlin S, Paap MC, Babic S, Kübler A, Vögele C. Rumination and age: some things get better. J Aging Res. 2012;2012:267327. doi: 10.1155/2012/267327. Epub 2012 Feb 22. PMID: 22500227; PMCID: PMC3303571.

Vine, V., Aldao, A., & Nolen-Hoeksema, S. (2014). Chasing clarity: Rumination as a strategy for making sense of emotions. *Journal of Experimental Psychopathology*, *5*(3), 229–243. https://doi.org/10.5127/jep.038513

Watkins ER, Nolen-Hoeksema S. A habit-goal framework of depressive rumination. J Abnorm Psychol. 2014 Feb;123(1):24-34. doi: 10.1037/a0035540. PMID: 24661156.

Watkins, E. R. (2008). Constructive and unconstructive repetitive thought.*Psychological Bulletin, 134*(2), 163–206. https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.163

Wheeler, Brandan E., "Age Differences in Marriage: Exploring Predictors of Marital Quality in Husband-Older, Wife-Older, and Same-Age Marriages" (2010). *Theses and Dissertations*. 2572. https://scholarsarchive.byu.edu/etd/2572

ISSN : *2537-0421* **eISSN : *2537-043X***

Whisman, M. A., Dixon, A. E., & Johnson, B. (1997). Therapists' perspectives of couple problems and treatment issues in couple therapy. *Journal of Family Psychology*, *11*(3), 361–366. https://doi.org/10.1037/0893-3200.11.3.361

Whitmer AJ, Gotlib IH. An attentional scope model of rumination. Psychol Bull. 2013 Sep;139(5):1036-61. doi: 10.1037/a0030923. Epub 2012 Dec 17. PMID: 23244316; PMCID: PMC3773498.

WHO, (2023), Depressive disorder, https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw8diwBhAbEiwA7i_sJeGpjmtifvvEcHwmRphlTMS2r0wVKXlQQstadrHzvyxnCKuYGIAbhxoCsUsQAvD_BwE

Zaider TI, Heimberg RG, Iida M. Anxiety disorders and intimate relationships: a study of daily processes in couples. J Abnorm Psychol. 2010 Feb;119(1):163-731. doi: 10.1037/a0018473. PMID: 20141253; PMCID: PMC5177451.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة

The Impact of Using the Balanced Scorecard on Managerial Creativity in Industrial Companies in Jeddah

إعداد

الحسن بن عمر نوار

Al-Hassan Omar Nawar

ابراهيم شليه الفايدي

Ibrahim Shaleh Al-Faydi

جامعة جدة – كلية الأعمال

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365866

استلام البحث ٢٨ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٩ / ٥ / ٢٠٢٤

نوار، الحسن بن عمر والفايدي، ابراهيم شليه (٢٠٢٤). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٧٥ – ١١٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة، والكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت العينة من ١٥٥ موظفاً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ايجابية، حيث ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي الى زيادة معدل الإبداع الإداري، وكانت موافقة عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن والابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة مرتفعة، وبلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة على مستوى العملاء مرتفعاً جداً، وبلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة على مستوى العمليات الداخلية للشركة مرتفعا. وأن مستوى التعلم والنمو كان مرتفعا جداً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وأوصت الدراسة تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديم مكافآت أو تقدير لتلك الأفكار التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويجب على الشركات تشجيع التواصل المفتوح والفعال بين الفرق المختلفة لتبادل الأفكار والتجارب وتحفيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الإبداع الإداري.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of Balanced Scorecard (BSC) usage on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, and to uncover statistically significant relationships between BSC dimensions (financial, customer, internal processes, learning and growth) and managerial

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

creativity in industrial companies in Jeddah. The study followed a descriptive-analytical approach to achieve its objectives, with a sample of 155 employees and using a questionnaire tool. The results showed a positive and significant correlation, where the utilization of BSC leads to an increase in managerial creativity. The study sample agreed on the presence of a statistically significant relationship between the financial dimension as one of the BSC dimensions and managerial creativity in industrial companies in Jeddah, which was high. The average responses of the study sample from employees of industrial companies in Jeddah regarding the customer level were very high, and their responses regarding the internal processes of the company were also high. Moreover, the level of learning and growth was very high. The results showed statistically significant differences in the study sample responses towards the impact of using BSC on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, attributed to variables such as gender and years of experience. However, there were no statistically significant differences in the study sample responses towards the impact of using BSC on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, attributed to variables such as age, educational qualification, and job title. The study recommended encouraging employees to present new and innovative ideas and to provide rewards or recognition for ideas that contribute to achieving the company's strategic objectives. It also emphasized the importance of companies fostering open and effective communication among different teams to exchange ideas and experiences and to encourage collaboration to achieve common goals.

Keywords: balanced scorecard, administrative creativity.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة، وثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والاقتصاد المعرفي، وتسارع وتيرة الاختراعات والابتكارات الجديدة، تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة لضمان بقائها ونموها واستمراريتها. لذا، تسعى هذه المنظمات جاهدة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الأفضلية والحفاظ عليها بشكل دائم، خاصة مع تصاعد درجة المنافسة.

توجهت المنظمات اليوم نحو الابتكار الإداري باعتباره شرطاً أساسياً للنجاح في بيئة متغيرة ومنافسة. يعتبر التميز الإداري ركيزة أساسية لاستمرارية المنظمات، بينما يعاني بعضها من أداء تنظيمي متدني بسبب غياب التجديد والتطوير (علي ولويس، ٢٠٢٣).

لذلك، يجب على هذه المنظمات التكيف مع متطلبات التغيير والعولمة، واعتماد الإبداع الإداري كأداة مهمة للتعامل مع التحديات الجديدة في بيئة العمل. يمثل التميز المؤسسي مفتاحًا أساسيًا لتحقيق أداء متميز، وهو ما يدفع المنظمات لاستكشاف المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية على المنافسين (العجمي، ٢٠٢١).

ويعد الإبداع أحد العوامل الرئيسية التي تميز المنظمات الناجحة وتسهم في تحسين أدائها وتحقيق نتائج مميزة. تهدف هذه المنظمات إلى تحقيق تغييرات جوهرية في أساليب العمل وإلى دعم الابتكار والإبداع بين الموظفين لتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم (المصري وعابدين، ٢٠١٧).

وتعتمد استراتيجية الإبداع الإداري على توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للأفراد، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار المبتكرة. ويعتبر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الحرية والاستقلالية للموظفين أموراً أساسية لتحقيق الإبداع في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الإبداع الإداري الجرأة في تقديم الأفكار والرؤى المبتكرة والتفكير خارج الصندوق، وتشجيع التفكير بشكل إبداعي لإيجاد حلول جديدة للتحديات المطروحة (Arundel, Bloch, Ferguson, 2019).

وتعد عملية قياس وتقييم الأداء جزءاً حيوياً من العمليات الإدارية، وتحظى بأهمية كبيرة تفوق أهمية العديد من العمليات الأخرى مثل اتخاذ القرارات وبناء الفرق العاملة. لذا، ينبغي أن تكون مدمجة بشكل أساسي في استراتيجية أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح في مجالات مختلفة. ويعتبر التطبيق الفعال لأساليب قياس وتقييم الأداء عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة وتطورها المستمر. كما تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من الأدوات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والأنظمة لقياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الدقيقة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (يولعراس، ٢٠٢٢).

وتُعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، حيث ثبتت كفاءتها وتفوقها على الطرق التقليدية، نظرًا لتوجهها نحو المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات المالية. وتركز البطاقة على عدة جوانب مثل العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يسهم في تقديم صورة شاملة لأداء الوحدة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (صالح وآخرون، ٢٠٢٢).

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا شاملاً لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، حيث تُرجم رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومؤشرات قابلة للقياس من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو. وبالتالي، تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تستخدم مؤشرات مالية وغير مالية بتوازن، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، ويأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية، ويضع في الاعتبار كلًا من الماضي والمستقبل (حسين، ٢٠١٩)..

ويرى الباحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تحقيق أهداف محددة للشركة، مما يعزز الاتجاه نحو الإبداع والابتكار. كما تعزز بطاقة الأداء المتوازن التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، مما يسهم في تبادل الأفكار وتعزيز الإبداع الجماعي. وفي هذا السياق، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا متكاملاً يربط بين الأهداف والمؤشرات والعمليات داخل الشركة، مما يعمل على تحفيز الإبداع وتعزيز أداء الشركة بشكل عام، ومن هذا المنطلق سيقوم الباحث بدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.

مشكلة الدراسة:

يعد قياس وتقييم الأداء ي عملية أساسية في الإدارة، لا تُقَل أهمية عن غيرها من العمليات الإدارية مثل اتخاذ القرار وتشكيل الفِرَق العمل. إذ يُعَتَبَر النجاح في تطبيق أساليب قياس وتقييم الأداء أحد العوامل الرئيسية في تطور ونجاح المؤسسة واستمراريتها. وفي هذا السياق، استخدمت العديد من المؤسسات أدوات وأنظمة متنوعة لتقييم الأداء، بهدف جمع المعلومات الصحيحة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن بين هذه الأدوات يأتي نظام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ، الذي يعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويُسهم في توجيه الأداء بما يعكس

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اهتماماتها الاستراتيجية العامة التي يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقها (عطوي وصوالح، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق، يُظهر الاهتمام بالإبداع حرص المؤسسات على إثراء أعمالها بقيمة مضافة، من خلال تحقيق نتائج إبداعية متنوعة مثل إطلاق منتجات جديدة وتحسين جودة العمليات، مما يُعزز مكانتها التنافسية. يعتبر الإبداع والابتكار العنصر الأساسي في نجاح المنظمات في هذا العصر، حيث يعكس الإبداع التنظيمي القدرة على توليد أفكار جديدة وتطوير العمليات الإدارية، وبالتالي، يمكن أن يُسهم استخدام الموارد والوسائل بكفاءة وفعالية في العمليات الإدارية في إبراز القدرات الإبداعية للأفراد (البطي وآخرون، ٢٠٢٢).

وأدركت الشركات الصناعية بشكل عام، وخاصة في المملكة العربية السعودية، أهمية تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في الصدارة والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية. وهذا يتطلب بشكل مستمر الابتكار وتوفير بيئة تنظيمية وإدارية مشجعة للإبداع، والتي قد تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ضغوطًا وتحديات نتيجة زيادة حدة المنافسة. لذلك، يشير العجمي (٢٠٢١) إلى أنه يجب عليها مواكبة التطورات وتبني عناصر المنظمة المتعلمة، مثل نظام بطاقة الأداء المتوازن لتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم الإبداعية. حيث تعتمد قوة الميزة التنافسية على مستوى المعرفة وسرعة التعلم في المنظمة، وتبني أساليب جديدة في الإنتاج وتقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية، ويتحقق ذلك بوجود عناصر المنظمة المتعلمة التي تساهم في إيجاد أو تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن في الفترة الأخيرة باهتمام كبير في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة وأشار عون الله وثابت (٢٠١٨) إلى أن هذا الموضوع لا زال في مراحله الاولى في الدول العربية، ويشير حسين (٢٠١٩) إلى وجود قصور في مجال قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسات والشركات نتيجة للاعتماد على أدوات وأساليب تقليدية في قياس الأداء داخل الشركات، ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟**

وانبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. ما مستوى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة ؟
٢. ما مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة ؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٦. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٢. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٣. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٤. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٥. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٦. التعرف على العلاقة بين أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. أنها تساهم من توضيح الأطر النظرية فيما يتعلق بأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.
٢. استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمثل إضافة نظرية هامة لمجال إدارة الأعمال، حيث يعتمد على توازن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة.
٣. يساهم هذا النهج في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد أهداف محددة ومؤشرات ملموسة لتقييم تقدمها وتحقيق أهدافها بشكل فعّال.

الأهمية التطبيقية:

١. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعد أداة فعّالة لتحسين أداء الشركات الصناعية في مدينة جدة، حيث يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق التميز التنافسي. بفضل توازن الأهداف المالية وغير المالية، يمكن للشركات تحسين إبداعها الإداري وتحسين كفاءتها وفعاليتها في السوق.
٢. سيتم تقديم معلومات، ومقترحات وتوصيات قد تسهم في توجيه الشركات الصناعية في مدينة جدة محل الدراسة الحالية بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الابداع الإداري.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الشركات الصناعية في مدينة جدة.
الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤م.
الحدود الموضوعية: سيتم التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: "هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (الهازمي، ٢٠٢٢: ٢٥٦).
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تطبيق نهج إداري متكامل يهدف إلى قياس وتحسين أداء الشركات الصناعية بمدينة جدة عبر توازن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية. يتمثل هذا النهج في تحديد مجموعة متوازنة من الأهداف والمؤشرات التي تغطي مختلف جوانب أداء الشركة من أجل مساعدة الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن وفعّال، وتحقيق التميز التنافسي في سوق جدة الصناعية، ويتكون من الابعاد التالية:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- البعد المالي: تقديم مستوى واضح عن الأداء المالي للشركة تسمح بالتأكد مما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية ساهم في تحسين نتائج الشركة وتحقيق أهدافها المنشودة.
- بعد العملاء: يهدف هذا البعد إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للشركات الصناعية التمركز فيها ومؤشرات الأداء أيضاً المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة.
- بعد العمليات الداخلية: تشكل العمليات الداخلية الحجر الأساس في تكوين قدرة الشركات الصناعية الأدائية والتنافسية، وهي عبارة عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركات الصناعية عن غيرها من الشركات الأخرى.
- بعد التعلم والنمو: هو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، فهو يحدد البنية التحتية التي ينبغي على الشركات الصناعية بناؤها لخلق نمو طويل الاجل.

الابداع الإداري: "هي قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لأداء الأعمال المنوطة بهم. على أن تتسم هذه الأساليب والطرق بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية" (العتيبي، ٢٠٢١: ٣١٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها العملية التي تتضمن توليد وتطبيق الأفكار والمفاهيم الجديدة والمبتكرة في إدارة الشركات بهدف تحسين العمليات وتعزيز الأداء. ويشمل الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في جدة استخدام الأساليب والتقنيات الجديدة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحفيز الموظفين، بحيث يمكن للشركات الاستفادة من فرص التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي في السوق المحلية والعالمية.

فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

وينبثق من هذا الفرضيات الفرعية التالية:

١. مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة متوسط .
٢. مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة مرتفع .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

الإطار النظري

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل محدد يجمع بين الأفكار والمبادئ والعمليات المؤسسية بشكل متكامل. ويقوم هذا النظام بتحويل الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة، مما يُسهّل الارتباط والتواصل بين استراتيجية العمل وأهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تنظيم الأنشطة الفردية والتنظيمية بشكل متسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للشركة (حسنية والدلابيح، ٢٠٢٣).

وقدم حلس وعبيد (٢٠١٦) تعريفًا آخر لبطاقة الأداء المتوازن، حيث وصفوها بأنها أداة تُستخدم لتقييم الرؤية المستقبلية للشركة من خلال نهج شامل يُسهم في تحويل أهداف المنظمة إلى معايير ملموسة. ويُتيح هذا النهج توصيل رؤية الشركة واستراتيجيتها من خلال مجموعة متوازنة من الأهداف الموزعة بالتساوي عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. حيث يُساعد هذا النهج أيضًا على توحيد المعايير المستخدمة في جميع أنحاء الشركة، مما يُمكّن من تدفق المعلومات بوضوح ودقة، وبالتالي يُعزز فهم الإدارة لعمليات الشركة ويعزز القيادة بشكل أفضل وعلى جميع المستويات.

وعرف صدقي (٢٠٢٢) الأداء المتوازن بأنه نموذج يُستخدم على نطاق واسع لتقييم الأداء، حيث يُدمج بسلاسة الجوانب المالية وغير المالية لإنشاء نظام أكثر شمولية، مما يُمكن المؤسسات من اكتساب فهم دقيق لوضعها العام. يُعد هذا النموذج مدخلًا إداريًا أساسيًا يُعزز التوازن في قياس وتقييم الأداء، حيث يتيح تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وعرف قاسم ومحمد (٢٠١٩: ٤٨) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجيات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

أما سعادة وأبو بكر (٢٠٢١) فقد وصفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة يمكن أن تساعد المنظمة في ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى أهداف وقياسات حيث تهدف هذه الأداة إلى تقديم مجموعة من الأفكار والمبادئ المترابطة التي يمكن أن تشكل خريطة المسار أعمال المنظمة. وتساعد هذه الخريطة المنظمة في ترجمة رؤيتها إلى قياسات متماسكة لتعكس مستوى أداء المنظمات تهدف هذه القياسات إلى مساعدة المنظمة في تحقيق المهام ووضع استراتيجيات للعمل والتواصل من خلال الاتساق بين الأداء التنظيمي والأداء الفردي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تستخدم لتقييم الاستراتيجية وتحديد العمليات التي ينبغي تنفيذها، من خلال ابتكار مؤشرات مبتكرة تستند إلى رؤية وأهداف المنظمة (Niven, 2014).

ويعرف الباحث لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بأنها أداة إدارية استراتيجية تستخدم لقياس وتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة عبر مجموعة متوازنة من المؤشرات. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام ١٩٩٢ كطريقة لقياس الأداء بطريقة شاملة تتعدى النظرة التقليدية المحدودة إلى الأداء المالي فقط.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عدة جوانب، ذكر قاسم ومحمد (٢٠٢١) و Llivisaca et al (2020) كما يلي:

١. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: يُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعّالة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أهداف ملموسة ومحددة، مما يساهم في تحديد السوق وقطاع العملاء المستهدفين وضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
٢. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يُسهل استخدام بطاقة الأداء المتوازن توجيه جميع العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة، مما يضمن تحقيق الأداء المطلوب لتحقيق الاستراتيجية بنجاح.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. التخطيط ووضع الأهداف، وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يُمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وضع الأهداف الاستراتيجية وترتيب المبادرات التي يجب تنفيذها، ويُسهم في تحقيق الأثر الأمثل خصوصاً في حالات التغيير التنظيمي.
٤. تقييم الاستراتيجية: يُساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الاختلالات التي تنشأ نتيجة تنفيذ الاستراتيجية، ويُوفر وسائل للتصحيح وتطوير الأداء بما يتماشى مع الأهداف المحددة.
٥. القيمة المضافة: يسهم توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو تحقيق المزيد من القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والعاملين والمساهمين والأطراف ذات الصلة بالمنظمة.
٦. الربط بين المحاور الزمنية: يُساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ربط بين المحاور الزمنية الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل، وتحديد الأهداف والإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيقها.

ويشير الباحث إلى أن أهمية دراسة بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في التصدي للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في بيئة منافسة شديدة الانفتاح والحرية التجارية. وتتطلب هذه التحديات من المنظمات تكييف نظمها وعملياتها بشكل مستمر للبقاء في المنافسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وأن المنظمات تسعى إلى إيجاد آليات جديدة لقياس كفاءة أدائها وبناء قدرات تجعلها قادرة على التطور وجذب العملاء. كما تهدف إلى اعتماد التقنيات التي تعزز استمرارية الأعمال على المدى الطويل.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة متنوعة من العوامل التي تُقسم إلى أبعاد داخلية وخارجية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وقد أشار مجول وحجاج (٢٠١٧)، وملكاوي (٢٠١٥)، والمبيضين وآخرون (٢٠١٦) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

الأبعاد الخارجية:

١. **البعد المالي:**

- يهدف هذا البعد إلى الإجابة عن أسئلة مثل:
- هل تحققت المؤسسة العوائد والنتائج المالية المرضية للمساهمين؟
- ما هي صورة المؤسسة في أذهان المساهمين؟
- يتم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من الأهداف القصيرة الأجل، مثل معدل نمو الأعمال والإيرادات من المنتجات الجديدة، ويتغير ذلك حسب قطاع النشاط واستراتيجية المؤسسة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. **بعد العملاء:**

- تُعتبر رضا العملاء مؤشرًا رئيسيًا على أداء المؤسسة في المدى الطويل، حتى إذا كانت النتائج المالية الحالية جيدة.
- يهدف هذا البعد إلى تقييم رضا العملاء ومدى نجاح المؤسسة في مواجهة المنافسين.
- يتم قياس هذا البعد من خلال عدة عوامل مثل حصة السوق والعائد على الاستثمار ومعدل رضا العملاء.

الأبعاد الداخلية:

١. **بعد العمليات الداخلية:**

- يُقصد بالعمليات الداخلية جميع النشاطات والعمليات التي تميز الوحدة عن غيرها، والتي تلبي احتياجات العملاء وأهداف المالكين.
- يهدف هذا البعد إلى تقييم أداء العمليات الداخلية وتحديد مقاييس الأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- يتضمن هذا البعد دورات مثل دورة الإبداع ودورة العمليات ودورة الخدمات ما بعد البيع، حيث يتم خلالها تحديد احتياجات السوق وإنتاج وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء.

٢. **بعد المستهلك والتعلم والنمو:**

- يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بناؤها لتحقيق النمو والتحسن طويل الأمد.
- يتضمن تقييم قدرات الشركة الحالية مثل التكنولوجيا المستخدمة وكفاءة النظم والعمليات، وضرورة تحسينها المستمر لتلبية احتياجات العملاء والمنافسة العالمية.

يرى الباحث أن من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن للمنظمات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال لتحقيق أهدافها والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

يعرف أحمد وحمدنا (٢٠١٩: ٣) الإبداع الإداري بأنه: "مجمل التغيرات الحاصلة من الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة".

ويشير الباحث إلى أن الإبداع الإداري أصبح أمراً ضرورياً لنجاح العمل الإداري، حيث يسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على أصحاب المصالح والموظفين على حد سواء. ويُعتبر الإبداع الآن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ضرورة لأي منظمة تسعى للبقاء والنمو والتطور، حيث يمكنها من التنافس بفعالية في عصر العولمة والمنافسة الشديدة. فالإبداع يولد مقترحات وأفكاراً جديدة قد تكون مفتاح النجاح لأي منظمة، مما يجعل الإبداع الإداري أساسياً لتحقيق التفوق والتميز في السوق.

ومن منظور مختلف، يُؤكد محمد والشعيلي (٢٠١٥) أن الإبداع الإداري يشير إلى القدرة على إطلاق أفكار جديدة تحمل نتائج مبتكرة لحل المشكلات بطريقة عملية وفعّالة، دون الوقوع في التعقيد، مما يساهم في تطوير العمليات الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة. وفي الأدب الغربي (Brockman & Morgan, 1999)، يشير الإبداع الإداري إلى القدرة على تقديم فكرة عملية وأصيلة تتناسب مع عمليات المنظمة، شريطة أن تكون النتائج المترتبة عن هذه الفكرة مفيدة وملائمة لأهداف المنظمة. بالنسبة Burgess, Shaw & De Mattos (2005) يُعتبر الإبداع الإداري جديدًا إذا ساهم في تطوير الإنتاج وتحسين وصولية إليه، مع تحقيق تحسينات وتجديدات في العمليات الإدارية تكون لها أثر إيجابي وليس سلبي.

ووفقًا لـ (Rodan, 2002) يُعرَّف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات والسلوكيات والإجراءات المتناسقة التي تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية داخل المنظمة، وتحفيز أداء العاملين وتخفيف ضغط العمل.

ويرى الباحث أن فكرة الإبداع الإداري يجب أن تكون جديدة وإبداعية بطبيعتها، حيث تسعى لحل المشكلات وتخفيف الضغوطات التي تواجه المنظمة. وبالتالي، يمكن اعتبار الإبداع الإداري كقدرة للمنظمة على استحضار الجديد في مجال عملها ومعالجة التحديات بأسلوب علمي مدروس.

وأصبح الإبداع ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة أو شركة أو دولة، حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرفاهية وتحقيق التنظيم الفعّال وزيادة الإنتاجية، مما يواكب متطلبات العصر الحالي ويشبع حاجات الناس المتنوعة. يتجلى أهمية الإبداع الإداري في عدة جوانب، حيث ينظم الحياة العامة ويعزز أداء المؤسسات المختلفة، مع الحاجة الماسة للتقدم والتطوير وتجاوز التحديات في مختلف مجالات العمل المؤسسي (ربيع، ٢٠١٧)، ويعتبر الإبداع وسيلة للتجديد والتغيير داخل المؤسسات، حيث يشمل كسر الأنماط والخروج عن المألوف واستكشاف تجارب جديدة وإنتاج حلول بديلة للمشكلات، مما يؤدي إلى تطوير عملية التفكير وإيجاد فرص جديدة للتحسين والابتكار (المناور والحوامدة، ٢٠٢٢).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ومن الجوانب الأخرى، يساهم الإبداع الإداري في زيادة قدرة المؤسسات على التنافس وتقديم خدمات أفضل، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة العملية ودعم تطوير وتنمية مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. علاوة على ذلك، يعزز الإبداع الإداري بيئة العمل ويسهم في تحسين الإنتاجية واستخدام الطاقات البشرية بشكل فعال، كما يساهم في تقليل التالف والفاقد وتحسين الصورة العامة للمؤسسة (عسيري وتومي، ٢٠٢٠).

يبين الباحث أن الإبداع الإداري يمثل عامل أساسي في زيادة قدرة المؤسسات على التنافس وتحقيق التطور والتجديد، وهو محرك للتغيير الإيجابي وتحقيق النجاح في البيئة العملية الحديثة.

أهمية الإبداع الإداري

وتتجلى أهمية الإبداع الإداري في عدة نقاط وفقًا لرؤية أحمد وحمدنا (٢٠١٩):

١. التكيف مع التغيرات البيئية: يعزز الإبداع الإداري قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالبقاء مستقرة دون تأثير سلبي على سير العمليات التنظيمية.
٢. استغلال الموارد البشرية: يساهم الإبداع الإداري في الاستفادة الأمثل من موارد العمال وقدراتهم، من خلال إتاحة الفرص لهم لاكتشاف وتطوير الجديد في مجال العمل وتحسين أنظمة العمل لمواكبة التغيرات البيئية.
٣. تنمية القدرات الفكرية والعقلية: يعمل الإبداع الإداري على تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، من خلال إتاحة الفرص لهم لاختيار وتطوير تلك القدرات، مما يعزز النمو الشخصي والمهني لهم.

حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

يُعَد الإبداع الإداري عنصرًا أساسيًا في وظائف المؤسسة، خاصةً في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات في البيئة الاقتصادية الحالية. تتجلى حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري في النقاط التالية (ديلمي وبلاش، ٢٠٢٢):

١. رفع كفاءة المنظمة وتحسين إنتاجيتها ومخرجاتها، سواء كانت منتجات أو خدمات، من خلال تطبيق الأفكار والمبادرات الإبداعية.
٢. التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمات يفرض الحاجة إلى الإبداع في العمليات والممارسات الإدارية.
٣. تزايد المنافسة الشديدة يجعل الإبداع الإداري ضروريًا لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والبقاء في سوق العمل.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤. ثورة التكنولوجيا والمعلومات تتطلب من المنظمات التفكير الإبداعي للتكيف مع التحولات ومواجهة التحديات التي تنشأ عنها.
٥. للمحافظة على التفوق والكفاءة في السوق، يجب على المنظمات توفير بيئة داعمة للإبداع واستثمار المواهب الإدارية والموظفين المبدعين.

باختصار، يُعتبر الإبداع الإداري أساسيًا للمنظمات للتميز والنجاح في بيئة الأعمال اليومية المتغيرة.

وفي الختام، يُمكن القول إن الإبداع الإداري أصبح ضرورة حتمية في المنظمات الحديثة، نظراً للأهمية الكبيرة التي يتحلّى بها في حل المشكلات وتجاوز التحديات المعقدة التي تواجهها في بيئة الأعمال. لذا، يجب على المنظمات، وعلى رأسها المدراء والقادة، أن يولوا اهتماماً كبيراً لهذا المجال، وأن يُضمنوا تضمينه في استراتيجيات المؤسسة. يمكن للقادة والمديرون الكفاءات اليوم أن يخلقوا بيئة مشجعة تسمح للموظفين بالحرية في اختيار أساليب العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات. كما يتحملون مسؤولية تفويض السلطة والاستماع لآراء ومقترحات موظفيهم، مما يسهم في استمرارية ونجاح المؤسسة في المستقبل.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

هدفت دراسة سعودي (٢٠٢٠) إلى التعرف على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وكذا توضيح أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في نفس المؤسسة، وتم القيام بمقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة، وتصميم استبانة وُزعت على الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة والبالغ عددهم ١٠٢ إطارا، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تملك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أنها تهتم بالمقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، تقوم بتحديد الأهداف، وتستخدم عدد معتبر من مؤشرات البطاقة، وهذا ما يمكنها من الوصول إلى تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة في كل بعد، ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات، تحديد المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر ببعد التعلم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيرا بعد البيئة والمجتمع.

وهدفت دراسة التويجري (٢٠١٩) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام علمية ومديري إدارات بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة. وأسفرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (١.٥٧) وهي تقع في درجة الموافقة الضعيفة. وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧١)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (١.٥٨)، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (١.٥١)، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء بمتوسط حسابي (١.٤٦). وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على درجة حدة المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (٢.٦٦) وهي تقع في درجة الموافقة العالية. وأن المتوسط العام على درجة أهمية المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (٢.٧٨) وهي تقع في درجة الموافق العالية.

هدفت دراسة عطوي وصوالح (٢٠٢٢) إلى الكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الابداع التنظيمي، والتعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وإدارة الأداء وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عمال مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في المؤسسة. وعليه فقد تم تقديم توصيات بضرورة الاهتمام بإقامة دورات تدريبية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في المؤسسات، بشكل فعال يضمن الاستفادة القصوى من مزايا استخدامها، بهدف ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

هدفت دراسة حسون (٢٠٢٠) إلى الكشف عن مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي، وذلك في عينة من المصارف العاملة في الساحل السوري. قامت الباحثة بتوزيع (٨٠) استبيانا على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفريغها (٧٥) استبانة. وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

وهدفت دراسة بني مصطفى والسليحات (٢٠١٦) لبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها:(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والنمو، البعد البيئي) على تحسين الأداء (المالي والتشغيلي) في جامعة عمان العربية وقد تمثل مجتمع الدراسة في جامعة عمان العربية وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) من العاملين والطلبة في الجامعة ، تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على أسئلتها ولجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهر التحليل عدة نتائج منها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء في جامعة عمان العربية كما تبين وجود أثر دال احصائيا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي والأداء التشغيلي . بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على تأطير عملية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة عمان العربية وسعي الجامعة الى تطوير إمكاناتها في ذلك لتصبح نموذجا يحتذى به من قبل مؤسسات التعليم العالي في الاردن.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Chopra & Gupta (2020) إلى تطوير نموذج مفكك لفحص تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تم تحليل بيانات من ٢٧٧ موظفاً في منظمات تعتمد على المعرفة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن ثقافة تبادل المعرفة وإدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، بينما تؤثر الاستراتيجية والقيادة بشكل إيجابي على التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية. ومع ذلك، لم تظهر ممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً ملحوظاً على أي من التدابير الأربعة للأداء التنظيمي. تقتصر قيود الدراسة على عينة محددة من الشركات الهندية، مما يشير إلى ضرورة الحذر في تعميم النتائج. يوفر النموذج المقترح فهماً أعمق للعلاقات بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء المنظمة، مما يساهم في توجيه استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة Almeer, Ghosh, & Shamsy (2023) إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتأثيره على الإبداع التسويقي داخل المنظمة في المملكة العربية السعودية، ولمعرفة مدى اعتماد المنظمة على مفهوم الإبداع التسويقي، وقياس تأثير استخدام منظور القيم المضافة ومنظور العمليات الداخلية عليه. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الخاصة في منطقة الصناعية بالدمام، المملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي ملحوظ على الأقل في أحد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في المنظمات المدروسة، وأن هناك تأثيرًا إحصائيًا ملحوظًا لبعد العميل كواحد من الأبعاد

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابتكار التسويقي، وأن هناك تأثيرًا إحصائيًا ملحوظًا لبعد القيم المضافة لأصحاب المصلحة في تعزيز الابتكار التسويقي.

هدفت دراسة Zamil & Areiqat (2017) إلى فحص تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مختلف أبعادها؛ الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، على الابداع في التسويق في الخدمات؛ الترويج، والتسعير، والتوزيع. كما تسعى الدراسة إلى فحص واقع تنفيذ هذه الأداة في وزارات الخدمات في الأردن، التي تتمثل في قطاع الصحة العامة، والقطاع الخاص للمستشفيات، والسياحة والآثار. تمت الدراسة على عينة من ٣٧١ موظفًا من حملة المناصب الإشرافية أو غير الإشرافية في وزارات الخدمات في الأردن. باستخدام النهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير على بُعد العملاء في تعزيز الابداع في التسويق في الوزارات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير على بُعد التعلم والنمو في تعزيز الابتكار في الترويج. بينما أظهر بُعد العملاء تأثيرًا في تعزيز الابداع في التسعير في وزارة السياحة، وتأثير في التوزيع الابداعي يتأثر بأبعاد العملاء. تتأثر درجة التأثير بالاختلافات بين المستجيبين من حيث المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. في ضوء نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحث بضرورة تعزيز مكونات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لزيادة قدرتها على تحسين أدائها.

الإجراءات المنهجية

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الوصفي والتحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، وهو المنهج الذي يصف الظاهرة كما توجد في أرض الواقع، وذلك من خلال جمع بيانات حول أثر الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة، ثم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة للتوصل للنتائج والتوصيات.

أداة الدراسة

تم اعداد الاستبانة حول " أثر الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة " من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة اقسام كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأولية، وتشمل (– العمر– الجنس – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي)
- **القسم الثاني:** يناقش محور بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من ٢٢ فقرة موزعة على ٤ ابعاد على النحو التالي:
  - البعد الأول: **البعد المالي**، ويتكون من ٧ فقرات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- البعد الثاني: **بعد العملاء**، ويتكون من ٥ فقرات
- البعد الثالث: **العمليات الداخلية**، ويتكون من ٥ فقرات
- البعد الرابع: **النمو والتعليم**، ويتكون من ٥ فقرات

– **القسم الثالث:** وهو **الإبداع الإداري**، ويتكون من ٧ فقرات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة وخصائصها

تكونت عينة الدراسة من (١٥٥) موظفاً من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

١) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (١) أن حوالي ٧٥% من عينة الدراسة لديهم أكثر من ١٠ سنوات، في حين أن نسبة الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات تشكل حوالي ١٦% من حجم العينة، فيما ١٠% هي نسبة من تبلغ خبرتهم أقل من٥ سنوات. ويلاحظ ان النسبة الاكبر كانت من نصيب من بلغ خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهو امر منطقي بحكم ان العينة المستهدفة هي من الموظفين، وبالتالي فان منصب الشركات الصناعية يتطلب في العادة خبرة عملية طويلة.

جدول (١): أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	١٥	%٩.٧
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٤	%١٥.٥
١٠ سنوات فأكثر	١١٦	%٧٤.٨
المجموع	١٥٥	%100,0

(المصدر: من إعداد الباحث)

٢) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يبين جدول (٢) أن ما نسبته 57% من عينة الدراسة هم مدير قسم، وأن الموظفين الإداريين بلغت نسبتهم ٣٢%، في حين أن نسبة الفنيين تمثل حوالي ١٢%.

جدول (٢) أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
إداري	٤٩	%٣١.٦
مدير قسم	88	%٥٦.٨

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فني	18	%11.6
المجموع	155	%100,0

(المصدر: من إعداد الباحث)

٣) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (٣) أن ٤٨% من عينة الدراسة كان المؤهل العلمي لديهم بكالوريوس، وأن ٤١.٣% كان المؤهل العلمي لديهم ماجستير، بينما ٨.٤% من المستطلعين كان المؤهل العلمي لديهم درجة الدكتوراه، في حين أن نسبة الذين كانوا دبلوم تشكل ٣% من حجم العينة.

جدول (٣) أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

للمؤهل العلمي	التكرارات	النسبة%
دبلوم	٤	٢.٦%
بكالوريوس	٧٤	٤٧.٧%
ماجستير	٦٤	٤١.٣%
دكتوراه	13	8.4%
المجموع	155	100,0%

(المصدر: من إعداد الباحث)

٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يبين جدول رقم (٤) أن ٨٧% من عينة الدراسة كان عمرهم أكثر من ٣٠ سنة، وأن ١١.٦% كان عمرهم من ٢٤ إلى ٣٠ سنة، بينما ١.٣% من المستطلعين كان عمرهم أقل من ٢٤ سنة.

جدول (٤) أفراد العينة وفقاً للعمر

العمر	التكرارات	النسبة%
أقل من ٢٤ سنة	٢	١.٣%
من ٢٤ إلى ٣٠ سنة	١٨	١١.٦%
أكثر من ٣٠ سنة	١٣٥	٨٧.١%
المجموع	155	100,0%

(المصدر: من إعداد الباحث)

٥) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يبين جدول رقم (٥) أن ٨٩.٧% من عينة الدراسة كانوا ذكر، وأن ١٠.٣% كان أنثى.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٥) أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	التكرارات	النسبة%
ذكر	١٣٩	٨٩.٧%
أنثى	١٦	١٠.٣%
المجموع	155	100,0%

(المصدر: من إعداد الباحث)

الاختبارات الإحصائية

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages للتعرف على توزيعات عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics للإجابة عن أسئلة الدراسة
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة
- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس درجة الاتساق في مقياس الدراسة
- اختبار ت لعينة واحدة One-Sample T Test لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الأداة من خلال طريقتين، هما

الصدق الظاهري

بعد إعداد الصورة الأولى للاستبيان، تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين بغرض الحكم إذا ما كانت أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، والأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم بعد حكمهم على مستوى تمثيل العبارات لمجالات الاستبيان، ووضوحها وملائمتها لأهداف الدراسة، وسلاسة التعبير والتراكيب اللغوية، وتم التعديل على الأداة تبعًا لملاحظات المحكمين، من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة بعض العبارات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

صدق الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

الجدول (٦) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له كل عبارة

رقم المفردة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.568**	0,000	1	0.734**	0,000
2	0.769**	0,000	2	0.801**	0,000
3	0.765**	0,000	3	0.752**	0,000
4	0.810**	0,000	4	0.767**	0,000
5	0.727**	0,000	5	0.831**	0,000
6	0.782**	0,000	6	0.856**	0,000
7	0.778**	0,000	7	0.893**	0,000
8	0.773**	0,000			
9	0.795**	0,000			
10	0.811**	0,000			
11	0.842**	0,000			
12	0.708**	0,000			
13	0.790**	0,000			
14	0.877**	0,000			
15	0.841**	0,000			
16	0.904**	0,000			
17	0.834**	0,000			
18	0.832**	0,000			
19	0.849**	0,000			
20	0.838**	0,000			
21	0.824**	0,000			
22	0.754**	0,000			

الجداول اعلاه توضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة للمحور/او البعد الذي تنتمي إليه جيدة ومقبولة، حيث ان هناك ارتباط طردي متوسط وقوي في اغلب الفقرات والابعاد، بناء على ذلك يمكننا الحكم بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصدق البنائي لمحاور وابعاد الاستبيان

جدول (٧) الصدق البنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان

المحور/البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: المالي	0.710**	0,000
البعد الثاني: العملاء	0.839**	0,000
البعد الثالث: العمليات الداخلية	0.817**	0,000
البعد الرابع: التعلم والنمو	0.841**	0,000
المحور الثاني: الإبداع الإداري	0.900**	0,000

- ** الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠.٠١
- حجم العينة ١٥٥ مفردة

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل الفا كرونباخ، لقد استقرت الآراء في أغلب المراجع على تصنيف قيم (ألفا كرونباخ) التي تقع في المجال (١ – ٠) إلى عدة مستويات

وكانت النتائج كما يلي لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (٨) تحليل معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور/الابعاد	عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
البعد الأول: المالي	٧	0.782
البعد الثاني: العملاء	٥	0.841
البعد الثالث: العمليات الداخلية	٥	0.903
البعد الرابع: التعلم والنمو	٥	0,874
المحور الثاني: الإبداع الإداري	٧	0,943

(المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS)

تحليل نتائج الدراسة

تناول الباحث في هذا القسم عرضا للنتائج التي توصلت إليها، والتي هدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة. يتعلق سؤال الدراسة الفرعي الاول بهدف الدراسة، وينص على: **ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة ؟**، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور الأداء المتوازن.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المحور الأول: محور الأداء المتوازن

البعد الأول: المالي

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن افراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون ان مستوى المالي لديهم كان مرتفعا، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠ تقريباً وانحراف معياري 0.5 وهي الدرجة الكلية للبعد الأول.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول: المالي

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه/ المستوى	ترتيب الأهمية
١	تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقة على الاستثمار.	3,76	1,146	مرتفعة	٤
٢	نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم	4,15	,972	مرتفعة	١
٣	تسعى الشركة إلا تعظيم قيمة مبيعاتها.	3,88	1,053	مرتفعة	٣
٤	تسعى الشركة إلى تبني سياساتها تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصولها بكفاءة وفاعلية.	2,70	1,212	متوسطة	٥
٥	تعمل الشركة على التحسين المستمر للأداء المالي والتنفيذي.	3,94	,998	مرتفعة	٢
٦	تعمل الشركة بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها.	٢.٦١	١.٢٢١	متوسطة	٧
٧	تعمل الشركة على تبني سياسات تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.	٢.٦٤	١.٢١٤	متوسطة	٦
الدرجة الكلية للبعد الأول: المالي		**4.0322**	**0.4981**	**مرتفعة**	

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة هي العبارة الثانية والتي تنص على " نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم" بمتوسط حسابي ٤.١٥ وانحراف معياري ٠.٩٧٢، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ١ والتي تنص على: " تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقة على الاستثمار" بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧٦ وانحراف معياري ١.١٤٦، وفي المرتبة الأخير جاءت العبارة رقم ٦ والتي تنص على: " تعمل الشركة بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها" بمتوسط حسابي بلغ ٢.٦١ وانحراف معياري ١.١٢٢١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وبناءً على ما ورد في نتائج الدراسة، فإن متوسط استجابات أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة بلغ ٤.٠، وهو ما يشير إلى أن مستوى المالي لديهم كان مرتفعًا.

تظهر النتائج تقديرًا عاليًا من قبل المشاركين للأرباح والعائدات المالية، ولكن قد تحتاج الشركة إلى مزيد من التحسين في جوانب تخفيض التكاليف لتلبية توقعات واحتياجات الموظفين بشكل كامل.

وهناك اهتمام متزايد من قبل الشركات بتطبيق البُعد المالي، حيث يُركز على خفض تكاليف المنتجات وتحسين استدامتها المالية والنقدية. تُظهر السياسات المتبعة جهودًا لتحسين كفاءة العمليات واستغلال الفرص بشكل أفضل، وزيادة قيمة المبيعات وثروة المساهمين. وتأتي هذه النتائج وفقًا للتوقعات، حيث لا تزال الشركات تعتمد بشكل رئيسي على المؤشرات المالية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

البعد الثاني: العملاء

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة جداً، أي أن افراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون ان مستوى العملاء كان مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ تقريباً وانحراف معياري ٠.٥ وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني: العملاء

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه/ المستوى	ترتيب الأهمية
١	تعمل الشركة على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة.	3,94	1,059	مرتفعة	٣
٢	تستجيب الشركة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير.	٤.٢٤	0.936	مرتفعة جداً	٢
٣	تسعى الشركة بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد.	4,42	٠,561	مرتفعة جدا	١
٤	تهتم الشركة بآراء العملاء في منتجاتها بعد حصولهم عليها.	٣.٧٦	١.٠٦٢	مرتفعة	٥
٥	تستخدم الشركة عدد من المقاييس لمعرفة مستوى رضا العملاء	٣.٩٢	٠.٧٨٢	مرتفعة جداً	٤
	الدرجة الكلية للبعد الثاني: العملاء	**4.2025**	**.50799**	**مرتفعة جداً**	

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي العبارة الثالثة والتي تنص على: " تسعى الشركة بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد." بمتوسط حسابي ٤.٤٢ وانحراف معياري ٠.٥٦١، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة عالية من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قبل المشاركين على جهود الشركة في جذب عملاء جدد. يُظهر المتوسط الحسابي العالي والانحراف المعياري المنخفض أن معظم المشاركين في الدراسة يتفقون بشدة على أن جهود الشركة في هذا الجانب تُعتبر فعالة وناجحة. هذا يمكن أن يعكس استراتيجيات التسويق القوية التي تنفذها الشركة، والتي تساهم في جذب عملاء جدد بشكل مستمر.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم ٢ والتي تنص على: " تستجيب الشركة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير" بمتوسط حسابي ٤.٢٤ وانحراف معياري ٠.٩٣٦.

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مرتفع من الموافقة على قدرة الشركة على التجاوب مع شكاوى ومقترحات العملاء ومعالجتها بسرعة. وهذه النتيجة تشير إلى أن الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة والرضا لدى العملاء، حيث يظهر أنها قادرة على التجاوب بشكل فعال مع شكاويهم ومقترحاتهم ومعالجتها بسرعة. هذا يعكس الجهود التي تبذلها الشركة في تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعّال، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع العملاء.

البعد الثالث: العمليات الداخلية

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن افراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون ان العمليات الداخلية للشركة كان مرتفعا، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١ تقريباً وانحراف معياري ٠.٤ وهي الدرجة الكلية للبعد الثالث.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث: العمليات الداخلية

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه/ المستوى	ترتيب الأهمية
١	تعمل الشركة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	4.43	.654	مرتفعة جدا	١
٢	تعمل الشركة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات.	4.09	.694	مرتفعة	٥
٣	تقوم الشركة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر على تخفيض معدل الهدر في الوقت.	4.13	.725	مرتفعة	٤
٤	تقوم الشركة بتحليل العمليات الداخلية فيها لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة المنتج.	4.16	.757	مرتفعة	٣
٥	تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة.	4.20	.747	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية للبعد الثالث: العمليات الداخلية	**4.1034**	**.40699**	**مرتفعة**	

(المصدر: من إعداد الباحث)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي العبارة الأولى والتي تنص على: " تعمل الشركة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية" بمتوسط حسابي ٤.٤٣ وانحراف معياري ٠.٦٥٤، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم ٥ والتي تنص على: "تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة"، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٧٤٧.

مما يشير ذلك إلى أن الشركات الصناعية تولي اهتمامًا كبيرًا لتحقيق الترشيد في التكاليف وإدارتها بشكل فعال، وهو أمر إيجابي يعزز الاستدامة والنجاح في الأعمال التجارية.

هذه الشركات تبرز دورًا أساسيًا في تنفيذ بُعد العمليات الداخلية، وذلك عن طريق تحسين خدماتها، وتخفيض التكاليف، والعمل المتواصل على التطوير، بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية.

البعد الرابع: التعلم والنمو

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة جداً، أي أن افراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون ان مستوى التعلم والنمو كان مرتفعا جداً، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١١ تقريباً وانحراف معياري 0.31 وهي الدرجة الكلية للبعد الرابع.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع: التعلم والنمو

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه/ المستوى	ترتيب الأهمية
١	تهتم الشركة بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة.	٤.٢٥	٠.٧٣٦	مرتفعة جدا	٣
٢	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين فيها.	٤.١٨	٧٧٤.	مرتفعة	٥
٣	تقدم الشركة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد.	٤.٣١	٠.٧٥٤	مرتفعة جدا	٢
٤	تحرص الشركة على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلا.	٤.٤٨	٠.٦٨٦	مرتفعة جدا	١
٥	يتوفر لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز.	٤.٢٠	٧٢٦.	مرتفعة	٤
الدرجة الكلية للبعد الرابع: التعلم والنمو		**٤.٤١١٥**	**٣١٦٥٩.**	**مرتفعة جداً**	

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ من الجدول السابق أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي الفقرة الرابعة والتي تنص على: " تحرص الشركة على الاحتفاظ بمزاياها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلا." بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٨ وانحراف معياري ٠.٦٨٦، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الثالثة والتي تنص على: "تقدم الشركة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣١ وانحراف معياري ٠.٧٥٤.

تشير النتائج إلى أن الشركات الصناعية تولي اهتمامًا كبيرًا بالاحتفاظ بمزاياها التنافسية والعمل على تحسينها في المستقبل. هذا يعكس التزام الشركة بالاستمرار في تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في السوق. وأن الشركات الصناعية تقدم برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد، وهذا يعكس التزامها بتطوير مهارات موظفيها الجدد لضمان تحقيق الأداء المطلوب وتعزيز مواهبهم في بيئة العمل.

وإن الاهتمام بالاحتفاظ بالمزايا التنافسية يعكس وعي الشركة بأهمية الابتكار والتطوير المستمر للبقاء في سوق الأعمال التنافسي. بينما تقديم البرامج التدريبية المخصصة يظهر التزام الشركة بتطوير قدرات موظفيها وتمكينهم للتعلم والنمو داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف الشركة بشكل فعال.

ويتضح ذلك من خلال اهتمام الشركات الصناعية بتدريب وتأهيل موظفيها، والاحتفاظ بهم، ومنحهم المكافآت والحوافز اللازمة. وهذا يعكس التزام الشركات بالاستثمار في تطوير قدرات العاملين لديها، وذلك بهدف الحفاظ على مزاياها التنافسية.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون الإبداع الإداري مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ ٣.١٨ تقريبا وانحراف معياري ٠.٩٨ وهي الدرجة الكلية للمحور الثاني

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	ترتيب الأهمية
١	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية	3,92	1,223	مرتفعة	٢
٢	تعمل الشركة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.	3,75	1,267	مرتفعة	٥
٣	تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية والعمومية فيها.	3,86	1,196	مرتفعة	٤
٤	تعمل الشركة على استخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة	3,69	1,208	مرتفعة	٧

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	لتقليل تكاليف الإنتاج.				
٥	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق والعملاء	4,06	1,001	مرتفعة	١
٦	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة ووسائل اتصال مختلفة لتقديم منتجاتها	3,74	1,166	مرتفعة	٦
٧	تتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية تميزها عن غيرها.	3,86	1,030	مرتفعة	٣
الدرجة الكلية للمحور الثاني		3,8190	,98569	مرتفعة	

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في المحور الثاني كانت العبارة الخامسة والتي تنص على: " تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق والعملاء" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٦، تليها العبارة الأولى والتي تنص على : " تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية" بمتوسط حسابي ٣,٩٢. ومن ثم العبارة السابعة والتي تنص على: " تتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية تميزها عن غيرها." بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨٦.

تشير النتائج إلى أن الشركات الصناعية تتميز بسرعة استجابتها لطلبات السوق والعملاء، مما يعكس قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وضرورة تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. كما نعمل الشركات الصناعية في مدينة جدة على استغلال مواردها الاقتصادية بشكل أمثل، مما يعني أنها تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لها. وتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية مما يميزها عن المنافسين، وهو عامل مهم لجذب العملاء وبناء سمعة إيجابية للشركة في السوق.

ويعكس اهتمام الشركات الصناعية بسرعة استجابتها لطلبات السوق والعملاء قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال اليومية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استغلال الموارد الاقتصادية بشكل أمثل يعكس التزام الشركة بتحقيق الكفاءة والاستدامة في عملياتها. أما تميز منتجات الشركة بجودة عالية، فهو عامل رئيسي في جذب العملاء وبناء الثقة في العلامة التجارية، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام للشركة في السوق.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اختبار الارتباط - بيرسون (العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة)

ما العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة ؟

يوضح الجدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة

الارتباطات			
		الأداء المتوازن	الإبداع الإداري
الأداء المتوازن	معامل ارتباط بيرسون	1	٠,550**
	مستوى الدلالة الاحصائية		,001
	حجم العينة	١٥٥	١٥٥
الإبداع الإداري	معامل ارتباط بيرسون	٠,550**	1
	مستوى الدلالة الاحصائية	,001	
	حجم العينة	١٥٥	١٥٥
** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ (ثنائي الذيل).			

(المصدر: من إعداد الباحث)

ويظهر من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠.٥٥٠، عند مستوى دليلة ٠.٠٠١، وهو مستوى دال احصائياً نظراً لان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة ٠.٠١، وبناء على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة بنسبة ارتباط بلغت ٥٥%، وهو ما يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الأداء المتوازن والإبداع الإداري، اي انه كلما زاد الأداء المتوازن زاد الإبداع الإداري.

نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة) فقد كانت قيمة مستوى المعنوية اقل من ٠.٠٥
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) فقد كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥

ملخص النتائج واختبار الفرضيات :

نتائج السؤال الفرعي الأول:

- جاء مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة متوسط

نتائج السؤال الفرعي الثاني:

- جاء مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة مرتفع

نتائج السؤال الفرعي الثالث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الفرعي الرابع:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة جدا.

نتائج السؤال الفرعي الخامس:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الفرعي السادس:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة جداً.

الإجابة على سؤال الدراسة السابع:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مناقشة نتائج الدراسة

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سعودي (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر ببعد التعلم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيرا بعد البيئة والمجتمع، كما اتفقت مع نتائج دراسة عطوي (٢٠٢٢) التي بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في المؤسسة.

واتفقت أيضا مع نتائج دراسة حسون (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أنه يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ومع دراسة بني مصطفى وسليحات (٢٠١٦) التي بينت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء في جامعة عمان العربية كما تبين وجود أثر دال احصائيا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي والأداء التشغيلي .

واتفقت مع نتائج دراسة Almeer, Ghosh, & Shamsy (2023) التي أظهرت وجود تأثير إحصائي ملحوظ على الأقل في أحد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في المنظمات المدروسة، وأن هناك تأثيرًا إحصائيًا ملحوظًا لبعد العميل كواحد من الأبعاد المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابتكار التسويقي، وأن هناك تأثيرًا إحصائيًا ملحوظًا لبعد القيم المضافة لأصحاب المصلحة في تعزيز الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى دراسة Zamil & Areiqat (2017) التي أظهرت نتائجها أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير على بُعد العملاء في تعزيز الابداع في التسويق في الوزارات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير على بُعد التعلم والنمو في تعزيز الابتكار في الترويج. بينما أظهر بُعد العملاء تأثيرًا في تعزيز الابداع في التسعير في وزارة السياحة، وتأثير في التوزيع الابداعي يتأثر بأبعاد العملاء. تتأثر درجة التأثير بالاختلافات بين المستجيبين من حيث المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

واختلفت مع نتائج دراسة التويجري (٢٠١٩) التي أسفرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (١.٥٧) وهي تقع في درجة الموافقة الضعيفة. وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧١)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بمتوسط حسابي (١.٥٨)، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (١.٥١)، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء بمتوسط حسابي (١.٤٦).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية يمكن أن يكون له تأثير كبير على الإبداع الإداري، حيث يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في توجيه الانتباه نحو مجموعة متنوعة من الأهداف، بما في ذلك الأهداف المالية والعملياتية والموارد البشرية والعملاء. وهذا التوازن يعزز الرؤية الشاملة للشركة ويشجع على اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والتطوير.

ومن خلال توجيه الانتباه نحو الأهداف المشتركة وقياس الأداء بشكل مناسب، يمكن أن تعزز بطاقة الأداء المتوازن التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفروع داخل الشركة، مما يعزز تبادل الأفكار والابتكارات، وبالتالي يعزز الإبداع الإداري.

ويرى الباحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تشجع الشركات على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة بناءً على فهم عميق لاحتياجات وتوقعات العملاء، وهذا يساهم في تحقيق تفوق تنافسي ويعزز الإبداع في العمليات والمنتجات.

كما تسهل بطاقة الأداء المتوازن من تحديد الأولويات ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي، يمكن للشركات توجيه الجهود نحو تعزيز الإبداع وتحفيز الموظفين على تطوير الحلول الإبداعية لتحقيق هذه الأهداف.

وبوسائل قياس الأداء المتنوعة المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركات تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير. هذا يشجع على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر والتميز التنافسي.

ومن خلال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركات الصناعية تعزيز الإبداع الإداري وتحقيق النمو المستدام من خلال تحسين الأداء في مجموعة متنوعة من الجوانب المهمة للعمل.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث:

١. ينبغي على الشركات الصناعية في جدة تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار بين موظفيها.
٢. تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديم مكافآت أو تقدير لتلك الأفكار التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. يجب على الشركات تشجيع التواصل المفتوح والفعال بين الفرق المختلفة لتبادل الأفكار والتجارب وتحفيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
٤. يجب على الشركات الصناعية في جدة الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية مخصصة وورش عمل تهدف إلى تطوير المهارات الإدارية والفنية والقيادية.
٥. ينبغي على الشركات توفير بيئة داعمة للابتكار وتشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المختلفة التي تواجه الشركة.
٦. ينبغي على الشركات استخدام مؤشرات أداء متوازنة ومتنوعة لقياس الأداء بشكل فعال وتقديم تحليلات دقيقة للأداء.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع:

أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة الابداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*. ٤٥(٤).

أحمد، هاجر الفاضل محمد، و حمدنا الله، مرتضى طلحة .(2019) .*الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف البلد / بنك الشمال الإسلامي سابقا* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

البطي، احمد علي، دينون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم، وأبو رملة، سعد ابريك. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, ٥(١), ٦٦-٩.

بني مصطفى، المظفر أديب، و السليحات، نمر عبدالحميد .(2016) .*أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

بولعراس، تريعة لامية .(2023) .*دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء* (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ١٢٤٣(٤).

حسنية، أحمد ناجي أديب، و الدلابيح، عبدالرحمن خالد خدام .(2023) .*أثر المحاسبة الرشيقة على تقييم الأداء في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

حسون، عتاب يوسف. (٢٠٢٠). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مج٤٢, ع١ ، ٢٢٣ - ٢٤٢.

حسين، رامز رمضان محمد. (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. العدد ١٠.

حلس، سالم عبدالله، وعبدالله، وليد سلمان. (٢٠١٦). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غـزة: دراسـة ميدانيـة. *مجلـة الجامعـة الإسـلامية للدراسـات الاقتصـادية والإدارية*، ٢٤(٣). ١-٢٠.
ديلمـي، فـارس، و بـلاش، صـليحة. (٢٠٢٢). الإبـداع الإداري فـي المؤسسـة الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، ع٣ ، ٢٣١ - ٢٥٢.
راشـد، بثينـة، و بولربـاح، غريـب .(2017) .*دور بطاقـة الأداء المتـوازن فـي تقيـيم أداء المؤسسـات الاقتصـادية: دراسـة حالـة المؤسسـة الوطنيـة للأشـغال فـي الآبـار - حاسـي مسـعود - ورقلـة خـلال الفتـرة ٢٠١٥* (رسـالة ماجسـتير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
ربيـع، محمد. (٢٠١٧). *درجـة ممارسـة القيـادة الموزعـة لـدى مـديري مـدارس وكالـة الغـوث فـي محافظـات غـزة وعلاقتهـا بالإبـداع الإداري مـن وجهـة نظـر معلمـيهم*. (رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة). جامعـة الأزهـر، غـزة، فلسطين.
الرشـيدي، نـواف خلـف الخـرينج. (٢٠١٨). التـدريب والإبـداع الإداري للعـاملين: دراسـة ميدانيـة علـى القطـاع الإداري فـي قطـاع التـدريب فـي الهيئـة العامـة للتعلـيم التطبيقـي والتـدريب بدولـة الكويـت. *المجلـة العلميـة للبحـوث والدراسات التجارية*، مج٣٢, ع٢ ، ٥٣١ - ٥٨٧.
زاهـي، منصـور. (٢٠١٣). معوقـات الابـداع الإداري بـالإدارة المحليـة لمقـر ولاية ورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. ٥(٢).
سـعادة، عبـدالحكيم حسـين، و أبـو بكـر، سـحر محمد محمـود .(2021) .*أثـر التخطـيط الاسـتراتيجي فـي الأداء التنظيمـي باسـتخدام بطاقـة الأداء المتـوازن: الـدور المعـدل لتكنولوجيـا المعلومـات فـي شـركة ميـاه اليرموك* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان .
سـعودي، آمنـة. (٢٠٢٠). *أثـر اسـتخدام بطاقـة الأداء المتـوازن فـي تحقيـق الابتكـار التسـويقي -دراسـة حالـة مؤسسـة اقتصـادية جزائريـة-*. رسـالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
الشـمري، مشـعل عـواد غـازي، أبـو عرابـي، مـروان محمد عبدالمجيـد، و الرقـاد، محمد عبـدالكريم سـالم .(2019) .*أثـر الاغتـراب الـوظيفي فـي الإبـداع الإداري: الـدور الوسـيط للتمكـين - دراسـة تطبيقيـة فـي المصـارف الكويتيـة* (رسـالة دكتـوراه غيـر منشـورة). جامعـة العلـوم الإسـلامية العالميـة، عمان .
صـالح، هالـة صـلاح مختـار، الباسـل، ميـادة محمد فـوزي، وسـليمان، هنـاء إبـراهيم إبـراهيم. (٢٠٢٢). متطلبـات تحسـين مؤسسـات ريـاض الأطفـال فـي مصـر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .*مجلة كلية التربية بدمياط*.(83.01)*37* ,

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

صدقي، عماد محمد. (٢٠٢٢). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، ٤(١). ٢٤٢- ٢٧٥.

العتيبي، راشد غازي الهويل. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٢(٢), ٣٠٠-٣٦٨.

العجمي، حمد عامر. (٢٠٢١). أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية). *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. العدد ١٩.

عسيري، حسن يحيى، وتومي، سعيد محفوظ على. (٢٠٢٠). أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة " دراسة حالة مستشفى طرفي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. المجلد (٧) العدد (٢) ٣٨-١.

عطوي، سحر، وصوالح، منى. (٢٠٢٢). *أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة :شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي.

علي، ايناس احمد اسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (٢٠٢٣). دور الإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الأجهزة الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان .*المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*.

عون الله، سامية، وثابت، عواطف. (٢٠١٨). *بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي.

قاسم، سمير مهيوب صالح، و محمد، بكري الطيب موسى .(2019) .*أثر بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصحية اليمنية: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان .

المبيضين، سيف محمد ذيب، و الكبيسي، عبدالستار .(2015) .*أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات*

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .

مجول، سمية، و حجاج، عبدالرؤوف .(2017) .*دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت* - (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

محمد، حسان الدين، والشعيلي، سعود. (٢٠١٥). معوقات الابداع الإداري لدى مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة عالم التربية. ١٦(٥٢). ٥١-٧١.

المصري، نضال، وعابدين، إبراهيم. (٢٠١٧). دور الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، *المجلة العربية للإدارة*. ٣(٣٧). ٩٧-١١٧.

ملكاوي، أحمد فواز. (٢٠١٥). قياس مدى فعالية بطلقة الأداء المتوازن الإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢١، العدد ٦٧.

المناور، أحمد خالد حسين، و الحوامدة، حمزة محمد .(2022) .*أثر تطبيق إدارة المعرفة على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة "Webhelp LLC Jordan"*(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

الهازمي، فاطمة عبد الله. (٢٠٢٢). مدى امكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*, ٣٢(١), ٢٥٥-٢٨٠.

Aaltola, J. (2018) "Steering managerial developments: A framework for an effective approach", Strategic Direction, 34 (9), 15-17.

Almeer, M. S., Ghosh, A., & Shamsy, M. A. (2023). Strategic Planning Using the Balanced Scorecard and its Impact on Marketing Creativity within the Organization in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Private Sector Companies in the Dammam Industrial Area). *Ijrsp*, *4*(41), 04-49.

Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, *48*(3), 789-798.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (1999). The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *27*(10), 397-408.

Burgess, T. F., Shaw, N. E., & de Mattos, C. (2005). Organisational self-assessment and the adoption of managerial innovations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *54*(2), 98-112.

Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, *35*(1), 10-21.

Chopra, M., & Gupta, V. (2020). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*, *49*(1), 88-115.

Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, *23*, 861-866.

Llivisaca, J., Jadan, D., Guamán, R., Arcentales-Carrion, R., Pena, M., & Siguenza-Guzma, L. (2020). Key performance indicators for the supply chain in small and medium-sized enterprises based on balance score card. *Test Engineering and Management*, *83*, 25933-25945.

Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons.

Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of knowledge management*, *6*(2), 152-163.

Zamil, A. M., & Areiqat, A. Y. (2017). Creativity in using the balanced scorecard in service ministries in Jordan. *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, *1*(4), 411-424.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

القضية الفلسطينية ومحطات من الصراع العربي الإسرائيلي

(١٩٤٨م-٢٠٠٦م) - دراسة تاريخية سياسية

The Palestinian issue and stages of the Arab-Israeli conflict (1948-2006) --Historical-political study

إعداد

د .الشيخ مبارك حبتا

Dr. Sheikh Mubarak Habta

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365867

استلام البحث ٢٨ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٩ / ٥ / ٢٠٢٤

حبتا، الشيخ مبارك (٢٠٢٤). القضية الفلسطينية ومحطات من الصراع العربي الإسرائيلي (١٩٤٨م-٢٠٠٦م)- دراسة تاريخية سياسية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ١١٥ – ١٤٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

القضية الفلسطينية ومحطات من الصراع العربي الإسرائيلي (١٩٤٨م-٢٠٠٦م) دراسة تاريخية سياسية

المستخلص:

يروم هذا البحث تسليط الضوء على السياق التاريخي للقضية الفلسطينية ومعاناة الفلسطينيين من الاحتلال الصهيوني الغاشم الذي أفرزته التحالفات الإمبريالية مطلع القرن التاسع عشر ولا سيما الإمبريالية البريطانية التي لعبت دورا كبيرا في تأسيس ودعم الحركة الصهيونية وزرعها في فلسطين ، وردود فعل العرب تجاه فلسطين (بإعتبارها أحد مكونات الوطن العربي) الرافضة بشكل قطعي لكل أشكال السيطرة على فلسطين من خلال دور مصر جمال عبد الناصر المحوري في قيادة معارك الصراع العربي وحشد الدعم العربي لصالح فلسطين . تفوق التحالف العربي على إسرائيل في المقاومة والممانعة وتبين أن محطات السلام المقترحة من طرف الداعمين بريطانيا والولايات المتحدة الامريكية ليست سوى تماطلات وتسويفا من أجل ربح الوقت ومن اجل تجديد القوات الإسرائيلية حصولها على المزيد من الأسلحة والعتاد اللوجستي .

الكلمات المفاتيح : القضية الفلسطينية - الإمبريالية الأوروبية - الحركة الصهيونية - الانتداب البريطاني- المقاومة العربية - الصراع العربي الإسرائيلي - مسار السلام .

Abstract:

This research aims to shed light on the historical context of the Palestinian issue and the suffering of the Palestinians from the brutal Zionist occupation that resulted from the imperialist alliances around the beginning of the nineteenth century, especially British imperialism, which played a major role in establishing and supporting the Zionist movement and set the stage for it in Palestine, not to mention the Arab dispositions towards Palestine (as a component of the Arab world) that categorically rejected all forms of control over Palestine through the pivotal role of Egypt Gamal Abdel Nasser in leading the Arab conflict battles and mobilizing Arab support in favor of Palestine. The Arab coalition outperformed Israel in resistance and resistance, and showed that the peace stations proposed by the supporters Britain and the United States of America are nothing but procrastination and procrastination in order to gain

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

time and in order to renew the Israeli forces and obtain more weapons and logistics.

Keywords: Palestinian Issue - European Imperialism - Zionist movement - British Mandate - Arab resistance - Arab-Israeli Conflict - Peace Process/Peace Negotiation.

مقدمة:

تعتبر القضية الفلسطينية إحدى القضايا المعقدة والمتشابكة من حيث كونها نتاج السياسات الاستعمارية التي مازالت تئن تحت وطأتها فلسطين جراء التكالب الامبريالي عليها وجراء عزلها عن الساحة العربية بالضغط على الدول العربية المساندة لها خصوصا على الأنظمة السياسية الحاكمة، أما الشعوب فمواقفها مع تحرير الشعب الفلسطيني وتقرير مصيره من التحالف الإمبريالي.

لم تتأسس القضية الفلسطينية بمعزل عن الأحداث والتطورات التاريخية الدولية بل كانت أحد أطرافها وهي مازالت تشكل إلى يومنا هذا عقدة من العقد الدولية المترابطة بعضها ببعض، ولذلك لابد عند دراستها من التمعن في ظروف تطورها التاريخي من أجل استيعاب الحاضر آنذاك يمكن توضيح مسار المستقبل.

لقد تفاعلت على الأرض الفلسطينية ثلاث قوى مؤثرة كل حسب درجة تأثيرها وأفرزت بتفاعلاتها هاته القضية الفلسطينية وهي: الإمبريالية البريطانية- الحركة الصهيونية- الحركة القومية العربية : فالإمبريالية البريطانية سعت بكل ما أوتيت من قوة إلى دعم الحركة الصهيونية سواء علنا أو سرا، بينما دافعت الحركة القومية العربية بكل ما أوتيت من قوة على أرض وعروبة فلسطين، هذا الدافع ساهم في خلق توتر في القضية الفلسطينية حينا وانفراجها أحيانا أخرى.

لعبت الدول العربية دورا مهما في الدفاع عن القضية الفلسطينية وأولها مصر جمال عبد الناصر فقد ذاقت الويلات في سبيلها غير أن التكالب الإمبريالي ومحاولات عزل مصر عن الساحة الفلسطينية والعربية كان له دور كبير في معاناة فلسطين والفلسطينيين، بالإضافة إلى الحملة الشعواء التي شنتها الإمبريالية والصهيونية على كل المحاولات الداعية للملمة شتات العروبة.

إشكالية البحث : تكمن المشكلة البحثية في تحديد التنافس الإمبريالي على المنطقة العربية والأفريقية ، واستمرار الظاهرة الاستعمارية في فلسطين إلى يومنا هذا رغم نيل الدول العربية والإفريقية والأسيوية إستقلالها .

منهجية الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة النهج التاريخي عن طريق التطرق للسياق التاريخي لوجود الصهيونية وتفسير العوامل المساعدة على وجودها . كما اعتمد البحث النهج الوصفي من خلال وصف معاناة العرب والفلسطينيين ، ووصف أشكال /أوجه المقاومة الرافضة للكيان الصهيوني بفلسطين .ناهيك عن النهج التحليلي من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خلال تحليل الأحداث التاريخية المرتبطة بالقضية الفلسطينية والانتداب البريطاني كشكل من أشكال الاحتلال الأجنبي .

إن مسار القضية الفلسطينية طويل ومعقد ومن الصعوبة بما كان الإلمام بكل تفاصيلها وحيثياتها ،غير أننا حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التطرق لأهم الأحداث التاريخية المرتبطة بها وبسياقاتها وبأسباب وذلك من أجل دراسة النكبة الفلسطينية والصراع العربي الإسرائيلي عبر ثلاث محاور كبرى:

أولا-البدايات الأولى للتغلغل الصهيوني بفلسطين.

ثانيا-التحالف الإمبريالي الصهيوني لإقامة وطن قوي يهودي في فلسطين.

ثالثا-المقاومة الفلسطينية والعربية للوجود الإسرائيلي في فلسطين ومحطات مهمة في مسار السلام.

أولا: البدايات الأولى للتغلغل الصهيوني بفلسطين:

أ-مخططات تكريس الصهيونية في فلسطين :

شكل مؤتمر بال بسويسرا (٢٩-٣١ غشت/آب ١٨٩٧م) البدايات الأولى للوجود الصهيوني في فلسطين، والذي حضره ٢٠٤ عضوا من اليهود، مثلوا ١٥ دولة، وتزعم تيودور هرتزل[١] المؤتمر، وضع المؤتمر ما سمي لاحقا "برنامج بال" الصهيوني، وقد كان قرار المؤتمر ومحور اهتمامه هو زرع وطن للشعب اليهودي في فلسطين يضمنه القانون العام. وقد حدد المؤتمر الآليات الكفيلة لتحقيق هذا الهدف بما يلي[٢]:

-تعزيز الاستيطان في فلسطين باليهود المزارعين والحرفيين، والمهنيين وبناء على قواعد صالحة.

-تنظيم اليهود كافة، وتوحيدهم بواسطة إنشاء المؤسسات المحلية والعامة الملائمة، وفقا للقوانين السارية في كل بلد.

-تقوية الشعور القومي لليهود والضمير القومي.

-اتخاذ الخطوات التحضيرية للحصول على موافقة الحكومات، التي يجب الحصول عليها للحصول على أهداف الصهيونية.

أرادت الصهيونية طمس الوجود الفلسطيني وإنشاء حياة يهودية تضم جميع الفئات الاجتماعية من أجل إنعاش الحياة العامة القائمة على جميع المهن الاقتصادية،

---

[١] تيودور هرتزل (٢ مايو / أيار ١٨٦٠م – ٣ يونيو / حزيران ١٩٠٤ م)مؤسس الصهيونية السياسية الحديثة ، أسس المنظمة الصهيونية وشجع اليهود على الهجرة إلى فلسطين ساعيا لتشكيل دولة يهودية .

[٢] جورج أنطونيوس، يقظة العرب، ترجمة ناصر الدين الأسد وإحسان عباس، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٢، ص،ص ٤٧١-٤٧٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ناهيك عن تعزيز سياساتها بالجانب المؤسساتي والقانوني من أجل إضفاء الشرعية على مشاريعها وغاياتها، أضف إلى ذلك إنماء الجانب القومي لليهود وجعلهم يشعرون أن فلسطين موطنهم الأصلي. ناهيك عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لكسب تعاطف الحكومات المختلفة من أجل الدعم والمساندة على تحقيق الأهداف المرجوة.

لقد تنوعت اهتمامات مؤتمر بال بسويسرا المؤسس للصهيونية والمنظم لأفكارها وأهدافها لذلك فقد غطت قرارات المؤتمر الجانب الاقتصادي والمؤسساتي والقانوني والقومي الوطني وأخيرا كسب الدعم الدولي الخارجي. حيث صرح تيودور هرتزل أن تأسيس الدولة اليهودية كان من الصعوبة بما كان وربما كان محل سخرية لو تم الإعلان عن ذلك بشكل علني وصريح، لأن الدولة تؤسس بإرادة الشعب وبإرادة شخص قوي في إشارة لنفسه وللطابع السري الذي نهجه في تأسيس الكيان الصهيوني المجهول لدى كثير من الناس[٣].

بالإضافة إلى مجهودات تيودورهرتزل فقد لعبت القوى الإمبريالية دورا كبيرا في استيطان اليهود بفلسطين عن طريق محافل وملتقيات الدول الاستعمارية الغربية خصوصا بريطانيا، حيث أدركت الطبقات الرأسمالية الحاكمة في هذه الدول أن توطين اليهود في فلسطين يحقق لها امتيازات كثيرة، ويدعم مصالحها الاستعمارية ولتحقيق هذه الغاية لابد من تدشين مشاريع استيطانية ومساندتها من قبل الأوساط اليهودية، فقامت البورجوازية اليهودية التي تتداخل مصالحها مع المصالح الرأسمالية الأوربية للمساهمة في تكريس فكرة الاستيطان في فلسطين، وهذا التداخل والتحالف هو ما مهد لقيام الحركة الصهيونية[٤].

وقد ساهم العامل التاريخي والجغرافي في تكالب القوى الاستعمارية واليهودية على المجال الفلسطيني والمجالات المتاخمة له حيث أن البحر الأبيض المتوسط هو الممر الحيوي للاستعمار، لأن الطريق الرابط بين الشرق والغرب والممر الطبيعي للقارتين الأسيوية والإفريقية وملتقى طرف العالم. حيث تكمن أهمية خطورة هذا البحر في كونه مهد الأديان والحضارات، وعلى شواطئه الجنوبية والشرقية يعيش شعب واحد ويتميز بوحدة التاريخ واللغة والدين والمصير المشترك، ويزخر بثروات طبيعية ثمينة ويتوفر على مقومات القوة والتحرر والنهوض. ولا تقف أهمية المنطقة عند هذا الحد بل رأت القوى الاستعمارية أن الخطر الداهم للإمبراطوريات الاستعمارية كامن في تحرر هذه المنطقة وتثقيف شعوبها، وتنميتها

---

[3]Henry Laurens, la question de Palestine, 1799-1922, l'invention de la terre, Sainte, Tome 1, Fayard, Paris, 999, P176.

[٤] أمين عبد الله محمود، مشاريع الاستيطان اليهودي في مرحلة التكوين، ط١، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، جمهورية مصر العربية، ص، ٣٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتوحيد اتجاهاتها وتجمعها واتحادها حول عقيدة واحدة، لذلك بات لزاما على الدول ذات المصالح المشتركة العمل على مواصلة وضع هذا المجال المجزأ المتأخر، وعلى الاستمرارية في إبقاء شعبها على ما هو عليه من جهل وتجزؤ. وكآلية لتحقيق هذا الهدف أوصى تقرير كامبل بانرمان[٥] الصادر عن ممثلي الدول الاستعمارية الأوربية عام ١٩٠٧م بما يلي: "ضرورة العمل على فصل الجزء الإفريقي من هذه المنطقة عن جزئها الأسيوي، عن طريق إقامة حاجز بشري قوي وغريب على الجسر البري الذي يربط آسيا بإفريقيا، ويربطها معا بالبحر المتوسط، بحيث تقوم في هذه المنطقة، وعلى مقربة من قناة السويس، قوة صديقة للاستعمار لسكان المنطقة..."[٦]

أبدت بريطانيا تعاطفها الواضح مع أهداف الصهاينة الرامية إلى إقامة وطن قومي لهم بفلسطين، كما عبرت عن استعدادها لبذل مجهودات جبارة في سبيل تحقيق ذلك، كما أعطت بريطانيا ضماناتها بأنه لن يتم مخالفة الحقوق المدنية للجماعات غير اليهودية القاطنة في فلسطين أو "بحقوق" و"قوانين" التي يستفيد منها اليهود في أي دولة أخرى[٧].

فقبل استئناف الحركة الصهيونية في الظهور (١٨٩٧م) سارع نشطاؤها إلى شراء الأراضي في فلسطين لصالح اليهود القادمين من أوربا، ومن أهم هؤلاء النشطاء موشي مونتيفيوري٨ الذي تمكن عام ١٨٥٥م من الحصول على موافقة السلطان عبد المجيد لشراء مساحة من الأراضي في فلسطين والتي كانت محور وجوهر الاستيطان الصهيوني في فلسطين. وكانت المستعمرات الأجنبية في فلسطين هي نواة التغلغل الصهيوني في البلاد وذلك لقيام الملاك الأجانب والعرب غير الفلسطينيين ببيع أراضيهم لليهود المهاجرين وبلغ عدد المستعمرات اليهودية في فلسطين حتى عام ١٩١٤م حوالي ٤٧ مستعمرة منتشرة بين الجليل ومرج ابن عامر والسهل الساحلي وقد حاز هذه المستعمرات على أراضي مساحتها ٤٠٠٠٠٠ دونم٩.

---

[٥] كامبل بانرمان (Henry Campbelle Bannerman) ١٨٣٦-١٩٠٨م: وزير أول في حكومة بريطانيا ما بين ١٩٠٥ و١٩٠٨م.

[٦] محمد مالكي، الحركات الوطنية والاستعمار في المغرب العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٣م، ص ١١٨.

[٧] أنظر رسالة وزير الخارجية بلفور إلى اللورد روتشيلد (Lord Rothschild) بتاريخ ٢ نونبر/ ١٩١٧م الواردة في :

-أحمد المرعشلي وآخرون، الموسوعة الفلسطينية، المجلد الأول، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق، ١٩٨٤م، ص٤١٦.

[٨] موشي مونتيفيوري M. Montifieury من كبار اليهود المتحمسين للمشروع الصهيوني، ومن رجال الأعمال الذين مهدوا للاستيطان في فلسطين.

[٩] وحدة لقياس الأراضي الزراعية في الشام وهي ما يعادل ١٠٠٠ متر مربع.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فرض الكيان الصهيوني عدة شروط قاسية وردت في صك الانتداب البريطاني والذي تمت المصادقة عليه من طرف مجلس عصبة الأمم، وقد كانت هذه الشروط على شكل مواد تضمنت ما يلي[١٠]:

- تمكين الدولة المنتدبة من السلطة الكاملة في التشريع والإدارة.
- تحميل الدولة المنتدبة مسؤولية وضع البلاد في الأوضاع السياسية والإدارية والاقتصادية لضمان إنشاء وطن قومي لليهود.
- تأسيس وكالة يهودية معترف بها لإسداء المشورة إلى إدارة فلسطين والتعاون معها في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الأمور المؤثرة في إنشاء وطن قومي يهودي.
- إرغام إدارة فلسطين تسهيل هجرة اليهود في أحوال مناسبة وتشجيع حشد اليهود في الأراضي الأميرية وأراضي الموات.
- تسهيل حصول اليهود على الجنسية الفلسطينية بتضمين قانون الجنسية نصوصا لتحقيق ذلك.
- اتفاق الإدارة البريطانية مع الوكالة اليهودية لإنشاء وتسيير الأشغال والمصالح والمنافع العمومية وتطوير مرافق البلاد الطبيعية.
- تحميل الدولة المنتدبة جميع المسؤوليات المتعلقة بالأماكن المقدسة في فلسطين وضمان الوصول إليها.
- جعل اللغات الإنجليزية والعربية والعبرية لغات رسمية في فلسطين.

تمظهرت السياسة البريطانية الهادفة لإقامة وطن قومي لليهود منذ بدايات الاحتلال البريطاني لفلسطين من خلال إصدارها لقوانين أراضي جديدة وإدخالها تعديلات على قوانين أخرى كانت صادرة منذ الفترة العثمانية من أجل تسيير انتقال الأراضي من العرب إلى اليهود. وقد تصادفت هذه الإجراءات مع تنامي الهجرة اليهودية إلى فلسطين. "كما كانت الضرائب التي فرضتها حكومة الانتداب على عرب فلسطين وسيلة أساسية لانتقال الأراضي من العرب إلى اليهود إذ أنها شكلت عبئا اقتصاديا ثقيلا على كاهل الفلاح الفلسطيني، بحيث أنها أصبحت تساوي ٣٠%-٤٠% من دخله المنخفض أصلا مما اضطره للجوء إلى المرابين للاستدانة بفوائد مرتفعة عجز فيه الغالب عن تسديدها، الأمر الذي دفعه لبيع جزء من أرضه لتسديد هذه الديون[١١]. كما ساهمت المشاريع والامتيازات الاقتصادية التي أعطتها حكومة الانتداب البريطاني لليهود والحركة الصهيونية، من نزع ملكية أجزاء واسعة من

[١٠] عبد الوهاب الكيالي، تاريخ فلسطين الحديث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨١، ص، ص ٣٩٠-٣٩٤.

[11] www.nakaba.sis.gov.Ps/british-mandat.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأراضي العربية وتنكيل سكانها، والتمكن من فرض السيطرة اليهودية على مصادر الطاقة والثروة المعدنية في فلسطين.

وقد صرح أحد الفلاحين الفلسطينيين حول ظروف الاستيطان الصهيوني بفلسطين قائلا:[١٢]" إنني أبيع أراضي وممتلكاتي لأن سياسة الحكومة تجبرني على ذلك، فهي تطلب مني دفع الضرائب، والعشر في الوقت الذي لا أملك فيه الوسائل الضرورية للحياة لإعالتي وإعالة أسرتي، وفي مثل هذه الظروف، أحاول أن أتوجه مستغيثا إلى الأغنياء للحصول على قرض، والذي يجب علي أن أدفعه في نهاية المدة مع ٥٠% من قيمته كفائدة (بعد شهرين في كثير من الأحيان) ولعدم قدرتي، فإنني أظل أحدد المدة وتتضاعف الديون التي لم آخذ منها إلا قدرا صغيرا من الفائدة والأموال".

رسمت السياسة الاستعمارية الامبريالية خططها الرامية إلى تقسيم فلسطين شأنها كشأن باقي الأقطار العربية الأفريقية التي تعرضت للهيمنة الاستعمارية، فرسمت حدود الانتداب على فلسطين محيطة بحدودها ثم قسمت فلسطين إلى قسمين: قسم خاص بالدولة اليهودية المقترحة ويتعلق الأمر بالقسم الشمالي لفلسطين ويضم حيفا، تل أبيب ويافا، ثم قسم أطلق عليه قسم الدولة العربية المقترحة ويضم وسط وجنوب فلسطين ويضم أريحا، رام الله، غزة... ثم تركت منطقة القدس وبيت لحم منطقة مقترحة تحت المراقبة البريطانية وكان هذا التقسيم الذي لحق فلسطين قد جاء في تقرير لجنة بيل Peel[١٣].

لا تختلف السياسة الامبريالية الاستعمارية في مجملها تجاه الأقطار العربية حيث يتم اللجوء إلى أساليب عسكرية متعددة منها الانتداب والحماية والتدخل العسكري المباشر، حيث توهم الدول المستعمرة الدولة المستعمرة أنها بصدد القيام بإصلاحات شاملة لعدة ميادين اقتصادية اجتماعية وسياسية، أو أنها بصدد حل مشاكل اقتصادية مؤقتة مرتبطة بها مثل التذرع بإيقاف المعاناة التي عانى منها اليهود كالتضييق عليهم وتهجيرهم...وتبقى مبررات واهية اتخذتها الدول الاستعمارية من أجل ضمان استمرارها في السياسة الاستنزافية لمستعمراتها وتنمية اقتصادياتها على حساب هذه الأخيرة. ولا تخرج فلسطين المحتلة عن هذا الإطار إلا أن معاناتها مع الاستعمار مازالت مستمرة وتعتبر من أطول الدول التي فيها الاحتلال الصهيوني الغاشم في تاريخ الأقطار العربية.

---

[١٢] تصريح لأحد الفلاحين الفلسطينيين لجريدة فلسطين عام ١٩٣٠م:
www.sis.gov.Ps/arabic/royal/page7.htm

[13] Henry Laurence, la question de Palestine 1992-1947, une mission sacrée de civilisation, Tome 2, Fayard, Paris, 2002, P 683.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ب-مظاهر التمركز الصهيوني بفلسطين بين الحربين:

بعد كسب اليهود لتأييد واشنطن قرروا خوض معركة مع سلطات الانتداب بفلسطين ضد قوانين تحديد الهجرة التي تشبثت بها بريطانيا منذ صدور الكتاب الأبيض عام ١٩٣٩. وكان لليهود خلال الحرب ثلاثة تنظيمات عسكرية سرية: الأول يسمى أرغون هاغانا وهوشيه رسمي تم تأسيسه لحماية المستوطنات اليهودية وتنظيم زفاي لومي كان تنظيما فعالا رغم صغره، كان يستعمل التكتيك الإرهابي، أما التنظيم الثالث فهو من أكثر التنظيمات اليهودية تطرفا وإرهابا وهو عصابة شترن١٤.

وقد صرح بن غوريون١٥ بضرورة إقناع البريطانيين والأمريكيين أن الاعتبارات الاستراتيجية هي التي دفعت السكان اليهود في فلسطين ربحا لا خسارة في النضال بين العالم الأنجلو-ساكسوني والعالم الروسي، وبضرورة أيضا إقناع الإنجليز أن مصلحة الجيش البريطاني تتوافق مع مطالب الصهيونية وجب أن تكون سلسلة في الحلقة الأنجلوأمريكية، وإذا وافق البريطانيون على إقامة دولة يهودية في جزء من فلسطين، ف على استعداد لإعطائهم قاعدة ضد روسيا١٦.

تزايد عدد المهاجرين اليهود إلى فلسطين بشكل مهول ما بين سنتي (١٨٨١م-١٩٣٩م) وهو نفس الشيء حدث مع الأراضي التي انتقلت إلى اليهود في فلسطين (١٨٨٢م-١٩٣٩م) بالدونم١٧ حيث ارتفع مجموع الأراضي بدوره بشكل لافت كما يلي١٨:

المهاجرون اليهود إلى فلسطين (١٨٨١م-١٩٣٩م): الأراضي التي انتقلت إلى اليهود في فلسطين (١٨٨٢م-١٩٣٩م) بالدونم:

---

[١٤] أمين السعيد، والسيد رجب، مرجع سابق، ص ٥٦٢.

[١٥] بن غوريون، ولد في مدينة بلونسك البولندية باسم دافيد غرين، ونظرا لتحمسه للصهيونية، هاجر إلى فلسطين عام ١٩٠٦م، امتهن الصحافة في بداية حياته العلمية وبدأ في استعمال الاسم اليهودي "بن غوريون" عندما مارس السياسة، كان من طلائع الحركة العمالية في مرحلة تأسيس اسرائيل، قاد بن غوريون إسرائيل في حرب ١٩٤٨ التي أطلق عليها الإسرائيليون حرب الاستقلال، ويعتبر بن غوريون من المؤسسين لحزب العمل الإسرائيلي، والذي نال منصب الوزراء الإسرائيلية لمدة ٣٠ عاما منذ تأسيس إسرائيل.

[١٦] www.nakaba.sis

[١٧] الدونم وحدة لقياس الأراضي الزراعية في الشام وتعادل ١٠٠٠ متر مكعب.

[١٨] صبري جريس، تاريخ الصهيونية، ج٢، مركز الأبحاث، منظمة التحرير الفلسطينية، بيروت، ١٩٨٦م، ص، ص ١١٨-٢٨٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الفترة	مجموع الأراضي
١٨٨٢-١٩١٤م	٤٢٠٦٠٠
١٩٢٠-١٩٢٢م	٥٩٤٠٠٠
١٩٢٣-١٩٢٧م	٩٠٣٠٠٠
١٩٢٨-١٩٣٢م	١٠٥٨٥٠٠
١٩٣٣-١٩٣٦م	١٣٩٢٦٠٠
١٩٣٧-١٩٣٩م	١٥٣٣٤٠٠

الفترة	عدد المهاجرين
1903-1882	30,000
1914-1904	40,000
1923-1919	35,100
1928-1924	64,700
1939-1929	239100

عرف عدد العمال في قطاع الصناعة تباينا صارخا بين العرب واليهود حيث كان الأخيرون أكثر استفادة من هذا القطاع حيث كان عدد العمال في الصناعة من العرب يمثل ٤١١٧ فرد بينما بلغ عدد اليهود ١٣٦٧٨ فردا، وبلغت قيمة الإنتاج الصناعي ٣١٣ ألف جنيه بالنسبة للعرب بينما بلغت ٢٤٥٥ ألف جنيه بالنسبة لليهود، كما بلغ الرأسمال المستثمر ٧٠٤ ألف جنيه بالنسبة للعرب و٤٣٩٠ ألف جنيه بالنسبة لليهود، وأخيرا بلغت قيمة الأجور المدفوعة بالنسبة للعرب ١٢٢ ألف جنيه بينما بلغت ١٠٠٨ ألف جنيه بالنسبة لليهود[١٩].

أما في المجال الفلاحي نهجت الإدارة الانتدابية البريطانية سياسة فلاحية من أجل نهب خيرات البلاد حيث أسس هربرت صمويل (Herbert Samuel)[٢٠] حكومة مدنية في فلسطين أوسع نطاقا عما كانت عليه الإدارة التركية، وتم إثقال الفلاح بضرائب جسيمة أثرت سلبا على وضعه الاقتصادي والاجتماعي، وقام أيضا بخفض أسعار غلال البلاد تخفيضا مهولا بإصداره أوامر من حين لأخر بحظر تصديرها للخارج، ففي عام ١٩٢٠م أمر بمنع تصدير الحبوب والزيت وهي ركيزة ثروت البلاد فعرفت الأسواق تضخما ملحوظا بهذه المحاصيل، وتلى ذلك انخفاض في الأسعار، حيث لم يعد للفلاح مخرج سوى بيع أرضه أو جزء منها للمشتري اليهودي[٢١] وبذلك نستنتج أن هذه الضغوط الاقتصادية والسياسية الفلاحية المتبعة

[١٩] عبد الوهاب الكيالي، تاريخ فلسطين الحديث، مرجع سابق، ص ٤٢٠.
[٢٠] أول مندوب سياسي بريطاني في فلسطين بعد إقرار الانتداب بين ١٩٢٠م- و١٩٢٥م.
[٢١] عبد الوهاب الكيالي، جمع وتصنيف، وثائق المقاومة الفلسطينية ضد الاحتلال البريطاني والصهيونية ١٩١٨م-١٩٣٩م، بيروت، ١٩٨٤، ص، ص ١٩٢-١٩٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ساهمت في جعل الفلاح الفلسطيني يصل إلى بيع أرضه وجعلها في يد اليهود والبريطانيين وهي نفس السياسة الاستعمارية المتبعة في بلدان المغرب العربي والمشرق العربي وبلاد الشام، والتي كان الهدف منها تضييق الخناق على العرب وجعلهم يبيعون أراضيهم بأبخس الأثمان للتمكن من سداد القروض الملقاة على عاتقهم والتي حققتها السياسة الاستعمارية، وهو أمر أفلحت فيه هذه الأخيرة بشكل كبير عن طريق جعل المواطن تابعا تبعية رسمية للسلطات الاستعمارية.

وفي ظل سعي الانتداب البريطاني على فلسطين القائم على إنشاء وطن قومي لليهود بفلسطين احتجت الجمعية الإسلامية بحيفا على تهريب اليهود للسلاح مارس/ آذار ١٩٣٠م معتبرة أن سياسة بريطانيا تهدف إلى زيادة عدد اليهود بفلسطين مع فتح طرق لمستعمراتهم وتسليحها من أموال البلاد، علاوة على ما يعتمد من تسليحهم بأسلحة مهربة، وعلاوة على تضخيم قوات الأمن العام بأنواعها بحجة حق الأقلية بالدفاع عن نفسها[٢٢] معتمدة على منظمات عمالية وعسكرية صهيونية متعددة: الهاغاناة Haganah[٢٣] أركون Irgonne[٢٤] الهستدروت[٢٥] والستيرن[٢٦].

لقد كان هدف السياسة البريطانية واليهودية زرع الرعب في الأوساط الفلسطينية والتأهب للمواجهات المحتملة للمقاومة الفلسطينية الرافضة للاحتلال ولأساليبه ومخططاته، بالإضافة إلى إحكام السيطرة على فلسطين وخيراتها الثمينة.

ثانيا- التحالف الامبريالي الصهيوني لإقامة وطن قومي يهودي في فلسطين:

أصدرت لجنة التحقيق البريطانية-الأمريكية في شأن قضية فلسطين نونبر/تشرين ثاني ١٩٤٥ بخصوص المساندة والتحالف الامبريالي والصهيوني من أجل "إقامة دولة إسرائيل عدة توصيات تمكن اليهود من عدة امتيازات منها[٢٧]:

-السماح لليهود بالدخول لفلسطين الذين كانوا ضحية اضطهاد النازية وتشكيل الفاشية.

-تهجير ١٠٠٠٠٠ الفعلية بأسرع وقت.

-المطالبة بعدم وجود سيادة لليهود على فلسطين ولا سيادة للعرب على اليهود في فلسطين.

-ألا تكون فلسطين دولة يهودية ولا دولة عربية.

---

[٢٢] عبد الوهاب الكيالي، وثائق المقاومة الفلسطينية العربية ضد الاحتلال البريطاني والصهيونية، مرجع سابق، ص، ص ١٦٤-١٦٥.

[٢٣] أسست في القدس عام ١٩٢١م بهدف الدفاع عن حياة اليهود وملكيتهم.

[٢٤] تأسست سنة ١٩٣٧م قامت بعدة عمليات ضد الفلسطينيين والبريطانيين.

[٢٥] الاتحاد العام للعمال اليهود أسس سنة ١٩٢٠م لتوطين المهاجرين ووضع أسس اقتصاد قادر على استيعابهم.

[٢٦] المقاتلون من أجل حرية إسرائيل هدفها تصفية الوجود العربي في فلسطين.

[٢٧] عبد العزيز محمد التسناوي، جلال يحي، مرجع سابق، ص، ص ٣٥١-٣٥٤-٣٦٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

-جعل الحكم في فلسطين بضمانات دولية لحماية ورعاية مصالح المسيحية والإسلام واليهود على حد سواء في الأراضي المقدسة.
-إلغاء القوانين المرتبطة بانتقال الأراضي واستبدالها بقوانين تعتمد على سياسة حرة في بيع الأراضي وإيجارها.

لقد شكلت هذه التوصيات بداية إقامة "دولة إسرائيل" في قلب فلسطين العربية أو ما يسمى في أدبيات القضية الفلسطينية "بالنكبة" والتي تميزت بمساندة الامبريالية البريطانية والأمريكية لليهود من أجل إقامة دولة اليهود بفلسطين مما ساهم في تفاقم الوضع حيث ظن الصهاينة أنه باستطاعتهم الاعتماد على أكبر دول العالم لفرض إرادتهم على شعب فلسطين الأغر، فقاموا بتشكيل قوة مسلحة هي نواة الجيش اليهودي الجديد، وجمعيات إرهابية كوسيلة للقتل والتخريب لتحقيق أهدافهم بالقوة والغضب. وقد أحست الشعوب العربة بخطر التسليح الصهيوني وعجز الحكومة البريطانية المسؤولة، وتم التصريح أنه في حال استمرار تدخل اليهود الأمريكان وحلفائهم في شؤون فلسطين الداخلية وفي حال استمرار المساندة الكافية في الولايات المتحدة الأمريكية فإن الأمور ستتطور حتما في مسار مغاير تماما لما هو معروف عن سياسة الولايات المتحدة ورغبة شعبها الهادف إلى سيادة الحق لا القوة.

ظهرت بوادر الإجراءات الغربية في التمهيد لليهود باحتلال فلسطين عبر ما فرضته الدول الأوربية على الدولة العثمانية بما عرف بالامتيازات الأجنبية بحيث أصبح الأجانب داخل نفوذ الدولة العثمانية خارج قوانينها، وساهم ذلك أن قامت بريطانيا بتأسيس أول قنصلية عربية في القدس، تفاعلا مع بعثة كنسية أرسلتها الجمعية العمومية لكنيسة اسكتلندا، كرست معظم مجهوداتها لحماية الجالية اليهودية في فلسطين.

تلاها ممارسة الضغوط على السلطنة العثمانية حيث أرسل رئيس الوزراء البريطاني بالمرستون مذكرة إلى سفير بلاده في السلطنة لإبلاغ السلطان "أن عودة اليهود تحت حماية ومباركة السلطان سيكون حائلا بين محمد علي ومن يخلفه وبين تحقيق خطته الشريرة في المستقبل، وسترى الحكومة العثمانية في الحال كم سيكون مفيدا ذلك في كسب أصدقاء مفيدين في كثير من الأقطار بقانون واحد بسيط كهذا"[٢٨].

استمرت الحركة الصهيونية بدورها في هيكلة نفسها والتخطيط لتحقيق الحلم اليهودي بحيث تمكنت جمعيات "حب صهيون" من عقد مؤتمرها بمناسبة الذكرى المئوية لميلاد البرجوازي اليهودي البريطاني موسى مونتفيوي، أسفر عنه تـأسيس

[٢٨] ملف وثائق فلسطين، مجموعة وثائق وأوراق خاصة بالقضية الفلسطينية، إعداد وزارة الإرشاد القومي، الهيئة المصرية العامة للاستعلامات، ط١، مصر، ١٩٦٩م، ص ٨٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جمعية مونتيفيوري لنشر الزراعة بين اليهود ومساندة المستعمرات اليهودية في فلسطين.

عمل المؤتمر الصهيوني على تحديد غايته في إنشاء وطن قومي لليهود بضمانة من القانون العام بإيعاز من الدول الكبرى واعترافها وهو ما جعل ربطه بالأساليب الدبلوماسية أمرا ضروريا، لانتزاع موافقة الحكومة العثمانية في تحقيق تلك الغاية. فاستأنف تيودور هيرتزل خطواته العملية من خلال اتصالاته بالسلطنة العثمانية والدول العظمى بلقاء السلطان عبد الحميد في الأستانة الذي عارض الهبة المالية للوقوف إلى جانب المشروع الصهيوني في فلسطين. ثم استمر بالتحرك خصوصا مع الإمبراطور الألماني في القدس والتي نتج عنها إبداء كل من النمسا وبريطانيا وروسيا تعاطفها ومساندتها للمشروع الصهيوني.

سارت اتجاهات بعض الساسة البريطانيين، بالربط بين أهمية فلسطين بالنسبة للمصالح البريطانية وبين تكديس اليهود فيها كقناة للمشروع الاستيطاني اليهودي في فلسطين بدعم بريطاني، نظرا لكون هذا الاستيطان هو أفضل من إنشاء الجيش البريطاني، ذلك أن وجود قوة حليفة للاستعمار شكل دفاعا متقدما في الشرق فاصل بين الجزء الإفريقي والجزء الآسيوي للوطن العربي.

وشكلت ظرفية اندلاع الحرب العالمية الأولى فرصة صهيونية لاستغلالها لصالح مشروعها في فلسطين، حيث اتصل هربرت صموئيل، وكان وزيرا لشؤون الحكم في اللجنة الصهيونية في انجلترا، وعرض عليها المساعدة البريطانية، ومن ثم إرساله إلى رئيس الحكومة البريطانية لويد جورج ووزير الخارجية السير إدوارد جيري لإنشاء وطن قومي ووضعه تحت الحكم البريطاني المباشر، فاستجاب لويد جورج لهذا الاقتراح.

وبذلك شكل المشروع الصهيوني نقطة تقاطع مصالح مع الدول الغربية الاستعمارية، وعلى رأسها بريطانيا، بل وحظي باهتمام وتعاون مشترك بينهما، وربما كان ذلك استجابة للمصالح الغربية الاستعمارية وللصراع القائم بينها أكثر مما هو استجابة للمصلحة اليهودية، باعتبار أن الصهيونية وفق منظور لويد جورج هي مرحلة أولى من مراحل الإمبريالية الغربية[٢٩].

ثم جاءت الخطوة الإجرائية الأولى على طريق مساندة المشروع الصهيوني بعقد اتفاقية سايكس بيكو، كما أن مارك سايكس بذل مجهودا كبيرا في إقناع الدول

[٢٩] ستيفنز، ريتشارد، يهود فلسطين: الصهيونية كمرحلة من مراحل الإمبريالية الغربية، إعداد وتحرير إبراهيم أبو لغد، ترجمة أسعد رزق، مركز الأبحاث، منظمة التحرير الفلسطينية، بيروت، ص ٨٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأخرى بالمشروع الصهيوني ومنها فرنسا عن طريق تواصل مع جورج بيكو خلال مفاوضاتهما لتوزيع النفوذ في الموطن العربي.

استأنفت بريطانيا دورها في دعم المشروع الصهيوني عن طريق تنظيم لقاءات بين وزير الخارجية البريطاني آرثر بلفور والقاضي الأمريكي-الصهيوني براندیس صديق الرئيس الأمريكي ولسون ومستشاره لحثه على إقناع ولسون، بالوقوف إلى جانب المشروع الصهيوني، لتكلل هذه الاتصالات بالاتفاق على إصدار وعد بلفور وقد أرسل الكولونيل هاوس رسالة نيابة عن ولسون إلى الحكومة البريطانية أعلن فيها مساندة الحكومة الأمريكية لمشروع زرع اليهود في فلسطين.

مهد الصهاينة للنكبة منذ عام ١٨٩٧م بانعقاد المؤتمر الصهيوني الأول بدعوة من تيودور هرتزل الأب الروحي للدولة اليهودية حيث أعلن المؤتمر "حق الشعب اليهودي" في تحقيق هدفه القومي في بلاد خاصة به، وقد أقر وعد بلفور الصادر في ١ نونبر/تشرين ثاني ١٩١٧م بهذا الحق وأكده من جديد صك الانتداب المقرر في عصبة الأمم المتحدة وهذه الأخيرة اعترفت "بحق الشعب اليهودي" في فلسطين وإعادة بناء وطنه القومي، وقد تعذر اليهود بهذا الحق بالإبادة التي تعرض لها اليهود في أوربا بشكل جماعي وذلك رغبة منهم في إيجاد حل لمشكلة التشرد والمعاناة بإقامة "الدولة اليهودية". وبذلك أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ ٢٩ نونبر/تشرين الثاني عام ١٩٤٧م مشروعا يدعو لإقامة دولة يهودية وبناء عليه اجتمع أعضاء مجلس الشعب ممثلي الجالية اليهودية والحركة الصهيونية لإعلان قيام الدولة اليهودية والتي سوف تسمى "دولة إسرائيل"[٣٠]. هذا القرار دعمه الرئيس الأمريكي هاري ترومان (H. Truman)[٣١] باعتراف الولايات المتحدة الأمريكية ب"دولة إسرائيل" بتاريخ ١٤ أيار/ مايو ١٩٤٨م بكون الشعب اليهودي يستحق الحرية والحياة وكون الأمريكيين فخورين كونهم أول من ساندها وأقنعوا الأمم المتحدة بضرورة إقرار مبدأ التقسيم، كما أنه وافق على إسرائيل بحدودها الحالية التي حددتها الأمم المتحدة في قرارها، وأنه لا يجوز تغيير هذه الحدود إلا بموافقة إسرائيل، وذهب هاري ترومان إلى أبعد من ذلك إلى أمله في جلوس إسرائيل معه في الأمم المتحدة والتزامه بمساعدتها في تنمية اقتصادها، ورغبته في إعادة النظر في

---

[٣٠] عمر عبد العزيز عمر، دراسات في تاريخ العرب الحديث والمعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٥، ص، ص ٧٠٨-٧١٠.

[٣١] هاري ترومان Harry S. Truman (٨ مايو/ أيار ١٨٨٤م -٢٦ دسمبر/كانون أول ١٩٧٢م)،الرئيس الثالث والثلاثين ،تقلد منصب رئيس أمريكا بعد وفاة فرانكلين روزفلت ،كانت فترة حكمه مليئة بالأحداث المهمة التي تركت أثرا كبيرا على العالم بأسره ،في عهده تم ضرب المدن اليابانية هيروشيما وناكازاكي بالقنابل المدمرة .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حظر الأسلحة من أجل تمكين إسرائيل من الدفاع عن نفسها ودعمها حتى تصير بلدا كبيرا٣٢.

أرسل بلفور إلى الثري الصهيوني اللورد روتشيلد رسالة ورد فيها:"أن حكومة جلالة الملك تنظر بعين العطف إلى تأسيس وطن قومي للشعب اليهودي في فلسطين، وستبدل أفضل مساعيها لتسهيل تحقيق هذه الغاية على أنه لن يسمح بأي إجراء يلحق الضرر بالحقوق المدنية والدينية التي تتمتع بها المجتمعات غير اليهودية القائمة في فلسطين ولا بالحقوق أو بالمركز السياسي الذي يتمتع به اليهود في البلدان الأخرى٣٣.

ولتنفذ بريطانيا لوعد بلفور المشئوم عينت هربرت صموئيل مفوضا ساميا في فلسطين والذي كان مصمما على تنفيذ الوعد بقوله:"أنا ذاهب إلى فلسطين لتنفيذ الأوامر المتعلقة بتحقيق مشاريع دولتي الرامية إلى إنشاء وطن قومي يهودي في فلسطين٣٤. وأضاف تشرشل:"إن قلبي مفعم بالعطف على الصهيونية، وقد وجد هذا العطف منذ عهد طويل...وإني لأشعر بأن بناء الوطن القومي في فلسطين سيكون خيرا وبركة لجميع العالم وبريطانيا العظمى٣٥، ثم استؤنفت بعد ذلك الخطوات الإجرائية لتنفيذ وعد بلفور.

وبصدور الوعد استأنفت بريطانيا تعاملها الرسمي التنفيذي مع الوكالة اليهودية والحركة الصهيونية لتنفيذ الوعد، حيث سمحت الحكومة البريطانية للجنة صهيونية برئاسة وايزمن بزيارة فلسطين للبدء في ترتيبات الهجرة اليهودية وإقامة الوطن القومي بحيث قدمت لها كل التسهيلات اللازمة العسكرية والإدارية٣٦. أكثر من ذلك بذلت بريطانيا جهودها للتغلغل وسط النخب العربية والفلسطينية لخلق تسويات عربية صهيونية كانت بدايتها تنظيم لقاء مع الأمير فيصل في العقبة اقترح

---

[٣٢] رغم دعم الدول الإمبريالية وعلى رأسها بريطانيا إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية لعبت دورا مهما في تطوير إسرائيل ومساندتها .

[33] Kelemen, paul, 2006, British commuisys and the Palestine conflict, 1929-1948. Holy Land studies, a multidisciplinary journal edinburgh university press, Nov, Vol 5 Issue 2, P 131.

[٣٤] النتشه رفيق شاكر، الاستعمار وفلسطين إسرائيل مشروع استعماري، ط٢، مطبعة بيت المقدس، عمان، ١٩٨٦،

[٣٥] أمين بديعة، المشكلة اليهودية والحركة الصهيونية، ط١، دار الطليعة، بيروت، ١٩٧٤.

[36] Al-Hout, Bayan Nuwaihed, 1981, the nature of the Palestine liberation organisation :the identity, In U.N. the fouath United Nations Seminar on the question of Palestine, 31 August- 4 September, Havana New York, 1983, P30.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فيه وايزمن التعاون العربي اليهودي بذريعة وجود مصالح مشتركة بينهما، فرد عليه فيصل أن يعرض الأمر على والده.

واستمر لورنس بالنظر للعلاقة التي ربطته بفيصل، حيث تمكن من عقد أكثر من لقاء بينهما توجت هذه اللقاءات بعقد اتفاق فيصل-وايزمن لإنشاء تعاون عربي صهيوني، وتكللت المجهودات البريطانية لدى النخب الفلسطينية بخلق شرخ داخلي بين الفلسطينيين تجلى من خلال مواقف أعضاء المؤتمر الفلسطيني المنعقد في القدس حيث انقسموا إلى حلفاء لبريطانيا وفرنسا ومناوئين لهما.

كما قامت بالعمل على الصعيد الدولي حيث طلب الوفد البريطاني في باريس من القاضي براندیس أن يرسل "فليكس فرانكفورتر" القطب الصهيوني الأمريكي، إلى باريس عضوا مسؤولا في الوفد الأمريكي، كي يتعاون مع البريطانيين لتجديد النقاط الأساسية التي يريد الصهاينة ضمها إلى صك الانتداب، ولتستمر بريطانيا في إدارة البلاد حتى يصبح عدد اليهود في فلسطين كافيا لإقامة دولة يهودية[٣٧].

وفي مؤتمر سان ريمو ٢٥ أبريل/نيسان ٣٨١٩٢٠ تقدمت بريطانيا بمشروع انتدابها على فلسطين وشرقي الأردن لإدارة شؤونها بموجب صك انتداب صادقت عليه عصبة الأمم على أساس وعد بلفور. وهكذا استأنفت بريطانيا في تنفيذ وعد بلفور الذي بدأه هربرت صموئيل بإتباع سياسة بوجهين: إبلاغ العرب بأن إنشاء وطن قومي لليهود بالتدرج أمر واقع ومفروغ منه من جهة، واستمالة الفلسطينيين المعتدلين وكسب تأييدهم باستدعاء الوجهاء المحليين وإبداء المودة الشخصية تجاههم من جهة أخرى[٣٩].

كما قامت بريطانيا أيضا بالتعاون مع الوكالة اليهودية بوضع القوانين والأنظمة لإهدار حقوق العرب السياسية والمدنية، وتمكين اليهود من تسهيلات للهجرة والسيطرة على الأراضي، وحماية المنتجات الزراعية والصناعية الصهيونية، مقابل التضييق على المنتجات والمواد العربية.

---

[٣٧] الموسوعة الفلسطينية، المجلد الثالث، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق، ١٩٨٤م

[38] Soufian, Sandy, 2007, Mental hygiene and disability in the zionist project. Disability studies quarterly, Vol 27 Issue 4, P 13.

[٣٩] قرر المؤتمر أن يوضع حل المستطيل العربي الواقع بين البحر المتوسط والحدود الفارسية تحت حكم الانتداب، وأن يقسم سورية إلى ثلاثة أجزاء منفصلة: فلسطين ولبنان وما تبقى من سورية، وأن يبقى العراق دون قسمة، ووزعت الانتدابات بحيث تلائم مصالح الدولتين، فأما سورية ولبنان فيوضعان تحت انتداب واحد يعود إلى فرنسا، ويكون لبريطانيا انتداب على العراق وآخر على فلسطين. للمزيد أنظر: جورج أنطونيوس، مرجع سابق، ص ٤١٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ونظرا للتباين في عدد السكان بين الفلسطينيين واليهود قامت الحكومة البريطانية بتطبيق نص المادة الرابعة من صك الانتداب، بفتح أبواب الهجرة اليهودية إلى فلسطين، وتسهيل امتلاك اليهود للأراضي بكافة الوسائل، مثل: بيع أراضي الدولة والضغط الاقتصادي على الفلاحين الفلسطينيين، وتجهيز الفرص للعصابات الصهيونية بتدريبهم ومدهم بالسلاح، مقابل معاقبة العرب بأقصى العقوبات لا لشيء سوى لأنهم يعارضون ويقاومون سلطات الانتداب والاحتلال البريطاني.

وغير خاف على أحد السياق الذي تأسست فيه الأمم المتحدة ومختلف هياكلها فيما بعد الحربين والقطبية الثنائية والأحادية بعد ذلك في خدمة مصالح الولايات المتحدة الأمريكية الحليف الدائم لإسرائيل والمساند لها في التأسيس واحتلال الأراضي الفلسطينية، حيث أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرار رقم ١٨١ بتاريخ ١٩٤٧/١١/٢٩م تضمن ما يلي٤٠:

-وجوب جلاء القوات المسلحة التابعة للسلطة المنتدبة عن فلسطين تدريجيا.

-تأسيس دولتان مستقلتان عربية ويهودية بفلسطين، وجعل مدينة القدس في وضعية الحكم الدولي٤١.

-قبول التزام الدولة بالامتناع في علاقاتها الدولية، عن التهديد بالقوة واستعمالها لها ضد الوحدة الإقليمية والاستغلال السياسي لأية دولة، وبأنه وسيلة أخرى تناقض هدف الأمم المتحدة.

ويظهر من خلال فحوى القرار انحياز واضح للأمم المتحدة تجاه إسرائيل وذلك من أجل ضمان وجودها بفلسطين بشتى الوسائل والزيادة من عدد اليهود فيها من أجل ضمان الموالين للدولة اليهودية بفلسطين وطمس الوجود الفلسطيني الأصلي العربي وإضعاف إرادته ورغبته في تحقيق استقلال دولة فلسطين العربية. وكذلك من أجل العمل على تحقيق "التعايش" بين اليهود والعرب بفلسطين على الرغم من إدراك اليهود باستحالة هذا التعايش وهو ما سيظهر من خلال المواقف الفلسطينية الرسمية في المنتديات الدولية والمواقف الشعبية من خلال استمرار المقاومة الفلسطينية المسلحة الرافضة لأي استكانة أو استسلام.

---

[٤٠] محمد عواد، القدس في قرارات الأمم المتحدة منذ عام ١٩٤٧، (جمع وتصنيف)، منشورات اللجنة الملكية لشؤون القدس، عمان، ١٩٩٥م، ص، ص ٣-٦.

[٤١] سبق وأن أشرنا إلى أن السياسة الامبريالية متشابهة إزاء مستعمراتها في المغرب العربي والمشرق العربي وكذلك بلاد الشام وفلسطين، حيث أن هذا الوضع الدولي الذي كانت القدس تحت حكمه هو نفسه الذي تم اعتماده في مدينة طنجة المغربية حيث تقاسمت عدة دول تسيير المدينة ونهب خيراتها وثرواتها بشتى الوسائل والأساليب.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قام الانتداب البريطاني بتأسيس عدة لجان من أجل التمهيد لتمركز الصهيونية بفلسطين منها[٤٢]:

-لجنة water show (١٩٢٩م) وكان من أهدافها المصرح بها بحث أحداث ثورة البراق ١٩٢٩م، وقد حققت عدة نتائج منها تطبيق بنود صك الانتداب بما يحفظ مصالح اليهود بفلسطين، وتنظيم مراقبة الهجرة اليهودية إلى فلسطين.

-لجنة J.H.Simpson (١٩٣٠م)، وكان من أهدافها المصرح بها بحث مسألة امتلاك الأراضي والهجرة اليهودية إلى فلسطين وحققت تأكيد بريطانيا على مواصلة تطبيق بنود صك الانتداب مع تسهيل تمركز اليهود.

-لجنة بيل Peel أو اللجنة الملكية (نونبر ١٩٣٦م)، وكان من أهدافها المصرح بها بحث أسباب الثورة الفلسطينية الكبرى لسنة ١٩٣٦م وقد حققت اللجنة عدة نتائج منها التوصية بالكتاب الأبيض الذي تضمن مشروع: إنهاء الانتداب- مشروع تقسيم فلسطين ١٩٣٧م إلى ثلاث مناطق: عربية ويهودية ومنطقة محايدة تشمل القدس وبيت لحم.

-لجنة ماكدونالد الكتاب الأبيض (١٧ مايو/أيار ١٩٣٩م): من أهدافها المصرح بها بحث حلول لأحداث العنف بفلسطين ضد مشروع التقسيم ١٩٣٧م وخلصت اللجنة إلى الإقرار بإقامة دولة فلسطينية في مدى متوسط والحد من الهجرة اليهودية ووضع دستور.

وفي الحقيقة لم تكن هذه اللجان سوى أساليب بريطانية من أجل فرض الوجود الصهيوني بفلسطين وذلك بتنفيذ بنود صك الانتداب وتسيير تمركز اليهود وتفتيت وحدة فلسطين إلى مناطق عربية ويهودية ومحايدة، وليس غاياتها تحقيق الأهداف المصرحة بها وهو ما يبين نوايا الصهيونية الباطنية في التغلغل داخل فلسطين والتمهيد لإقامة دولة يهودية داخل الدولة الفلسطينية.

لقد تحركت جامعة الدول العربية في مواجهة النكبة العربية في فلسطين بحيث أصدر الأمين العام مذكرة بعثها إلى الأمم المتحدة عام ١٩٤٨م، بين فيها أن أمن فلسطين أمانة مقدسة في عنق الدول العربية، ومن أجل وضع حد لهذه الحالة وتجنب تفاقم الوضع والحيلولة دون تحوله إلى فوضى غير معلومة الحدود، ومن أجل سد الفراغ الحاصل في الجهاز الحكومي الفلسطيني نظرا لزوال الانتداب وعدم وجود سلطة شرعية تخلفه، فقد رأت الحكومات العربية نفسها مضطرة إلى التدخل في فلسطين لمجرد مساعدة سكانها على إعادة السلم والأمن وإحكام العقل إلى بلادهم

[٤٢] علي الحمومية وآخرون، منهاج الجديد في التاريخ، مطبعة المعارف لجديدة، الرباط، ٢٠٢١، ص ١٠٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتجنب إراقة الدماء[٤٣]. وبذلك تكون جامعة الدول العربية قد أظهرت موقفها المساند للقضية الفلسطينية ورفض المساومة حولها وهو ما انسجم وميثاقها الداعي إلى عدم التفريط في أيه دولة عربية عضو فيها ملتزمة بقراراتها الصادرة عنها والمتعلقة بحماية أمن الدول العربية ضد التدخل الأجنبي وضد التدخل في الشؤون الداخلية للدول العربية فيما بينها. وبذلك تكون الجامعة قد صرحت بضرورة تدخلها لحماية أمن واستقرار فلسطين ضد العدوان الامبريالي المتحالف ضد العرب والفلسطينيين[٤٤].

ثالثا- المقاومة العربية للوجود الإسرائيلي في فلسطين و المحطات المهمة في مسار السلام:

أ-المواجهات العربية الإسرائيلية :

-الحرب العربية الإسرائيلية الأولى:

أعلن الصهاينة قيام دولتهم على أرض فلسطين بتاريخ ١٥ مايو/أيار ١٩٤٨م بعد سويعات قليلة من إعلان نهاية الانتداب البريطاني عليها، وبذلك بدأت الحرب بين العصابات الفلسطينية[٤٥] وبفعل هذه الحرب استحوذت إسرائيل على ٧٧,٤% من أراضي فلسطين. كما أدى قيام هذا الكيان إلى ارتكاب مجازر في حق الفلسطينيين، وحدوث حركة هجرة كبيرة أبقت على ١٦٠ ألف فلسطيني فقط في الأراضي المحتلة عام ١٩٤٨م مقابل أكثر من مليون يهودي. وبذلك تكون الامبريالية والولايات المتحدة الأمريكية قد نجحت في توظيف اليهود في فلسطين عبر سياساتها التمهيدية، إلا أن المقاومة الفلسطينية كانت للوجود اليهودي لفلسطين بالمرصاد.

شكلت قضية الوحدة بين مصر وسوريا أوج الصراع، واعتبرت إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل هذا التوجه الوحدوي بمثابة تحد وتهديد لمصالحها في المنطقة فغاية إسرائيل التوسع أما إنجلترا وفرنسا فكانت غايتهما الاحتفاظ على وجودهما الاستعماري، أما الولايات المتحدة فكانت راغبة في السيطرة على المنطقة لضمان منع أي تدخل سوفيتي والحفاظ على مصالحها البترولية ومنع أي تهديد لإسرائيل، لقد اعتبر الغرب أن سياسة عدم الانحياز التي نادى بها عبد الناصر كانت بمثابة خطر على مصالحه (الغرب) خصوصا بعد جلاء

---

[٤٣] المرعشلي وآخرون، الموسوعة الفلسطينية، المجلد الثاني، مرجع سابق، ص ١٥١.

[٤٤] للمزيد أنظر قاصم الدسوقي، عوامل الوحدة والتفكك العربي، مؤسسة ابن خلدون، القاهرة، ٢٠٠١م، ص

[٤٥] جان ايف أوليه، تقرير لجنة الأمم المتحدة للتوفيق بين الأطراف في فلسطين ١٩٤٨-١٩٥١م، ترجمة نصير مروة، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت، ١٩٩٢م

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

القوات الإنجليزية في يونيو/ حزيران ١٩٥٦م، وأن اتحاد مصر وسوريا زاد من الخطورة خصوصا إذا ما انتشر هذا التوجه الوحدوي في باقي أقطار الوطن العربي.
صممت مصر على السير في سياستها الحرة المستقلة وذلك من أجل حياة يسودها الاستقرار والأمن والكرامة لجميع أبناء الوطن العربي، إلا أنه كان للاستعمار رأي آخر من خلال حياكة المؤامرات مثل مؤامرة انجلترا وفرنسا وإسرائيل المباغت يوم الاثنين ٢٩ أكتوبر/تشرين أول ١٩٥٦ بدون أي مبرر سوى التآمر وإعلان الرئيس المصري جمال عبد الناصر عن تأميم قناة السويس وهيكلة الوحدة المصرية والسورية. وبتاريخ ٣٠ أكتوبر/تشرين أول ١٩٥٦م قدمت لبريطانيا إنذارا من أجل وقف إطلاق النار والموافقة على احتلال بورسعيد والإسماعيلية والسويس بواسطة القوات البريطانية الفرنسية من أجل حماية الملاحة في القناة بطبيعة الحال رفضت الإنذار البريطاني وعدم موافقتها على الاحتلال بورسعيد والإسماعيلية والسويس بقوات أجنبية، ثم بدأت بريطانيا وفرنسا هجوماتها الجوية على القاهرة وعلى منطقة القناة، وعلى الإسكندرية، وبهذا أصبحت خطة العدو واضحة وتبين أنهم كانوا يقصدون احتلال مصر بدون أية مقاومة[٤٦]. أسفر هذا الهجوم عن تدمير جزء كبير من الطيران المصري. فقررت مصر من جهتها التركيز على حماية القناة ومثلت بورسعيد-القاهرة-السويس، فأمرت الجيش المصري بالانسحاب من قطاع غزة وسيناء والتركز غربي قناة السويس، ويمكن الكيان الإسرائيلي من احتلال غزة خلال ٣١ أكتوبر/تشرين أول ٣ نونبر/ تشرين ثاني ١٩٥٦م ومن احتلال سيناء خلال ثمانية أيام (٢٩ أكتوبر/تشرين أول ٥ نونبر/تشرين ثاني ١٩٥٦م)، وصدر قرار الأمم المتحدة بتاريخ ٢ نونبر/تشرين ثاني بإيقاف الحرب وانسحاب قوات الغزو البريطاني الفرنسي وانسحاب الكيان الإسرائيلي من الأراضي المصرية إلى وراء خطوط الهدنة.

-الحرب العربية الإسرائيلية الثانية (العدوان الثلاثي على مصر) عام ١٩٥٦:

بفعل التكتل الغربي (انجلترا وفرنسا والولايات المتحدة وإسرائيل) أخذت مصر زمام المبادرة ورأت أنه من الضروري القيام بإخراج الوحدة العربية إلى حيز الوجود وهو ما كان حيث رأى التكتل الغربي أن موضوع الوحدة بين مصر وسوريا يمثل قمة الصراع واعتبر أن هذه السياسة بمثابة تهديد لمصالحها في المنطقة، وإن اختلفت هذه المصالح، فإسرائيل تريد التوسع وإنجلترا وفرنسا ترغبان في الاحتفاظ بوجودهما الاستعماري، والولايات المتحدة رأت ضرورة سيطرتها على المنطقة لمنع أي تغلغل سوفييتي وحماية مصالحها البترولية ومنع أي تهديد لإسرائيل، وكان

[٤٦] أحمد يوسف أحمد، المجموعة الكاملة لخطب وأحاديث وتصريحات جمال عبد الناصر، الجزء٢، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٦م، ص، ص ٤٢٥-٤٢٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الغرب يرى أن سياسة عدم الانحياز التي نادى إليها عبد الناصر شكلت خطرا على المصالح الغربية بعد جلاء القوات الإنجليزية في يونيو/حزيران ١٩٥٦م، ورأى أن سيادة مصر وسوريا ضاعف هذا الخطر خصوصا إذا امتدت هذه السياسة إلى المنطقة كلها٤٧.

وكرد فعل على المبادرة المصرية في لملمة العرب للدفاع عن البلاد العربية عموما وفلسطين خصوصا قامت إسرائيل بهجوم شرس على مصر في ٢٩ أكتوبر/تشرين أول ١٩٥٦م بعملية إنزال جوي لقوات شرق قناة السويس، ووقعت معارك محدودة، لكن صدور الإنذار البريطاني الفرنسي في ٣٠ أكتوبر /تشرين أول ورفض مصر له كان ذريعة لهما، فبدأت بريطانيا ومصر هما الآخرين عدوانهما على مصر في ٣١ أكتوبر/تشرين أول، وخصوصا المطارات والموانئ، وتم تدمير جزء كبير من الطيران المصري. وقررت مصر من جهتها التركيز على حماية القناة ومثلث بورسعيد بورسعيد، القاهرة ، السويس، فأمرت الجيش المصري بالانسحاب من قطاع غزة وسيناء والتمركز غربي قناة السويس، وتمكنت إسرائيل من احتلال غزة خلال ٣١ أكتوبر/ ٣ نونبر/ ١٩٥٦م ومن احتلال سيناء خلال ثمانية أيام (٢٩ أكتوبر/ - ٥ نونبر/ ١٩٥٦م)٤٨.

ويمكن إرجاع الحرب العربية الإسرائيلية لعدة أسباب منها: إعلان مصر السياسة الحرة المستقلة والإصرار على السير في هذا الاتجاه وذلك من أجل تحرير الوطن العربي وتحقيق حياة تسودها الرفاهية لجميع أبناء الوطن وهو ما عرقلته انجلترا وفرنسا وإسرائيل بالتآمر على مصر قائدة الوحدة العربية وتنفيذ هجوم فجائي يوم الاثنين ٢٩ أكتوبر/تشرين أول بدون أي سبب سوى التآمر٤٩، ومحاولة ردع مصر عن المضي في سياستها العربية إلا أن مصر رفضت الرضوخ لتهديدات فرنسا وبريطانيا وإسرائيل أما الأسباب الأخرى فيمكن إرجاعها إلى إنشاء منظمة التحرير الفلسطينية عام ١٩٦٤م، مما دفع الكيان الصهيوني للإسراع بالتحرك ومحاولة فرض وضع جديد لضمان التوسع والأمن، ودفع البلاد العربية إلى التسوية السلمية وفق الشروط "الإسرائيلية". أضف إلى ذلك قيام إسرائيل بمشروع تحويل مياه الأردن الذي أصبح معروفا عند العرب منذ ١٩٦٣م، كما كان للهجوم الصهاينة وتدميرهم لكل المشروعات العربية المقابلة لتحويل نهر الأردن دوره في ازدياد التوتر٥٠.

---

٤٧ نظام شرابي، أمريكا والعرب، السياسة الأمريكية في الوطن العربي في القرن العشرين، رياض الرئيس، لندن، ١٩٩٠م، ص ٧٢.

٤٨ عبد الوهاب الكيالي، تاريخ فلسطين الحديث، مرجع سابق، ص ١٨٣.

٤٩ أحمد يوسف أحم، مرجع سابق، ص، ص ٤٢٥-٤٢٨.

٥٠ الموسوعة الفلسطينية، مركز الدراسات الفلسطينية، بيروت، ١٩٨٦م، ص ١٩٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدير بالذكر أن الصهاينة قد استأنفوا هجوماتهم قبل عام من الحرب حيث كانوا يقصفون جوا المواقع السورية، بينما كانت المدفعية السورية ترد عليهم بقصف المستوطنات اليهودية القريبة منها. وتنامت التهديدات الإسرائيلية لسوريا، وراجت الأنباء عن حشود إسرائيلية على الحدود السورية خصوصا في أوائل مايو/ أيار ١٩٦٧م. واستأنفت إسرائيل الحرب صبيحة ٥ يونيو/حزيران ١٩٦٧م بشن هجومها على تسعة مطارات مصرية على مراحل متتالية.

-الحرب الإسرائيلية الثالثة ١٩٦٧م:

لقد ابتدأت المقاومة الفلسطينية للاحتلال الإسرائيلي مع تأسيس منظمة التحرير الفلسطينية عام ١٩٦٤م برئاسة أحمد أسعد الشقيري[٥١] ودعت إلى تحرير الأراضي المحتلة عام ١٩٤٨م، وأكد ميثاقها على الكفاح المسلح منهجا وحيدا للتحرير. وخلال عام ١٩٦٨م التحقت مختلف المنظمات الفدائية الفلسطينية وعلى رأسها منظمة فتح إلى المنظمة. وتولى رئاستها منذ عام ١٩٦٩م ياسر عرفات[٥٢]. وحظيت عام ١٩٧٤م بالاعتراف من طرف الحكومات العربية في مؤتمر القمة العربي بالرباط، كممثل وحيد وشرعي للشعب الفلسطيني وفي نفس العام وافقت الأمم المتحدة على قبول طلبها كعضو ملاحظ[٥٣].

خاضت حركة فتح المنضوية تحت لواء المنظمة التحرير الفلسطينية معركة الكرامة بتاريخ ٢١ مارس/آذار ١٩٦٨م والتي كانت إنجازا ماديا ومعنويا كبيرا للعمل الفدائي خصوصا بالنسبة للمقاومة الفلسطينية المسلحة، حيث كان من نتائج هذه

---

[٥١] أحمد الشقيري: (١٩٠٨-٢٦ فبراير/شباط ١٩٨٠م) سياسي فلسطيني ولد في قلعة تبنين اللبنانية، ونشأ في مدينة طول كرم الفلسطينية منذ أن كان طفلا رضيعا وحتى كبر، وهو مؤسس منظمة التحرير الفلسطينية وأول رئيس لها، شغل قبل ذلك منصب الأمين العام المساعد للجامعة العربية، ووزير الدولة السعودي لشؤون الأمم المتحدة، وسفير السعودية في الأمم المتحدة.

[٥٢] ياسر عرفات ولد محمد ياسر عبد الرؤوف القدوة الحسيني بتاريخ ٤ غشت/آب ١٩٢٩م تخرج مهندسا من جامعة الملك فؤاد الأول بالقاهرة شعبة الهندسة المدنية.

- ١٩٤٤م: انخرط في صفوف اتحاد طلبة فلسطين وأصبح رئيسا لها.
- ١٩٥٦م: قاتل في صفوف الجيش المصري في حرب السويس.
- ١٩٦٤م: أسس مع زملائه في الكفاح منظمة التحرير الفلسطينية.
- ١٩٦٩م: عين رئيسا لمنظمة التحرير الفلسطينية.
- ١٩٧٣م: أصبح قائدا عاما لقوات الثورة الفلسطينية.
- ١٢ أكتوبر/ ١٩٩٣م: اختاره المجلس الوطني رئيسا للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- ١١ نونبر/ ٢٠٠٤م: توفي بعد مرض عضال.

[٥٣] المرعشلي وآخرون، مرجع سابق، ص ٣١٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المعركة ٧٠ قتيلا إسرائيليا وجرح أكثر من ١٠٠ آخرين، كما تم استشهاد حوالي ١٠٠ فدائي واستشهد من الجيش الأردني المشارك في المعركة حوالي ٦٠ شهيدا، وأثبتت هذه المعركة فعالية العمل الفدائي وإمكانية كسر التحدي الإسرائيلي[٥٤]. وتميزت هذه المرحلة بتنامي المد القومي العربي بعد وحدة مصر وسوريا والمقاطعة العربية لاقتصاد إسرائيل.

تأسست منظمة التحرير الفلسطينية عام ١٩٦٤م بوصفها الممثل الشرعي للشعب الفلسطيني، وتنامى المد القومي العربي بعد وحدة مصر وسوريا والدعوات للامتناع عن تناول المنتوجات الاقتصادية الإسرائيلية من طرف العرب احتجاجا على العدوان الإسرائيلي الممنهج ضد العرب. الأمر الذي لم تستسغه إسرائيل حيث شنت بتاريخ ٥ يونيو/حزيران ١٩٦٧م هجوما مفاجئا على مصر وسوريا والأردن، تكلل هجومها باحتلال سيناء المصرية والجولان السوري وباقي الأراضي الفلسطينية.

دفعت كل من مصر وسوريا ثمن مبادرتهما المتجلية في توحيد وجهات نظر العرب تجاه الدفاع عن القضية الفلسطينية ومواجهة الترسانة الإسرائيلية المدعومة من الامبريالية الغربية والولايات المتحدة الأمريكية الراغبة بزرع إسرائيل بأي وجه كان بفلسطين. فالمبادرة المصرية والسورية غير غريبة عن مواقف البلدين من القومية العربية والوحدة العربية إلا أن نكبة فلسطين كانت أحد العوامل التي لملمت شتات الأمة العربية وشملها بزعامة الدولتين المصرية والسورية، لذلك أمكن القول أن نجاح الوحدة العربية في هذه المرحلة راجع للزعامة التي أخذت الدولتان على عاتقهما قيادتها بالإضافة إلى النكبة التي مشي بها الوطن العربي بفلسطين الأبية.

-الحرب العربية الإسرائيلية الرابعة (حرب أكتوبر ١٩٧٣م):

ندد الزعيم الفلسطيني ياسر عرفات بالعدوان الثلاثي على مصر ١٩٦٧م وأبرز نتائجه في كون العدو قد احتل سيناء والجولان السورية فضلا عن احتلاله للأرض الفلسطينية حتى نهر الأردن وأوضح ياسر عرفات أن ما وتر الوضع هو إصرار العدو على استمرار الاحتلال وتكريسه، وأن المساعي السلمية والدبلوماسية فشلت في ردعه عن سياسته التوسعية، لذلك قامت مصر وسوريا ببذل جهود كبيرة في الاستعدادات العسكرية من أجل الصمود أولا في وجه هذا العدوان القوي، وثانيا من أجل تحرير الأراضي واسترجاع حقوق الشعب الفلسطيني[٥٥] ولم تكن هذه نهاية الحرب العربية الإسرائيلية بل تواصلت بدعم من عدة دول عربية تضامنا مع فلسطين

[٥٤] محسن محمد صالح، المقاومة المسلحة ضد المشروع الصهيوني بفلسطين ١٩٢٠م-٢٠٠١م، سلسلة دراسات منهجية في القضية الفلسطينية، مركز الأبحاث والدراسات الفلسطينية، بيروت، ٢٠٠٣.

[٥٥] عمر العزيز عمر، مرجع سابق، ص، ص ٧٨١-٧٨٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ومصر وسوريا والأردن. حيث أرسلت تسع دول عربية قوات عسكرية محدودة للمشاركة في الحرب. واستخدم العرب لأول مرة سلاح النفط، فقررت الدول العربية المنتجة للنفط في اجتماعها في الكويت بتاريخ ١٧ أكتوبر/تشرين ثاني ١٩٧٣م تخفيض إنتاجها بنسبة ٥% شهريا وتنفيذ خطر كامل على تصدير النفط إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا. وفي ٢٢ أكتوبر/تشرين ثاني قرر وزراء النفط زيادة نسبة الخفض الإنتاج إلى ٥٦٢٥%. وقد كانت الدول النفطية محتاطة في قراراتها على عدم إلحاق الضرر بالدول المساندة للعرب من حظر النفط. وقد ساهم منع النفط إلى معاناة الدول الغربية لأزمة صعبة في الإنتاج والتصنيع ومختلف مناحي الحياة اليومية، وأصبحت متخوفة بشكل مهول من الأزمات الاقتصادية الحادة في تلك البلدان.

لعب المغرب جورا مهما في حرب ١٩٧٣م في الدفاع عن القاهرة فبعد أن تمركزت القوات العسكرية في منطقة (بير عديب) قامت بعمليات عسكرية بطولية حيث أنها حالت دون الإنزال البحري الذي كانت تخطط له القوات البحرية الإسرائيلية قصد احتلال الأدبية والصخنة[٥٧] ولما بلغت القوات الإسرائيلية بلد عاتقة المطل منطقة الأدبية حاولت فرض حصار الجيش الثالث المصري فوجدت أمامها قوة مغربية بالمرصاد غير متزحزحة ولا مترددة عن خنادقها وعلى أهمية الاستعداد للذود عن المنطقة مهما كلفها ذلك من تضحيات، وبذلك كانت القوات المغربية حصنا منيعا وحاميا قويا لظهر القاهرة بسبب تموقعها في موقع استراتيجي مهم.

-الحرب العربية الإسرائيلية الخامسة (حرب لبنان الأولى) ١٩٨٢م :

سميت هذه الحرب بغزو لبنان أو ما أطلقت عليه إسرائيل عملية السلام للجليل وعملية الصنوبر وهي حرب فتكت بلبنان وحولت أراضيه إلى ساحة قتال بين منظمة التحرير الفلسطينية وسوريا وإسرائيل وتعود أسباب هذه الحرب إلى عدد من الأحداث التي جرت في الشرق الأوسط خلال السنوات السابقة، من اتفاق القاهرة الذي نظم وجود الفصائل الفلسطينية المسلحة في لبنان إلى الحرب الأهلية اللبنانية[٥٨]. بدأت المواجهات بتاريخ ٦ يونيو/حزيران ١٩٨٢م عندما قررت الحكومة الإسرائيلية من عملية عسكرية ضد منظمة التحرير الفلسطينية بعد محاولة اغتيال سفيرها إلى المملكة المتحدة شلومو أرجوف على يد منظمة أبو نضال، فقامت إسرائيل باحتلال جنوب لبنان بعد أن هاجمت القوات السورية ومنظمة التحرير الفلسطينية والمجموعات المسلحة اللبنانية، وحاصرت منظمة التحرير بعض مجموعات الجيش

[٥٦] الموسوعة الفلسطينية، مرجع سابق، ص ١٩٣.
[٥٧] عبد الحق المريني، الجيش المغربي عبر التاريخ، ص ٤٠٨.
[٥٨] www.are.wkipedia.org

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

السوري في بيروت الغربية. قامت منظمة التحرير بالتراجع من بيروت بعد أن تعر جزء منها إلى قصف وحشي، وكان ذلك بمساعدة المبعوث الخاص فيليب حبيب، وبحماية من قوات حفظ السلام الدولية أو الرئيس الأمريكي رونالد ريغان في خضم حديثه عن الحرب العربية الإسرائيلية الخامسة (حرب لبنان الأولى) قائلا٥٩: كشفت حرب لبنان عن حقيقتين على قدر كبير من الأهمية في مسار السلام، فمن جهة، لم تنقص الخسائر العسكرية لمنظمة التحرير الفلسطينية من تلهف وتطلع الشعب الفلسطيني لتسوية عادلة لمطالبة، ومن جهة ثانية، إذا كانت الانتصارات العسكرية الإسرائيلية قد أكدت تفوق قواتها العسكرية في الميدان، فإنها لا يمكن أن تحقق سلاما عادلا ودائما بين إسرائيل وجيرانها. وانتهت هذه الحرب بشكلها المعروف عام ١٩٨٥م، وجدير بالذكر أن إسرائيل أدمجت في هذه الحرب ضعف عدد الوحدات العسكرية التي واجهت بها مصر وسوريا في حرب أكتوبر/ تشرين الأول ١٩٧٣م.

ب- محطات مهمة في مسار السلام:

وجه ياسر عرفات خطابا في الأمم المتحدة بتاريخ ١٣ نونبر/تشرين ثاني ١٩٧٤م مبينا فيه أن منظمة التحرير الفلسطينية هي الممثل الشرعي الوحيد للشعب الفلسطيني داعيا إلى مساندة نضال الشعب الفلسطيني من أجل نيل حقه في تقرير مصيره هذا الأخير الوارد في ميثاق المنظمة الأممية وتمكين الشعب الفلسطيني من الرجوع من منفاه الإجباري ومن إقامة سلطته الوطنية المستقلة وتأسيس كيانه الوطني على أرضه، محذرا أن اسلم يبدأ من فلسطين والحرب تندلع من فلسطين٦٠.

دعى أبو جهاد٦١ في رسالة موجهة للانتفاضة بتاريخ ٢٧ مارس/ آذار ١٩٨٨م إلى عدم التهدئة أو التهاون تجاه الصهاينة والاستمرار في الهجوم وعدم التنازل ومواصلة الهجوم حتى حرق الأرض من تحت أقدامه حتى يستسلم ويخنع ويغادر فالقضية الفلسطينية أصبحت مشهورة في البيوت العربية كلها، وفي حالة خروج الجماهير للشارع العربي يكون مدعما للقضية الفلسطينية ويقوى جبهة الفلسطينيين ويحين موعد انتصارهم، وبذلك يتحول كل تعاطف كسبه الفلسطينيون في أوساط الرأي العام الدولي إلى مواقف ضاغطة على الحكومات والبرلمانات والأحزاب الحاكمة، وبذلك يتم استنزاف موارد العدو ومعنوياته ودفعه للخروج من الصراع تحت وطأة شعوره بفداحة الثمن المادي والمعنوي الذي يتحمله بالقياس لحجم

---

[59] H. Laurent, le grand jeu, orient arabe et rivalités internationales, A. colin, Paris, 1991, P.P 328-329

[٦٠] عمر عبد العزيز عمر، مرجع سابق، ص، ص ٧٩٠-٧٩٢.

[٦١] خليل الوزير، ولد عام ١٩٣٥م، مناضل فلسطيني ومهندس الانتفاضة الأولى، تم اغتياله في ١٦ أبريل/نيسان ١٩٨٨م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المكسب السياسي الذي حصل عليه من استمرار الاحتلال، والتأكيد على سلك طريق الثورة حتى النصر٦٢.

وبفعل ضغط الانتفاضة وبسالة الفلسطينيين واستماتتهم في الدفاع عن قضيتهم وصلت القضية الفلسطينية مرحلة حاسمة في تأكيد حقوق الشعب الفلسطيني مرة أخرى حقوقه الثابتة وممارستها فوق أرضه الفلسطينية، واعتمادا على الحق الطبيعي والتاريخي والقانوني للشعب العربي الفلسطيني في وطنه فلسطين وتضحيات أجياله المتعاقبة دفاعا عن حرية وطنهم واستقلاله، وانطلاقا من قرارات القمم العربية، ومن قوة الشرعية الدولية التي جسدتها قرارات الأمم المتحدة منذ عام ١٩٤٧م، وممارسة الشعب العربي الفلسطيني لحقه في تقرير المصير والاستقلال فوق أرضه٦٣: "فإن المجلس الوطني الفلسطيني يعلن، باسم الله وباسم الشعب العربي الفلسطيني، قيام دولة فلسطين فوق أرضنا الفلسطينية وعاصمتها القدس الشريف..."

رغم الحصار المفروض على فلسطين شكل إعلان استقلالها تحديا واضحا للمحتل الصهيوني الغاشم ضدا في محاولاته الفاشلة في نهب حرية الفلسطينيين وطمس هويتهم وتاريخهم العربي العريق وكذا محاولة عزل فلسطين عن البلدان العربية التي أخذت على عاتقها عم التخلي عن فلسطين لوحدها في مواجهة الاحتلال وهو موقف عربي مشرف سجلته الدول العربية بعد مرحلة الحرب الباردة وتحديدا مرحلة عدم الانحياز لأطراف القطبين المتنازعين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي.

-اتفاقيات كامب ديفيد:

وقع الرئيس المصري أنور السادات بتاريخ ١٧ شتنبر/أيلول ١٩٧٨-١٩٧٩م ورئيس الوزراء الإسرائيلي مناحيم بيغن اتفاقيات كامب ديفيد وهي اتفاقيات إطار لإبرام معاهدة السلام المصرية الإسرائيلية عام ١٩٧٩م، كانت بمثابة التغيير الأول لرغبة دولة عربية في التوصل إلى اتفاقية سلام منفردة مع إسرائيل خارج إطار أي اتفاقية شاملة٦٤. وهناك من رأى أن هذا التطور مرتبط بأهمية مصر في العالم العربي، وبمثابة ضربة قوية للمجهودات التفاوضية للدول العربية الأخرى وخصوصا فلسطين، حيث لم تقصهم من المفاوضات فقط، بل تم تهميش بديهيات

---

٦٢ وزارة الإعلام والثقافة، فلسطين من الانتفاضة إلى الدولة المستقلة، مطابع قطر الوطنية، الدوحة، ١٩٨٩م، ص، ص ١٨٧-١٩٠.

٦٣ ممدوح نوفل، البحث عن الدولة، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص، ص ٣٤٤-٣٤٧.

64 Interactive encyclopedia of the Palestine :https ://www.palquest.org

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المفاوضات بأن إسرائيل لا يمكنها تحقيق السلام مع العرب دون معالجة القضية الفلسطينية أولا.

نوه سيروس فانس[٦٥]، باتفاقيتي كامب ديفيد بأنها من أهم إنجازات إدارة جيمي كارتر للأسباب التالية[٦٦]:

-فتح الاتفاقيتين الطريق للسلام بين مصر وإسرائيل وهو ما غير الطبيعة السياسية والعسكرية والإستراتيجية لنزاع الشرق الأوسط بأكمله معتبرا أنه السلام الحقيق بين مصر وإسرائيل يعين أنه لن يكون هناك حرب إسرائيلية عربية كبرى مهما كان موقف سوريا والأردن أو منظمة التحرير الفلسطينية أو الرافضين العرب.

-قيام اتفاقيتي كامب ديفيد بدفع المسألة الفلسطينية إلى قمة المسائل التفاوضية، ومع إبرام معاهدة السلام المصرية-الإسرائيلية ستكون البؤرة لعملية التفاوض، وهذا تقدم له مغزاه بالنسبة لرفض إسرائيل القاطع في بداية مبادرتنا للسلام بأن تعترف حتى أن هناك مسألة فلسطينية.

-رغم الفشل في حل مسائل الانسحاب الإسرائيلي وحق تقرير المصير الفلسطيني فقد خلفت كامب ديفيد مجرى لحل تلك المسائل في المستقبل وحددته.

يظهر بجلاء أن اتفاقيات كامب ديفيد كان هدفها عزل مصر عن الوحدة العربية لاسيما وهي متزعمة هذه الوحدة، بالإضافة إلى أن هذه الاتفاقيات كانت بمثابة تسويق وتأجيل لإقرار السلام ومحاولة امتصاص الغضب العربي من إسرائيل ومن داعميها على حد سواء، والشاهد على هذا الاعتراف الصريح في فشل الاتفاقيات في تحقيق الجلاء الإسرائيلي وتمتيع فلسطين باستقلالها التام وتأجيله إلى أجل لاحق.

-اتفاق أوسلو ١٩٩٣م:

اتفق الطرفان الإسرائيلي والفلسطيني على إنهاء سنوات من المواجهة الدامية والنزاع والسعي للاعتراف بحقوقهما المشروعة والسياسية المتبادلة عبر مجموعة من المواد في إطار ما عرف باتفاق أوسلو بتاريخ ١٣ شتنبر/أيلول ١٩٩٣م كما يلي[٦٧]:

-هدف المفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية ضمن عملية السلام الحالية في الشرق الأوسط هو بين أمور أخرى إقامة سلطة حكومية ذاتية انتقالية فلسطينية، المجلس المنتخب للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة لفترة انتقالية لا تتجاوز

[٦٥] كاتب الخارجية الأمريكي في عهد الرئيس كارتر (Carter) ١٩٧٧-١٩٨١م.

[٦٦] نظام شرابي، مرجع سابق، ص ٥٣٣.

[٦٧] محمد علي سويب، المشروع الشرق أوسطي: دراسة في ظل المتغيرات الدولية الراهنة، منشورات اللجنة الشعبية العامة للثقافة، طرابلس، ٢٠٠٦، ص، ص ١٨٨-١٩٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الخمس سنوات وتؤدي إلى تسوية دائمة تقوم على أساس قراري مجلس الأمن ٢٤٢٦٨ و٣٣٨٦٩.

-مباشرة بعد دخول إعلان المبادئ هذا حيز التنفيذ والانسحاب من قطاع غزة ومنطقة أريحا سيتم نقل السلطة للفلسطينيين في المجالات التالية: التعليم والثقافة والصحة والشؤون الاجتماعية والضرائب المباشرة والسياحة...

-من أجل توفير النظام العام والأمن الداخلي للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة ينشئ المجلس قوة شرطة، بينما ستستمر إسرائيل بالاضطلاع بمسؤولية الدفاع ضد التهديدات الخارجية وكذلك بمسؤولية الأمن الإجمالي للإسرائيليين بغرض حماية أمنهم الداخلي.

-توقيع اتفاقيتي وادي عربة مع الأردن (١٩٩٤م):

معاهدة السلام الأردنية الإسرائيلية أو ما يسمى معاهدة وادي عربة وهي عبارة عن معاهدة سلام تم توقيعها بين الأردن وإسرائيل على الحدود الفاصلة بين الدولتين والمارة بوادي عربة بتاريخ ٢٦ أكتوبر/ تشرين أول ١٩٩٤م٧٠، ساهمت هذه المعاهدة في "تحسين" العلاقات بين البلدين وتطرقت للنزاعات الحدودية بينهما. واعتبرت هذه المعاهدة بمثابة بداية عملية السلام بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، وبتوقيع هذه المعاهدة تم إحداث تقارب في العلاقات بين الأردن وإسرائيل.

أكدت المعاهدة على أن الغاية منها هو تحقيق سلام عادل وشامل بين البلدين اعتمادا على قراري مجلس الأمن ٢٢ و٣٣٨ في إطار حدود آمنة ومعترف بها، ولتحقيق السلام المنشود ينبغي (كما ورد في ديباجتها) تجاوز العراقيل النفسية بين الشعبين الأردني والإسرائيلي. نصت أهم بنود ومواد المعاهدة على عدة قضايا ومواضيع من بينها٧١: إقامة السلام- الحدود الدولية- الأمن- الدبلوماسية والعلاقات

---

[٦٨] صدر في ٢٢ نونبر/ ١٩٦٧، وينص على انسحاب إسرائيل من الأراضي العربية والاعتراف باستقلال وسيادة ووحدة كل دولة في المنطقة، وتسوية عادلة لمشكلة اللاجئين، وضمان حرية الملاحة في الممرات الدولية في المنطقة وإقامة مناطق مجردة من السلاح لضمان حرمة الأراضي واستقلال كل دولة في المنطقة.

[٦٩] صدر في ٢٢ أكتوبر/ ١٩٧٣م، ويدعو إلى تنفيذ القرار الأممي ٢٤٢، وإلى بداية مفاوضات بين الأطراف المعنية تحت رعاية مناسبة لإقامة سلام عادل ودائم في الشرق الأوسط.

[٧٠] www.wikepedia.net

[٧١] تشمل المعاهدة إضافة لما سبق مواد أخرى في مجالات الطيران المدني والبريد والاتصالات، والسياحة والبيئة والطاقة وتنمية منطقة وادي عربة والصحة والزراعة وتنمية منطقتي العقبة وإيلات، واشترطت المعاهدة كذلك على تعهد كل طرف بعدم الدخول في أي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الثنائية الأخرى- المياه- العلاقات الاقتصادية- اللاجئون والنازحون- الأماكن ذات الأهمية التاريخية والدينية- أوجه التبادل الثقافي والعلمي- التفاهم المتبادل وعلاقات حسن الجوار- محاربة الجريمة والمخدرات- النقل والطرق- حرية الملاحة والوصول إلى الموانئ.

ويظهر من خلال هذه المعاهدة أن إسرائيل أرادت إحداث شرخ في العلاقات العربية عن طريق توقيع اتفاقيات مع الدول المشاركة في التيار الوحدوي ضدها، ومحاولة إغراء كل دولة عبر اتفاقاتها بإنجاز مشاريع تنموية تعود بالنفع على الدول الموقعة مع إسرائيل، إلا أن ذلك لم يحدث ولا يبعد أن يكون الأمر محاولات لاستمالة الدول العربية، إلا أن هذه الأخيرة تعرف إسرائيل ومناوراتها الخبيثة.

-جلاء إسرائيل من لبنان ٢٠٠٠:

احتلت إسرائيل جنوب لبنان سنة ١٩٧٨م، في إطار سلسلة أمنية مخطط لها على المدى البعيد، وأسست فيه مجموعات من المتحالفين معها بزعامة سعد حداد وأنطوان لحد، وفي سنة ١٩٨٢م دخلت إسرائيل العاصمة بيروت ثم انسحبت وبقيت في الجنوب إلى غاية سنة ٢٠٠٠م. وبذلك أعلن إيهود باراك٧٢ وخلال هذه السنة تم الانسحاب الكامل من الجنوب دون إبرام أي اتفاق مع لبنان، وتلى انسحاب الجيش الإسرائيلي جميع القوى اللبنانية الداعمة له، استثناء مزارع شبعا والتي مازالت محتلة حتى الآن٧٣.

أحبط حزب الله محاولة الاتفاق بين الطرفين اللبناني والإسرائيلي وارتفعت حدة الاحتجاج الداخلي على استمرار الاحتلال الإسرائيلي للشريط الحدودي اللبناني، ما اضطر حكومة ايهود باراك بتاريخ أبريل/نيسان ٢٠٠٠م، قرار الانسحاب من لبنان في موعد أقصاه شهر يوليوز/ تموز ٢٠٠٠م، بل أجبرتها الضغوط الداخلية والخارجي، على انسحاب أحادي، غير منظم بتاريخ مايو/أيار ٢٠٠٠م.

ويمكن القول بأن العقود الثلاثة الممتدة من عام ١٩٦٨م إلى عام ١٩٩٨م، عرف لبنان أربعة هجومات إسرائيلية مهمة وهي: هجوم الليظاني سنة ١٩٧٨م عملية سلام الجليل سنة ١٩٨٢م عملية تصفية الحساب سن ١٩٩٣م- عمليو عناقيد الغضب سنة ١٩٩٦م بالإضافة إلى العمليات العسكرية المحدودة، والهجومات الجوية وأعمال

التزامات تتعارض مع هذه المعاهدة، كما نصت على تعهد الطرفين خلال ثلاثة شهور من تبادل وثائق التصديق على هذه المعاهدة بتبني التشريعات الضرورية لتنفيذ هذا المعاهدة ولإنهاء أي التزامات دولية وإلقاء أي تشريعات تتناقض مع هذه المعاهدة، للمزيد أنظر: www.aljazeera.net

٧٢ الذي كان رئيس الوزراء آنذاك.

٧٣ www.wikepidia.net

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التخريب والإبادة، ومحاصرة الموانئ البحرية، والهجومات العسكرية التي استهدفت الاعتقال والنفي وتدمير المنازل وإحراق الحقول والغلات الفلاحية. ومن أجل الحفاظ على الأمن للبنان انضمت إليه قوات الردع العربية سنة ١٩٧٦م، والقوات المتعددة الجنسيات سنة ١٩٨٢م، وقوات الأمم المتحدة الموجودة على جنبات وحدود "حزام الأمن الإسرائيلي".

-مواجهات حرب لبنان الثانية ٢٠٠٦م:

حرب تموز (حسب التسمية الشائعة في لبنان) أو حرب لبنان الثانية (حسب التسمية الإسرائيلية) والتي تسمى في بعض وسائل الإعلام العربية (الحرب العربية الإسرائيلية على لبنان ٢٠٠٦) أو (العدوان لإسرائيلي على لبنان) وفي وسائل الإعلام الأجنبية (مواجهة إسرائيل-حزب الله ٢٠٠٦م)[٧٤]: وهي عمليات المواجهة القتالية التي استأنفت بتاريخ ١٢ يوليوز/ تموز ٢٠٠٦م بين قوات حزب الله اللبناني وقوات جيش الدفاع الإسرائيلي، والتي دامت ٣٤ يوما في مناطق مختلفة من لبنان، خصوصا في الجهات الجنوبية والشرقية من العاصمة بيروت، وفي مناطق الجليل، الكرمل ومرج ابن عامر، وانعكست الحرب أيضا على منطقة هضبة الجولان أيضا.

خلفت هذه الحرب مئات القتلى في صفوف السكان اللبنانيين بفعل عمليات القتال المتبادلة، وأصيب العشرات من السكان المدنيين بسبب احتدام الاشتباكات والهجومات وأصبح حوالي مليون شخص من السكان اللبنانيين لاجئين بسبب تأثير الحرب على ظروف الدولة اللبنانية وفشل إسرائيل في إحكام سيطرتها الكاملة على لبنان وعلى مجريات الحرب. تأثرت كذلك إسرائيل بشكل كبير بالحرب حيث سقط العديد من القتلى المدنيين والعسكريين على حد سواء.

وبفعل استمرار الحرب والضحايا التي خلفتها في صفوف الطرفين أصدر مجلس الأمن قرارا رقم ١٧٠١ وطالب الطرفين بإيقاف إطلاق النار، طالب حزب الله بإرجاع الجنود الإسرائيليين المختطفين وتنفيذ قرار مجلس الأمن الدولي رقم ١٥٥٩ (٢٠٠٤)، ودعا إلى احترام استقلال وسيادة لبنان وتجريد السلاح ن كل المسلحين فيها خصوصا حزب الله المدافعة عن لبنان من العدوان الإسرائيلي وجعل منطقة لبنان مجردة من السلاح والأدوات الحربية، ونشر ما يقارب ١٥ ألف جندي من قوات الأمم المتحدة وحوالي ١٥ جندي من الجيش اللبناني في جنوب لبنان، وإنشاء منطقة عازلة بين الحدود الإسرائيلية اللبنانية ونهر الليطاني حيث لن يكون هناك وجود لقوة مسلحة غير تلك التابعة لسلطة الحكومة اللبنانية.

تمظهرت خصوصية حرب لبنان الثانية في إلغاء الحدود بين ميدان المعركة والجبهة الداخلية الإسرائيلية، الأمر الذي كان التوجه العسكري الإسرائيلي يحرص

[٧٤] www.ar.m.wikepedia.org

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

على عدم وقوعه، من خلال مبدأ تحويل المعركة إلى أرض العدو. وللمرة الأولى في تاريخ حروب إسرائيل، تم قصف الجبهة الداخلية الإسرائيلية بهذا العدد من الصواريخ، ففشلت القيادة الإسرائيلية في معرفة الأهمية الإستراتيجية للسلاح الصاروخي عند حزب الله، وقدرته على إحداث انعكاسات واقعية خلال صيرورة المواجهات العسكرية وتأثير ذلك على معادلات الزجر بعد نهاية المعركة، حيث كانت رؤية إسرائيل إلى الصواريخ أنها أسلحة قليلة التأثير بسبب عدم دقتها وصغر حجم رؤوسها المنفجرة نسبيا.

الخاتمة:

على سبيل الختم ساهم التحالف الإمبريالي المنبثق عم الأطماع الاستعمارية الراغبة في احتلال الأقطار العربية والإفريقية، بدور كبير في دعم الصهيونية بفلسطين وما هذه الأخيرة إلا حلقة من حلقات أطماعها التوسعية الراغبة عبرها في إنجاح مخططاتها الدنيئة من أجل احتلال فلسطين.

تغلغلت الحركة الصهيونية بشتى الأساليب محاولة إقامة وطن يهودي بفلسطين بمعزل عن التدخل العربي وظنا منها أن العرب لن يحركوا ساكنا بينما العكس هو الذي حدث سواء بزعامة مصر أو بإسهام من باقي الدول العربية سواء بشكل مباشر أو بشكل ضمني.

أعلن العرب عن موقفهم من النكبة الفلسطينية ودخلوا في مواجهات مع إسرائيل في ما عرف أدبيا القضية الفلسطينية بالصراع العربي الإسرائيلي حيث سقط آلاف الفلسطينيين والعرب دفاعا عن أرض فلسطين من الاحتلال اليهودي الغاشم.

تذبذب مسار السلام حسب الضغط العربي على إسرائيل وحلفائها فكلما اشتدت المقاومة العربية على العدو كلما هرعت إسرائيل نحو مسار المفاوضات والسلام لتبين فيما بعد أنها محاولات من أجل امتصاص غضب الانتفاضة الفلسطينية والتضامن العربي مع فلسطين الأبية.

الموقف العربي والدولي من القضية الفلسطينية خاضع لنظام العلاقات الدولية والمواقف من القوى المسيطرة على موازين القوى العالمية بحكم مساندة الولايات المتحدة الصريحة للعدو الإسرائيلي وعدد من الدول الأخرى كبريطانيا منذ الوجود اليهودي بفلسطين، مقابل ذلك هناك سخط دولي إزاء جرائم الإبادة التي مارسها ويمارسها اليهود في حق المواطنين الفلسطينيين عبر الغارات التي لا تستثني الأطفال والنساء والشيوخ. لقد آن الأوان أن يستنهض العرب همتهم وأن يدعموا القضية الفلسطينية بكافة الوسائل لأن الاحتلال الإسرائيلي طالت مدة وجوده بفلسطين وحان وقت رحيله شأنه شأن باقي الأشكال الاستعمارية الأخرى، كما أن من حق فلسطين أن تنعم بالحرية والأمن والسلم في أرضها ومجالها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المصادر والمراجع:

أولا- الوثائق العربية المنشورة:

-ملف وثائق فلسطين، مجموعة وثائق وأوراق خاصة بالقضية الفلسطينية، إعداد دورات الإرشاد القومي، الهيئة المصرية العامة للاستعلامات، ط١، مصر، ١٩٦٩م.

ثانيا- المراجع العربية:

-جورج أنطونيوس، يقظة العرب، ترجمة ناصر الدين الأسد وإحسان عباس، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٢م.

-أمين عبد الله محمود، مشاريع الاستيطان اليهودي في فلسطين في مرحلة التكوين، ط١، عين للدراسات والبحوث الإسلامية والاجتماعية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١.

-محمد مالكي، الحركات الوطنية والاستعمار في المغرب العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٣م.

-أحمد المرعتلي وآخرون، الموسوعة الفلسطينية، المجلد الأول، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق، ١٩٨٤.

-أمين سعيد والسيد رجب، الشرق العربي في التاريخ الحديث والمعاصر، القاهرة، د.ت.

-عبد الوهاب الكيالي، تاريخ فلسطين الحديث، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨١م.

-صبري جريس، تاريخ الصهيونية، ج٢، مركز الأبحاث، منظمة التحرير الفلسطينية، بيروت، ١٩٨٦م.

-عبد الوهاب الكيالي، جمع وتصنيف، وثائق المقاومة الفلسطينية ضد الاحتلال البريطاني والصهيونية ١٩١٨-١٩٣٩م، بيروت، ١٩٢٤م.

-عبد العزيز محمد الشناوي- جلال يحي، وثائق نصوص التاريخ الحديث والمعاصر في القرن العشرين، دار المعارف، الإسكندرية، ١٩٦٩م.

-عمر عبد العزيز عمر، دراسات في تاريخ العرب الحديث والمعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٥م.

-رفيق شاكر، الاستعمار وفلسطين إسرائيل مشروع استعماري، ط٢، دار الطليعة، بيروت، ١٩٧٤م.

-أمين بديعة، المشكلة اليهودية والحركة الصهيونية، ط١، دار الطليعة، بيروت ١٩٧٤م.

-محمد عواد، القدس في قرارات الأمم المتحدة منذ عام ١٩٧٤م،)جمع وتصنيف)، منشورات اللجنة الملكية لشؤون القدس، عمان، ١٩٩٥م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

-علي الحمومية وآخرون، منهاج الجديد في التاريخ، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، ٢٠٢١.
-محسن محمد صالح المقاومة المسلحة ضد المشروع الصهيوني بفلسطين ١٩٢٠-٢٠٠١، سلسلة دراسات منهجية في القضية الفلسطينية، مركز الأبحاث والدراسات الفلسطينية، بيرون، ٢٠٠٣.
-أحمد يوسف أحمد، المجموعة الكاملة لخطب وأحاديث وتصريحات جمال عبد الناصر، ج٢، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٦م.
-الموسوعة الفلسطينية، المجلد الثالث، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق، ١٩٨٤م.
-نظام شرابي، أمريكا والعرب، السياسة الأمريكية في الوطن العربي في القرن العشرين، رياض الرئيس، لندن، ١٩٩٠م.
-ستيفنز، ب، ريتشارد، يهود فلسطين: الصهيونية كمرحلة من مراحل الامبريالية الغربية، إعداد وتحرير إبراهيم أبو لغد، ترجمة: أسعد رزق، مركز الأبحاث، منظمة التحرير الفلسطينية، بيروت
-ممدوح نوفل، البحث عن الدولة، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م.
-محمد علي سويب، المشروع الشرق أوسطي، دراسة في ظل المتغيرات الدولية الراهنة، منشورات اللجنة الشعبية العامة للثقافة، طرابلس، ٢٠٠٦.

ثالثا-المراجع الأجنبية:

-H. Laurent, le grand jeu, orient arabe et rivalités internationales, A. colin, Paris, 1991.
-Henry Laurens, la question de Palestine, 1799-1922, l'invention de la terre sainte, Tom1, Fayard, Paris, 1999.
-Henry Laurens, la question de Palestine, 1922-1947,une mission sacrée de civilisation, Tome2, Fayard, Paris, 2002.
-Kelemen Paul, 2006, British communists and the Palestine conflict, 1929-1948, Holy Land studies : A multidisciplinary journal edinburgh university press, Nov, Vol 5 Issue 2.

رابعا- الدوريات الأجنبية:

Soufian Sandy, 2007, Mental Hygiene end disability in the Zionistproject, disability studies quarterly, Vol 27 Issue 4.

خامسا- الشبكة العالمية:

www.sis.gov.ps/arabic/royal/page7.htm
www.nakaba.sis.gov.ps/british-mandat
www.palquest.org

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

www.arm.wikepedia.org
www.aljazeera.net
www.wikepedia.net

سادسا- بحوث ومؤتمرات:

-Al-Hout, Bayan Nuwihed, 1981, the nature of the Palestine liberation organisation, the identity, In U.N the Fouath United Nations Seminar on the question of Palestine, 31 August- 4 september, Harana New York, 1983.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

رضا المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

Satisfaction of people with diabetes with the services provided to them in the city of Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

أمل معوض محمد الجهني

Amal Moawad Mohammed Al-Juhani

قسم الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية - كليه الآداب والعلوم الانسانية - جامعة الملك عبدالعزيز

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365868

استلام البحث	٢٨ / ٤ / ٢٠٢٤
قبول البحث	٩/ ٥ / ٢٠٢٤

الجهني، أمل معوض محمد (٢٠٢٤). رضا المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ١٤٩ – ١٧٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

رضا المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى رضا المصابين بداء السكري المقيمين في مدينة جدة عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى اختلاف هذه الاستجابات باختلاف الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لهم. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على المصابين المراجعين لعيادة السكري في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، حيث بلغ عددهم (٢٠٠) استبانة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية، ومقياس ليكرت، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. ومن أهم النتائج ارتفاع نسبة المصابين بداء السكري من النوع الأول المعتمد على الانسولين في جميع بلديات مدينة جدة، وأظهرت نتائج مقياس ليكرت الخماسي أن هناك رضا ورضا نوعاً ما في أراء المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في جميع العبارات، عدا عبارة الرضا عن الوقت الذي يقضيه المريض في الانتظار قبل الدخول للطبيب، والتي جاء بعدم الرضا. كما بينت النتائج تحليل التباين الاحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ بين رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم باختلاف متغير فئات الاعمار ومتغير بلدية المسكن، أظهرت نتائج اختبار ت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المصابين بداء السكري والجنس (النوع). وتمخض عن الدراسة عددًا من التوصيات منها العمل على رفع مستوى الخدمة الطبية في المستشفى من خلال زيادة عدد العيادات خصوصاً أن المصابين غير راضون على فترة الانتظار قبل الدخول إلى الطبيب، تشجيع وتوعية السكان بضرورة ممارسة الرياضة للتقليل من خطورة الإصابة بداء السكري.

Abstract:

The study aimed to identify the level of satisfaction of patients with diabetes mellitus residing in the city of Jeddah with the services provided to them, and the extent to which these responses differ according to their social and economic characteristics. To achieve the objectives of the study and answer its questions, the study adopted the descriptive analytical approach, and data was collected using a questionnaire distributed to patients visiting the diabetes clinic at King

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

Abdulaziz University Hospital in the city of Jeddah, where their number reached (200) questionnaires, and many statistical methods were used, such as percentages. Frequencies, graphs, Likert scale, t-test and one-way analysis of variance .One of the most important results is the increase in the percentage of people with insulin-dependent type 1 diabetes in all municipalities of Jeddah. The results of the five-point Likert scale showed that there is satisfaction and somewhat satisfaction in the opinions of patients with diabetes regarding the services provided to them in all statements, except for the statement of satisfaction with time. The patient spent waiting before entering the doctor, which resulted in dissatisfaction. The results of the one-way analysis of variance also showed that there were statistically significant differences at a significance level of less than 0.05 between the satisfaction of patients with diabetes with the services provided to them according to the variable of age groups and the variable of the municipality of residence. The results of the t-test showed that there were no statistically significant differences between the responses of people with diabetes. And sex (species). The study resulted in a number of recommendations, including working to raise the level of medical service in the hospital by increasing the number of clinics, especially since patients are not satisfied with the waiting period before entering the doctor, and encouraging and educating residents about the necessity of exercising to reduce the risk of diabetes.

أولا: المقدمة

أصبح داء السكري هما عالميا يؤرق كثير من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وصحية. ولا تستثنى الدول العربية بما فيها دول الخليج العربي ومنها المملكة العربية السعودية من المعاناة في ارتفاع معدلات الإصابة بهذا الداء. وتزداد خطورة هذا المرض لما يترتب عليه من آثار سلبية على الفرد المصاب وعلى أسرته والمجتمع عموماً، وذلك بسبب التكلفة العالية التي يتحملها المجتمع، مثل مصاريف العلاج وكذلك انخفاض إنتاجية المصاب لانقطاعه أو غيابه عن العمل لبعض الأيام أو لتأخره في أيام أخرى.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتُحدث الأمراض عموما نتيجة تأثيرات مباشرة وسلبية على صحة الفرد وعلى سعادته وسعادة أفراد أسرته. ويعد داء السكري أو ما يعرف بمرض العصر من أكثر أنواع الأمراض شيوعاً ويتفاوت بنسب مختلفة بين الدول الا انه يأخذ اتجاهاً متزايداً في معظمها، ولكنه يزيد وبشكل واضح في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة. وتصل نسبة الإصابة بداء السكري في المملكة العربية السعودية إلى نحو ١٨% حسب ما ورد في تقرير الاتحاد الدولي للسكري ٢٠١٨م، وصنف المملكة العربية السعودية السابعة عالمياً، والثانية عربياً. وحسب إحصاءات وزارة الصحة لعام (٢٠٢٠م) قدر عدد السكان المصابين بالسكري بحوالي ٧ مليون مصاب و٣ مليون يعانون ما قبل الإصابة. وتشير دراسة علي وآخرون (٢٠١٥م) بأن تكاليف العلاج المباشرة وغير المباشرة قدرت بحوالي ١٧ مليار ريال لعام ٢٠١٤م، وهي تمثل ما يعادل نحو ١٤% من إجمالي النفقات الصحية في المملكة. ويقدر تكلفة علاج مريض داء السكري بالمملكة بحوالي ١٦٠٠ دولار سنوياً، (الاتحاد الدولي للسكري ،٢٠١٨م) ويقدر تكلفة علاج مريض داء السكري بالمملكة بحوالي ١٦٠٠ دولار سنوياً، (الاتحاد الدولي للسكري ,٢٠١٨م). ويتضح أنه يوجد نقص كبير في معرفة تكلفة داء السكري في المملكة وعلية نؤكد أهمية عمل الدراسات والابحاث في التكلفة المادية المتوقعة، (وثيقة الاستراتيجية الوطنية لداء السكري،٢٠٢٠م).

ولقياس الرضا أهميته العملية والعلمية لارتباطه بالخدمات المقدمة للمصابين بداء السكري في المستشفيات، فهو مجال لاهتمام الباحثين والمهتمين بالمجال الصحي، كما أنه مجال دراسي لعدد من العلوم المختلفة، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المصابين بداء السكري المقيمين بمدينة جدة - كمثال للمدن السعودية السريعة النمو – للخدمات الصحية المقدمة لهم.

ثانياً: موضوع الدراسة وأهميته:

يتمثل موضوع هذه الدراسة في التعرف على مدى رضا المصابين بداء السكري المقيمين بمدينة جدة للخدمات الصحية المقدمة لهم، والرضا هو تعبير يطلق على مشاعر وآراء السكان تجاه الخدمات، ومدى تلبية هذه الخدمات لاحتياجاتهم الصحية. وتتضح أهمية الموضوع كذلك في اعتبار الرضا أداة مهمة يمكن الاعتماد عليها في تقييم المصابين بداء السكري للخدمات الصحية، كما يمكن اعتباره مؤشراً للرضا من عدمه على الخدمات المقدمة لهم. ومن المؤمل أن يكون لنتائج هذه الدراسة أهمية تفيد العديد من الجهات الحكومية ومنها وزارة الصحة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقود القليلة الماضية ازدهارا ونمواً حضارياً كبيراً انعكس بدوره على جميع مجالات الحياة. فمع تحسن البنية التحتية وتطور الخدمات الصحية وتقدم العلاج، استطاعت المملكة القضاء على عدد من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأمراض الوبائية التي كانت تعصف بحياة كثير من الناس في السابق. وفي الوقت نفسه كان لهذا التقدم أثراً سلبياً على تغير السلوك الاجتماعي الذي يميل إلى الخمول والراحة وقلة النشاط البدني وتغير نمط الغذاء وزياد أعداد المدخنين وازدياد معدلات السمنة، والذي يعد من أهم الأسباب في تحول نمط الإصابة من أمراض وبائية إلى أمراض مزمنة غير وبائية مثل داء السكري والضغط والسرطان وأمراض القلب والشرايين وغيرها بو طيب (Boutayeb,2012.).

ووفقا لبيانات الاتحاد الدولي للسكري لعام ٢٠١٨م، فقد وصل عدد المصابين بداء السكري في العالم نحو (٤٥٠) مليون مصاب، منهم ما نسبته ١٨.٥% من مجموع السعوديين، وهي نسبة عالية إذا قورنت بدول العالم الأخرى، مثل النرويج ٧.٨% وفرنسا ٧.٣% واليابان ٧.٧% (International Diabetes Federation, 2019, p 8). ومن المتوقع أن تصل نسبة الإصابة إلى ٣٥% عام ٢٠٢٠م (Department of Physiology, College of Medicine, King Saud University,2016). وتشير دراسة العتيبي (٢٠١٧م) إلى أن المرضى المصابون بداء السكري عرضة في نفس الوقت للإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية أكثر من غيرهم بمرتين إلى ٤ مرات، وعرضة للوفاة من مرتين إلى خمس مرات.

ونظراً للأهمية العملية والنظرية لدراسة الرضا، ولعدم وجود دراسات سابقة تناولت كيفية تقييم المرضى المصابين بداء السكري للخدمات الصحية المقدمة لهم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، نظراً لذلك تبرز العديد من التساؤلات البحثية التي لا نملك الإجابة العملية الدقيقة عليها، فمنها - على سبيل المثال - كيف يقيم المرضى المصابين بداء السكري المقيمين بمدينة جدة الخدمات الصحية المقدمة لهم؟، وما هو مستوى رضاهم عن هذه الخدمات؟، هل تختلف الاستجابات باختلاف الجنس والعمر والدخل والحالة الزواجية؟، وهل يتباين الرضا داخل بلديات مدينة جدة المكونة من عدد كبير من الأحياء؟

رابعا: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مستوى رضا المصابين بداء السكري بمدينة جدة عن الخدمات الصحية المقدمة لهم.

٢- تحديد الخصائص المؤثرة على مستويات رضا المصابين بداء السكري بمدينة جدة عن الخدمات المقدمة لهم.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

ولتحقيق الهدفين السابقين تم وضع التساؤلات البحثية التالية:

١- ما مستوى رضا المصابين بداء السكري بمدينة جدة عن الخدمات المقدمة لهم؟، وهل هناك تباين مكاني بين بلديات مدينة جدة من حيث مستوى الرضا؟

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- هل لخصائص المصابين بداء السكري (الاجتماعية، والاقتصادية) فرق إحصائي على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

سادساً: الدراسات السابقة:

تعد دراسة باخوس وآخرون (Bacchus et al,1982)، من أوائل الدراسات في مجال داء السكري لسكان المملكة. حيث تم إجراء الدراسة على ١٣٨٥مريضاً من الموظفين الحكوميين الذين يعيشون في مدينة الخرج الريفية ولا يعملون بأي نشاط زراعي. وكان أفراد العينة ينتمون إلى عدة مناطق في المملكة وغالبية أعمارهم بين ١٥ و٢٤ سنة. ومن الملفت للنظر أنه بعد إجراء اختبارات السكري عليهم لم يتم العثور على أي مريض سكري دون ٢٥ سنة، مع وجود حالة واحدة فقط من الفئة العمرية ٣٥ - ٤٤ سنة، في حين أن باقي الإصابات كانت للفئات العمرية ٤٤ سنة فأكثر. وعند إضافة متغير السمنة للدراسة وُجد أن حوالي ربع العينة للفئات أكبر من ٢٥ سنه يعانون من زيادة في أوزانهم. إلا أن إحدى السمات البارزة في هذا البحث عدم اكتشاف غالبية المصابين بإصابتهم قبل إجراء هذه الدراسة.

وهدفت دراسة الحد وآخرون (Elhadd et al,2007)، إلى دراسة التأثير السلبي لداء السكري على تقديم الرعاية الصحية في المملكة. حيث أظهرت الدراسة أن التخلي عن نمط الحياة التقليدي وجود خصائص وراثية في فسيولوجية فريدة للسعوديين كان السبب الرئيس للارتفاع المتزايد للمرض. وأن هناك استعداد وراثي خاص لنقل وتطوير داء السكري من النوع الثاني لدى سكان المملكة الأصليين. حيث ارتفعت النسبة من ٢.٥ % عام ١٩٨٢م إلى نحو ٢٣ % عام ٢٠٠٤م.

وتناولت دراسة آل سليمان (١٤٢٨هـ)، العوامل الغذائية والصحية المرتبطة بالإصابة بالأمراض المزمنة لدى السيدات السعوديات في مدينة جدة وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من ٦٠٤ سيدة تتراوح أعمارهن بين ٢٥ – ٥٥ سنة من مراجعات المراكز الصحية الأولية بالمدينة. وأوضحت النتائج إلى أن نسبة الإصابة بزيادة الوزن والسمنة معاً كانت (٧٠.٥ %) في حين أن نسبة الإصابة بداء السكري بلغت (٢٢.٥ %). وأشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات قيمة معنوية بين عدد مرات تناول الأطعمة السريعة خلال الأسبوع والإصابة بكل من السمنة وداء السكري وارتفاع ضغط الدم، والعلاقة نفسها بين عدد مرات تناول الأطعمة خارج المنزل والإصابة بالسمنة وارتفاع ضغط الدم. وكان لممارسة الرياضة الأثر الكبير في انخفاض نسب المصابات بالسكري وارتفاع ضغط الدم وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم. وقد أوصت الدراسة بأهمية دراسة العوامل المرتبطة بالإصابة بالأمراض المزمنة وذلك لغرض إعداد خطط وقائية تتناسب مع واقع المجتمع السعودي.

وتشير دراسة الحسيني (٢٠٠٩م)، التي اجريت على المصابين بداء السكري ممن هم بإعمار ٤٠_٥٥ سنة من غير الرياضيين في مدينة بابل – العراق -

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إلى أن التقدم التكنولوجي الكبير في جميع المجالات المختلفة أدى إلى قلة حركة الإنسان ومن ثم قلة كفاءته البدنية والفسيولوجية مما جعله عرضة للإصابة بالعديد من الأمراض والتي يطلق عليها أمراض قلة الحركة مثل أمراض القلب والشرايين والسمنة والسكري وارتفاع ضغط الدم والكولسترول وغيرها. ويرى الباحث أنه على الرغم من كل الأعراض المختلفة والمتباينة لداء السكري إلا أنه من الأمراض البسيطة إذا ساعد المريض طبيبه المختص باتباع العلاج ونظام الغذاء والنشاط البدني. كما يوصي بضرورة التثقيف بأهمية التمارين الرياضية المنتظمة لمرضى داء السكري.

وركزت دراسة عبدالجبار وآخرون (٢٠١٠م)، على صغار السن أقل من ١٥ سنة للفترة من عام ١٩٩٠ حتى ٢٠٠٧م في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وبالرغم من تشخيص ٤٣٨ حالة من نوع السكري ١ خلال النصف الأول من فترة الدراسة إلا أن معدل الإصابة ارتفع ١٨حالة إلى الضعف خلال النصف الثاني (٣٧) حالة لكل مائة ألف نسمة. وتمثلت النسبة الأكبر بالإصابة لدى الإناث حوالي ٥٥%. وأوصت الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات شاملة على المستوى الوطني لدراسة مختلف جوانب المرض في جميع المناطق.

وتناولت دراسة الهزاع ومصيقر(٢٠١١م)، تقييم نمط عادات المراهقين العرب. وجاءت من خلال عينة من طلاب المرحلة الثانوية الذين تتراوح أعمارهم بين ١٤ و١٩ سنة وعددهم ٩١٨٢ طالباً في ١١ مدينة عربية. وهدفت إلى دراسة العلاقة بين زيادة معدلات الوزن والسمنة والنشاط البدني والنشاط المستقر والعادات الغذائية للمراهقين العرب ونمط الحياة واحتمالية الإصابة بالأمراض المصاحبة. وأوضحت الدراسة رغبة عينة الدراسة في زيادة أو تغيير سلوك نمط الحياة وزيادة المشروبات السكرية ومشاهدة التلفزيون واستخدام التقنية الحديثة. وتبين الدراسة علاقة الزيادة الكبيرة للهجرة من المناطق الريفية الى المناطق الحضرية خصوصاً من الشباب والتأثير المباشر في تحول نمط الحياة لديهم. وأوصت الدراسة إلى تطوير سياسات الصحة العامة لتعزيز الصحة والوقاية من الأمراض.

وتوصلت دراسة الشهري (٢٠١٢م)، اعتماداً على عينة مكونة من ١٧١٦شخصاً من واقع سجلات المرضى بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة الطائف، إلى أن معدل الإصابة بداء السكري بين جميع الأمراض المزمنة المسجلة بسجلات عينة الدراسة تقدر بحوالي ٤٠%، فيما جاء معدل الإصابة بضغط الدم في المرتبة الثانية بنحو ١٨ %. حيث أظهرت الدراسة من خلال نتائج تحليل الانحدار أن المتغيرات المؤثرة في الإصابة بالأمراض هي العمر، نوع المسكن والمستوى التعليمي. ويوصي الباحث بإجراء دراسات متخصصة وأكثر عمقاً للبحث في علاقة المرض ببعض الخصائص الاقتصادية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتناولت دراسة بدران ولاهير(٢٠١٢م)، معدلات الإصابة بداء السكري في عدد من الدول العربية. حيث أوضحت الدراسة أن داء السكري ينتشر وبشكل ملحوظ في منطقة الخليج العربي، وتحتل الكويت صدارة الدول من حيث معدلات الاصابة. وبينت الدراسة أن الفقراء في المجتمع الحضري يعانون من داء السكري أعلى من الأغنياء في المجتمع الغني وحتى من الفقراء في المجتمع الفقير. كما أن معدل اصابة المرض بين المتعلمين أقل وبكثير عن الأقل تعليماً. فعلى سبيل المثال بلغت النسبة في الأردن ٣٤% و٧.٧ % على التوالي. وخلصت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين زواج الأقارب ومعدل الإصابة بالمرض في المملكة العربية السعودية بلغت نحو ٨٠% تقريباً. كما أن عدد الوجبات الغذائية وانخفاض مستويات النشاط البدني والوراثة من أهم عوامل الخطر المرتبطة بالسكري بالإضافة إلى الاعتماد الأكبر على المكينة والعمالة المهاجرة الرخيصة.

وهدفت دراسة أشرف، (٢٠١٤م)، لكشف تأثير داء السكري بالإصابة ببعض الأمراض النفسية ومنها الإكتئاب من خلال جمع عينة عشوائية مكونة من ٤٦٦ مريضاً بداء السكري من مراجعي مستشفى بابل –العراق-. وتوصلت الدراسة إلى أن نحو ٣٤% مصابون بالاكتئاب، وتزيد نسبة الإصابة لدى النساء (٦٠%) عنها في الرجال.

وأوضحت دراسة سيقندو وآخرين (Segundo et al.2015)، العلاقة بين ارتفاع السكر في الدم والبيئة الخارجية. حيث تم أخذ عينة عنقودية عشوائية من دولة البيرو بين عامي ٢٠١٠- ٢٠١٧م، عددها ١٦٧٧ شخص تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة. وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين ارتفاع داء السكري في منتصف العمر وكذلك الفئات الأقل تعليماً. كما بينت الفروقات في معدل الإصابة بين المناطق المختلفة حسب درجة الحضرية وحسب المناطق التضاريسية، حيث كان أعلى اصابة للمرض في المناطق الساحلية ٨.٢% عنه في المرتفعات ٤.٥ % والغابات ٣.٥%. تزداد النسبة في الذكور عنها في الإناث ٢٨% مقابل ١٩% تقريباً. وبشكل عام تبلغ نسبة داء السكري في دولة البيرو بين (٧ و ٨.٧%) ويبلغ أقصاه في العاصمة ليما ١١.٣%.

جاءت دراسة ستيفاني (Stephanie, 2015)، لبيان العلاقة بين السمنة وداء السكري لدى الأطفال من عمر سنتين إلى ١٨ سنة للجنسين. شملت الدراسة ٣٢٩٣٦ طفلاً ومراهقاً في ٣٩١ مركزاً للعناية بالأطفال المصابين في المانيا والنمسا والولايات المتحدة. بدأت الدراسة في العام ٢٠١٠م وانتهت بنهاية ٢٠١٢م من خلال السجل الطبي الإلكتروني للمراكز المشاركة وتم جمع بيانات المراجعين الذين ينطبق عليهم شرط زيادة الوزن. وأظهرت النتائج أن قيم مؤشر كتلة الجسم المتوسطة كانت

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أكبر من القيم المرجعية الوطنية والدولية. كما بينت النتائج العلاقة المباشرة بين السمنة والإصابة بداء السكري من النوع الأول.

أما دراسة مينكي وآخرون (Menke, et al., 2015) فقد هدفت إلى تقدير مدى اصابة واتجاهات داء السكري في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة من ١٩٨٨ – ٢٠١٢م، وذلك من خلال تتبع بيانات الصحة الوطنية والتغذية (NHANE) إضافة لذلك فقد تم تصميم استمارة استبيان لعينات عشوائية وبلغت نسبة الإستجابة حوالي ٨٠% من جملة المشاركين (٦٣٤٢٣ فرداً). وجاء من أبرز نتائج الدراسة أن اصابة داء السكري يتوافق مع اتجاهات السمنة في الولايات المتحدة والذي قدر بنحو ١٢ ٪. كما ان الزيادة شملت كل فئات المجتمع العمرية والنوعية والعرقية والاقتصادية.

وكشفت دراسة لي (Li,2016)، عن العلاقة بين درجات الحرارة ومستوى السكر في الدم لعينة مكونة من ٤٩٤١٧ شخصاً بمدينة كايلوان الصينية منهم ٧٧% من الذكور وتشكل الفئة العمرية (٤٥-٥٤ سنة) النسبة الأعلى من عينة الدراسة. استمرت الدراسة على مدار تسع سنوات وتمت مقابلة كل فرد ثلاث مرات خلال هذه الفترة وفي مواسم مختلفة، وتم خلالها الحصول عدد من المتغيرات شملت الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات أعلى لسكر الدم في فصل الشتاء وفي درجات الحرارة المتطرفة الباردة أو الساخنة.

أجرى باستيرا وآخرون (Basterra, et al., 2017) دراسة لمعرفة اتجاهات زيادة الوزن والسمنة وداء السكري في اسبانيا للفترة من العام ١٩٨٧م إلى ٢٠١٢م من خلال بيانات عدد من المسوحات الوطنية. تم أخذ عينات طبقية متعددة المراحل وبلغ عدد المشاركين ١٥٦،٤٤٠ من البالغين (١٦ سنة فأكثر)، منهم ٥١.٥ من الإناث وبلغ متوسط عمر المشاركين ٤٤.٨ سنة. واستخدم في البحث نماذج الانحدار اللوجستي لتقييم الاتجاه الزائد للوزن والسمنة. وخلصت الدراسة إلى تأكيد الاتجاه المتزايد من زيادة الوزن والسمنة مع وجود زيادة ذات دلالة إحصائية لدى الذكور، وبلغت نسبة السمنة ٢١.٦%، مع ملاحظة انخفاض في نسبة السمنة لدى النساء فوق ٦٠ سنة.

اهتمت دراسة الحربي (٢٠١٧م)، بالخصائص الجغرافية لمرضى داء السكري في مدينة عنيزة، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من ٧٧١ مريضاً من مراجعي مراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة عنيزة، في محاولة للتعرف على حجم الإصابة بداء السكري بمدينة عنيزة، وتوزيعه الجغرافي، والخصائص الجغرافية لمرضى داء السكري. خلصت الدراسة إلى انتشار النوع الثاني من المرض وهو النوع غير المعتمد على الانسولين، وأن غالبيتهم من فئة كبار السن، وأن هناك علاقة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بين إصابة المرضى بداء السكري والمضاعفات الصحية. وتوصي الدراسة بتكثيف بأهمية تواجد أخصائيين تغذية داخل المراكز الصحية.

أوضحت دراسة العتيبي وآخرون (٢٠١٧م)، إلى أن اتجاهات معدل الإصابة بداء السكري لدى سكان المملكة خلال الفترة من (١٩٩٠ –٢٠١٥ م) مستمرة في الارتفاع وذلك بعد مراجعة شاملة لعدد من الدراسات العلمية بلغ عددها ١٠٦ دراسات. وأشارت إلى أن معدل الاصابة آخذ في الارتفاع وبشكل خاص بين الإناث والأطفال والمراهقين وفي المناطق الحضرية. ودعت الدراسة إلى مزيد من تطوير وتقييم الوضع الصحي ورسم السياسات وزيادة برامج الإدارة الذاتية في المملكة.

وتطرقت دراسة باتيس وآخرون (Batais, et al., 2018) إلى تقييم المعرفة لدى مقدمي الرعاية الصحية ووعيهم بالتوصيات الخاصة بالسائقين المصابين بداء السكري المعالج بالأنسولين بين سكان المملكة. حيث شملت الدراسة ٢٨٥ من مقدمي الرعاية الصحية والعاملين في أربع مستشفيات بمدينة الرياض للفترة من أبريل إلى ديسمبر ٢٠١٦م. وكانت نسبة الاستجابة لإكمال الاستبيان نحو ٧٠.٢%. وأشارت النتائج إلى أن نحو ٨٨.٥ % من عينة الدراسة كان لديهم دراية بالتوصيات للسائقين الذين يعانون من داء السكري. وبالرغم من ذلك فإن ما يقرب ٣٠ % قلّلوا من أهمية الحاجة إلى التحقق من مستويات السكر لنقص المعرفة في بعض النقاط الهامة. وقد اتفق معظم مقدمي الرعاية الصحية على أهمية تقييم مرضاهم لقدرتهم على القيادة. وأوصت الدراسة بالتدخل المهني لتحسين وعي مقدمي الرعاية الصحية والمعرفة بشأن داء السكري والقيادة، والإبلاغ عن السائقين ذوي المخاطر من داء السكري لمنع حوادث القيادة في المستقبل.

ودرس القحطاني (٢٠٢٣م) توزيع وخصائص طلاب التعليم العام المصابين بداء السكري في أحياء جنوب مدينة الرياض، وسعت لتحقيق معرفة التوزيع الجغرافي للمصابين وتحديد العوامل المؤثرة في المرض للفئة العمرية المستهدفة، والكشف عن العلاقة بين المصابين بداء السكري وخصائصهم الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم أتباع المنهج الاستقرائي/ الاستدلالي، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة كالنسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية، ومربع كاي. وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على كل المصابين بالمرض من الطلاب باستخدام أسلوب الحصر الشامل في جميع المراحل الدراسية في مدارس أحياء جنوب مدينة الرياض. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ارتفاع نسبة المصابين بداء السكري بالنوع الأول. أن الغالبية العظمى من الطلاب

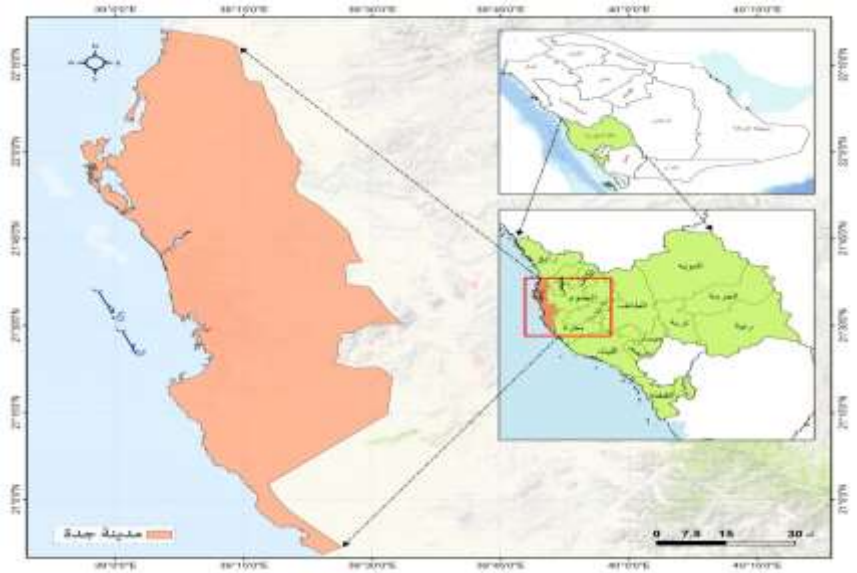
ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصابين بداء السكري أفادوا بأنه لا يوجد أحد مصاب من أفراد العائلة أو أحد الأقارب.

سابعاً: منطقة الدراسة:

تقع مدينة جدة على السهل الساحلي الشرقي للبحر الأحمر، عند التقاء دائرة العرض ٢١.٥٤ شمالا وخط الطول ٣٩.٧ شرقا عند منتصف الشاطئ الشرقي للبحر الأحمر جنوب مدار السرطان، يحدها البحر الاحمر من الغرب، ومجموعة من التلال الصغيرة تليها سلاسل غير متصلة من الجبال الموازية لسلسلة جبال الحجاز العالية من الشرق ,(الحمدان،١٤١٠ هـ) ، وتبعد نحو ٩٥٠ كم عن العاصمة الرياض، وتبعد حوالي ٨٠ كم عن مدينة مكة المكرمة، ومسافة ٤١٥ كم عن المدينة المنورة، وتعد مدينة جدة من المدن المتزايدة في مساحتها، وتصل مساحة جدة الحضرية إلى ما يقارب (١٧٦٥) كم^{٢}، وتصل المساحة الإجمالية إلى ما يقارب (٥٤٦٠) كم^{٢}، (أمانه محافظة جدة،٢٠٢٠م).

شكل (١) منطقة الدراسة



المصدر: هيئة المساحة الجيولوجية السعودية (٢٠٢٣م).

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ- منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة وصولاً لتحقيق أهدافها المرجوة والإجابة عن تساؤلاتها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي بالملاحظة الجيدة للظاهرة المدروسة بكل تفاصيلها وبشكل تتابعي على فترات زمنية- أساساً لها لما يتميز به هذا المنهج من مرونة ودقة وشمولية خصوصاً في الدراسات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي والسلوكي. إضافة إلى تحليل خصائص المصابين بداء السكري.

ب- مصادر بيانات الدراسة:

تعد الدراسة الميدانية إحدى أهم المصادر الأولية في هذه الدراسة، والتي من خلالها يتم استكمال النقص في البيانات أو المعلومات التي لم يتم الحصول عليها أثناء جمع المادة العلمية. وتعتمد هذه الدراسة على العينة العشوائية. وتم توزيع الاستبانة بالاتفاق على آلية مع مستشفى الملك عبدالعزيز الجامعي، وتكونت من محورين، حيث تضمن المحور الأول معلومات ديموغرافية واجتماعية واقتصادية وركز المحور الثاني عن رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة.

ج- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المرضى السعوديين المستخدمين لعيادات السكري في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، وتم الاتفاق مع إدارة المستشفى على آلية في عملية توزيع الاستبانة وتحديد فترة زمنية لها، وتم توزيع (٢٥٠) استبانة على عينة غير مقصودة، ثم عاد منها (٢٣٣) استمارة، وبعد أن تم جمع البيانات، تم مراجعتها؛ للتأكد من صحتها واكتمالها، تم استبعاد (٣٣) استمارة نظراً لعدم اكتمالها وعدم اكتمال الإجابة على عدد من الأسئلة أو ترك أسئلة دون إجابات، وتم إجراء التحليل على عدد (٢٠٠) استبانة.

د- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تحليل بيانات الدراسة وعرض نتائجها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومن أهمها: مقياس ليكرت، واختبار ت، وتحليل التباين الأحادي.

تاسعاً: التحليل والمناقشة:

أ- التوزيع الجغرافي للمصابين بداء السكري المراجعين لمستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة على مستوى البلديات:

بعد إبراز حجم أعداد المصابين بداء السكري ونسبتهم خلال الفترة من ٢٠٢٠- ٢٠٢٢م، يُخصص هذا الجزء لدراسة حجم ونسبة الإصابة حسب نوع المرض على مستوى بلديات مدينة جدة، وتشير بيانات الجدول (٢) ارتفاع نسبة المصابين بالنوع الأول (سكر معتمد على الانسولين) بحوالي (٨٧%) وتكاد تتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة القحطاني (٢٠٢٣م) التي توصلت إلى ارتفاع نسبة المصابين بداء السكري من طلاب المدارس بجنوب الرياض بالنوع الأول، وتختلف عن دراسة العنزي (٢٠٠٩م) ودراسة الحربي (٢٠١٧م) التي أظهرت ارتفاع نسبة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصابين بداء السكري بالنوع الثاني غير معتمد على الانسولين، وفي السياق نفسة نجد أن هناك نسبة من المصابات بداء السكري يعانين من سكر الحمل بحوالي (١٠%)، يليها غير ذلك بحوالي (٢%)، وأخيراً نسبة المصابين بالسكر غير المعتمد على الانسولين (١.٥%).

وعند ربط نوع المرض ببلديات مدينة جدة يتضح من الجدول (١) ارتفاع نسبة النوع الأول (سكر معتمد على الانسولين في جميع بلديات مدينة جدة عدا بلدية طيبة التي تتساوى فيها النسبة ما بين النوع الأول (سكر معتمد على الانسولين)، والنوع الثالث (سكر الحمل). أما بالنسبة للنوع الثاني (سكر غير معتمد على الانسولين) نجده يتركز في بلديتي (بريمان والمطار) بنسبة بلغت (٩.٥% و ١.٦%) على التوالي. في حين يتركز النوع الثالث في بلديات (طيبة، وأبحر، والشرفية، والمطار، والجنوب، والجامعة)، وأخيراً نجد أن هناك نسبة من المستجوبين المصابين لديهم نوع آخر ويتركزون في بلديتي (بريمان والمطار).

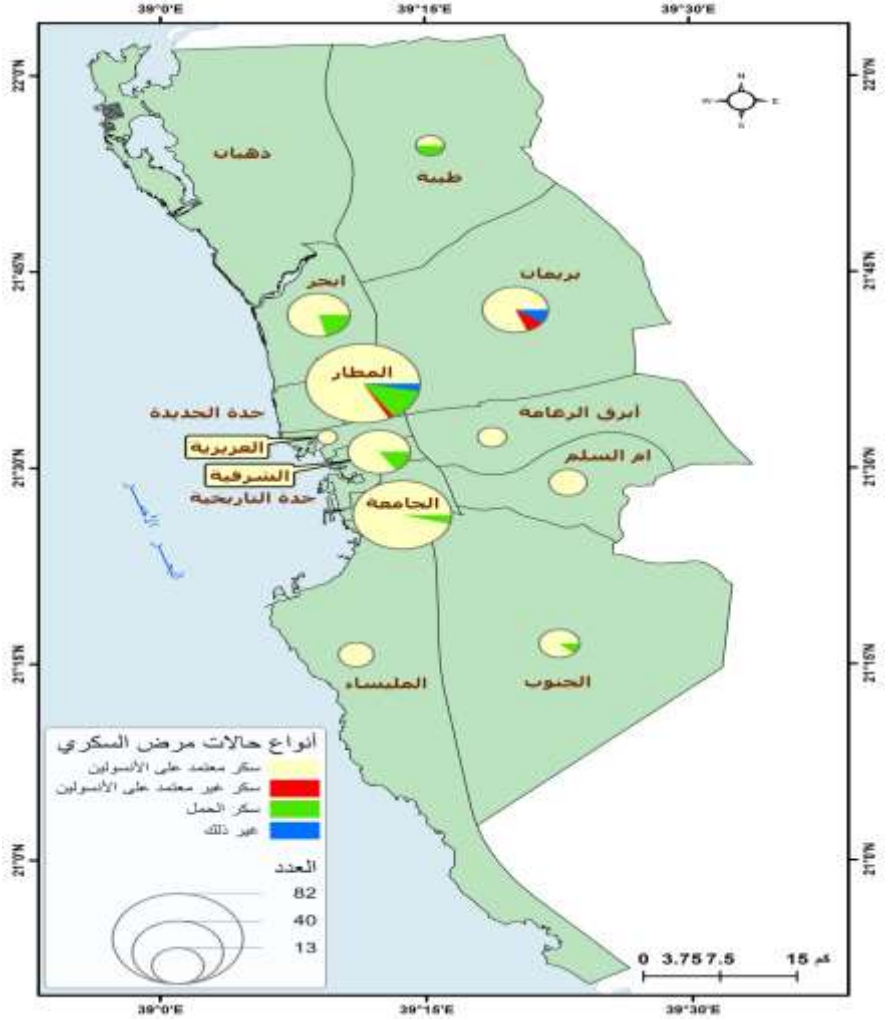
جدول (١) التوزيع العددي والنسبي للمصابين بداء السكري حسب النوع وبلديات المسكن

البلديات	سكر معتمد على الانسولين		سكر غير معتمد على الانسولين		سكر الحمل		غير ذلك	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المطار	٥٢	٨٢.٥	١	١.٦	٨	١١٢.٧	٢	٣.٢
الجامعة	٤٥	٩٥.٧	٠	٠	٢	٤.٣	٠	٠
الشرفية	١٦	٨٤.٢	٠	٠	٣	١٥.٨	٠	٠
بريمان	١٧	٨١.٥	٢	٩.٥	٠	٠	٢	٩.٥
أبحر	١٥	٧٨.٩	٠	٠	٤	٢١.١	٠	٠
الجنوب	٧	٨٧.٥	٠	٠	١	١٢.٥	٠	-
أم السلم	٧	١٠٠	٠	٠	٠	.	٠	٠
المليساء	٦	١٠٠	٠	٠	٠	.	٠	٠
أبرق الرغامة	٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
طيبة	٢	٥٠.٠	٠	٠	٢	٥٠.٠	٠	٠
العزيزية	٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
المجموع	١٧٣	٨٦.٥	٣	١.٥	٢٠	١٠.٠	٤	٢.٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م – ٢٠٢٣م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

شكل (٢) التوزيع الجغرافي للمصابين بداء السكري المراجعين لمستشفى جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة على مستوى البلديات.



المصدر: هيئة المساحة الجيولوجية السعودية (٢٠٢٣م).

ب- أراء المرضى المصابين بداء السكري حول رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم الكشف عن أراء المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم وقد تضمنت الاستبانة ١٠ متغيرات، لتحديد مستوى الرضا عن الخدمات من وجهة نظر المرضى أنفسهم، وقد تم معالجة كل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

متغير من متغيرات الاستبانة على حده، كمتغير مستقل له خمسة مستويات هي عبارة عن (راضٍ تماماً) رصد لها خمس نقاط، تليها عبارة (راضٍ) رصد لها أربع نقاط، بينما عبارة (راضٍ نوعاً ما) رصد لها ثلاث نقاط، تليها عبارة (غير راضٍ) رصد لها نقطتان، واخيراً (غير راضٍ على الاطلاق) رصد لها نقطة واحدة.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي من خلال تطبيق المعادلة التالية:

مقدار أو سعة الفئة = المدى (الحد الاعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس) / الفئة

مقدار أو سعة الفئة = ٥-١/٥= ٠.٨ طول الفئة الذي نضيفه إلى الحد الأدنى لنحصل على بداية السلم الخماسي ليكرت.

وبالتالي سنحصل على خمس مستويات من الرضا:

المستوى الأول: راضٍ تماماً، وتكون النتيجة ما بين.(5 -4.2)

المستوى الثاني: راضٍ، وتكون النتيجة ما بين (٣.٤ – أقل ٤.٢).

المستوى الثالث: راضٍ إلى حد ما، وتكون النتيجة ما بين (٢.٦- أقل ٣.٤).

المستوى الرابع: غير راضٍ، وتكون النتيجة ما بين (١.٨- أقل ٢.٦).

المستوى الخامس: غير راضٍ على الاطلاق، وتكون النتيجة ما بين (١- أقل ١.٨).

تم استخراج مقياس ليكرت الخماسي عن طريق ما يسمى بالمتوسط الموزون والذي يمثل النتيجة النهائية لضرب تكرارات كل فئة في عدد نقاطها، حيث يضرب عدد تكرارات فئة (راضٍ تماماً) في رقم (٥)، كما يضرب عدد تكرارات فئة (راضٍ) في رقم (٤)، كما تم ضرب عدد تكرارات فئة (راضٍ نوعاً ما) في رقم (٣)، وتم ضرب عدد تكرارات فئة (غير راضٍ) في رقم (٢)، وأخيراً تم ضرب عدد تكرارات فئة (غير راضٍ على الاطلاق) في رقم (١) ثم يقسم مجموع الضرب في عدد تكرارات ذلك المتغير.

جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي لآراء المرضى المصابين بداء السكري حول رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم

م	العبارة	راضا تماماً	راضٍ	راض إلى حد ما	غير راضي	غير راضي على الاطلاق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الاهمية	الاتجاه	اختبار T-test
١	رضاك عن الوقت الذي تقضيه في الانتظار قبل الدخول للطبيب	١	٢٣	٧٢	٧٦	٢٨	٢.٥	٠.٨٩	٤٩.٣	١٠	غير راض	٨.٤٩٨
٢	رضاك عن الوقت الذي يقضيه الطبيب معك في الفحص	٢٠	٩٢	٦٢	٢٥	١	٣.٥	٠.٨٦	٧٠.٥	٤	راضٍ	٨.٦٧٢
٣	رضاك عن مستوى وكفاءة الطبيب المعالج	٢٤	١٣٠	٤٣	٣	٠	٣.٩	٠.٦٢	٧٧.٥	٢	راضٍ	٢٠.٠٤٠
٤	رضاك عن مستوى استقبال وتعاون العاملين في عيادة السكري معك	٧	٩٣	٧٨	٢٢	٠	٣.٤	٠.٧٣	٦٨.٥	٥	راضٍ	٨.٢٠١
٥	رضاك عن توافر أماكن الانتظار في عيادة السكري	١٠	٧٢	٦٠	٥٦	٢	٣.٢	٠.٩٣	٦٣.٢	٧	راضٍ إلى حد ما	٢.٤٤٢

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٦	رضاك عن مواعيد العمل في عيادة السكري	١٠	٣٤	٨١	٦٨	٧	٢.٩	٠.٩١	٥٧.٢	٩	راضٍ إلى حد ما	٢.١٦٧
٧	رضاك عن مستوى النظام داخل عيادة السكري	٩	٧٢	٨٥	٣٢	٢	٣.٣	٠.٨٢	٦٥.٤	٦	راضٍ إلى حد ما	٤.٦٦٣
٨	رضاك عن الوسائل الايضاحية لتوعية المستفيدين والمراجعين لعيادة السكري	٣٩	١١٩	٣٤٨		٠	٣.٩	٠.٧٢	٧٧.٣	٣	راضٍ	١٨.٤٥٢
٩	رضاك عن النشرات الصحية التي توزع للإرشاد والتوعية في عيادة السكري	٤٠	١٢٧	٢٥	٧	١	٤.٠	٠.٧٢	٧٩.٨	١	راضٍ	١٩.٥٥٨
١٠	رضاك عن الموقع الجغرافي لعيادة السكري	٥٠	٢٦	٣٢	٣١	٦١	٢.٩	١.٥٨	٥٧.٣	٨	راضٍ إلى حد ما	٧.٧٣٨

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م – ٢٠٢٣م.**وللكشف عن درجات الرضا نستنتج من الجدول (٢) ما يلي:**

١- العبارة رقم (٩) ونصها: **"رضاك عن النشرات الصحية التي توزع للإرشاد والتوعية في عيادة السكري"** جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٤.٠، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٧٩.٨%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (١٩.٥٥٨)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٢- العبارة رقم (٣) ونصها: **"رضاك عن مستوى وكفاءة الطبيب المعالج"** جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٩، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٧٧.٥%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٢٠.٠٤٠)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٣- العبارة رقم (٨) ونصها: **"رضاك عن الوسائل الايضاحية لتوعية المستفيدين والمراجعين لعيادة السكري"** جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٩، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٧٧.٣%).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (١٨.٤٥٢)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٤- العبارة رقم (٢) ونصها: **"رضاك عن الوقت الذي يقضيه الطبيب معك في الفحص "** جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٥، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٧٠.٥%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٨.٦٧٢)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٥- العبارة رقم (٤) ونصها: **"رضاك عن مستوى استقبال وتعاون العاملين في عيادة السكري معك"** جاءت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٤، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٦٨.٥%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٨.٢٠١)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٦- العبارة رقم (٧) ونصها: **"رضاك عن مستوى النظام داخل عيادة السكري"** جاءت في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٣، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا نوعاً ما، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٦٥.٤%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٤.٦٦٣)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٧- العبارة رقم (٥) ونصها: **"رضاك عن توافر أماكن الانتظار في عيادة السكري"** جاءت في المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٣.٢، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا نوعاً ما، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٦٣.٢%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٢.٤٤٢)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٨- العبارة رقم (١٠) ونصها: **"رضاك عن الموقع الجغرافي لعيادة السكري"** جاءت في المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٢.٩، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا نوعاً ما، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٥٧.٣%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٧.٧٣٨)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

٩- العبارة رقم (٦) ونصها: **"رضاك عن مواعيد العمل في عيادة السكري "** جاءت في المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٢.٥، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة غير راضٍ، كما بلغت نسبة غير راضٍ أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٥٧.٢%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٢.١٦٧)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

١٠- العبارة رقم (١) ونصها: **"رضاك عن الوقت الذي تقضيه في الانتظار قبل الدخول للطبيب"** جاءت في المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الموزون لهذه العبارة ٢.٩، فكان الاتجاه العام نحو هذه العبارة الرضا نوعاً ما، كما بلغت نسبة رضا أفراد العينة على هذه العبارة حوالي (٤٩.٣%).

وبإجراء اختبار (T-test) على إجابات المستجيبين تبين أن T المحسوبة تساوي (٨.٤٩٨)، وبمقارنتها بقيمة Tالمجدولة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(١٩٩) التي تساوي (١.٦٨) وجد أن T المحسوبة أكبر من المجدولة. لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجيبين.

ولكن هل توجد فروق ذات إحصائية حول أراء رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية ونوع المرض وبلدية المسكن:

١- الجنس:

لمعرفة وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير (الجنس)، يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار T باختلاف الجنس بالجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الجنس على نطاق المحور بمستوى دلالة (>٠.٠٥).

جدول (٣) اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق باختلاف متغير الجنس

مضمون المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	ذكر	٩٦	٣.٣	٠.٤٨	٠.٢٦	٠.٢٧
	أنثى	١٠٤	٣.٣	٠.٥١	٩	٨

٢- العمر:

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ بين رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم باختلاف متغير فئات الاعمار.

جدول (٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	٤٨٨.٧٦١	٦	٨١.٤٦٠	٣.٥٠٤	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٤٤٨٦.٣٥٩	١٩٣	٢٣.٢٤٥		
	المجموع	٤٩٧٥.١٢٠	١٩٩			

ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات الاعمار نحو درجات الرضا تم استخدام اختبار"LSD " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المرضى عن الخدمات المقدمة لهم، تعزى لمتغير الاعمار (أقل من ١٥ سنة، ١٥-٢٤، ٢٥-٣٤، ٣٥- ٤٤، ٤٥-٥٤، ٤٤-٦٤، ٦٥ سنة فأكثر) لصالح (٣٥- ٤٤سنة) مقارنة مع (٤٥-٥٤ سنة) وكذلك لصالح الفئة العمرية (٤٥-٥٤ سنة) مقارنة بالفئات العمرية (٣٥-٤٤، ٥٥-٦٤، ٦٥ سنة فأكثر)، ولصالح الفئة العمرية (٥٥-٦٥ سنة) مقارنة بالفئة العمريتين (أقل من ١٥ سنة، ٤٥-٥٤ سنة)،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ولصالح الفئة العمرية (٦٥ سنة فأكثر) مقارنة بالفئة العمري (٤٥-٥٤ سنة)، وهذا يعني أن لتقدم العمر فرق كبير في درجات الرضا من عدمها.

جدول (٥) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات أعمار المصابين بداء السكري

المحور	فئات الاعمار	ن	المتوسط الحسابي	أقل من ١٥	١٥-٢٤	٢٥-٣٤	٣٥-٤٤	٤٥-٥٤	٥٥-٦٤	٦٥ سنة فأكثر
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	أقل من ١٥ سنة	١٤	٣.٥						*	
	١٥-٢٤	٦	٣.٤							
	٢٥-٣٤	١٥	٣.٤							
	٣٥-٤٤	٣٦	٣.٣					*		
	٤٥-٥٤	٥١	٣.٥				*		*	*
	٥٥-٦٤	٥٦	٣.١					*		
	٦٥ سنة فأكثر	٢٢	٣.٢					*		

٣- المستوى التعليمي:

لمعرفة وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير (المستوى التعليمي)، يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار تحليل التباين الاحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بالجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير المستوى التعليمي على نطاق المحور بمستوى دلالة (>٠.٠٥).

جدول (٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	٢٧٣.٩٦١	٦	٤٥.٦٦٠	١.٨٧٥	٠.٠٨٧
	داخل المجموعات	٤٧٠١.١٥٩	١٩٣	٢٤.٣٥٨		
	المجموع	٤٩٩٥.١٢٠	١٩٩			

٤- الحالة الزواجية:

لمعرفة وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير (الحالة الزواجية)، يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار تحليل التباين الاحادي تبعاً لمتغير الحالة الزواجية بالجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الحالة الزواجية على نطاق المحور بمستوى دلالة (>٠.٠٥).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير للحالة الزواجية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	٣٥.٩٠٢	٦	١١.٩٦٧	٠.٤٧٥	٠.٧٠
	داخل المجموعات	٤٩٣٩.٢١٨	١٩٣	٢٥.٢٠٠		
	المجموع	٤٩٧٥.١٢٠	١٩٩			

٤- الدخل الشهري:

لمعرفة وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير (الدخل الشهري)، يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار تحليل التباين الاحادي تبعاً لمتغير الدخل الشهري بالجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير الدخل الشهري على نطاق المحور بمستوى دلالة (>٠.٠٥).

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير الدخل الشهري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	١٤٠.٢١٨	٤	٣٥.٠٥٥	١.٤١٤	٠.٢٣١
	داخل المجموعات	٤٨٣٤.٩٠٢	١٩٥	٢٤.٧٩٤		
	المجموع	٤٩٧٥.١٢٠	١٩٩			

٥- نوع المرض:

لمعرفة وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير (نوع المرض)، يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار T باختلاف نوع المرض بالجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف متغير نوع المرض على نطاق المحور بمستوى دلالة (>٠.٠٥).

جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير لنوع المرض

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	٦٩.٢٩٥	٣	٢٣.٠٩٨	٠.٩٢٣	٠.٤٣١
	داخل المجموعات	٤٩٠٥.٨٢٥	١٩٦	٢٥.٠٣٠		
	المجموع	٤٩٧٥.١٢٠	١٩٩			

٦- بلدية المسكن:

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ بين رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم باختلاف متغير بلدية المسكن.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لرضا مرضى داء السكري عن الخدمات المقدمة لهم تبعاً لمتغير لبلدية المسكن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	بين المجموعات	١١١٥.٤٠٥	١٠	١١١.٥٤١	٥.٤٦٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٨٥٩.٧١٥	١٨٩	٢٠.٤٢٢		
	المجموع	٤٩٧٥.١٢٠	١٩٩			

ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من بلدية المسكن نحو درجات الرضا تم استخدام اختبار"LSD " وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المرضى عن الخدمات المقدمة لهم، تعزى لمتغير الاعمار (المطار، الجامعة، الشرفية، بريمان، أبحر، الجنوب، أم السلم، المليساء، أبرق الرغامة، طيبة، العزيزية) لصالح بلدية (المطار) مقارنة مع ببلديات (الجامعة، الشرفية، أبحر، الجنوب) وكذلك لصالح بلدية (الجامعة) مقارنة ببلديات (الجامعة، بريمان، الجنوب، أبرق الرغامة)، ولصالح بلدية (الشرفية) مقارنة ببلديات (المطار، بريمان، الجنوب)، ولصالح بلدية (بريمان) مقارنة ببلديات (الجامعة، الشرفية، الجنوب)، ولصالح بلدية (أبحر) مقارنة ببلديات (الجامعة، الجنوب) ولصالح بلدية (الجنوب) مقارنة مع بلديات (المطار، الجامعة، الشرفية، بريمان، أم السلم، المليساء، طيبة) ولصالح بلدية (أم السلم) مقارنة ببلدية (الجنوب)، ولصالح بلدية (المليساء) مقارنة مع بلدية (الجنوب)، وبلدية أبرق الرغامة مقارنة مع بلدية الجامعة، ولصالح بلدية طيبة مقارنة ببلدية الجنوب.

جدول (١١) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات أعمار المصابين بداء السكري

المحور	البلدية	ن	المتوسط الحسابي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
رضى المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم	المطار	٦٣	٣.٢		*	*			*					
	الجامعة	٤٧	٣.٦	*			*	*	*			*		
	الشرفية	٢١	٣.٥	*			*		*					
	بريمان	١٩	٣.١		*	*			*					
	أبحر	١٩	٣.٣	*										
	الجنوب	٨	٢.٦	*	*	*	*	*		*	*		*	
	أم السلم	٧	٣.٤						*					
	المليساء	٦	٣.٤						*					
	أبرق الرغامة	٤	٣.١		*									
	طيبة	٤	٣.٣						*					
	العزيزية	٢	٣.٣											

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١- المطار ٢- الجامعة ٣- الشرفية ٤- بريمان ٥- أبحر ٦- الجنوب ٧- أم السلم ٨- المليساء ٩- أبرق الرغامة ١٠- طيبة ١١- العزيزية

الخاتمة

هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى رضا المصابين بداء السكري المقيمين في مدينة جدة عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى اختلاف هذه الاستجابات باختلاف الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لهم. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على المصابين المراجعين لعيادة السكري في المستشفى الجامعي، حيث بلغ عددهم (٢٠٠) استبانة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية، ومقياس ليكرت، واختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي، وتم الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحليل ووصف بيانات الدراسة، والوصول إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج:

١- ارتفاع نسبة المصابين بداء السكري من النوع الأول المعتمد على الانسولين في جميع بلديات مدينة جدة.

٢- أظهرت نتائج مقياس ليكرت الخماسي أن هناك رضا ورضا نوعاً ما في أراء المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم في جميع العبارات، عدا عبارة الرضا عن الوقت الذي يقضيه المريض في الانتظار قبل الدخول للطبيب، والتي جاء بعدم الرضا.

٣- أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ بين رضا المرضى المصابين بداء السكري عن الخدمات المقدمة لهم باختلاف متغير فئات الاعمار ومتغير بلدية المسكن.

٤- أظهرت نتائج اختبار ت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المصابين بداء السكري والجنس (النوع).

ثانياً: التوصيات:

١- العمل على رفع مستوى الخدمة الطبية في المستشفى من خلال زيادة عدد العيادات خصوصاً أن المصابين غير راضون على فترة الانتظار قبل الدخول إلى الطبيب.

٢ - العمل على تشجيع وتوعية السكان بضرورة ممارسة الرياضة للتقليل من خطورة الإصابة بداء السكري.

٣- القيام بإجراء دراسات دورية مشابهة لكافة مدن السعودية للتثبت من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ولرصد التغيرات الديموغرافية والاجتماعية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والاقتصادية للمصابين بداء السكري، والاستفادة منها في صياغة الخطط المستقبلية للحد من انتشار هذا المرض.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الحربي، بدرية (٢٠١٧م). **الخصائص الجغرافية لمرضى السكري في مدينة عنيزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، جامعة القصيم.

الحسيني، عمار حمزة، (٢٠٠٩م).**تأثير برمجة تمرينات رياضية ،غذائية في بعض المتغيرات الفسلجية لدى المصابين بداء السكر**، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، العدد الأول، المجلد الثاني، العراق.

آل سليمان، نوف علي (١٤٢٨ هـ). **العوامل الغذائية والصحية المرتبطة بالإصابة بالأمراض المزمنة لدى السيدات السعوديات بمدينة جدة**، (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم التغذية وعلوم الأطعمة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الشهري، عبد الله حاسن (٢٠١٢م). **الأمراض المزمنة والسارية وعلاقتها بالخصائص السكانية للمرضى في مدينة الطائف**، حوليات آداب عين شمس ، المجلد ٤٠، القاهرة، ص ص ٢٣١ -٢٦٨.

منظمة الصحة العالمية (٢٠٠٢م). **النظام الغذائي والتغذية والوقاية من الأمراض المزمنة**. (٩١٦). جنيف: سلسلة التقارير الفنية لمنظمة الصحة العالمية.

منظمة الصحة العالمية (٢٠١٨م). **داء السكري**. تم استرجاعها بتاريخ ٢٠٢٠/٢/٥م من
https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/diabetes

الهيئة العامة للإحصاء(٢٠١٧م). **مسح عدد السكان السعوديين**. تم استرجاعها بتاريخ٢٠٢٠/٢/٥م من:https://www.stats.gov.sa/ar/854-0

هيئة المساحة الجيولوجية (٢٠٢٣م)، **خريطة المملكة العربية السعودية**.

وزارة الصحة.(٢٠١٣م) .**مسح المعلومات الصحية في المملكة العربية السعودية**.تم استرجاعها بتاريخ٤/٣/٢٠٢٠من:
https://www.moh.gov.sa/Ministry/Statistics/Documents/Final%20book.pdf

وزارة الصحة. (٢٠١٦م). **المسح الوطني للمعلومات الصحية**. الرياض: الإدارة العامة لمكافحة الأمراض الوراثية والمزمنة.

وزارة الصحة(٢٠١٨م). **رؤية الوزارة لعام ٢٠٢٠** .تم استرجاعها بتاريخ٤/٢/٢٠٢٠م من:
https://www.moh.gov.sa/Ministry/About/Pages/Vision.aspx

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وزارة الصحة. (٢٠٢٠م). **تقرير إعلامي عن جهود الصحة للتوعية بالسكري**. تم الاسترداد من
https://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/Publications/Pages/Publications-2020-11-12-001.aspx

المراجع الاجنبية:

Bacchus, R. A., Bell, J. L., & Kilshaw, B,(1982). **The Prevalence of Diabetes Mellitus in Male Saudi Arabs.** Department of Pathology, Riyadh Military Hospital, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. Diabetologia (1982) 23 : 330-332.

Batais, M. A., Alamri, A. K., Alghammass, M. A., Alzamil, O. A., Almutairi, B. A., Al-Maflehi, N., & Almigbal, T. H. (2018). **Diabetes and driving recommendations among healthcare providers in Saudi Arabia:** A significant gap that requires action. Saudi medical journal, 39(4), 386

Boutayeb, A. L. (2012, 4 26). **The rise of diabetes prevalence in the Arab region. Open Journal of Epidemiology**, 55-60.

Elhadd, T. A., Al-Amoudi, A. A., & Alzahrani, A. S. (2007**). Epidemiology, clinical and complications profile of diabetes in Saudi Arabia: a review.** Annals of Saudi medicine, 27(4), 241-250.

Federation, I. D. (2019). **about Diabetes**. Retrieved from https://www.idf.org/aboutdiabetes/what-is-diabetes.html

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات

The impact of crisis management strategies on companies' supply chains

إعداد

سامى مسلم عبيد الصاعدى

Sami Muslim Obaid Al-Saedi

حسان محمد خيرالله المعمرى

Hassan Muhammad Khairallah Al-Maamari

الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

د.تركي خالد أحمد باوزير

Dr. Turki Khaled Ahmed Bawazir

كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365869

استلام البحث	٢٨ / ٤ / ٢٠٢٤
قبول البحث	٩ / ٥ / ٢٠٢٤

الصاعدي، سامى مسلم عبيد و المعمري، حسان محمد خيرالله و باوزير، تركي خالد أحمد (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ١٧٥ – ٢٢٦.

http://ajahs.journals.ekb.eg

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها ، وإلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها. والتعرف على دور الإتصالات والقيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. والقاء الضوء على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
- أن إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.
- التخطيط الإستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.
- التخطيط الإستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات.
- الإتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات.
- الإتصالات سهلت فى تحديد المناطق المعرضة للخطر.
- أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات.
- أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.
- أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة.
- أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

Abstract:

A study entitled “The Impact of Crisis Management Strategies on Corporate Supply Chains.” The study aimed to identify the concept of crisis management and its stages, and to shed light on the concept of supply chains, its principles and elements. And learn about the role of communications and senior leadership in dealing with crises in the company. Shedding light on the impact of supply chain management on company performance. The study used the descriptive analytical method and the study reached several results, including:

• The process of raising employee comments contributed to identifying indicators of a crisis occurring.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

• The use of the SWOT analysis method contributed to the company in predicting crises.
• Strategic planning contributed to providing a high-tech operations room that contributed to containing the crisis.
• Strategic planning contributed to crisis management.
• Communications between departments contributed to predicting the occurrence of crises.
• Communications facilitated the identification of areas at risk.
• Leadership skills helped set goals in times of crises.
• Leadership skills contributed to the formation of a work team in times of crises.
• The training of the work team led to the prediction of the crisis.
• The work team addressed the crisis, reduced it, addressed it, and dealt with the forces that created it.

مقدمة

العملية الإدارية أمر تحتاجه كل المنظمات، فما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن كفاءة الإدارة وإستغلال الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة كفاءة. كما أن التطورات التكنولوجية أحدثت تطورات هائلة وما زالت تحدث تغييرات في العملية الإدارية. ولذلك أصبحت نظم الإدارة تجد نفسها أمام تطوير أساليبها ، ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر وأزمات لا حدود لها. بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات متناولاً الأزمات التي تتعرض لها المنظمة؛ ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها. (ماهر ،٢٠٠٦ ، ص ٢١).

إن البحث عن أسباب الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة يؤدي إلى تفعيل دور المنظمات في مواجهة هذه الأزمات، والظروف الطارئة كالأوبئة المستحدثة والزلازل والفيضانات والأزمات الداخلية في المنظمات (العلاونة ،٢٠١١، ص ٦٦)؛ وتعيش المنظمات في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن إختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من منظمة إلى أخرى، ورغم هذا التنوع والإختلاف، فإنه لابد من التسليم بأن طبيعة العملية الإدارية يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة ، كما أن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم الأزمات وزيادتها. وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل على جميع المنظمات أن تضع إستراتيجياتها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العليا تفعيل إدارة الأزمات لأنها تلقي بآثارها على سلاسل الإمداد التي تعمل على إمداد الشركة بإحتياجاتها من المواد الخام ، وقطع غيار ونقل وتخزين ، لأن عدم تفعيلها يؤدي إلى تدني كفاءة وفاعلية مهام وأنشطة الإمداد، ولا تتمكن المنظمة من مجابهة حدة المنافسة القوية وتحسين الأداء ، ورفع الكفاءة والفعالية والعمل على إعادة هيكلة أنظمتها وإجراءاتها لتقديم خدماتها أو منتجاتها بأعلى جودة.

علماً بأن سلاسل الإمداد تتطلب عدد من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيقها منها وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات، لذا فإن التحكم في إستراتيجية الأزمات يتطلب دراسة مراحلها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على أسباب الأزمات ومراحلها وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركات.

وسوف يتناول الباحثين في الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، وفي الفصل الثاني : أدبيات الدراسة ، المبحث الأول : مفهوم: إدارة الأزمات ، والمبحث الثاني : أنواع الأزمات ، الدراسات السابقة ، أما في الفصل الثالث : سلاسل الإمداد في المبحث الأول : مدخل سلاسل الإمداد والمبحث الثاني : عناصر إدارة سلاسل الإمداد في الفصل الرابع منهجية الدراسة.

مشكلة الدراسة

أدركت المنظمات أن الإستمرار في إستخدام الأساليب التقليدية في عمليات الشراء والتوريد والتعاقد والنقل والتخزين يؤدي إلى تدني كفاءة فاعلية أنظمة الإمداد، وتأخر متطلبات الإنتاج من المواد وقطع الغيار والعقود والخدمات الأخرى بسبب غياب التخطيط السليم وعدم توفر المعلومات ، وتدني أنظمة الإتصالات ، وعدم توفر المهارات القيادية ، والقدرة على تحديد متطلبات التشغيل والخدمات ، وآليات إستلامها ، وتخزينها وإصدارها ، بالإضافة إلى عدم تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات، ولذلك أصبحت الشركات أمام اللحاق بالتطورات التكنولوجية حتى تحافظ على قدرتها التنافسية ، لذلك لجأت إلى إستخدام سلاسل الإمداد والأنظمة الإلكترونية كحل لهذه المعوقات. ولذلك نجد سلاسل الإمداد تعتبر من مكامن الأزمات ، وأصبح الإعتماد على قوة سلسلة الإمدادات في الشركة ، كما أن فعالية إدارة الأزمات يؤدي إلى استقرار وحدات إدارة المخزون في مركز التوزيع، مما ينعكس على مقدمي الخدمات اللوجستية في الشركة ، وتصبح سلاسل الإمداد أكثر كفاءة وإستجابة وموثوقية لتلبي إحتياجات الشركة من المواد والخدمات اللوجستية ، بحيث يتم تفعيل أنظمة الإتصالات وتوفر المعلومات والمهارات القيادية ، خاصة وإن منظمات الأعمال إتجهت إلى تفعيل إدارة الأزمات للإستفادة من سلاسل الإمداد بشكل كامل ، خاصة وإن هذه الشركات تطمح إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠م وتكون من الشركات الرائدة في السوق السعودي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: **ما هو أثر إستراتيجية إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد في الشركة؟**

أهداف الدراسة

١- التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها .
٢- إلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها.
٣- التعرف على دور الإتصالات و أهمية دورة القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة.
٤- التعرف على أثر إدارة سلسلة الإمداد على أداء الشركة.

أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية: إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل المنظمات بلا إستثناء عرضه لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات حيث تتكبد الشركة خسائر فادحة.

- سوف يقوم الباحثين للوصول إلى النتائج عن طريق تحليل البيانات بالأساليب الكمية في الفكر الإداري المعاصر، حيث أن إستراتيجية إدارة الأزمات تؤثر مباشرة على سلاسل إمداد الشركة باحتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار وغيرها من احتياجاتها التشغيلية.

- وسوف تسهم هذه الدراسة في دور إستراتيجية إدارة الأزمات المحتملة ومدى أهمية توفير معلومات وإتصالات جيدة حيث تستطيع توفير معلومات مطلوبة في وقت الأزمة وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمة.

- وسوف تسهم الدراسة في تزويد المكتبات العربية والأجنبية بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا في الشركة والمخططين والمسؤولين عن عمليات إتخاذ القرارات في الشركات.

ب- الأهمية العلمية:

- سوف نتعرف على كيفية التعامل مع إدارة الأزمات بفعالية عالية وكفاءة، وإستغلالها في تحقيق تدفقات الإمدادات للشركات ذات العلاقة والمنشآت ذات العلاقة التخصصية. وذلك بتوفير المعلومات الكافية والأنظمة والقوانين والكوادر المدربة ، ومشاركة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التطبيقية لمواجهة مثل تلك التحديات التي بدورها تدعم إستراتيجية إدارة الأزمات.

- سوف نعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات الخاصة بأثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

– سوف نلفت إنتباه مدراء الشركات للآثار السلبية لسلاسل الإمداد من عدم تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات.
- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في معالجة بعض سلبيات تفعيل إدارة الأزمات على سلاسل
الإمداد.
- سوف نعتبر هذه الدراسة حافزاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال .
– الإستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة للباحثين.

مصطلحات الدراسة

تعريف الأزمة: هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم (مظلوم ،٢٠١٢، ص٤) .

التعريف الإجرائي: هي حالة طارئة أو حادثة غير متوقعة تحدث وتتسبب في تعطيل أو تأثير سلبي على العمل للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات. وينحصر مجتمع الدراسة على الموظفين في شركة عبداللطيف جميل ويتم قياس أداء الموظفين عن طريق الإستبانة على أن يتم تحليل المعلومات بالبرنامج الإحصائي spss.

إدارة الأزمات: هي معالجة الخلل الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام في الشركة ويهدد الإفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام في المنظمة. (العمار،٢٠٠٣م، ص ٢١).

التعريف الإجرائي: هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات لمعالجة والتعامل مع الأزمات المحتملة أو القائمة. تهدف إدارة الأزمات إلى التعامل مع الحوادث غير المتوقعة والكوارث والظروف الطارئه بطريقة فعالة ومنظمة بهدف الحد من الأضرار والحفاظ على السلامة والامن والاستقرار العام.

سلاسل الإمداد: هي تكامل الأعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين والعملاء بصورة يحصل فيها العميل والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة (kim , 2014 ,p:39).

التعريف الإجرائي: هي نظم تنظيمية تتكون من مجموعة مترابطة من الشركات والموردين والمصنعين وموزعي المنتجات وتجار التجزئة وغيرهم من الأطراف المشاركة في توفير المنتجات أو الخدمات للعملاء النهائيين.

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمات

تعريف الأزمة: تعد الأزمة(Crisis) مفهوما "قديماً" إصطلاحاً وإستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزم الحمية والمأزم هو الضيق فيما يقصد بها في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ. (المرعول،٢٠١٤م، ص١٥).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويرتبط مفهوم الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً "جوهرياً مفاجأ " وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

الأزمة سياسياً وعسكرياً:

هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب، عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة التوتر وضعف الثقة وعدم الإستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسبب في نزاعات في الحاضر، وزرعاً لبذور الإنتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد إنتهاء الأزمة، والتحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وأثناء الأزمة.

الأزمة إدارياً:

هي موقف يواجه متخذ القرار، يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر " إنها موقف غير إعتيادي" يهدد الأعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.(المرعول ،٢٠١٤م، ص٢٠).

أسباب الأزمة:

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق إستجابة صحيحة تتجلى في إتخاذ قرار فاعل وسريع ، ولكل أزمة نتائج وأسباب تنتج عنها أهمها:(ماهر،٢٠٠٦م،ص١١٨).

أ- سوء الفهم: خطأ في إستقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.

ب- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

ج- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الإستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

د- تعارض المصالح والأهداف: لإختلاف شخصية أو إهتمامات أو ميول أطراف الصراع ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

ه- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية.

و- الإشاعات: إستخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى حدوث الأزمة بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ز- اليأس والإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.
ح- الرغبة في الإبتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية وإستغلال أخطاءه من أجل صنع أزمة وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.
ط- إنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف والإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.
ي- الأزمات المتعددة: وهي للتمويه على أزمات أكبر.

البعد السلبي للأزمة:

وتنعكس من عوامل ذاتية تمثل ذنوباً ومعاصي، بعضها خفي وقد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق عز وجل، والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفه لا حصر لها ومنها:

يقول الله تعالى " أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٦٥) ال عمران:١٦٥ .

وقال سبحانه " مَّا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِن سَيِّئَةٍ فَمِن نَّفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وكفَىٰ بِاللَّهِ شَهِيدًا (٧٩) النساء:٧٩ .

الفساد بشتى أنواعه يقول تعالى " إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَن يُقَتَّلُوا أو يُصَلَّبُوا أو تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُم مِّنْ خِلَافٍ أو يُنفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَٰلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا ۖ وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ (٣٣) المائدة : ٣٣.

الكفر بأنعم الله قال تعالى " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَداً مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ (١١٢) النحل: ١١٢

الظلم هو السبب المباشر لإنهيار الكيانات الإجتماعية، سواء كانت منظمات أو مجتمعات ومن السنن الربانية إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى:

" وَكَمْ قَصَمْنَا مِن قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ (١١) الأنبياء: ١١.

البعد الإيجابي للأزمة: ويتمثل بإختبار وإبتلاء المؤمن بالأزمات والمحن الممحصة ويقول جل من قائل " أَحَسِبَ النَّاسُ أَن يُتْرَكُوا أَن يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (٢) وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣) " العنكبوت: ٢-٣ .

المبحث الثاني: أنواع الأزمات

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، وعمق الأزمة (عمق جوهرية وهيكلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير، أو شدة الأزمة) عنيفة جامحة وهادئة ضعيفة، أو الشمول والتأثير شاملة لجميع أجزاء المنظمة وأخرى

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تصيب جزء أو أجزاء محددة من المنظمة أو محور الأزمة (مادية أو معنوية، أو الأزمات البسيطة أو الحادة، أزمات جزئية أو عامة) أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة)(ماهر،٢٠٠٦م، ص ٣٠-٣٣).

وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية أو حسب طبيعتها إقتصادية أو إدارية. أو أزمات طبيعية وأخرى من صنع الإنسان وإستخدامه للتقنية الحديثة. وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة إستخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات وقد قدم (Gundel,2005) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة وقسمها إلى أربع أنواع بإعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما: (الناجي ٢٠١٢م،ص١٤-١٨).

١- قابلية التنبؤ بالأزمة: إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً ولا يتم تجاهل إحتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام فإن الحاجة إلى معيار ثاني للتصنيف يكون مهماً ومؤثراً.

٢- إمكانية التأثير في الأزمة: إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الإستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ وذلك عبر مواجهة أسباب الأزمة.

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة وفي الآتي إستعراض للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

مفهوم إدارة الأزمات:

تبين أن هناك اختصاصاً أضيف إلى مجموعة الإختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الإدارة ، وهذا الإختصاص هو (إدارة الأزمات) وأنه يستوي مع بقية الإختصاصات مثل التخطيط والإشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع إدارة الأزمات. ويعتبر الباحثين (إدارة الأزمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية، وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً إلى مكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وإن هذا التحليل لابد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الأزمات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.(الرفاعي،٢٠٠٣م،ص١١٧).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يذهب خبراء إدارة الأزمات أنه توجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الإستفادة منها وهي:(الرفاعي،٢٠٠٣م، ص ١٧٣).

أ- البشر عندما يخطئون.
ب- الآلات عندما يختل أداؤها.
ج- الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها.
د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها.

أ- أخطاء البشر: يرتكز أساسها في عدد من السمات والممارسات الإنسانية التي نقع فيها جميعاً في وقت من الأوقات سواء بسبب: سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعناد والمكابرة، أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب الثأر. ولهذا يرى خبراء الأزمات أن الحروب والأزمات السياسية وبعض جوانب الأزمات الإقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الأسباب حتى أحداث العنف والتطرف والإرهاب، إنما هي حقيقة ناتجة عن أخطاء البشرية لعل أبرزها هو خطأ التصور لموقف ما ليس طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف إبتداءاً من إختطاف الطائرات وإستخدام وركابها وأطقمها كرهائن وإختلطت السياسة بالإقتصاد بالجريمة العادية .

ب -الآلات عندما يختل أداؤها: عندما يختل أداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي إلى خسائر بشرية كبيرة، كما في التسرب الإشعاعي من مفاعل تشرنوبيل في الإتحاد السوفيتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية وحدها عدة آلاف ولا زالت مضاعفات التعرض للإشعاع من جانب الضحايا مستمرة إلى الآن. وكذلك تسرب سام خانق من أحد مصانع شركة (يونيون كارباید) بالهند حيث كان ضحايا الساعات الأولى (١٢٠٠) قتيل بخلاف الآثار البيئية التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

ج- **الإلكترونيات عندما تضطرب وظائفها**:

إضافة إلى ما سببه التزايد والتوسع في إستخدام الكمبيوتر من الأخطار ليس على مستوى الأجهزة والمنشآت وإنما على مستوى الأفراد وأحياناً تصل إلى أمن الدولة.

د- **الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها:**

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر، وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الأرض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات، وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفلكية إلا أن العالم يظل عاجزاً أمام هذا النوع من الأزمات الذي يصعب إن لم يكن مستحيلاً السيطرة على أسبابها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قواعد مهمة في مجال الإعلام والإتصالات لإدارة الأزمات:

عندما تصبح الأزمة هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة، نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً للشركات في حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الإعلام والإتصالات بإتباع قواعد يمكن الإستفادة منها من الناحية الإعلامية والإتصالات وعلى مستوى الشركات كما يلي:

القاعدة الأولى: لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن أن تسببه الأزمة وأحذر من تشعبها.

القاعدة الثانية: لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الإعلام في إنتشار الخبر.

القاعدة الثالثة: يجب أن نكون مهيئين ونتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة أي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: إقامة مركز إتصال مخول يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما دام تأثير الأزمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج إستمرارية الإتصالات بعد إصدار التصريح الأولى ويجرى التنسيق خارجياً وداخلياً وإعلام أقسام المنظمة بها كافة. (محسن،٢٠١٥م،ص ١٠٤).

القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعتيم على الأخبار فإنه غير مفيد ومن الأفضل تزويد وسائل الاعلام في الشركة بها.

القاعدة السابعة: يجب أن تعلم أن وسائل الإعلام إذا لم تستطيع الحصول على المعلومات منك فإنها ستحصل عليها من مصدر آخر، ولذلك يجب أن نسارع في تأسيس مركز إعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

القاعدة الثامنة: التأكد من وضع الأزمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.

القاعدة التاسعة:لا تكذب أبداً ولأن الثقة شيء مهم بينك وبين الجمهور وبين وسائل الإعلام وإنك بحاجة إلى النية الحسنة (Cood will).

إن إتباع هذه القواعد تحد من آثار الشائعات التي ترافق حدوث الأزمة أو الخطر والتي إذا لم يتم إكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب، ستزداد تداعيات الأزمة السلبية على المنظمة خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

المبحث الثالث: مدخل سلاسل التوريد

أولاً: مفهوم سلسلة التوريدات

سلسة التوريدات هي الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين للمستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات؛ وكلا التدفقين يتم في الإتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين. (الرفاعي، ٢٠٠٦م، ص٤٦).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تعريف سلسلة التوريد:

عبارة عن شبكة من المسؤوليات الجماعية لمكونات السلسلة المستقلة وشبه المستقلة لأنشطة الشراء والتصنيع والتوزيع المتعلقة بالمنتجات.

سلاسل التوريد: هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين؛ وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع وتخزين وتوزيع مختلفة.

سلسلة التوريد: هي تتابع من المنظمات تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي. (البكري،٢٠١٥م،ص١٧٨)

تشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، مكاتب التجارة والتوكيلات.

تشمل الوظائف والأنشطة: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.

وهناك نوعين من التحرك في هذه النظم هما:

- التحرك المادي للخدمات وعادة ما يكون في إتجاه نهاية السلسلة (على الرغم من أنه ليس كل المواد تبدأ مع بداية السلسلة).
- تحرك أو تبادل المعلومات حيث يتم ذلك في إتجاهين عبر السلسلة.(العزاوي، ٢٠٠٦م،ص ٧٥).

تطور سلسلة التوريد:

حققت سلسلة التوريد مميزات رئيسية وقفزات ذات دلاله في الكفاءة؛ وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة وجيزة ثم إرتفعت في نهاية القرن العشرين. ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل التوريد ورقية حيث كان هناك إرتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين، وقد تراوح مدى السلسلة من واحد أو اثنين إلى إثني عشر حلقة ونظام توريد مادي، حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة بصورة كبيرة، ويرتبط العاملين بالورق بصورة كبيرة، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق الإتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت. (درويش،٢٠٠٥م، ص٤٥).

وتمثلت وظيفة سلسلة التوريد الخطية في تحويل طلب العميل أو الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون حتى يمكنه تحقيق طلب العميل، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة، وتباعاً ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضاً مع توافر الوقت اللازم. إن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تاجر التجزئة وأخيراً للعميل، ومن ثم فهناك إحتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودات العملاء. (Krajewski&Ritzman,2010,p234).

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" وقد أصبح الشحن عبر الإنترنت (Cross-docking) ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة، ومع الشحن عبر الإنترنت فإن المنتجات يتم شحنها من مصانع متعددة إلى مخازن الوكلاء المتعددة، وذلك لإعادة تخزينها ونقلها مباشرة نهاية الرحلة دون أن تظل في المخزون، وهذا من شأنه بلا شك أن يخفض من الوقت والأموال.

عناصر إدارة سلاسل التوريد

سلسلة التوريد وسلسلة القيمة والطلب:

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة الذي يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة ، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما:

عنصر التوريد وعنصر الطلب:

يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة، يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة. كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريق لخلق القيمة والاستحواذ عليها عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، أيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.

يعتبر مفهوم سلسلة التوريد توجيه إداري حديث النشأة يركز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة (حسان،٢٠٠٩م، ص٢٠٧) .

أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعمل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الإستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا العميل. وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. وعلى سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم العميل، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدي للمنتج.
- زيادة كفاءة التصنيع(على كل المستويات).
- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة من مكان الشراء؛ ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه. أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد، فالأمر يختلف ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

العملاء: أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الإتصال بالعملاء والإستحواذ عليهم وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. وكل ذلك يؤدي تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضاً أن الكميات السليمة تشحن للخارج، بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم إختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة .(رفاعي،٢٠٠٦م،ص٦٧).

القيمة السوقية: أمثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر، تقود القيمة السوقية وهي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، والإستخدام الكفؤ للأصول الثابتة ، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجاً عنها مبيعات مرتفعة. ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع فإن الإنتاج سيكون متزامن بصورة أكبر من طلب العميل. ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تزيد رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون لنقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للشركة.

المبادئ السبعة والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد:

أولاً: المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك الكثير من الشركات بصورة فورية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء؛ وكذا الحاجة لنمو الربحية هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة وإستخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى كسب رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعه رضا العملاء وتحقق نمواً كبيراً لأرباح الشركة. وأن المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في الآتي:(رفاعي،٢٠٠٦م، ص١٢٥).

المبدأ الأول: يقسم العملاء إلى مجموعات متميزة إعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المهمة كالتالي: يعطى التقسيم التقليدي للعملاء مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء. والتساؤل الآن هل تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم؟ الإجابة بالنفي.ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لإحتياجاتهم الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفاً مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. واليوم يحتوي المنتج المتطور والمتقدم على كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي، والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة، والتنبؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة.

فالمنتج المتطور هو الذي يتم فيه إجراء التحسينات الداخلية فيه ويتم عمل قواعد بيانات للمنتجات وتقسيمها وفقاً للمبيعات ووفقاً لإحتياجات العميل وتلبية أوامر التوريد وتستخدم معايير المحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لإحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء:

تأخذ الشركات منهم التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظام الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد. وقد تصمم شبكة نظم الإمداد لمقابلة متوسط إحتياجات الخدمة لكل العملاء، وقد تصمم من أجل إرضاء الإحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة. والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الإستخدام الفعال والكفء للأصول، والملائم لعملاء الشركة ويستخدم في الكثير من الصناعات، وخصوصاً الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة إحتياجات نظم الإمداد للأفراد والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج أكثر من المنتجات الفعلية والتي قد تكون غير متميزة بصورة كبيرة.

المبدأ الثالث: إدراك إشارات السوق وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد (حسان،٢٠٠٩م، ص٢٠٣). التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه إفتراضياته الخاصة، ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاصة، والتوجه الوظيفي لكثير من الشركات أحياناً تحدث فيه بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام التجارية بالشركة، يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد. ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب.

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد:

يبني المنتجين أهداف الإنتاج بصورة تقليدية إعتماداً على تقديرات إحتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والإحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الإعتبار أخطاء التنبؤ ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة إحتياجات العميل. بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد خلال التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والإحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية. ذلك أنه في إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة إحتياجات العميل الفردي بكفاءة؛ وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على إحتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل، وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون ، وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأتوماتيكي.

المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية التكلفة الكلية للمواد والخدمات: إذا كان المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين، لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون إعتبار لتلك العلاقات. ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والإقتناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد، يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والإمتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية.

المبدأ السادس: تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة في إتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتتفق مع احتياجات العملاء والمنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع: تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول للمستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفياً ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنياً مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد، وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية التالية: أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الإتفاق، أي إكتماله وتسعيره والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن ترتبط سلسلة التوريد كمقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضاً نظرها للأداء من ناحية العميل أيضاً. ثانياً: يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من توجيه نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية، وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة للحسابات، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعه للتكاليف الحقيقية للسلسلة، مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة.

مراحل إختيار المورد المناسب والتدفقات في سلسلة التوريد:

أولاً: مراحل إختيار المورد المناسب: تتعدد مراحل إختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل: (العلي،٢٠٠١،ص١٢٣).

١- **المسح العام:** أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم إحتياجات المنشأة، ونحاول أن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

٢- **جمع المعلومات والبيانات:** فالغرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفهم، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه بطريق المسح العام.

وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في الشركة من الكتالوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين.

٣- **التفاوض:** ويعتبر من المراحل المهمة التي يتم فيها الإتصال المباشر مع الموردين الذين تتوافر لديهم إحتياجات المنظمة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لإختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار والمواصفات التي ترغب فيها المنظمة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

٤- **التجربة:** حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنظمة مدى صدقة ووفائه وقدراته في تلبية إحتياجاتها من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

٥- **التعاقد**: ويتم الإتفاق بين المورد والمنشأة المشترية على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة أو كميات متفق عليها وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الإلتزام بها.

٦- **التنفيذ**: أي تنفيذ العقد من قبل المورد.

ثانياً: التدفقات في سلسلة التوريد الداخلية والخارجية: تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

ويتم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط:

١- **تدفقات المواد:** وهي تدفقات تمثل حركة المواد اللازمة للإنتاج والتي تلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر إيجابياً في التكاليف بتخفيضها.

٢- **تدفق معلومات التصميم:** وهي تدفق المعلومات بإتجاهين من العملاء للموردين وبالعكس من الموردين للعملاء وذلك من خلال إشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر إيجاباً في جودة المنتج.

٣- **تدفق المدفوعات النقدية:** وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء للموردين تمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مقاييس سلسلة التوريد: توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب.(يوسف،٢٠١٥، ص١٣٠).

أولاً: مقاييس المخزون Inventory Measures:

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي:

١- معدل القيمة الإجمالية للمخزون:

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعه وتامة الصنع، وتهتم بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الإستثمار في المخزون خلال فترات زمنية. ولو إفترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ) و(ب) وإن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما الثانية عالية فإن:

معدل القيمة الإجمالية للمخزون = [عدد الوحدات (أ) x قيمة الوحدة (أ)] +[عدد الوحدات(ب) x قيمة الوحدة (ب)]

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية المجمدة في المخزون، وتساوي نسبة المخزون في المنظمات الصناعية ٢٥% بينما ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل ٧٥%.

وتستطيع الإدارة أن تحدد فيما إذا كان المخزون غالياً أم لا من خلال المقارنة التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة أو من خلال الأحكام التجارية.

٢- عدد الأسابيع (المدة) التي يغطى فيها المخزن الطلب:

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال إستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأسابيع} = \frac{\text{معدل القيمة الاجمالية للمخزون}}{\text{تكلفة المبيعات الأسبوعية}}$$

٣- دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية:

دوران المخزون = تكلفة المبيعات السنوية/ معدل القيمة الإجمالية للمخزون.

ثانياً: مقاييس العمليات:

هناك ثلاثة مقاييس للعمليات تتعلق بسلسة التوريد وهي العلاقات مع العملاء، وإشباع الطلبات، والعلاقات مع الموردين، ويعمل مديرو سلسلة التوريد على السيطرة على الأداء من خلال قياس التكلفة والوقت والجودة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

دراسة (اليحيوي،٢٠٠٦) بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قادة فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وإستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة٢٣٠ طالبة بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حيث أظهرت الدراسة أن الأفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) ترى أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة ، لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

١- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس إتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات والحد من آثارها.

٢- التنظيم للأزمات: حيث يجب على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة، التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.

٣- التوجيه في الأزمات: حيث يتعين على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفعالية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.

دراسة (عمرو،٢٠١٩) بعنوان " دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على حل بعض مشكلات الإمداد، وتأثير تطبيقها على حل بعض المشكلات التسويقية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة بالتطبيق على شركات تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية على عدد (٣٠) شركة تتميز بتنوع منتجاتها وتم إختيار الشركة بطريقة العينة التحكمية وإشتمل مجتمع الدراسة على تصنيع مستحضرات وأدوات التجميل والعناية الشخصية في مصر وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٠ مفردة من سبعه فئات (مديري الإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية والتمويل والمشتريات والمخازن) تم إختيارهم بإستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الأول الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبعض مشكلات الإمداد التي تواجه بعض منظمات الأعمال لصناعة مستحضرات التجميل والعناية الشخصية، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض مشكلات الإمداد من خلال إدارة العلاقات مع الموردين وهي أحد مكونات إدارة سلسلة الإمداد.

٢-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثاني الذي ناقش العلاقة بيت تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين حل بعض المشكلات المالية التي تواجه منظمات الأعمال، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى حل بعض المشكلات المالية من خلال تحقيق العديد من الوفورات ، مثل خفض مستوى المخزون والإنتاج للطلب.

٣-تناول الباحث من خلال إختبار الفرض الثالث، الذي ناقش العلاقة بين تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وبين زيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة، وتمكن الباحث من إثبات أن تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى زيادة التنسيق بين إدارات المنظمة كوحدة واحدة تمنع التضارب والتعارض.

ثانياً: الدراسات العربية

دراسة (انتظار جاسم،٢٠١١) بعنوان "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق- دراسة مقارنة". وهدفت الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات (وكيل وزارة – مدير عام – مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية، وبلغ عددهم في وزارة الصحة (٢٢٤) وفي وزارة الداخلية (١٩٧) وجرى إختيار عينة عشوائية قوامها (١٦١) من وزارة الصحة و (١٣٩) من وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توصلت الدراسة إلى أن الإستعدادات لمواجهة الأزمة قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين، أما الإستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالإستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

دراسة طارق مفلح أبوحجير (٢٠١٤) بعنوان"القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات". وهدفت الدراسة للتعرف على ممارسة القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تعانى العديد من الأزمات وبلغ حجم المجتمع (٢٦٨٢) موظف بينما حجم العينة (٣٩١) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات وإختبار الفرضيات.
وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً، حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الإقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية، وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر الأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.
٢- إتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
٣- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما إن إدارة الأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة ، وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

دراسة(سمير وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- وجود دور وأهمية مرتفعة جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
- متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاء بدرجة مرتفعة جداً.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في الإكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة.
- إن دور التخطيط الإستراتيجي في إحتواء الأضرار في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Zenica-Livia et al,2012)، بعنوان" تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الإقتصادية في المنظمات".

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الإقتصادية، وقد طبقت على المنظمات الرومانية، حيث كان حجم العينة ٢٦٥ موظف أجابوا على نموذجي الإستقصاء، الأول صمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الإقتصادية، أما الثاني فصمم للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الإقتصادية، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وبرنامج الرزمة الإحصائية (spss) في التوصل إلى نتائج في الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الدراسة أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لإنعدام السلوك الأخلاقي من أهمها: تخفيض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعاً لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم.

ب- توصلت الدراسة أن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافاتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الإقتصادية.

دراسة (Fredricka,2013) بعنوان" عندما أنقذت الثقافة الموقف : ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات".

أهداف الدراسة: تحدد هدف الدراسة في إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بـ ٢٠٠ مليون دولار، وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل ٩٠عام كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من ١٨ إلى ٢٤ شهر، إلا أنها عادت للعمل خلال ٥ شهور فقط. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الإلتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة.

ب- توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات قائمة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

ج- من خلال التجربة التي كان لها الأثر في أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات في المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة، كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة لطلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

دراسة (Genti,2014)، بعنوان " نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات ". هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة للإستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية، وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات. وقد تم إستخدام الدراسة المقارنة لإثنين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango وAbertis حيث شركة Mango هي منشأة دولية تعمل في تصميم وصناعة الملابس والأحذية، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الحالتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من إبتكار نماذج أعمال جديدة في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل.

ب- الإستنتاج الرئيسي هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.

ج- تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

دراسة (M.Papadaki et al,2014)، بعنوان" العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات / البرامج ".

أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls-Royce plc) التي تهدف إلى إستكشاف فعالية إدارة الأزمات في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة.

إستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية والإستقصاءات كأدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فرصة لتحسين إدارة الأزمات من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:

١- دعم القيادة والإدارة العليا.

٢-التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة.

٣-الدعم من مدير إدارة الأزمات.

٤-توصيل وإستخدام بيانات إدارة الأزمات في صنع القرارات.

ب-تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة الأزمات في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالازمات مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير الأزمات حيث يضمن جميع بيانات الأزمات وتحليلها وتقديمها للقيادة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة ادارة الازمات ودور سلاسل الامداد في تحسين المركز التنافسيي للمنظمة ، ودوافع ادارة الازمات ودور القيادة في ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وجدوره في ادارة الازمات ولكن الدراسة الحالية تميزت عنها بانها تناولت ادارة الازمات واثرها على سلاسل الامداد في الشركات وتناولت دورة القيادة والاتصالات في ادارة الازمات بالاضافة الى فريق العمل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: نوع الدراسة (وصفية)

تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معنية، أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة المدروسة (عبيدات،٢٠١٧م، ص٢٢).

ثانياً: منهج الدراسة

تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها إستخداماً في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه وهو منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها بهذا يعد منهجاً وصفياً.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة كما يعرف أنه " جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو الأشخاص الذين يكونون موضوع بحث الدراسة. ومجتمع الدراسة هو " الموظفين في إدارة سلاسل الإمداد ومركز التحكم بإدارة الأزمات والكوارث في شركة عبداللطيف جميل.

مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بالإعتماد على نوعين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات وهي كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية**: وهي البيانات التي جمعت سابقاً من قبل باحث آخر وغالباً ما يكون الإعتماد عليها أقل كلفة ووقت. مثل: الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة.

ب- **المصادر الأولية**: وهي بيانات تجمع لأول مرة من مجتمع خاص لمشروع البحث، وغالباً ما يكون الإعتماد عليها يحتاج إلى جهد ووقت كافي، وتفصيل أكثر من المصادر الثانوية لأنها تقود إلى معلومات أكثر دقة وواقعية مثل: الإستبيان ويتم جمع هذه المصادر لأغراض الدراسة من الرسائل الجامعية، ومن المواقع المتاحة في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

طريقة جمع البيانات الأولية بالإعتماد على الإستبانه التي تم تصميمها من قبل الباحثين لغرض جمع البيانات الكمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة

عينة الدراسة وهي " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحثين بأساليب مختلفة وتضم عدداً من أفراد المجتمع الأصلي نظراً لأهمية تطبيق أداة الدراسة بشكل جيد وشرحها متمثلة في الآتي(" الموظفين في إدارة سلاسل الإمداد في الشركة ") كمتطلب للحصول على درجة الماجستير وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثين بإعداد إستبانة الكترونية مكونة من (٢٤) فقرة، وموزعة على جزء يتناول الفقرات المتعلقة بالتعرف على " إستراتيجيات إدارة الأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد ، فقد أخذت الدراسة عينة عشوائية بسيطة عددها (١٢١) موظف من العاملين بإدارة سلاسل الإمداد في شركة عبداللطيف جميل.

خامساً: خصائص مجتمع الدراسة

لمجتمع البحث عدد من الخصائص وهي:

- حجم مجتمع البحث كبير.
- لدى مجتمع البحث صفة أو خاصية مشتركة.
- يصعب تطبيق البحث على كافة المجتمع فهو يحتاج وقت وجهد.

سادساً: أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها الأولية

إعتمدت الدراسة عند إعداد الإستبانة على المصادر التالية:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الأولية والجزء الثاني يتكون من سته محاور، التي تخص عنوان الدراسة ("أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات").

المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة مكون من ٥ عبارات.

المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات لسلاسل الإمداد في الشركة مكون من ٤ عبارات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

١/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات ") يتفرع منه المحور الأول (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪						
١	ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	71	58.7	32	26.4	7	5.8	10	8.3	1	0.8	0.87	4.34	0.971	موافق بشدة	1	٠.٠٠٠
٥	ساهم إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.	52	43	45	37.2	13	10.7	11	9.1			0.83	4.14	0.943	موافق	2	٠.٠٠٠
٣	أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى تبني فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة.	56	46.3	37	30.6	16	13.2	11	9.1	1	0.8	0.82	4.12	1.013	موافق	3	٠.٠٠٠
٢	أدت عملية دراسة عوامل القوة	43	35.5	53	43.8	14	11.6	10	8.3	1	0.8	0.81	4.05	0.939	موافق	4	٠.٠٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	والضعف داخل الشركة إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة.															
٤	أدت عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.	52	43	33	27.3	17	67	14	18	14.9	1	4	0.8	0.64	0.79	3.97	1.118	محايد	5	٠.٠٠٠
المتوسط العام		274	45.3	200	33.06	67	60	11.06	9.94	4	0.64	0.82	4.12	1.00	موافق					

تشير النتائج في الجدول (١) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الأول(أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وبإنحراف معياري قدره (1.00)، والوزن النسبي بلغ (0.82) وبدرجة موافقة على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97-4.34)، من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى (ساهمت عملية إثارة ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.87) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبإنحراف معياري قدره (0.971) درجه، عليه نستنتج أن عملية الإثارة ساهمت في ملاحظات العاملين في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة. جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية (ساهم إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات) الوزن النسبي بلغ (0.83) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبإنحراف معياري قدره (0.943) درجه، عليه نستنتج أن إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي يساهم بالتنبؤ بالأزمات. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة (أدت عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى تبني فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة)الوزن النسبي بلغ (0.82) بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبإنحراف معياري قدره (1.013) درجه، عليه نستنتج أنعملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى تبني فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة. جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الرابعة (أدت عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لتفادي الأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.81) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبإنحراف معياري قدره (0.939) درجه، عليه نستنتج أن عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل الشركة أدت إلى وجود تعاون بين إدارات الشركة لتفادي الأزمة. جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الخامسة (أدت عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة) الوزن النسبي بلغ (0.79) بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبإنحراف معياري قدره (1.118) درجه، عليه نستنتج أن عملية تحليل الأزمات للمحيط الخارجي ضروري إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة. والنتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والإنحرافات المعيارية

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات ") يتفرع منه المحور الثاني (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

رقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪						
٢	يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.	66	54.5	36	29.8	12	9.9	7	5.8			0.87	4.33	0.879	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
١	ساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.	67	55.4	33	27.3	9	7.4	12	9.9			0.86	4.28	0.977	موافق	٢	٠.٠٠٠
٥	ساهمت خطط الطوارئ في إعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.	58	47.9	40	33.1	11	9.1	11	9.1	1	0.8	0.84	4.18	0.992	موافق	٣	٠.٠٠٠
٣	ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما	56	46.3	38	31.4	18	14.9	9	7.4			0.83	4.17	0.943	موافق	٤	٠.٠٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	وصلت إلى طريق مسدود.															
٤	ساهمت الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.	54	44.6	36	29.8	22	18.2	8	6.6	1	0.8	0.82	4.11	0.982	موافق	٥	٠.٠٠٠
	المتوسط العام	301	49.74	183	30.28	72	11.9	47	7.76	2	0.32	0.84	4.21	0.95	موافق		

تشير النتائج في الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثاني(أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٥). والوزن النسبي بلغ (0.84) وبدرجة موافقة موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(٤.٢-٣.٤) من أفرد عينة الدراسة . جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى (يساهم التخطيط الإستراتيجي في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في إحتواء الأزمة)الوزن النسبي بلغ (0.87) بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبإنحراف معياري قدره (0.879) درجه، عليه أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في إحتواء الأزمة. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية (ساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات) الوزن النسبي بلغ (٠.٨٦) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٧٧) درجة ، عليه أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات. جاءت العبارة رقم (٥) بالمرتبة الثالثة (ساهمت خطط الطوارئ في إعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة)الوزن النسبي بلغ (0.84) بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبإنحراف معياري قدره (0.992) درجه، عليه أستنتج أن خطط الطوارئ ساهمت في إعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الرابعة (ساهمت عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لإحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود)الوزن النسبي بلغ (0.83) بمتوسط حسابي بلغ (4.17) درجه وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٤٣) درجة، عليه أستنتج أن عملية تحديد عدد من السيناريوهات ساهمت في القدرة على التدخل لإحداث تغيير في معالجة الأزمة في حالة الوصول إلى طريق مسدود. جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الخامسة (ساهمت الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات)الوزن النسبي بلغ (0.82) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبإنحراف معياري قدره (0.982) درجه، عليه أستنتج أن الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى الشركة ساهمت في مواجهة الظروف الغير متوقعة للأزمات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

٣/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة ("أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات ") يتفرع منه المحور الثالث (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪						
١	ساهمت الاتصالات بين الإدارات بالتنبؤ بوقوع الأزمات.	56	46.3	45	37.2	12	9.9	8	6.6			0.85	4.23	0.883	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
٢	سهلت الإتصالات على تحديد المناطق المعرضة للخطر.	55	45.5	46	38.0	12	9.9	8	6.6			0.84	4.22	0.880	موافق	٢	٠.٠٠٠
٣	عملت الإتصالات على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة.	50	41.3	46	38.0	16	13.2	9	7.4			0.83	4.13	0.912	موافق	٥	٠.٠٠٠
٤	ساهمت الإتصالات في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلة في الشركة.	51	42.1	47	38.8	14	11.6	9	7.4			0.83	4.16	0.904	موافق	٤	٠.٠٠٠
٥	الإتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركةعن	54	44.6	45	37.2	13	10.7	9	7.4			0.84	4.19	0.907	موافق	٣	٠.٠٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأخطار.																	
المتوسط العام	266	43.96	229	37.84	67	11.06	43	7.08		0.84	4.19	0.90	موافق				

تشير النتائج في الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثالث (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٠)، والوزن النسبي بلغ (٠.٨٤) وبدرجة موافقه موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٣-٤.٢)، من أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى (ساهمت الإتصالات بين الإدارات بالتنبؤ بوقوع الأزمات) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٥، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٣، وإنحراف معياري بلغ 0.883، عليه نستنتج أن الاتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات.

جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الثانية (سهلت الإتصالات على تحديد المناطق المعرضة للخطر) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ٤.٢٢، وإنحراف معياري بلغ ٠.٨٨٠، عليه نستنتج أن الإتصالات سهلت على تحديد المناطق المعرضة للخطر.

جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الخامسة (عملت الإتصالات على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٣، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٣، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩١٢، عليه نستنتج أن الإتصالات عملت على تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة.

جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الرابعة (ساهمت الإتصالات في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيات المرسلة والمستقبلة في الشركة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٣، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٦، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠٤، عليه نستنتج أن الإتصالات ساهمت في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيات المرسلة والمستقبلة في الشركة.

جاءت العبارة رقم (٥) بالمرتبة الثالثة (الإتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٩، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠٧، عليه نستنتج أن الإتصال ساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة الشركة عن الأخطار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

٤/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة (أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإمداد بالشركات) يتفرع منه المحور الرابع (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪						
٢	عملت المهارات القيادية على تحديد الأهداف وقت الأزمات.	70	57.9	42	34.7	5	4.1	4	3.3			0.89	4.47	0.731	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
١	ساهمت مهارات القيادة على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.	56	46.3	42	34.7	14	11.6	9	7.4			0.84	4.2	0.919	موافق	٢	٠.٠٠٠
٤	عملت المهارات القيادية على الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات.	55	45.5	42	34.7	16	13.2	8	6.6			0.84	4.19	0.907	موافق	٣	٠.٠٠٠
٥	وفرت المهارات القيادية مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.	53	43.8	44	36.4	16	13.3	8	6.6			0.83	4.17	0.901	موافق	٤	٠.٠٠٠
٣	ساهمت المهارات القيادية في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.	48	39.6	43	35.5	21	17.4	9	7.4			0.81	4.07	0.932	موافق	٥	٠.٠٠٠
	المتوسط العام	282	46.62	213	35.2	72	11.9	38	6.26			0.84	4.22	٠.٨٧	موافق		

تشير النتائج في الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الرابع(أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٢) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧)، والوزن النسبي بلغ (٠.٨٤)، وبدرجة موافقه موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٢-٣.٤١) من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى (عملت المهارات القيادية على تحديد الأهداف وقت الأزمات) الوزن النسبي بلغ ٠.٨٩، بمتوسط حسابي بلغ٤.٤٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٧٣١، عليه نستنتج أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية (ساهمت مهارات القيادة على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات) والوزن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢،وإنحراف معياري بلغ ٠.٩١٩، عليه نستنتج أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات. جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الثالثة (عملت المهارات القيادية على الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمات) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٩، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠٧، عليه نستنتج أن المهارات القيادية عملت على الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمات.

جاءت العبارة رقم (٥) بالمرتبة الرابعة (وفرت المهارات القيادية مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٣، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٠١، عليه نستنتج أن المهارات القيادية وفرت مناخ إدارة ملائم يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الخامسة (ساهمت المهارات القيادية في تخطيط الوقت أثناء الأزمات) والوزن النسبي بلغ ٠.٨١، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٧، وإنحراف معياري بلغ ٠.٩٣٢، عليه نستنتج أن المهارات القياديةساهمت في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها

٥/ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة المتوسطات والإنحرافات المعيارية:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة ""أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات"، يتفرع منه المحور الخامس:(تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪						
٢	قام فريق العمل بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.	77	63.6	33	27.3	8	6.6	3	2.5			0.9	4.52	0.731	موافق بشدة	١	٠.٠٠٠
١	أدى تدريب فريق العمل إلى التنبؤ بالأزمة.	76	62.8	30	24.8	6	5	9	7.4			0.89	4.43	0.893	موافق	٢	٠.٠٠٠
٣	إدارة فريق العمل له	60	49.6	36	29.8	17	14	8	6.6			0.84	4.22	0.926	موافق	٣	٠.٠٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة.															
٤	عدم التأثر بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي.	55	45.5	44	36.4	12	9.9	10	8.2			0.84	4.19	0.925	موافق	٤	٠.٠٠٠
	المتوسط العام	268	55.37	143	29.58	43	8.87	30	6.2			0.87	4.34	0.87	موافق		

تشير النتائج في الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال الخامس(تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧)، والوزن النسبي بلغ (٠.٨٧)، وبدرجة موافقة موافقين على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41-٤.٢)، من أفراد عينة الدراسة. جاءت العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى (قام فريق العمل بالتصدي للازمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها) والوزن النسبي بلغ0.90 ، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٢، وإنحراف معياري بلغ 0.731، عليه نستنتج أن فريق العمل قام بالتصدي للازمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها. جاءت العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية (أدى تدريب فريق العمل إلى التنبؤ بالأزمة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٩ بمتوسط حسابي بلغ٤.٤٣وإنحراف معياري بلغ 0.893 عليه نستنتج أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة. جاءت العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثالثة (إدارة فريق العمل له القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤ بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٢وإنحراف معياري بلغ 0.926 عليه نستنتج أن إدارة فريق العمل له القدرة في التدخل في الأزمة بمهارة. جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الرابعة (عدم التأثر بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي) والوزن النسبي بلغ ٠.٨٤ بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٩وإنحراف معياري بلغ 0.925 عليه نستنتج أن عدم التأثر بأحداث الأزمة له أثر نفسي وعاطفي.

نتائج الفروق

أولاً: متغير النوع: جدول رقم (٦) هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات" مع محاور الدراسة.

الفروق بين متوسطات العينة بين الذكور والإناث

المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	ذكر	111	21.0000	2.05382	-٠.٤٢٢-	٠.٦٨٢	غير دالة احصائياً
	أنثى	10	21.3000	2.16282			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	ذكر	111	21.4054	1.96042	٠.٣٩٤	٠.٧٠٢	غير دالة احصائياً
	أنثى	10	21.1000	2.37814			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	ذكر	111	21.3423	2.06043	-٠.٣٦٣-	٠.٧٢٥	غير دالة احصائياً
	أنثى	10	21.7000	3.05687			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	ذكر	111	21.4054	1.83094	-١.٣٦٢-	٠.٢٠٢	غير دالة احصائياً
	أنثى	10	22.3000	2.00278			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	ذكر	111	17.3333	1.92747	-٠.٨٩٥-	٠.٣٨٦	غير دالة احصائياً
	أنثى	10	17.7000	1.15950			

الجدول رقم (٦) أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٤٢٢-) مستوى المعنوية لها (٠.٦٨٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الأول: (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.٣٩٤) مستوى المعنوية لها (٠.٧٠٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثاني: (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٣٦٣-) مستوى المعنوية لها (٠.٧٢٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثالث: (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة).

الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-١.٣٦٢-) مستوى المعنوية لها (٠.٢٠٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الرابع: (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٨٩٥-) مستوى المعنوية لها (٠.٣٨٦) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الخامس:(تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين الذكور والإناث فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.٩٨٣) مستوى المعنوية لها (٠.٣٤٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥)

ثانياً: متغير الحالة الإجتماعية:

جدول رقم (٧) هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عزاب ومتزوجين إستراتيجيات إدارة الأزمات وآثارها على سلاسل الإمداد مع محاور الدراسة. الفروق بين متوسطات العينة بين عزاب ومتزوجين:

المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	أعزب	37	20.7568	2.10034	-٠.٩٤٠-	٠.٣٥٠	غير دالة
	متزوج	84	21.1429	2.03667			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	أعزب	37	21.4324	2.15433	٠.١٨٣	٠.٨٥٥	غير دالة
	متزوج	84	21.3571	1.92412			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	أعزب	37	21.8378	1.83354	١.٧٢٧	٠.٠٨٨	غير دالة
	متزوج	84	21.1667	2.24861			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	أعزب	37	21.2432	1.87684	-٠.٩٢٣-	٠.٣٥٩	غير دالة
	متزوج	84	21.5833	1.84462			
المحور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	حالة الدالة
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	أعزب	37	17.4865	1.83518	٠.٤٨٣	٠.٦٣٠	غير دالة
	متزوج	84	17.3095	1.90102			

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الجدول رقم (٧) أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٩٤٠-) مستوى المعنوية لها (٠.٣٥٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الأول: (أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.١٨٣) مستوى المعنوية لها (٠.٨٥٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثاني: (أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (١.٧٢٧) مستوى المعنوية لها (٠.٠٨٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الثالث: (دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (-٠.٩٢٣-) مستوى المعنوية لها (٠.٣٥٩) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الرابع: (أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة).

الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.٤٨٣) مستوى المعنوية لها (٠.٦٣٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥) مع المحور الخامس: (تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة). الجدول أعلاه يبين الفروق بين عزاب ومتزوجين فمن خلال خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (ت) (٠.١٦٤) مستوى المعنوية لها (٠.٨٧٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين عزاب ومتزوجين عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥)

ثالثاً: متغير العمر: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير العمر استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير العمر.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٨) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف العمر:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	**بين المجموعات**	27.547	3	9.182	2.241	٠.٠٨٧	**غير دالة**
	داخل المجموعات	479.378	117	4.097			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	**بين المجموعات**	8.416	3	2.805	٠.٧٠٤	٠.٥٥١	**غير دالة**
	داخل المجموعات	466.096	117	3.984			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	**بين المجموعات**	18.827	3	6.276	1.376	٠.٢٥٣	**غير دالة**
	داخل المجموعات	533.437	117	4.559			
	الكلي	552.264	120				
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	**بين المجموعات**	8.293	3	2.764	٠.٨٠١	٠.٤٩٦	**غير دالة**
	داخل المجموعات	403.905	117	3.452			
	الكلي	412.198	120				
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	**بين المجموعات**	5.122	3	1.707	٠.٤٧٩	٠.٦٩٧	**غير دالة**
	داخل المجموعات	416.878	117	3.563			
	الكلي	422.000	120				

يتضح من الجدول (٨) الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٢.٢٤١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٨٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع (المحور الأول: أسباب

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٧٠٤) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٥١) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمارمع (المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.٣٧٦) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٢٥٣) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٠١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٩٦) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً.يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمارمع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٤٧٩) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٦٩٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الأعمار.

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين أعمار أفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائي المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (٠.٠٥) مما يعني أن أعمار أفراد عينة الدراسة ليس له تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة إحصائي (٠.٠٥)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة بإختلاف أعمارهم مع جميع محاور الدراسة. أي غير دال احصائياً.

رابعاً: متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير المستوى التعليمي إستخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف المستوى التعليمي:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	بين المجموعات	27.388	2	13.694	3.370	.038	دالة احصائياً
	داخل المجموعات	479.537	118	4.064			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	بين المجموعات	18.721	2	9.361	2.423	.093	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	455.791	118	3.863			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الإتصالات	بين المجموعات	6.437	2	3.218	.696	.501	غير دالة احصائياً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	داخل المجموعات	545.828	118	4.626			
	الكلي	552.265	120				
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	13.173	2	6.586	1.948	.147	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	399.026	118	3.382			
	الكلي	412.199	120				
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	بين المجموعات	.894	2	.447	.125	.882	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	421.106	118	3.569			
	الكلي	422.000	120				

يتضح من الجدول (٩) الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٣.٣٧٠) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٣٨) أقل من (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (2.423) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.093) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٦٩٦) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٠١) أكبر من (٠.٠٥) مما

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي معالمحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.٩٤٨) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.١٤٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة). أي غير دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المستوى التعليمي مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.١٢٥) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٨٨٢) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال احصائياً.

خامساً: متغير الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الخبرة استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف الخبرة:

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول:	بين	28.555	3	9.518	2.328	٠.078	غير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	المجموعات						دالة احصائيا
	داخل المجموعات	478.370	117	4.089			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	بين المجموعات	14.771	3	4.924	1.253	٠.294	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	459.741	117	3.929			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	**بين المجموعات**	12.060	3	4.020	٠.871	٠.459	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	540.205	117	4.617			
	الكلي	552.265	120				
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	4.693	3	1.564	٠.449	٠.718	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	407.506	117	3.483			
	الكلي	412.199	120				
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	بين المجموعات	1.868	3	.623	0.173	.914	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	420.132	117	3.591			
	الكلي	422.000	120				
	داخل المجموعات	465.927	117	3.982			
	الكلي	470.149	120				

يتضح من الجدول (١٠) الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (2.328) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٧٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الأول أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. غير دال احصائيا. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.٢٥٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإحصائية (٠.٢٩٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة. غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٧١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٥٩) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع(المحور الثالث:دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة)غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٤٤٩) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧١٨) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.١٧٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٩١٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال إحصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الخبرة لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٣٥٣) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧٨٧) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين الخبرة لأفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائي المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (٠.٠٥) مما يعني ان سنوات الخبرةلأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة بإختلاف الخبرة مع جميع محاور الدراسة أي غير دال إحصائياً.

سادساً: متغير الدرجة الوظيفية: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الدرجة الوظيفية استخدم الباحثين " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف متغير الدرجة الوظيفية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى إختلاف الدرجة الوظيفية:

	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة	بين المجموعات	37.078	3	12.359	3.078	0.030	دالة احصائياً
	داخل المجموعات	469.847	117	4.016			
	الكلي	506.925	120				
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة	بين المجموعات	4.621	3	1.540	0.384	0.765	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	469.891	117	4.016			
	الكلي	474.512	120				
المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	16.096	3	5.365	1.171	0.324	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	536.168	117	4.583			
	الكلي	552.264	120				
المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة	بين المجموعات	9.167	3	3.056	0.887	0.450	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	403.031	117	3.445			
	الكلي	412.198	120				
المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على	بين المجموعات	0.397	3	.132	0.037	0.991	غير دالة احصائياً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة	داخل المجموعات	421.603	117	3.603			
	الكلي	422.000	120				
	داخل المجموعات	465.887	117	3.982			
	الكلي	470.149	120				

يتضح من الجدول (١١) الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٣.٠٧٨) مقارنتها بقيمة مستوى الدلاله الإحصائية (٠.٠٣٠) أقل من(٠.٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الأول: أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة. أي دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٣٨٤) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧٦٥) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة، أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (١.١٧١) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٣٢٤) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الثالث: دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة) أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة) لأفراد العينة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٨٨٧) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٤٥٠) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الرابع: أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات الدرجة الوظيفية مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لإختبار (F) التي بلغت (٠.٠٣٧) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٩٩١) أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع (المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة) لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، يعزي هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية مع المحور الخامس: تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة. أي غير دال احصائياً.

الجدول أعلاه عبارة عن الفروق بين الدرجة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة في ابعاد أداة الدراسة فمن خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائي المقابلة لكل بعد نجدها أكبر من (٠.٠٥) مما يعني ان الدجة الوظيفيةلأفراد عينة الدراسة ليس لها تأثير على إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة عند مستوى دلالة احصائي (٠.٠٥)، أي لا تختلف إجابات أفراد العينة بإختلاف الدرجة الوظيفية مع جميع محاور الدراسة ما عدا المحور الأول تختلف.

الإنحدار الخطي البسيط

الفرض الصفري H_0: لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرض البديل H_1: توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

جدول رقم (٢٨) يوضح معامل الإرتباط بين المتغير التابع (النوع) مع المتغيرات المستقلة (المحور الأول أسباب حدوث الأزمات ومراحل التعامل مع الأزمة في الشركة، المحور الثاني أهمية التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات في الشركة، المحور الثالث دور الإتصالات الإدارية في التعامل مع الأزمات في الشركة، المحور الرابع أهمية ودور القيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة، المحور الخامس تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات وأثرها على سلاسل الإمداد في الشركة،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (١٢) معاملات الإرتباطات:

Correlations

		السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	النوع
معامل الإرتباط بيرسون	النوع	**.062**	**.074**	**.112**	**.061**	**.127**	**.078**	**1.000**
	الأول	**.207**	**.323**	**.306**	**.272**	**.440**	**1.000**	**.078**
	الثاني	**.361**	**.340**	**.426**	**.412**	**1.000**	**.440**	**.127**
	الثالث	**.331**	**.320**	**.414**	**1.000**	**.412**	**.272**	**.061**
	الرابع	**.469**	**.383**	**1.000**	**.414**	**.426**	**.306**	**.112**
	الخامس	**.330**	**1.000**	**.383**	**.320**	**.340**	**.323**	**.074**
	السادس	**1.000**	**.330**	**.469**	**.331**	**.361**	**.207**	**.062**
مستوى الدلالة الإحصائية	النوع	**.168**	**.127**	**.041**	**.173**	**.025**	**.115**	**.**
	الأول	**.001**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.115**
	الثاني	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.**	**.000**	**.025**
	الثالث	**.000**	**.000**	**.000**	**.**	**.000**	**.000**	**.173**
	الرابع	**.000**	**.000**	**.**	**.000**	**.000**	**.000**	**.041**
	الخامس	**.000**	**.**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.127**
	السادس	**.**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.001**	**.168**
العينة	النوع	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	الأول	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	الثاني	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	الثالث	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	الرابع	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	الخامس	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**
	السادس	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**	**240**

من الجدول رقم (٢٨) أعلاه يتضح لنا وجود علاقة إرتباط طردية متوسطة بين المتغير التابع وبين جميع المتغيرات المستقلة (٠.٠٠٠) دالاً إحصائياً بمستوى دلالة إحصائية معنوية أقل من ٠.٠٥.

جدول رقم (١٣) يوضح ملخص النموذج معامل الإرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كالتالي:

نموذج	الخطأ التقديري	مربع معامل الإرتباط المعدل	مربع معامل الإرتباط	معامل الإرتباط
	0.17128	**-0.008-**	**0.041**	**0.144a**
a. Predictors: (Constant), الخامس, الأول, الثالث, الرابع, الثاني :المتغير المستقل				
b. Dependent Variable: البعد السادس :المتغير التابع				

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

من الجدول رقم (١٣) أعلاه يتضح لنا معامل الإرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.144) ومربع معامل الإرتباط (٠.٠٤١)، ومربع معامل الإرتباط المعدل (-٠.٠٠٨) والخطأ التقديري (٠.١٧١٢٨)، بمعنى معنوية الإختبار.

الإنحدار الخطي البسيط:

الفرض الصفري H_0: لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرض البديل H_1: توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

جدول رقم (١٤) يوضح الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع والمتغير المستقل كالتالي:

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية
الإنحدار	.161	6	.027	.826	.551b
المتبقي	7.572	233	.032		
الكلي	7.733	239			

من جدول رقم (١٤) أعلاه يتضح لنا من قيمة F (٠.٨٢٦) بمستوى الدلالة الإحصائية (٠.٥٥١) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (٠.٠٥) عليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أن الإنحدار غير معنوي وبالتالي توجد علاقة إرتباط خطية (Linear) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

١. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الحالة الإجتماعية متزوجون أعلى نسبة مئوية بلغت (٦٩.٤٪).
٢. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الأعمار التي تتراوح ما بين (من31-40سنة) أعلى نسبة مئوية بلغت (39.7%).
٣. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير المستوى التعليمي بكالوريوس أعلى نسبة مئوية بلغت (٥٠.٤٪).
٤. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الخبرة التي تتراوح ما بين (من 5 -10 سنوات) أعلى نسبة مئوية بلغت (38٪).
٥. أستنتج من عينة الدراسة أن غالبية التوزيعات لمتغير الدرجة الوظيفية رئيس قسم أعلى نسبة مئوية بلغت (٣٠.٧٪).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول بأسئلة الدراسة:

- ❖ أستنتج أن عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
- ❖ أستنتج أن إستخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني بأسئلة الدراسة:

- ❖ أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة.
- ❖ أستنتج أن التخطيط الإستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث بأسئلة الدراسة:

- ❖ أستنتج أن الإتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات.
- ❖ أستنتج أن الإتصالات سهلت فى تحديد المناطق المعرضة للخطر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع بأسئلة الدراسة:

- ❖ أستنتج أن المهارات القيادية عملت على تحديد الأهداف وقت الأزمات.
- ❖ أستنتج أن مهارات القيادة ساهمت على تكوين فريق عمل لوقت الأزمات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس بأسئلة الدراسة:

- ❖ أستنتج أن تدريب فريق العمل أدى إلى التنبؤ بالأزمة.
- ❖ أستنتج أن فريق العمل قام بالتصدي للأزمة والحد منها ومعالجتها والتعامل مع القوى التي صنعتها.

التوصيات:

١. ضرورة تحديد عدد من السيناريوهات للتدخل السريع لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.
٢. يجب أن يكون هناك خطط بديلة لدى الشركة ،تساهم في مواجهة الظروف الطارئة الغير متوقعة للأزمات.
٣. ضرورة الاهتمام بتطوير الاتصالات وتجهيزها بالأجهزة الحديثة لتشارك في عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلة في الشركة.
٤. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الاتصالات باستمرار للمساهمة في الحد من الأخطار.
٥. ضرورة الاهتمام بتوفير المهارات القيادية ، والمناخ الإداري الملائم القائم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.
٦. ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية للمساهمة في تخطيط الوقت أثناء الأزمات.
٧. على إدارة فريق العمل التدخل في الأزمة بمهارة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع

المراجع العربية:

بالو، رونالد اتش (٢٠٠٦) إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، الرياض: دار المريخ.

البكري ثامر، طالب، أحمد، هادي (٢٠١٥م) إدارة علاقات الزباين والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن .

حسان، محمد احمد (٢٠٠٩م) إدارة سلاسل التوريد والتوزيع ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦م) إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مصر: جامعة عين شمس.

العزاوي ، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٦م) إدارة الانتاج والعمليات ، دار اليازوري ، عمان: الأردن.

ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ،مصر: الاسكندرية .

المرعول ، محمد عبدالله (٢٠١٤) الأزمات مفهومها واسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية ، ط١ ، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

يوسف ، دودين أحمد (٢٠١٥م) إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

مجلات:

درويش، محمد (٢٠٠٥م) الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات ، القاهرة.

الرفاعي، حسين (٢٠٠٣) إدارة الأزمات ، صحيفة التقوى ، العدد ١٢٩ ، عبر موقع الإنترنت www.attakwa.net.

الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز (٢٠٠٦م) أساسيات إدارة سلاسل التوريد ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر: جمعية الأعمال العربية ، العدد ١١٤.

الرسائل والأطروحات:

محسن، محمد خليل محمد (٢٠١٥م)، دور وسائل الاعلام في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان الإسلامية ،٢٠١٥.

الناجي، فهد (٢٠١٢) أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

ثالثاً: المراجع الإنجليزية:

Krajewski,L & Ritzman, L(2010) Operations Management: Strategy and Analysis , Prentice-Hall,New York, NY

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة

The impact of Incentives on Employees performance at civil associations in Makkah region

إعداد

رائد بن عبدالعزيز سليمان الحمدان

Raed Abdulaziz Suleiman Al-Hamdan

كلية الاعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365870

استلام البحث ٢٨ / ٤ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٩/ ٥ / ٢٠٢٤

الحمدان، رائد بن عبدالعزيز سليمان (٢٠٢٤). تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٢٧ – ٢٥٠.

http://ajahs.journals.ekb.eg

تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة

المستخلص:

الأداء الوظيفي العالي يأتي بمقابل تحقيق رغبات الموظفين لذلك على الجمعيات الاهلية أن تسعى الى تحقيق هذه الرغبات سعيا لرفع أداء الموظفين من خلال تقديم الحوافز لإشباع حاجاتهم وهذا يتطلب من المسؤولين في الجمعيات الاهلية معرفة الحوافز بشكل جيد، لذلك استهدفنا في البحث معرفة أداء الموظفين الحالي وكيف يتم زيادة الأداء الوظيفي في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة بالإضافة الى دراسة وفهم الحوافز بشكل عميق ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في الجمعيات وتم التطرق الى أنواع الحوافز المادية، وغير المادية، واشكالها الإيجابية، والسلبية. وذكرنا في البحث طرق تحفيز الموظفين وأثرها على الموظفين وانعكاسها على الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة من خلال تحليل وضع الجمعيات وما تقدمه من حوافز وحاجات الموظفين من حوافز في الجمعيات الاهلية، وتم تسليط الضوء على الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة بأنواعها وانشطتها المختلفة حيث تم التركيز على الجمعيات التي تقدم خدمات اغاثية وتنموية، ورعوية، وصحيه، وتوعوية. وقد تم الاعتماد على عينه عشوائية مكونه من ٧٩ موظف وموظفه من مختلف الأقسام الداخلية بالجمعيات واتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليها من خلال برامج التحليل الاحصائي SPSS والأساليب الإحصائية.

Abstract:

High job performance comes in exchange for fulfilling the employees' desires. Therefore, civil society organizations must strive to achieve these desires in an effort to raise the performance of employees by providing incentives to satisfy their needs. This requires officials in civil society organizations to know the incentives well, so we aimed in the research to know the employees' performance. Current and how job performance is increased in civil society associations in the Makkah Al-Mukarramah region, in addition to studying and understanding incentives in depth and the extent of their impact on the performance of employees in associations. The types of material and non-material incentives, and their positive and negative forms, were discussed. In the research, we mentioned the methods of motivating employees, their impact on employees,

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

and their impact on private associations in the Makkah Al-Mukarramah region, through analyzing the status of the associations, the incentives they provide, and the incentive needs of employees in the private associations. Light was shed on the private associations in the Makkah Al-Mukarramah region, with their various types and activities. The focus was on associations that provide relief, development, pastoral, health, and awareness services. A random sample of 79 male and female employees from various internal departments of the associations was relied upon. In the study, we followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire tool was used to collect and analyze data through statistical analysis programs (SPSS) and statistical methods.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الاساسية في أي منظمه لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وانتاجيتها ولابد أن تحظى بالاهتمام من قبل المنظمة من خلال تقديم حوافز ماديه ومعنويه حتى ينعكس على أدائها بشكل إيجابي، لذلك تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف وتحليل تأثير الحوافز على اداء الموظفين في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة حيث ان الأداء العالي من قبل الموظفين لا يأتي الا برضا الموظفين من خلال اشباع احتياجاتهم لذلك استهدفنا في البحث معرفة أنواع الحوافز واشكالها وأهميتها على أداء الموظفين وانعكاسها على الجمعيات الاهلية ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تعمل فيها على تمكين الجمعيات الاهلية وتوسيع دائرة الاعمال في الجمعيات وانتقالها من العمل الخيري الى العمل المؤسسي وشدة المنافسة بين الجمعيات الاهلية وهذا يتطلب توظيف كفاءات عالية وتقديم الحوافز بأشكالها للحفاظ على موظفيها واستقطاب كفاءات مميزة، فمديرون الجمعيات عليهم أن يقدموا حوافز مغرية والعمل على تهيئة المناخ الإيجابي من أجل الإبقاء على الكوادر المميزة والحفاظ عليها في ظل المنافسة العالية التي يشهده القطاع.

لذلك اعتمدنا في البحث على معرفة رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة لهم من خلال اختيار عينة عشوائية من موظفي الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS والأساليب الاحصائية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مشكلة الدراسة:

قلة الحوافز في الجمعيات الاهلية تعتبر مشكلة جوهرية تؤثر على أداء العمل لدى الموظفين والاحتفاظ بهم مما ينعكس على الجمعيات بالتسرب الوظيفي وعدم استمرار الموظفين وضعف الأداء في هذا القطاع حيث ان الحوافز تولد الدافعية نحو العمل والإنتاجية لذلك سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية من خلال هذا البحث

- ما هو مستوي رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم؟
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات عينة الدراسة؟

منهجية الدراسة:

تم عمل هذه الدراسة وفق منهجية تتيح للباحث توضيح كافة الأمور المتعلقة بالحوافز من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين وتحليلها باستخدام برنامج SPSS كما تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert scale الذي يحتوي على (موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) كما اعتمدنا في الجانب النظري على واحده من أكبر الجمعيات الاهلية على مستوى المملكة العربية السعودية ومسجلة في المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي برقم ٢٩ وهي الجمعية الخيرية بمكة المكرمة حيث يبلغ عدد موظفيها قرابة (١٠٠) موظف وموظفة بالإضافة الى جمعيات أخرى على مستوى منطقة مكة المكرمة حيث تم ارسال رابط الاستبانة الى جميع الأقسام المعنية ، كما تم الاعتماد في الجزء النظري من البحث على الادبيات في الكتب والمقالات والدراسات القريبة من موضع بحثنا ووضع رأينا عليها.

أهداف الدراسة:

نستهدف في هذه الدراسة التركيز وبشكل كبير على الحوافز واشكالها وتأثير الحوافز على الأداء في الجمعيات الاهلية والعلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين كذلك سيتم قياس اداء الموظفين في الجمعيات الاهلية ومعرفة الحوافز الأكثر تأثيرا على الأداء بالإضافة الى المناخ التنظيمي المناسب للعمل في هذا القطاع.

أهمية الدراسة:

أن الأداء العالي من قبل العاملين هو هدف تسعي الى تحقيقه جميع المنظمات لما له من اثار إيجابية على المنظمات من خلال تقديم محفزات تجعل الموظف يقدم أفضل ما لديه للمنظمة كما أن التسرب الوظيفي في الجمعيات الاهلية ودوران الموظفين بين الجمعيات وعدم استمرار الموظفين في الجمعيات لقلة التعويضات والحوافز يجعل الموظفين يبحثون عن فرص أخرى بهدف تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وهذا لا يأتي الا بمقابل يجعل الموظف قادر على العطاء والاستمرار وعدم البحث عن مواقع أخرى و مع وجود قلة واضحة في الدراسات السعودية التي تطرقت لموضوع الحوافز وخصوصا في الجمعيات الاهلية على حسب علم الباحث وما لمسه

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الباحث خلال عمله في الجمعيات الاهلية على مدار ١٤ سنه ما جعلنا نراها مشكلة حقيقة يجب التطرق لها لذلك يمكن الاستفادة من توصيات ونتائج البحث للقادة الاداريين والتنفيذيين في الجمعيات الاهلية في تطوير الأداء الوظيفي في هذا القطاع.

فروض الدراسة:

١/ مستوي رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم مرتفع.

٢/ وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المادية.

٣/ وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المعنوية.

مصطلحات الدراسة:

الحوافز:

هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين. (أبو النصر، ٢٠١٢).

أداء الموظفين:

يشير مفهوم الأداء في اللغة الى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب (المحسنين، جلعود، ٢٠٠٨، ص١٠٩)

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع عينة الدراسة من موظفي الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وعينة الدراسة هي عينة عشوائية من مجموعة موظفين يعملون في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة.

حدود الدراسة الموضوعية:

نتناول في موضوع بحثنا أثر الحوافز على أداء الموظفين حيث قمنا بتحديد متغير مستقل يعرف بالحوافز والذي يشير الى أي مدى يمكن أن يسهم في تحفيز العاملين والمتغير التابع في أداء الموظفين.

حدود الدراسة المكانية:

الجمعية الخيرية بمكة المكرمة والجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة.

حدود الدراسة الزمانية:

المدة الزمنية التي تم عمل الدراسة فيها كانت ثلاث أشهر فبراير – مارس – أبريل 2024م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يبين كل من المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة (من اعداد الطالب)

الإطار النظري والدارسات السابقة

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الاعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لاي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وادارتها، وأصبح ينظر اليها على انها أهم وأغلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه الأصول انها أصول فكرية. (القحطاني. ٢٠١٥).

لذلك الاهتمام والتطوير بهذا المورد البشري والمهم لدى أي منظمة هو أمر ضروري لنجاح وتحقيق أهدافها مما يجعل المنظمات تقدم الحوافز بأنواعها وذلك بغرض زيادة الأداء للمنظمة كما تختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمات بحسب طبيعة عملها، وفي موضوعنا نسلط الضوء على الحوافز التي تقدم للجمعيات الاهلية وماهي الحوافز التي تتناسب مع الموظفين في هذا القطاع.

الحوافز:

تعتبر الحوافز أمراً أساسيا في المنظمات العامة والخاصة والغير ربحيه وأن التحفيز بمختلف اشكاله يولد التشجيع والزيادة في الإنتاجية والأداء لدى الفرد وسنتعرف على الحوافز قبل التطرق لاي شي.

مفاهيم عن الحوافز:

الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والمسكن وما شابه ذلك ويعتبر الاجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة الى حافز الاجر وملحقاته، المكافأت والمشاركة في الإنتاج، وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي. (مجدلاوي ٢٠٠٤)

الحوافز غير المادية:

وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية والاحترام والتقدير أو أشعار الافراد العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم سياسة الإدارة باتجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية ويسمى البعض هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية. (مجدلاوي ٢٠٠٤)

أنواع الحوافز:

أن احتياجات الافراد تختلف من شخص لأخر لذلك هناك أنواع متعددة للحوافز يمكن للمدراء والمسئولين عن الموارد البشرية منح الحوافز حسب حاجة الموظف لذلك سنذكر أنواع الحوافز وماهي الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية والفرق بينهما.

الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤)

الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات الإدارية والثناء والمديح، وشهادات التفوق، والتميز، وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤)

الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشاة ومثال ذلك تقديم مكافآت لأفضل موظف. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الافراد. (الشميمري. ١٤٣٤)

الحوافز الجماعية:

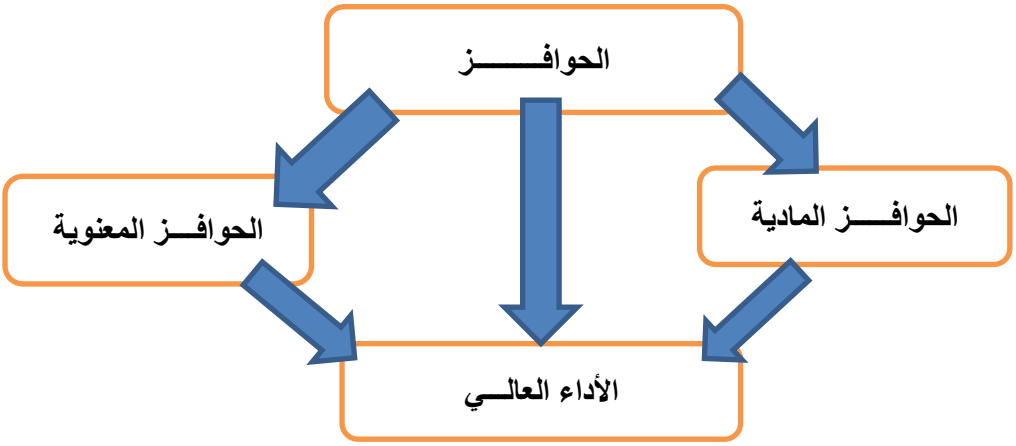
توجه الحوافز الجماعية لأثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة. (الشميمري. ١٤٣٤)

الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

الحوافز كما هي إيجابية فإنها ممكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لاحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين ان الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة الى الحوافز الإيجابية لدافع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج الى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

السلوك غير المرغوب فيه ومن أنواعها الإنذار الشفهي والكتابي والحرمان من الترقية والخصم من المرتب وغيرها. (الشميمري. ١٤٣٤).



شكل رقم (٢) تأثير الحوافز على الأداء (من اعداد الطالب)

الدراسات السابقة:

١- دراسة أبو بكر عطاالله (٢٠٢١):

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع حل أو علاج للمشكلة محل الدراسة وذلك بوضع الفرضيات المناسبة للمشكلة والعمل بالتحليل العلمي على اختبار تلك الفرضيات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمقومات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز في العمل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية وهدفت كذلك إلى توضيح دور المدراء والمسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء العاملين وهدفت إلى توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع أدائهم والتعرف على أساليب الحفز وأنواعها، وتحديد الفروقات بين الحوافز المادية والمعنوية وهدفت كذلك إلى توفير الدافع الذاتي للأفراد لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وبعد الانتهاء من تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركة MTN للاتصالات في السودان باستخدام أسلوب العينة الميسرة وبعد التطبيق الميداني حصل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الباحث على (٦٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها:
١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة. وفي الختام أوصي الباحث بعدة توصيات أبرزها: ١. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء. ٢. إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز على العاملين بشركة MTN للاتصالات بالسودان.

٢- دراسة الحربي (٢٠٢٢):

كشف البحث عن أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة. استعرض البحث إطارًا مفاهيمًا نظريًا تضمن مفهوم الحوافز، ومشكلات الحوافز، ومفهوم الأداء، وتقييم الأداء، والرغبة في الأداء. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (١٠٠) من الموظفين العاملين بأمانة جدة. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن الاهتمام بالحوافز المادية يؤثر بدرجة عالية في تحقيق مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة جدة، وأن وجود نظام للحوافز المعنوية يؤدي لزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأمانة، وأن استخدام نظام للترقيات يساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، ويعزز من انتماء العاملين لجهة العمل التي يعملون إليها. وأوصى البحث بضرورة الاستمرار في تقديم الأجور والحوافز العامة والحوافز الخاصة التي تشجع الابتكار.

٣- دراسة العجمي (٢٠١٧):

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مدارس منطقة الاحمدي التعليمية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وتم اتباع المنهج الوظيفي التحليلي الذي يناسب دراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مدارس الاحمدي التعليمية وقد تم اختيار العينية العشوائية وفقا لاختلافهم في المستوى الوظيفي تكونت من ١٢ موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة ١٧٪ من مجتمع الدراسة البالغ ٧٠ موظف وكانت نتائج الدراسة ١- كانت كل الحوافز المادية والمعنوية منخفضة ٢- كانت الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط ٣- هناك علاقة ترابطية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء تتصف بالقوة لدى موظفي المدارس ٤- توجد فروق ذات دلاله إحصائية وفقا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للمتغيرات الديمغرافية وفقا للجنس وكانت تعزى لصالح الذكور اما بالنسبة للمسمى الوظيفي كان يعزى لصالح رئيس القسم وفي ضوء هذه النتائج كانت توصيات الدراسة: ١- أهمية العمل على تعزيز علاقات العمل بين الموظفين. ٢- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وترسيخ ذلك في ثقافة العمل كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المخطط لها والمطلوب تحقيقها.

٤- دراسة الحسين (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة الى توضيح اثر عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في تطوير أداء الموظفين من خلال بيان أثر كل من (الدور التنظيمي ، الدور التدريبي، الدور التطويري، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيعها الكترونيا وتم استلام عدد ١٥٤ استمارة استبانة وحللت الاستبانة بالأساليب الإحصائية وتم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بجامعة الملك خالد أما الأثر الفردي فوجود أثر لكل من (الدور التنظيمي، الدور التدريبي، الدور التحفيزي) لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداة الموظفين، وعدم وجود أثر للدور التطويري لعمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين أوصت الدراسة بضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بعمادة الموارد البشرية بالجامعة، والعمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في ان واحد لتبادل الخبرات.

٥- دراسة النويقة (٢٠١١):

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الطائف، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، من وجهة نظر العاملين، ولأغراض هذه الدراسة تم أعداد استبانة لقياس المتغيرات المستقلة (الحوافز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت (٢٢٠) استبانة على العاملين في الجامعة وتم استرجاع (٢١٠) استبانة أي بنسبة ٩٥% ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ١- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين. ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين. ٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين. ٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين. ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وأثرها على جودة الأداء الوظيفي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في ضوء النتائج التي تم التواصل إليها قدمت جملة من التوصيات تصب في اقتراح إطار لتطوير الأداء الوظيفي في الجامعة .

٦- دراسة عمر(٢٠٢٠م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز على أداء العاملين بالشركة التعاونية للتأمين. وتمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في أن العديد من الشركات ومن بينها الشركة التعاونية للتأمين لا تنظر إلى الحوافز كمحرك لدوافع العاملين تدفعهم لتطوير أدائهم لهذا برز السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: -ما هو دور الحوافز في تحقيق كفاءة الأداء للعاملين في هذه الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS وقد قامت الدراسة على فرض رئيسي واحد وعدة فروض فرعية أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بالشركة، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن الشركة تعطي الاهتمام الكافي لعملية تشجيع وتحفيز العاملين وبناء على ذلك أوصت الدراسة بتطوير نظام الحوافز لتحريك دوافع العاملين وإرضائهم ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أنشطة الشركة وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية.

الأداء الوظيفي في المنظمات:

مع اتساع الاعمال وكبر حجم الأسواق نرى تنافس كبير بين الشركات والمؤسسات في استقطاب أكبر قدر من الكفاءات من مختلف الاقسام وذلك لغرض تحقيق أهدافهم وفي الجانب الاخر نلاحظ أن كثير من الشركات والمؤسسات تعاني من تسرب موظفيها حيث أن الموظف يبحث دائما عن مصالحه سواء كانت المادية أو المعنوية وخصوصا الكفاءات من الموظفين وهذا له عدت أسباب فكثير من المنظمات لا تعطي لها بال من ابرزها عدم وجود محفزات تجعل الموظف يستمر في الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها فيجعله يبحث عن مواقع أخرى لتحقيق رغباته وحاجاته من الوظيفة بالإضافة الى انه ينعكس على الأداء الوظيفي للمنظمة، كما أن الأداء العالي يشير الى قدرة الموظف على تحقيق أهدافه الوظيفية وأيضا المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة. لذلك فأن الأداء الوظيفي الجيد يتأثر بشكل كبير بعدة عوامل نذكر على سبيل المثال:

١- تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر لكسب المهارات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بفعالية.

٢- التشجيع والتحفيز من خلال شكره على الاعمال المنجزة أو تقديم له مكافأة مقابل العمل الذي يقوم به

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣- تقييم أداء الموظف بين فترة وأخرى وتحسين اداءه من خلال تطوير نقاط الضعف لدى الموظف وتعزيز نقاط القوة.
٤- بيئة العمل الايجابية تنعكس على أداء الموظف فعلى الإدارة الاهتمام بهذا الجانب.
٥- وضع أهداف محدده للموظف ومتابعة إنجازها من قبل الإدارة.
٦- الدافعية والرغبة لدى الموظفين وذلك يحدث عندما توجد محفزات تجعل الموظف يقدم على العمل بكل فعالية واجتهاد.

أسس الأداء الوظيفي:

تلقى الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجاله، حيث يعتبر الأداء الوظيفي الفعال مهماً لأصحاب الشركات والمؤسسات، لذلك الأداء الوظيفي الفعال يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف وبالتالي ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة لذلك سنسعى من خلال هذه الجزئية فهم ومعرفة أسس الأداء الوظيفي الفعال.

يختلف الأداء الوظيفي بشكل كبير بين الموظفين ومثال ذلك الموظف المنجز والفعال والمحب لعمله وهذا نلاحظ أن الأداء لديه عالي وولاءه اتجاه المنظمة كبير وفي الغالب يفضل الاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ويعتبر نفسه جزء منها ، اما النوع الثاني الموظف المتقاعس والغير فعال عادة ما يكون غير منجز وغير فعال وولاءه محدود اتجاه المنظمة التي يعمل بها وقليل الإنتاجية ، لذلك الأداء الفعال من قبل الموظفين للمنظمة أمر مهم يزيد من إنتاجية المنظمات وربحيتها ، اذ تعسى كثير من الشركات والمؤسسات على تدريب وتمكين الموظفين لجعلهم قادرين على تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة لذلك دور المنظمات كبير لزيادة أداء الموظفين لديها من خلال التعاون والتوجيه والإرشاد وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري حيث أن عملية تقييم الأداء عادة تشمل مراجعات دورية بين المرؤوس والرئيس ويتم من خلالها مناقشة الأهداف المحددة للموظف

وتقييم مدى تحقيقها حيث يتم حفظ وتوثيق هذه المراجعات على شكل تقارير أداء ويبنا عليها اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية والمكافأة والتدريب والتطوير وغيرها، كما يعتبر الأداء الوظيفي جزء مهماً لدى إدارة الموارد البشرية في أي منشأة حيث يساعد في تحقيق زيادة الفعالية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمات.

منهجية الدراسة:

تم اتباع إجراءات محدده في دراستنا حيث تم تسليط الضوء على تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة وتمت دراسة هذا التأثير بشكل واضح كما تم الاستعانة بمقياس ليكرت Likert scale الذي يحتوي على (موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، حيث يطلب من عينة الدراسة تقييم مدى اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع كل عباره على حده

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من خلال اختيار الخيار المناسب بعدها يتم تسجيل الردود حيث يمثل رد موافق بشدة على الاتفاق والاستحسان بينما يمثل غير موافق بشدة على عدم الاتفاق والاستحسان يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان لمعرفة مواقف افراد العينة وآرائهم.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة من موظفي الجمعية الخيرية بمكة والجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية من موظفين الجمعية الخيرية بمكة والجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة لعدد ٧٩ موظف وموظفة.

أداة الدراسة

تم توزيع عدد (٨٠) استبانة وتم استرداد (١) منها نظراً لعدم الإجابة عن بعض المعلومات من قبل شخص من أفراد عينة الدراسة فيصبح اجمالي عدد الاستبانات الكاملة (٧٩) استبانة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	٥	٤	٣	٢	١
التقييم المقابل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

إجراءات الدراسة

مرت الدراسة الحالية بالإجراءات التالية :

- مراجعة الأدب النظري.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- إدخال وترميز وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.(SPSS)
- التوصل للنتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوئها.

الاختبارات الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages للتعرف على توزيعات عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics للإجابة عن أسئلة الدراسة
- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس درجة الاتساق في مقياس الدراسة
- اختبار ت لعينة واحدة One-Sample T Test لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة

نتائج الدراسة

البيانات الديمغرافية:

ركزت الدراسة على تأثير الحوافز على الموظفين والوصول الى الأداء العالي كما هدفت الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز ودرجة تأثيرها على الأداء الوظيفي في الجمعيات الاهلية في منطقة مكة المكرمة، حيث كانت الدراسة تركز على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – نوع الوظيفة) ومن خلال هذه المتغيرات استطعنا تحديد خصائص عينة الدراسة بناءً على ما يلي:

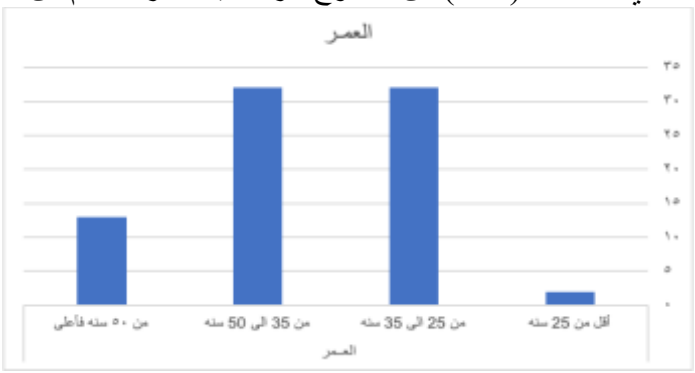
جدول (٢) البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	44	% 55.7
	أنثى	35	% 44.3
العمر	أقل من ٢٥ سنه	2	% 2.5
	من ٢٥ الى ٣٥ سنه	32	% 40.5
	من ٣٥ الى ٥٠ سنه	32	% 40.5
	من ٥٠ سنه فأعلى	13	% 16.5
المؤهل	ثانوي وأقل	9	% 11.4
	دبلوم	11	% 14
	بكالوريوس	44	% 55.6
	ماجستير	15	% 19
سنوات الخبرة	من (٣) سنوات فأقل	12	% 15.1
	من (٣) إلى (١٠) سنة	27	% 34.2
	من (١٠) إلى (١٥) سنة	17	% 21.5

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

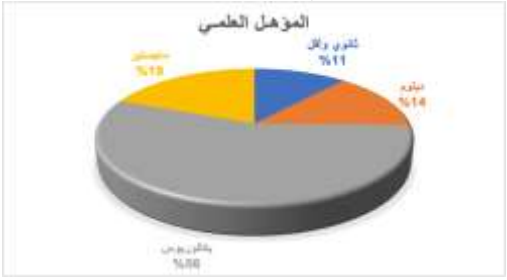
	من (١٥) سنة فأعلى	23	% 29.2
الوظيفة	وظيفة إدارية	48	% 60.7
	وظيفة قيادية	20	% 25.3
	أخرى	11	%14
	ذكر	44	% 55.7

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة حسب نوعية الجنس حيث تبين أن عدد (٤٤) من افراد العينة المدروسة يشكلون (٥٦٪) من مجموع افراد عينة الدراسة من الذكور وهم الفرقة الأكثر من افراد العينة، بينما يتضح لنا أن عدد (٣٥) من افراد عينة الدراسة أي ما نسبته (٤٤٪) من مجموع افراد عينة الدراسة هم من الاناث.



شكل رقم (١) العمر (من اعداد الطالب)

من خلال الرسم البياني يتضح لنا أن عدد (٣٢) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين ٢٥-٣٥ سنه وهم يمثلون نسبة 40.5% من مجموع عينة الدراسة بالإضافة الى أن نفس العدد والنسبة للفئة من ٣٥-٥٠ سنه وعددهم (٣٢) ويمثلون نسبة 40.5%، كما أن الفئة التي أعمارهم من ٥٠ سنه فأعلى من أفراد عينة الدراسة عددهم (١٣) ما نسبته 16.5%، كذلك وجدنا أن عدد (٢) فقط من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 2.5% أعمارهم أقل من ٢٥ سنه.



شكل رقم (٢) المؤهل العلمي (من اعداد الطالب)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويتضح لنا من خلال الشكل الخاص بمتغيرات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث تبين لنا أن عدد (٤٤) من عينة الدراسة ويمثلون نسبة 56% من مجموع عينة الدراسة المؤهل لديهم بكالوريوس وهم أعلى فئه من أفراد عينة الدراسة ، وأن عدد (١٥) من أفراد عينة الدراسة ونسبتهم 19% من مجموع عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ماجستير وهم في الترتيب الثاني ، وأن عدد (١١) من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 14% من مجموع عينة الدراسة حاصلين على مؤهل علمي دبلوم ويأتون في الترتيب الثالث، ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة من أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهلات علمية ثانويه وأقل وعددهم (٩) أي ما نسبته 11.4% .



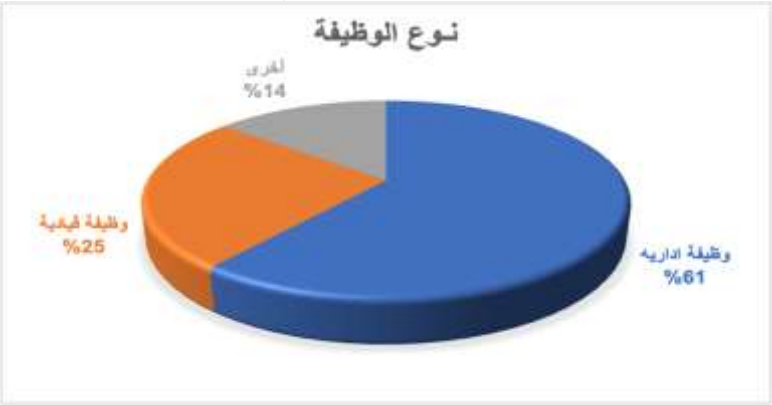
شكل رقم (٣) سنوات الخبرة (من اعداد الطالب)

ومن خلال الشكل رقم (٣) نبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة التي قضوها في الجمعيات الاهلية ونلاحظ أن عدد (٢٧) موظف خبراتهم العملية في الجمعيات كانت بين ٣-١٠ سنوات وهم يمثلون نسبة 34.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة ويمثلون أكبر فئة، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين أصحاب الخبرة من ١٥ سنه فأعلى وعددهم (٢٣) موظف حيث يمثلون ما نسبته 29.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، ويأتي في المرتبة الثالثة الموظفين الذين كانت خبراتهم من ١٠ – ١٥ سنه حيث كان عددهم (١٧) موظف ويمثلون نسبة 21.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وأخيرا الموظفين الذين خبراتهم في الجمعيات الاهلية كانت من ٣ سنوات وأقل حيث كان عددهم (١٢) موظف ويمثلون نسبة 15.1% من مجموع عينة الدراسة .

ومن خلال توزيع أفراد عينة الدراسة على نوع الوظيفة حيث تبين لنا أن عدد (٤٨) موظف ويمثلون ما نسبته 60.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة وظائفهم اداريه وهم أكبر فئة، وتبين لنا أن عدد (٢٠) موظف ويمثلون نسبة 25.3%

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من مجموع أفراد عينة الدراسة وظائفهم قيادية، بالإضافة الى أن عدد (١١) موظف ويمثلون نسبة 14% من أفراد عينة الدراسة وظائفهم أخرى.



شكل رقم (٤) نوع الوظيفة

إختبار فروض الدراسة:

١/ مستوى رضا الموظفين عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم مرتفع:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (للحوافز)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل	24 %30.4	37 %46.8	12 %15.2	5 %6.3	1 %1.3	3.99	0.913	1
٢	لدي الرضا عن التعويضات التي أتلقاها من الجمعية	12 %15.2	36 %45.6	13 %16.5	12 %15.2	6 %7.6	3.46	1.152	3
٣	تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية	14 %17.7	38 %48.1	12 %15.2	12 %15.2	3 %3.8	3.61	1.067	2
٤	بالمقارنة مع سوق العمل فإن الأجر الذي تلقيته يعكس قيمة جهودي في العمل	9 %11.4	27 %34.2	18 %22.8	19 %24.1	6 %7.6	3.18	1.152	4
٥	يتم تنفيذ نظام الترقية بناءً على معايير الكفاءة والأداء المتميز	10 %12.7	24 %30.4	21 %26.6	16 %20.3	8 %10.1	3.15	1.188	5

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٦	تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجور في حال الخطأ	11 %13.9	22 %27.8	18 %22.8	16 %20.3	12 %15.2	3.05	1.290	6
	المتوسط الحسابي	3.40							
	الانحراف المعياري	1.12							

من خلال الجدول (٣) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة لهم حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.40 من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت ا لخماسي (من 3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند (موافق).

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن هناك توافق في موافقة أفراد عينة الدراسة عن الحوافز المقدمة لهم من وجهة نظر الباحث كما إنه تم ترتيبها حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، والعبارة رقم ٦ الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.99 من 5 كما أن العبارة رقم ٦ تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجور في حال الخطأ) جاءت في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.05 من 5

٢/ وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المادية

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (الأداء الوظيفي)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد	34 %43	36 %45.6	4 %5.1	1 %1.3	4 %5.1	4.20	0.979	1
٢	يعمل مديرك المباشر على تعزيز أدائك وتطوير مهاراتك العلمية	25 %31.6	31 %39.2	11 %13.9	8 %10.1	4 %5.1	3.82	1.141	2
٣	يتم مناقشة أدائك من قبل مديرك المباشر خلال التقييم	21 %26.6	28 %35.4	14 %17.7	11 %13.9	5 %6.3	3.62	1.202	4

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤	نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به	14 %17.7	31 %39.2	19 %24.1	11 %13.9	4 %5.1	3.51	1.096	5
٥	نتائج التقييم تعكس حقيقة أدائك	18 %22.8	29 %36.7	21 %26.6	7 %8.9	4 %5.1	3.63	1.088	3
	المتوسط الحسابي	3.75							
	الانحراف المعياري	1.10							

من خلال الجدول (٤) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة عن واقع الأداء الوظيفي حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.75من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند (موافق)، ومن خلال النتائج ايضاً يتبين لنا أن هناك تجانس بين إجابات افراد عينة الدراسة عن الأداء الوظيفي في الجمعيات التي يعملون بها، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعتبر العبارة رقم ١ (في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد) في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 4.20 من 5 وتأتي العبارة رقم ٤ (نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به) في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.51 من 5 .

٣/ وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية والحوافز المعنوية.

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية (الحوافز المعنوية)

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تأخذ الجمعية بآراء الموظفين واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرار	20 %25.3	26 %32.9	14 %17.7	10 %12.7	9 %11.4	3.48	1.309	4
٢	فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة	12 %15.2	30 %38.0	20 %25.3	10 %12.7	7 %8.9	3.38	1.158	5
٣	أشعر بالتقدير والاهتمام من رؤسائي في بيئة العمل	23 %29.1	32 %40.5	15 %19.0	6 %7.6	3 %3.8	3.84	1.055	2
٤	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسئولي في العمل	30 %38.0	29 %36.7	14 %17.7	3 %3.8	3 %3.8	4.01	1.031	1
٥	دائماً ما تقدم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للمتميزين من الموظفين في الجمعية	25 %31.6	23 %31.6	14 %17.7	11 %13.9	6 %7.6	3.63	1.273	3
	المتوسط الحسابي	3.66							
	الانحراف المعياري	1.16							

من خلال الجدول (٥) أعلاه يظهر لنا ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة مستوى الرضا عن الحوافز

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المعنوية حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.66من 5 وهذا المتوسط يتجه نحو الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 الى 5) وهي الفئة التي تكون عند (موافق)، ومن خلال النتائج ايضاً يتضح لنا أن هناك توافق في موافقة أفراد عينة الدراسة عن الحوافز المعنوية ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما إنه تم ترتيبها حسب الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث أن العبارة رقم ٤ (توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسئولي في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 4.01 من 5 كما أن العبارة رقم ٢(فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة) جاءت في المرتبة الأخيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي 3.38 من 5 .

جدول (٦) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد	79	4.20	.979	.110
يعمل مديرك المباشر على تعزيز أدائك وتطوير مهاراتك العلمية	79	3.82	1.141	.128
يتم مناقشة أدائك من قبل مديرك المباشر خلال التقييم	79	3.62	1.202	.135
نموذج تقييم الأداء الحالي مناسب للعمل الذي تقوم به	79	3.51	1.096	.123
نتائج التقييم تعكس حقيقة أدائك	79	3.63	1.088	.122

جدول (٧) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تأخذ الجمعية بآراء الموظفين واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرار	79	3.48	1.309	.147
فرص التطور والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة	79	3.38	1.158	.130
أشعر بالتقدير والاهتمام من رؤسائي في بيئة العمل	79	3.84	1.055	.119
توجد ثقة متبادلة بيني وبين مسئولي في العمل	79	4.01	1.031	.116
دائماً ما تقدم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للمتميزين من الموظفين في الجمعية	79	3.63	1.273	.143

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٨) التحليل الاحصائي للحوافز المادية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجمعية تولي أهمية بارزة لتعزيز رغبة موظفيها في العمل	79	3.99	.913	.103
لدي الرضا عن التعويضات التي أتلقاها من الجمعية	79	3.46	1.152	.130
تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية	79	3.61	1.067	.120
بالمقارنة مع سوق العمل، فإن الأجر الذي تلقيته يعكس قيمة جهودي في العمل	79	3.18	1.152	.130
يتم تنفيذ نظام الترقية بناءً على معايير الكفاءة والأداء المتميز	79	3.15	1.188	.134
تستخدم الجمعية بشكل متكرر إجراءات الخصم من الأجور في حال الخطأ	79	3.05	1.290	.145

أولا: النتائج:

أجريت الدراسة على عينة من موظفي الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغ عدد الذكور من اجمالي افراد عينة الدراسة 44 وبنسبة بلغت 55.7% كما بلغ عدد النساء 35وبنسبة 44.3% ، وكانت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة أعمارهم بالتساوي بين الفئتين من (25 سنه الى 35 سنه) و الفئه من (35 سنه الى 50 سنه) وبنسبة 40.5% لكلا الفئتين، بالإضافة الى ان غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بعدد 44 شخص وبنسبة 55.6% ، وفيما يخص سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة كانت الفئه الأكبر هي (من 3 ال 10) حيث بلغ عددهم 27 شخص بنسبة 34.2%.

كما أكدت الدراسة على وجود ارتباط كبير بين أداء العاملين والحوافز المقدمة لهم وذلك يتضح لنا من خلال رأي عينة الدراسة حيث نجد أن 48% من أفراد عينة الدراسة موافقين و 17% من عينة الدراسة موافقين بشدة بمجموع 65% هذا من جانب الحوافز المادية فأنهم يتفقون على أن (تظهر التعويضات التي أتلقاها تقديراً للجهد الذي أبذله في الجمعية)، كما أن 38% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 36% من عينة الدراسة موافقين بمجموع 74% من جانب الحوافز المعنوية فأنهم يرون (وجود ثقة متبادلة بيني وبين مسئولي في العمل).

كما أظهرت نتائج الدراسة أن 46% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 43% من عينة الدراسة موافقين بمجموع 89% هذا من جانب المناخ التنظيمي فأنهم يؤكدون على (وجود وسائل اتصال مباشرة بين المدير والموظفين في الجمعية). ومن جانب الأداء الوظيفي نجد أن 43% من أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة و 45% من العينة موافقين بمجموع 88% ويرون أن (في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد) وهذا يعطي دلاله على الرغبة في العمل وهذا ينعكس على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم أنواع الحوافز حسب الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي مقدار (3.93)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طرديه ذات دلاله إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين في الجمعيات الاهلية.

وفيما يتعلق في أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة فقد بينت الدراسة عن وجود مؤشرات إيجابية تبين أهمية تأثير الحوافز على الأداء وزيادة الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للحوافز المعنوية (3.66) ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية (3.40).

كما أظهرت الدراسة أن للموارد البشرية دور كبير في تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الاهلية بمنطقة مكة المكرمة حيث بينت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تزيد من فرص زيادة الأداء لدى الموظفين وأن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (فرص التطوير والتقدم الوظيفي في الجمعية متاحة) كما أن الجمعيات تعي بأهمية التدريب والتطوير وبالتالي هذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على البحث والنتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا يمكننا تقديم أهم المقترحات التي نأمل أن تساعد المسئولين وأصحاب القرار في الجمعيات الاهلية الاستفادة منها ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديها وهي:

١- الاهتمام في تنوع تكوينات الحوافز الممنوحة للموظفين.

٢- تبني سياسة خاصه بالحوافز بمختلف اشكالها واعتمادها من مجالس إدارات الجمعيات.

٣- ضرورة تطوير نظام الحوافز في الجمعيات الاهلية وأن يكون مواكب لمتطلبات السوق الحالية في ضوء التنافس الكبير بين الجمعيات.

٤- الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين نظراً لان الحوافز المعنوي لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

٥- كما نوصي بضرورة العدالة في تقديم الحوافز المادية أو المعنوية بين الموظفين.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصادر:

أولا: المصادر العلمية:

١- محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط ٤، الرياض، شركة العبيكان للنشر، 2015.

٢- مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012

٣- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولي، 2004

٤- أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الاعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، 1434

٥- محمد الثبيتي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، زمزم ناشرون وموزعون، 2020

ثانياً: الدراسات السابقة والرسائل:

١- علي، أبوبكر عطاالله أحمد، 2017-2020، أثر الحوافز على أداء العاملين بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات في السودان.

٢- الحربي، جميل عطية، 2022، أثر تطبيق الحوافز على أداء العاملين في أمانة جده، جامعة القاهرة.

٣- العجمي، فهد محمد، 2017، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات التربوية، مجلة القراءة والمعرفة.

٤- الحسين، يحي النعمي القريني، 2020، دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٥- النويقة، عطاالله بشير عبود، 2011، أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجهاز الإداري في جامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة.

٦- عمر، مصعب عمر اديس، 2020، دور الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات دراسة حالة الشركة التعاونية، جامعة النيلين.

٧- لينا حسام المحسنين، مروان سعيد جلعود، 2008، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدي موظفي البنوك التجارية في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم

The role of science teachers in developing the scientific sense of their students

إعداد

رجب محمد رمضان المالكي

Rajab Muhammad Ramadan Al-Maliki

قسم التعليم والتعلم - تخصص المناهج وطرق تدريس العلوم- جامعة الملك خالد

د. عبد الرحمن محمد الحارثي

Dr. Abdul Rahman Muhammad Al Harithi

أستاذ أصول التربية المشارك - جامعة الملك خالد

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365871

استلام البحث ٣ / ٥ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٢ / ٥ / ٢٠٢٤

المالكي، رجب محمد رمضان الحارثي، عبد الرحمن محمد (٢٠٢٤). دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٥١ – ٢٧٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن دور معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة تكوَّنت من (٣٧) عبارة فرعية، اندرجت تحت ثلاثة محاور رئيسة هي: واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (١٥٣) من معلمي ومعلمات العلوم في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة. أشارت النتائج إلى أن مستوى واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وأن مستوى الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وأن الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٤.٠٥). وأوصى البحث بضرورة تدريب معلمي العلوم على تنمية الحس العلمي لدى الطلاب، وتضمين هذه المهارات في المناهج، وتشجيع المعلمين على استخدامها في التدريس.

الكلمات الدلالية: الحس العلمي؛ معلمو العلوم؛ دور المعلم.

Abstract

The aim of the research is to investigate the role of science teachers in the intermediate stage in the Mecca region in developing scientific sense among their students. To achieve the research objectives, a descriptive survey approach was employed through the application of a questionnaire consisting of (37) sub-statements, categorized into three main axes: the reality of science teachers in developing scientific sense among their students, the challenges facing science teachers in developing scientific sense among their students, and the appropriate methods for science teachers in developing scientific sense among their students. The questionnaire was administered to a random sample of (153) male and female science teachers in the intermediate stage in the Mecca region. The results indicated that the level of the reality of science teachers in developing

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

scientific sense among their students was high, with an average score of (3.89), and that the level of challenges facing science teachers in developing scientific sense among their students was high, with an average score of (3.69), while the appropriate methods for science teachers in developing scientific sense among their students were rated high, with an average score of (4.05). The research recommended the necessity of training science teachers in developing students' scientific sense, integrating these skills into the curricula, and encouraging teachers to use them in teaching

Keywords: scientific sense; science teachers; the role of the teacher.

المقدمة:

يشهد العالم تطوراً متسارعاً في المعرفة، حيث تتقدم العلوم والتقنيات بوتيرة سريعة. وبناءً على ذلك، يجب تحديث أنظمة التعليم لتعزيز التفكير النقدي وتمكين الطلاب من مواكبة التطورات والتحديات. ينبغي تحويل التركيز من الكمية إلى الجودة وتعزيز جوانب شخصية المتعلم مع تطوير المهارات العملية والقيم والاتجاهات، بما يساعدهم على استعدادهم الشخصي للتعلم والمشاركة الفعّالة فيه.

ويعتبر دور المعلم أساسياً وحيوياً في تطوير المجتمع وبناء المستقبل، فهو موجّه وملهم يؤثّر بشكل كبير على حياة الطلاب والمجتمع بشكل عام، فالمعلم يقوم بتقديم المعرفة والمهارات الأساسية والمتقدمة في مختلف المجالات الدراسية، مما يمكن الطلاب من تطوير أنفسهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، ويساعد في توجيه الطلاب وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والأكاديمية، كما يقدم الدعم اللازم ويشجع الطلاب عندما يواجهون تحديات، وهو يلعب دوراً مهماً في بناء شخصية الطلاب ونقل القيم والأخلاقيات الإيجابية، حيث يساعدهم على فهم أهمية النزاهة والعمل الجاد والتعاون، ويشجعهم على تطوير مهارات القيادة والتفكير النقدي، كما انه يشجع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار وتطوير حلول جديدة للمشكلات، ويساعدهم في تنمية مواهبهم الفردية واكتشاف ميولهم واهتماماتهم الخاصة.

فالمعلم هو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والتربوية، حيث يقوم بدور كبير وحيوي في شتى جوانب الحياة ومجالاتها. فدوره ليس مقتصراً على نقل المعرفة بل يتجاوز ذلك إلى تنمية المهارات والقدرات وتشكيل السلوكيات والقيم الإيجابية. إذ يسهم المعلم في إعداد الطلاب علمياً وسلوكياً واجتماعياً ووطنياً، ويسهم بشكل كبير في بناء وتطوير المجتمع. إنه الشخص الذي يحمل مسؤولية تربية الأجيال وتوجيهها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نحو النجاح والتفوق، وبالتالي يساهم في استقرار الوطن ورقيه. من خلال تعزيز القيم والمهارات الحياتية للطلاب، يعمل المعلم على صقل شخصياتهم وتحويلهم إلى ركائز تقود الوطن نحو المستقبل بإيجابية وثقة (Kgoz & Firat, 2005؛ عبد القادر، ٢٠١٤).

ولمعلم العلوم دور فعال في تنمية القيم والمهارات لدى الطلاب. فهو يقوم بتعزيز المهارات العلمية من خلال تطوير مهارات البحث والتجريب والتحليل، ويشجع الطلاب على التفكير النقدي وتقديم الأسئلة واستكشاف الحلول المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يسعى لتوضيح المفاهيم العلمية بطرق ملهمة وسهلة الفهم، مما يعزز فهم الطلاب للعلوم وتطبيقها في الحياة اليومية. ويعزز قيم العمل الجماعي والتعاون من خلال تشجيع العمل الجماعي في حل المشكلات العلمية. ويشجع الفضول والاستكشاف من خلال توفير فرص للاكتشاف والتجربة. بشكل عام، كما يساهم في تنمية مجموعة واسعة من القيم مثل الاستقامة والصبر والاحترام، بالإضافة إلى تعزيز المهارات العلمية والتفكير النقدي والتعاون، مما يساعد الطلاب على تحقيق نجاحهم في الحياة الأكاديمية والمهنية.

واتساقاً مع ما سبق؛ يجد المعلم لمادة العلوم ضرورة استخدام مخزون معارفه ومهاراته في مجالات مختلفة من التدريس، سواء كان ذلك في التخطيط وتنفيذ الدروس، أو في اتخاذ القرارات الإدارية وتقييم الأداء. إذ يعتبر فهم المعلم لدوره التعليمي أمراً حاسماً يؤثر في طريقة توجيهه للدروس وتفاعل التلاميذ معها. وبمعرفة المعلمين العميقة بالمفاهيم الأساسية في تخصصاتهم، يمكنهم تحقيق أداءٍ متميزٍ في شرح وتوضيح المواد الدراسية، مما يسهم في تحقيق الفهم الشامل لها (جابر، ١٩٩٨، ص.١٤١)

ويعتبر الحس من أبرز الأنشطة العقلية التي تمكّن الإنسان من التفاعل مع بيئته بفعالية وفقًا لأهدافه ورغباته. تتباين هذه الأنشطة من شخص لآخر بناءً على مهاراته واستيعابه لهذه المهارات. ويسعى الإنسان لتطوير دقة واتقان ومرونة في التعامل مع مختلف المواقف وسرعة إنجاز المهام المطلوبة (مازن، ٢٠١٣).

وتظهر أهمية الحس العلمي في قدرة المتعلمين على استخدام مفاهيم العلوم كأدوات للتحقيق العلمي وتحليل المشكلات من مختلف الزوايا. يمكنهم التعامل مع هذه المشكلات باستخدام استراتيجيات متنوعة، مما يمكّنهم من التغلب على نواحي الضعف فيها والقدرة على حلها (الشحري ٢٠١١).

ومن هنا تبرز أهمية دور معلم العلوم في تنمية الحس العلمي، حيث يسعى إلى تشجيع الطلاب على التفكير العلمي وفهم العالم من حولهم بشكل منهجي ومنطقي، حيث يقوم بتحفيز الفضول والاستكشاف، وتطوير مهارات الملاحظة والتحليل، وتعزيز الاستدلال العلمي والاستنتاج العلمي. كما يوجه الطلاب نحو العمل العلمي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من خلال توفير فرص للمشاركة في التجارب والمشاريع البحثية. بفضل هذه الجهود، يصبح لدى الطلاب القدرة على التفكير العلمي واستخدام الأدلة العلمية بشكل مستقل، مما يساهم في تنمية قدراتهم العلمية والفهم العميق للظواهر الطبيعية والعلمية في العالم من حولهم.

لذا تشير دراسة عبد الفتاح (٢٠١٦) إلى أهمية أن يتبنى معلم العلوم دورًا فعّالًا في تنمية الحس العلمي لدى طلابه. يتضمن هذا التبني تهيئة بيئة تعلم غنية بالأنشطة التعليمية، وتوفير الفرص للطلاب للتعبير عن آرائهم بحرية. كما يشمل ذلك مساعدة الطلاب على استدعاء المعلومات من الذاكرة ورفض المعلم للتعصب تجاه أفكار جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على معلم العلوم أن يمتلك أسباب القوة المهنية، بما في ذلك اللغة العلمية وممارسات الحس العلمي. وعلاوة على ذلك، ينبغي على المعلم أن يفهم أن لكل طالب طريقته الخاصة في التعبير عن أفكاره.

وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية تنمية الحس العلمي لدى المتعلمين، وشددت على ضرورة اعتماد أساليب واستراتيجيات تدريسية جديدة تُسهم في تطوير هذا الحس لديهم. مثل: دراسة (Heller, 2012)، ودراسة (Furberg, et al, 2013)، ودراسة رمضان (٢٠١٦)، ودراسة خلف (٢٠٢٠) ودراسة أبو الانوار (٢٠٢٢)، ودراسة المالكي والذبياني (٢٠٢٣).

ونظراً للدور الذي يؤديه معلم العلوم تنمية مهارات الطالب بصفة عامة وفي تنمية الحس العلمي خاصة، فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

مشكلة البحث:

يعتبر الحس العلمي أساسًا للمعرفة العلمية، حيث يربط بين المفاهيم العلمية والواقع الملموس، ويساهم في بناء معرفة عميقة لدى المتعلم.

وشددت دراسة Zangori (2013) على أهمية دور المعلم في تحقيق أهداف تدريس العلوم بكل أشكالها، ومن بين هذه الأهداف تعزيز تنمية الحس العلمي لدى الطلاب من خلال تركيزهم على فهم المفاهيم العلمية وتطبيقها. كما يشددون على أهمية تبني استراتيجيات تدريس متعددة لتعليم العلوم، وتصميم واستخدام أنشطة متنوعة، خاصة تلك التي تعزز العمليات العقلية والتفكير العلمي في عملية التعلم.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية أن يتبنى المعلم أساليب وطرق واستراتيجيات متعددة في ممارساته التدريسية، لتعزيز تنمية الحس العلمي لدى المتعلمين، مثل دراسة (الخطيب، ٢٠١٨؛ السيد، ٢٠١٩؛ امام ٢٠٢٢).

ويشير عبد الفتاح (٢٠١٦) إلى أهمية أن يتبنى معلم العلوم أدوارًا فعّالة لتنمية الحس العلمي لدى طلابه، من خلال خلق بيئة تعليمية غنية بالأنشطة، وتمكين الطلاب من التعبير بحرية، ومساعدتهم في استحضار المعرفة، وتجنب التعصب تجاه الأفكار

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الجديدة، وتعزيز قدرات المعلم العلمية والمهنية، بما في ذلك فهمه لأساليب الحس العلمي، مع التفهم لأن لكل طالب طريقته الخاصة في التعبير عن أفكاره.

ومن هنا، يأتي هذا البحث للكشف عن دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟**

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

٢- ما الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

٣- ما الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الكشف عن:

١- واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

٢- الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

٣- الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: حيث يتوقع أن يسهم هذا البحث بشكل متواضع في مجال الأدب التربوي، مع الأمل أن يكون دافعاً ومرشداً للدراسات والأبحاث المستقبلية ذات الصلة.

الأهمية التطبيقية: حيث ان نتائج هذا البحث تسهم في تسليط الضوء على واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، ويكشف للمسؤولين التربويين والباحثين الصعوبات التي يواجهها معلمو العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، والكشف عن أفضل الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم من اجل تطويرها.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي.

٢. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثالث للعام ١٤٤٥ه ٢٠٢٤م.

٣. **الحدود المكانية:** طُبق هذا البحث في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤. **الحدود البشرية:** طُبق هذا البحث على عينة عشوائية من معلمي العلوم بمدارس التعليم العام في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية عام ١٤٤٥هـ ٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث:

دور معلم العلوم

عرفه العياصرة (٢٠١٢) بأنه: الإجراءات والممارسات التعليمية التي تهدف إلى نقل المعرفة وتعزيز الاتجاهات المتنوعة للمتعلم، بهدف تحقيق أهداف تدريس العلوم

ويعرفه الباحث إجرائيًّا بأنه: سلوكيات وطرق وأقوال وأفعال معلم العلوم في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة داخل أو خارج الصف الدراسي، ويهدف إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

الحس العلمي:

عرَّفه عليّ (٢٠٢٠) بأنه: ممارسة الطلاب لأنشطة عقلية وسلوكيات تعتمد على الإدراك والوعي والفهم، بهدف تحقيق الأهداف المحددة، وتساعدهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويُظهر ذلك من خلال سلوكهم.

ويعرفه الباحث إجرائيًّا بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات الأدائية والذهنية التي يمارسها الطلاب عندما يواجهون مشكلة علمية بهدف حل هذه المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة.

الإطار النظري:

الحس العلمي (تعريفه، أهميته، دور المعلم في تنميته):

الحس العلمي يعدّ من النشاطات العقلية التي تمكّن الإنسان من التفاعل بفعالية مع محيطه، وذلك استنادًا إلى أهدافه ورغباته. لذا، يُعتبر الحس العلمي نتاجًا مهمًا لتعليم العلوم، ويجب على المعلم تعزيزه لدى الطلاب. يتطلب ذلك توضيح مفهوم الحس العلمي، وتحديد أبعاده، ودور المعلم في تنميته لدى الطلاب.

تعريف الحس العلمي:

عرفه مازن (٢٠١٣) على أنه: القدرة على اتخاذ قرارات واختيار الطرق الصحيحة لحل المشكلات بناءً على التفكير المبني على السببية بأسرع وقت ممكن، ويتضح وجود هذه القدرة من خلال سلوكيات المتعلم التي تستخدم فيها معظمها أدوات عقلية وعمليات تفكير تعتمد على الإدراك والفهم والوعي. يمكن تطوير هذه القدرة من خلال استخدام معالجات واستراتيجيات تعليمية مناسبة

ويعد الحس العلمي من أنبل الأنشطة العقلية التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية عند مواجهته لمشكلة معينة. وتختلف ممارسات الحس العلمي من شخص لآخر بناءً على معرفته ومهاراته السابقة، واهتماماته وميله نحو الظواهر أو

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المشكلات. ويتطور الحس العلمي مثل باقي المهارات الحياتية الأخرى التي يتعلمها الإنسان، حتى يصل إلى مستوى من الدقة والإتقان والمرونة في التعامل مع مواقف متنوعة، ويكون قادراً على إتمام المهام المطلوبة بفعالية وسرعة.

أهمية تنمية الحس العلمي لدى الطلاب:

إن تنمية الحس العلمي يسهم في فهم المشكلات واتخاذ القرارات بسرعة، وتطوير الأداء الذهني وزيادة الثقة بالنفس، وفي التعرف على عمليات الإدراك الشخصي واستراتيجيات التفكير، مما يمكن المتعلم من تنظيم وضبط أدائه بشكل فعال، وتتمثل أهمية تنمية الحس العلمي لدى المتعلم في النقاط التالية: (مازن ٢٠١٣؛ الثقفي والعزب ٢٠٢٢):

١- المساعدة في التعرف على المشكلات الشخصية والتحديات اليومية وتسريع عملية اتخاذ القرارات الصائبة.
٢- تعزيز تطوير القدرات العقلية للفرد.
٣- تعزيز الثقة بالنفس لدى الفرد.
٤- تنمية مهارات المرونة العقلية والتفكير الإبداعي.
٥- فهم العمليات الإدراكية للفرد وتحسين وعيه بأساليب التفكير واختيار الاستراتيجيات المناسبة.
٦- تيسير التعبير باستخدام لغة العلوم وفهم الرموز والمصطلحات العلمية للتواصل بشكل دقيق مع الآخرين.
٧- زيادة الدافعية والحماس للتعلم واستثمار القدرات بفعالية.
٨- تعزيز السلوكيات الإيجابية وتعزيز الثقة بالقدرة على حل المشكلات.
٩- تطوير المهارات العقلية وتحقيق النجاح الأكاديمي والتميز في أداء المهام بكفاءة.
١٠- مساعدة الطلاب على استخدام مبادئ العلوم في الاستقصاء والبحث العلمي.
١١- تنمية مرونة الفكر والتفكير والأنشطة العقلية.
١٢- المساعدة في إدارة وحل المشكلات اليومية للفرد.
١٣- تحسين الأداء الذهني للطلاب وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
١٤- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات واختيار الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف

دور معلم العلوم في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب:

يقوم معلم العلوم بدور مهم في تحقيق أهداف العلوم ومنها تنمية الحس العلمي لدى الطلاب، وأشار كلاً من (الشحري، ٢٠١١؛ حبيب، ٢٠٢٠) إلى دور معلم العلوم في تنمية الحس العلمي حيث تمثل في النقاط التالية:

١. تنويع الأساليب التعليمية لتناول المناهج بطرق مختلفة واستخدامها بشكل فعّال لضمان مشاركة المتعلمين وتعزيز قدرتهم على التفكير الناقد، مما يؤدي إلى تنمية مرونتهم العقلية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. يتم تعزيز محتوى التعلم من خلال تنويع استراتيجيات التدريس وتطبيقها بشكل شامل، مع تشجيع المشاركة الفعّالة للمتعلم لتنمية عادات عقلية مثل الدقة والإصرار وضبط النفس والاستماع بتفهم وتعديل أساليب التفكير.
٣. تُعرض مشكلات ذات تحديات مفتوحة أمام المتعلمين لتحفيز تفكيرهم وابتكار حلولهم الخاصة، دون تقديم الإجابات الجاهزة للمسائل العلمية، مما يعزز الاستقلالية والتفكير النقدي.
٤. يتم تدريب المتعلمين على تحقيق التوازن الصعب بين أداء الأنشطة المعقدة والمهام بدقة وسرعة اتخاذ القرارات الفعّالة مما يسهم في تنمية مهاراتهم العقلية والتفكيرية.
٥. تدريب المتعلمين على طرح المسائل ذات الحلول المتعددة وتعزيز مرونتهم العقلية للتفكير الإبداعي.
٦. يُشجع المتعلمون على تطوير قدراتهم في التفكير المرن والاستجابة للتحديات بأساليب متعددة ومنظورات متنوعة
٧. يشجع المتعلمون على المشاركة الفعّالة في النقاش والعمل الجماعي لتعزيز روح الاستكشاف وتشجيع المبادرة العلمية.
٨. يتم تعزيز حب الاستكشاف والبحث العلمي لدى المتعلمين من خلال توفير فرص للتجربة والاستكشاف في بيئة تعليمية مناسبة.
٩. يتم تشجيع المتعلمين على قبول واحترام ذواتهم ومبادراتهم وتحفيزهم للتطور الشخصي والأكاديمي.
١٠. يتم تعزيز الترابط بين المعارف والتجارب العلمية السابقة والجديدة لدى المتعلمين، مما يعزز الفهم العميق والاستيعاب الشامل.
١١. يتم تنمية الثقة لدى المتعلمين من خلال توفير فرص للنجاح وتقديم تجارب تعلم إيجابية تعزز اعتقادهم بقدراتهم.
١٢. تصحيح المسارات الفكرية الخاطئة لدى الطلاب وتعزيز الاتجاهات الصحيحة، بالإضافة إلى تشجيع الممارسات التي تسهم في تنظيم عملية التعلم الذاتي بشكل فعّال.
١٣. تعزيز التفكير النقدي وتعميق الفضول الفكري لدى الطلاب من خلال تحفيزهم على استكشاف المواضيع والمفاهيم بشكل مستقل.
١٤. تحفيز الطلاب لطرح التساؤلات وتشجيعهم على البحث عن إجاباتها بأنفسهم، دون تقديم الحلول الجاهزة.
١٥. تنمية مهارات فهم النصوص العلمية وتعزيز الكفاءة اللغوية لدى الطلاب بأساليب تفاعلية متنوعة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٦.يتم تنويع أدوات التقويم لتحفيز المتعلمين وتعزيز استمرارهم في التعلم، مع التركيز على أداء المتعلم دون التركيز الكامل على الشخص ذاته.

يتضح مما سبق أن دور المعلم في تنمية الحس العلمي للطلاب له أهمية كبيرة، فالمعلم يسهم في بناء أسس التفكير العلمي لدى الطلاب وتعزيز قدراتهم على الاستقصاء والتحليل والتفكير النقدي. بفضل جهود المعلم، يتمكن الطلاب من تطوير مهارات البحث والتجريب وتطبيقها على حل المشكلات العلمية بشكل فعال، كما يساعد المعلم في تحفيز الفضول وتشجيع الاستكشاف لدى الطلاب، مما يسهم في تطوير شخصيتهم العلمية والمعرفية بشكل شامل.

الدراسات السابقة:

أجرى حبيب (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مُدرسي ومدرسات علم الأحياء في المرحلة المتوسطة في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وأرادت كشف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مُدرسي ومدرسات علم الأحياء لدورهم في تنمية الحس العلمي، مع التركيز على الجنس كمتغير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث أُعِدت استبانة لتقويم دور المُدرسين والمدرسات في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب، تتكون من (٢٤) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن مُدرسي ومدرسات الأحياء يدركون دورهم بشكل جيد في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين والمدرسات في هذا الإدراك.

كما استهدفت دراسة علي (٢٠٢٠) تقدير مستوى سمات الحس العلمي لدى معلمي العلوم قبل الخدمة في كلية التربية بجامعة المنيا في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث أُعِدَ مقياسًا لسمات الحس العلمي يتكون من (٧٦) فقرة. أظهرت النتائج انخفاض مستوى سمات الحس العلمي لدى عينة الدراسة، حيث بلغت النسبة المئوية لمتوسط الدرجة الكلية (٧٢.٢١%)، وتبين وجود فرق بين متوسط درجات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي المقدر بنسبة (٨٠%) لصالح المتوسط الفرضي. كما كشفت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات معلمي العلوم قبل الخدمة في تخصصات (كيمياء، بيولوجي، تعليم أساسي علوم) بكلية التربية بجامعة المنيا، في بعض أبعاد مقياس سمات الحس العلمي لصالح شعبة البيولوجي.

في حين أجرى عبد الفتاح (٢٠٢٢) دراسة تهدف إلى قياس تأثير برنامج في التكنولوجيا الخضراء على تنمية مهارات التفكير المستقبلي والحس العلمي لدى طلاب الفرقة الرابعة شعبة كيمياء بكلية التربية بالوادي الجديد. استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي الذي يعتمد على تصميم المجموعة الواحدة في القياس القبلي والبعدي لمتغيرات البحث. أظهرت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مستوى (٠.٠١) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والتطبيق البعدي لمقياس الحس العلمي، لصالح التطبيق البعدي. ويشير ذلك إلى تأثير وفاعلية البرنامج المقترح في الكيمياء الخضراء في تنمية التفكير المستقبلي والحس العلمي.

واستهدفت دراسة المالكي والذبياني (٢٠٢٣) استكشاف مدى تفعيل معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة بمحافظة الليث لأبعاد الحس العلمي في أساليبهم التدريسية. كما سعت للكشف عن وجود أي اختلافات يمكن تعزيتها إلى متغيرين، هما الهوية الجنسية وسنوات الخبرة، في استجاباتهم حول درجة تفعيلهم لأبعاد الحس العلمي في أساليبهم التدريسية. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام استبانة تحتوي على (٣٦) عبارة فرعية تتعلق بالحس العلمي. أظهرت النتائج أن معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة بمحافظة الليث يقومون بتفعيل الحس العلمي بشكل كبير في أساليبهم التدريسية بالنسبة لجميع أبعاده الثلاثة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث بخصوص درجة تفعيل معلمي العلوم، وذلك بالنسبة للمتغيرين الهوية الجنسية وعدد سنوات الخبرة، عند مستوى الدلالة الإحصائية(α=0.05) .

التعليق على الدراسات السابقة:

يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، والمنهج، والأداة، مع دراسات كلاً من (حبيب، ٢٠٢٠؛ علي، ٢٠٢٠؛ المالكي والذبياني، ٢٠٢٣)، فمن حيث الهدف فقد هدفت إلى تقدير مستوى سمات الحس العلمي لدى معلمي العلوم، ومعرفة دور مُدرسي ومدرسات علم الأحياء في المرحلة المتوسطة في تنمية الحس العلمي، ومدى تفعيل معلمي العلوم لأبعاد الحس العلمي في أساليبهم التدريسية، ومن حيث المنهج فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومن حيث الأداة فقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. بينما اختلف هذا البحث مع دراسة عبد الفتاح (٢٠٢٢) التي تهدف إلى التعرف على أثر برنامج تعليمي في تنمية الحس العلمي، واستخدمت المنهج شبه التجريبي الذي يعتمد على تصميم المجموعة الواحدة في القياس القبلي والبعدي لمتغيرات البحث.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ونتائجها في تقديم خلفية نظرية عن موضوع البحث، وتحديد مشكلته، وأهدافه، واختيار المنهج المناسب له، وفي بناء أداة البحث، كما استفاد من النتائج التي توصّلت إليها الدراسات السابقة، وربطها بنتائج البحث الحالي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف البحث، وقد أُستخدم هذا المنهج في هذا البحث بغرض تحديد دور معلمي ومعلمات العلوم في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي على جميع معلمي ومعلمات العلوم في المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٥٠) معلمًا ومعلمة، منهم (١٣١) معلمًا، و (١١٩) معلمة.

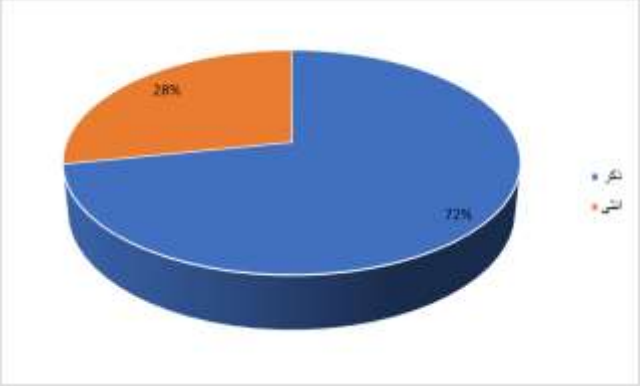
عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث الحالي البالغة (١٥٣) من معلمي ومعلمات العلوم في المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، ويبين الجدول (١) خصائص المشاركين حسب الجنس:

جدول (١): خصائص المشاركين حسب الجنس

النوع	التكرار	%
ذكر	١١٠	٧٢
انثى	٤٣	٢٨
المجموع	١٥٣	١٠٠

الشكل (١): توزيع الجنس على عينة الدراسة



تظُهر النتائج في الجدول (١)، الشكل (١) بناءً على التكرار للجنس في عينة الدراسة كما يلي: أنه من بين المجموع الكلي لأفراد العينة البالغ عددهم ١٥٣ معلم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ومعلمة، فإن نسبة الذكور بلغت ٧٢% وبلغ عددهم ١١٠، بينما بلغت نسبة الاناث ٢٨% وبلغ عددهن ٤٣.

جدول (٢): خصائص المشاركين حسب المؤهل العلمي

النوع	التكرار	%
بكالوريوس	١٢٦	٨٢.٤
ماجستير	٢٧	١٧.٦
المجموع	١٥٣	١٠٠

الشكل (٢): توزيع المؤهل العلمي على عينة الدراسة



تبين النتائج في الجدول (٢)، الشكل (٢) أن توزيع الأفراد في العينة بناءً على مستويات التعليم جاءت كما يلي: أنه من بين المجموع الكلي للأفراد البالغ عددهم ١٥٣، فإن ١٢٦ فرد يحملون شهادة البكالوريوس، وتمثل هذه النسبة ٨٢.٤% من المجموع، في حين يحمل ٢٧ فرد شهادة الماجستير، وتمثل ١٧.٦% من المجموع.

جدول (٣): خصائص المشاركين حسب سنوات الخبرة

النوع	التكرار	%
أقل من ٥ سنوات	٨	٥.٢
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢١	١٣.٧
أكثر من ١٠ سنوات	١٢٤	٨١
المجموع	١٥٣	١٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الشكل (٣): توزيع سنوات الخبرة على عينة الدراسة



توضح النتائج في الجدول (٣)، الشكل (٣) أن توزيع الأفراد في العينة بناءً على سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات بالقطاع التعليمي جاءت كما يلي: أنه من بين المجموع الكلي للأفراد البالغ عددهم ١٥٣، فإن ١٢٤ فرد هم الأكثر خبرة كون لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وتمثل هذه النسبة ٨١% من المجموع، في حين يحمل ٢١ فرد خبرات متوسطة ضمن الفئة الثانية من ٥ إلى ١٠ سنوات، وتمثل ١٣.٧% من المجموع، وأخيراً فإن ٨ أفراد من عينة الدراسة هم الأقل خبرة ضمن الفئة الأخيرة والتي تتمثل أقل من ٥ سنوات، وبنسبة بلغت ٥.٢% من عينة الدراسة.

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة تم إعداد الصورة الأولية لها من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك للكشف عن دور معلمي ومعلمات العلوم في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتكونت الاستبانة من جزأين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأولية، واشتمل الجزء الثاني على ثلاثة محاور رئيسية هي: واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتكون من (١٣) عبارة فرعية، والصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتكون من (١٣) عبارة فرعية، والأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتكون من (١١) عبارات فرعية؛ حيث بلغ إجمالي العبارات (٣٧) عبارة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصدق الظاهري لأداة البحث:

تم عرض الاستبانة على (٩) من المتخصصين في مجال المناهج وتعليم العلوم لاستطلاع آرائهم حول ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وتحقيق أهدافه. كما تم التحقق من دقة الصياغة اللغوية للعبارات، وتناسقها مع المحاور الأساسية للاستبانة، بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات اللغوية وتحديث العبارات بإضافة جديدة أو حذف العبارات المكررة. اقترح المحكمون إلى ضرورة تعديل بعض الصياغات وأكدوا على مناسبة الاستبانة لموضوع الدراسة، ونوهوا عن إزالة واستبدال العبارات المتكررة. تم اعتماد هذه الملاحظات والمقترحات، ونتج عن ذلك أن تضمنت الاستبانة (٣٧) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور؛ المحور الأول يحتوي على (١٣) عبارة فرعية، والمحور الثاني يحتوي على (١٣) عبارة فرعية والمحور الثالث يضم (١١) عبارة فرعية. بذلك، أصبحت الاستبانة جاهزة للاستخدام.

معاملات الارتباط الداخلي لعبارات ومحاور الاستبانة:

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين المحور والفقرات التي تنتمي إليها، حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط توضح وجود اتساق داخلي بين محاور أداة الدارسة والفقرات التي تنتمي إليها، حيث أن المحور الأول الذي يمثل واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم والفقرات التي تنتمي إليها كانت ذات ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث تراوح معامل الارتباط بين ٠.٦٩٦-٠.٨٥٠، كما أن الارتباط بين محور الثاني الذي يمثل الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم وجميع فقراته كانت ذات ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،حيث تراوح معامل الارتباط بين ٠.٥٩٧-٠.٨٣٢ ، في حين كان الارتباط بين المحور الثالث الذي يمثل الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم وجميع الفقرات التي تنتمي إليها معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(٠.٠٥)، وتراوحت قيمة معامل الارتباط بين ٠.٧٨٤-٠.٨٥٥ كما في الجدول (٤).

جدول (٤): معامل ارتباط بيرسون بين محاور دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم وفقراتها

واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم			الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم			الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم		
رقم	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	رقم	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	رقم	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
١	٠.696**	٠.٠٠٠	١	٠.694**	٠.٠٠٠	١	٠.821**	٠.٠٠٠
٢	٠.737**	٠.٠٠٠	٢	٠.675**	٠.٠٠٠	٢	٠.808**	٠.٠٠٠
٣	٠.754**	٠.٠٠٠	٣	٠.791**	٠.٠٠٠	٣	٠.835**	٠.٠٠٠
٤	٠.825**	٠.٠٠٠	٤	٠.771**	٠.٠٠٠	٤	٠.855**	٠.٠٠١

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٥	٠.807**	٠.٠٠٠	٥	٠.790**	٠.٠٠٠	٥	٠.833**	٠.٠٠٠
٦	٠.802**	٠.٠٠٠	٦	٠.685**	٠.٠٠٠	٦	٠.784**	٠.٠٠٠
٧	٠.785**	٠.٠٠٠	٧	٠.808**	٠.٠٠٠	٧	٠.843**	٠.٠٠٠
٨	٠.804**	٠.٠٠٠	٨	٠.806**	٠.٠٠٠	٨	٠.854**	٠.٠٠٠
٩	٠.776**	٠.٠٠٠	٩	٠.832**	٠.٠٠٠	٩	٠.816**	٠.٠٠٠
١٠	٠.758**	٠.٠٠٠	10	٠.829**	٠.٠٠٠	١٠	٠.830**	٠.٠٠٠
١١	٠.711**	٠.٠٠٠	11	٠.779**	٠.٠٠٠	١١	٠.815**	٠.٠٠٠
١٢	٠.819**	٠.٠٠٠	12	٠.732**	٠.٠٠٠			
١٣	٠.850**	٠.٠٠٠	13	٠.597**	٠.٠٠٠			

ثبات درجات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ وتبين أن معامل الثبات للمجال الرئيسي والمجالات الفرعية أكبر من ٠.٧ كما في الجدول (٥). وهذا يؤكد أن أداة جمع البيانات تتمتع بثبات مرتفع ومقبول.

جدول (٥): قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	١٣	٠.٩٤٥
	الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	١٣	٠.٩٣٦
	الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	١١	٠.٩٥٢
الدرجة الكلية		٣٧	٠.٩٤٥

معيار الحكم على استجابات عينة البحث:

تم تحديد نقطة القطع أو محك معتمد مقسم إلى خمسة مستويات في الدراسة من خلال خمسة مستويات، تم احتساب قيمة الفرق بين أعلى قيمة على تدريج المقياس (٥) وأقل قيمة على تدريج المقياس (١) مقسوماً على خمسة مستويات (٤/٥) = ٠.٨ وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج للمقياس وهي (١) بهدف تحديد ألحدا لأعلى للفئة، وتحديد أهمية الفئة، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): تحديد معيار الحكم على استجابات العينة

طول الفئة	درجة الاستجابة
١-١.٨	ضعيفة جداً
١.٨١-٢.٦	ضعيفة
٢.٦١-٣.٤	متوسطة
٣.٤١-٤.٢	كبيرة
٤.٢١-٥	كبيرة جداً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، الجدول (٧) يبين النتائج كما يلي:

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	التكرار %	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
11	التعاون مع زملائهم واحترام آرائهم وتقبل أفكارهم أثناء التفاعل فيما بينهم.	التكرار	0	2	28	58	65	4.22	0.79	1	كبيرة
		%	0	1.3	18.3	37.9	42.5				
5	الانتباه بتركيز إلى ما يتم طرحه وعرضه من مهام وأنشطة في دروس العلوم.	التكرار	0	3	29	62	59	4.16	0.8	2	كبيرة
		%	0	2	19	40.5	38.6				
2	ابداء آرائهم المتنوعة حول الظاهرة أو المشكلة العلمية.	التكرار	1	2	43	56	51	4.01	0.85	3	كبيرة
		%	0.7	1.3	28.1	36.6	33.3				
10	التريث وأخذ الوقت الكافي للتفكير قبل إطلاق الأحكام.	التكرار	0	11	29	60	53	4.01	0.91	3	كبيرة
		%	0	7.2	19	39.2	34.6				
6	استخدام خطوات الطريقة العلمية في رصد وحل المشكلات.	التكرار	0	10	39	50	54	3.97	0.93	4	كبيرة
		%	0	6.5	25.5	32.7	35.3				
13	استنتاج العلاقات فيما يتم عرضه في العلوم وما يتم مشاهدته.	التكرار	0	6	44	56	47	3.94	0.87	5	كبيرة
		%	0	3.9	28.8	36.6	30.7				
1	المشاركة في جمع البيانات حول الظاهرة أو المشكلة	التكرار	1	5	50	48	49	3.91	0.91	6	كبيرة
		%	0.7	3.3	32.7	31.4	32				

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

									العلمية.	
كبيرة	7	0.89	3.86	44	50	52	7	0	التكرار	4
				28.8	32.7	34	4.6	0	%	طرح الأفكار العلمية ومناقشتها.
كبيرة	8	0.93	3.82	43	52	46	12	0	التكرار	12
				28.1	34	30.1	7.8	0	%	طرح الأسئلة والبحث عن إجاباتها من خلال التجارب والدراسات العلمية.
كبيرة	9	0.95	3.75	38	55	45	14	1	التكرار	7
				24.8	35.9	29.4	9.2	0.7	%	البحث عن تفسيرات علمية للتساؤلات غير الواضحة.
كبيرة	10	1	3.72	39	53	40	21	0	التكرار	9
				25.5	34.6	26.1	13.7	0	%	إجراء التجارب والأنشطة العملية.
كبيرة	11	0.93	3.65	29	58	51	13	2	التكرار	8
				19	37.9	33.3	8.5	1.3	%	التفكير التأملي والتخيل الإبداعي في موضوعات علمية.
كبيرة	12	1.05	3.53	32	45	53	18	5	التكرار	3
				20.9	29.4	34.6	11.8	3.3	%	استخدامهم لمهارات قراءة الكتب والمقالات العلمية والأبحاث.
كبيرة	-	0.71	3.89						الكلي	

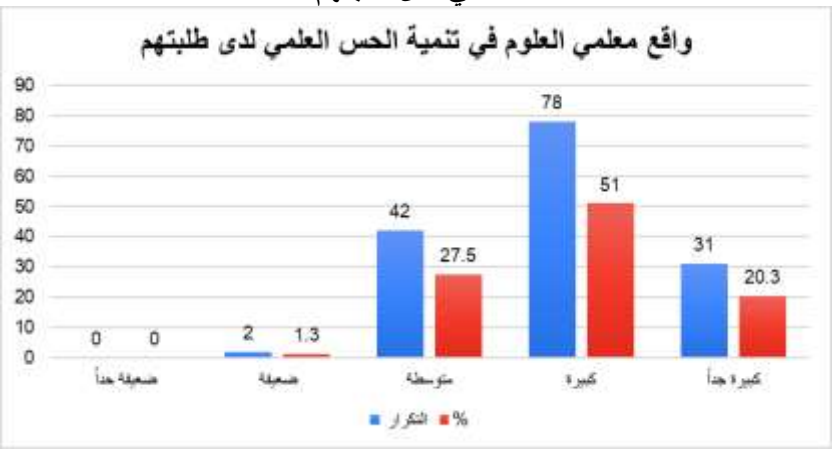
توضح النتائج في الجدول (٧) أن مستوى واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٧١)، واما جميع فقراته هذا المجال فقد جاءت بدرجة كبيرة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (١١) والتي تنص على " التعاون مع زملائهم واحترام آرائهم وتقبل أفكارهم أثناء التفاعل فيما بينهم."، وبمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٩)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (ضعيفة جداً:٠%، ضعيفة: ١.٣%، متوسطة: ١٨.٣%، كبيرة :٣٧.٩%، كبيرة جداً: ٤٢.٥%)، وكان أقل تقدير للفقرة (٣) والتي تنص على " استخدامهم لمهارات قراءة الكتب والمقالات العلمية والأبحاث. "، بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٥)، والنسبة المئوية للمستويات الخمسة كانت (ضعيفة جداً:٣.٣%، ضعيفة: ١١.٨%، متوسطة: ٣٤.٦%، كبيرة :٢٩.٤%، كبيرة جداً: ٢٠.٩%).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الجدول (٨): توزيع التكرار والنسبة المئوية لواقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم

المحور		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
واقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	التكرار	0	2	42	78	31
	%	0	1.3	27.5	51	20.3

الشكل (٤): توزيع التكرار والنسبة المئوية لواقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم



توضح النتائج في الجدول (٨)، والشكل (٤) التوزيع والتكرار النسبي لواقع معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، تُظهر النتائج بأن ٧٨ من المشاركين (بنسبة ٥١%) يتفقون بدرجة كبيرة، في حين أن ٤٢ متفقون على الدرجة المتوسطة لذلك المستوى (بنسبة ٢٧.٥%)، كما أن ٣١ من المشاركين يتفقون بدرجة كبيرة جدا (بنسبة ٢٠.٣%)، مشاركين فقط يتفقان بدرجة ضعيفة (بنسبة ١.٣%)، في حين لا يرى أي من المشاركين المستوى الضعيف جداً (بنسبة ٠%).

تُعزى النتائج التي تم التوصل اليها من تحليل البيانات إلى أن معلمي العلوم يقومون بدورهم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم فكل فقرات المحور تم تضمينها بدرجة كبيرة وهذا يعود إلى حسن الأساليب والطرق والاستراتيجيات التي يستخدمها معلمو العلوم في ممارساتهم التدريسية والتي تؤدي إلى تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: حبيب (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن مُدرسي ومدرسات علم الأحياء في المرحلة المتوسطة بمدين الديوانية بالعراق يدركون دورهم بشكل جيد في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب، ودراسة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المالكي والذبياني (٢٠٢٣) حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة بمحافظة الليث يقومون بتفعيل الحس العلمي بشكل كبير في أساليبهم التدريسية.

واختلف مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها انخفاض مستوى سمات الحس العلمي لدى معلمي العلوم قبل الخدمة بكلية التربية جامعة المنيا.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: ما هي الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أنفسهم، الجدول (٩) يبين النتائج كما يلي:

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	التكرار %	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
6	ضعف تجهيزات مختبرات العلوم من أجل تنفيذ التجارب العلمية.	التكرار	7	9	31	47	59	3.93	1.11	1	كبيرة
		%	4.6	5.9	20.3	30.7	38.6				
11	ضعف الدافعية لدى الطالب.	التكرار	4	6	41	56	46	3.88	0.98	2	كبيرة
		%	2.6	3.9	26.8	36.6	30.1				
2	الاكتفاء بالمقرر الدراسي.	التكرار	1	3	48	64	37	3.87	0.82	3	كبيرة
		%	0.7	2	31.4	41.8	24.2				
3	قلة برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين التي تُعنى بتنمية الحس العلمي.	التكرار	5	13	41	49	45	3.76	1.07	4	كبيرة
		%	3.3	8.5	26.8	32	29.4				
9	ضعف قدرة الطالب على صياغة الأسئلة وطرحها.	التكرار	4	10	47	51	41	3.75	1.01	5	كبيرة
		%	2.6	6.5	30.7	33.3	26.8				
10	قلة ثقافة ووعي الطالب بالمهام الموكلة له.	التكرار	6	8	43	58	38	3.75	1.02	5	كبيرة
		%	3.9	5.2	28.1	37.9	24.8				
8	بيئات التعلم لا تشجع على تنفيذ الأنشطة التعليمية	التكرار	5	13	44	50	41	3.71	1.06	6	كبيرة
		%	3.3	8.5	28.8	32.7	26.8				

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	المتنوعة									
13	غياب الطالب المتكرر عن المدرسة.	التكرار	4	13	45	54	37	3.7	1.01	7	كبيرة
		%	2.6	8.5	29.4	35.3	24.2				
7	بيئات التعلم لا تتيح المجال للطلاب لممارسة التعلم التعاوني.	التكرار	8	13	41	48	43	3.69	1.13	8	كبيرة
		%	5.2	8.5	26.8	31.4	28.1				
1	قلة التنويع في مصادر التعلم.	التكرار	2	7	61	58	25	3.63	0.86	9	كبيرة
		%	1.3	4.6	39.9	37.9	16.3				
4	عدم إلمام المعلم بالطرق والاستراتيجيات المناسبة لتنمية الحس العلمي.	التكرار	7	17	47	57	25	3.5	1.04	10	كبيرة
		%	4.6	11.1	30.7	37.3	16.3				
12	صعوبات التعلم لدى بعض الطلاب.	التكرار	5	19	51	53	25	3.48	1.01	11	كبيرة
		%	3.3	12.4	33.3	34.6	16.3				
5	ضعف ممارسة أساليب التحفيز والتشجيع للطلاب.	التكرار	8	20	53	55	17	3.35	1.02	12	متوسطة
		%	5.2	13.1	34.6	35.9	11.1				
	الكلي							3.69	0.76	-	كبيرة

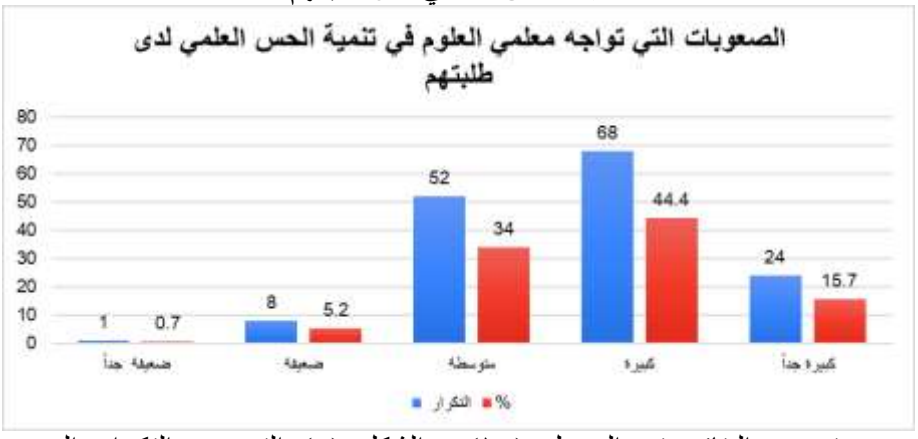
تبين النتائج في الجدول (٩) ان مستوى الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم جاء بدرجة كبيرة ، بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٧٦)، في حين أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة عدا الفقرة (٥) فقد جاءت بدرجة متوسطة ، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٦) والتي تنص على " ضعف تجهيزات مختبرات العلوم من أجل تنفيذ التجارب العلمية."، وبمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.١١)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة مئوية (ضعيفة جدا:٤.٦%، ضعيفة: ٥.٩%، متوسطة: ٢٠.٣%، كبيرة :٣٠.٧%، كبيرة جدا: ٣٨.٦%)، وكان أقل تقدير للفقرة (٥) والتي تنص على " ضعف ممارسة أساليب التحفيز والتشجيع للطلاب." بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٧٦)، اما النسبة المئوية للمستويات المقياس كانت (ضعيفة جدا:٥.٢%، ضعيفة: ١٣.١%، متوسطة: ٣٤.٦%، كبيرة :٣٥.٩%، كبيرة جدا: ١١.١%).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الجدول (١٠): توزيع التكرار والنسبة المئوية لصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم

المحور		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	التكرار	1	8	52	68	24
	%	0.7	5.2	34	44.4	15.7

الشكل (٥): توزيع التكرار والنسبة المئوية لصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم



توضح النتائج في الجدول (١٠)، والشكل (٥) التوزيع والتكرار النسبي لصعوبات التي تواجه معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، وتشير النتائج إلى أن ٦٨ من المشاركين (بنسبة ٤٤.٤%) يتفقون على أن حول الصعوبات كانت كبيرة، في حين أن ٥٢ يتفقون على أن الصعوبات بدرجة متوسطة (بنسبة ٣٤%)، كما أن ٢٤ يتفقون أن مستوى الصعوبات كان بدرجة كبيرة جدا (بنسبة ١٥.٧%)، وبدرجة ضعيفة ٨ مشاركين (بنسبة ٥.٢%)، ومنخفضة جداً مشارك واحد (بنسبة ٠.٧%).

تُعزى النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات إلى أن معلمي العلوم يواجهون صعوبات في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم فكل فقرات المحور تم تضمينها بدرجة كبيرة باستثناء الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "ضعف ممارسة أساليب التحفيز والتشجيع للطلاب" حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثقفي والعزب (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها أن معوقات الحس العلمي لدى طالبات المرحلة المتوسطة تؤثر تأثيراً عالياً على تنمية الحس العلمي لدى طالبات المرحلة المتوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: ما الاساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم؟

تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، الجدول (١١) يبين النتائج كما يلي:

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	التكرار/ %	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
8	تشجيع الطلاب على العمل التعاوني وأسلوب المناقشات العلمية.	التكرار	0	3	32	50	68	4.2	0.84	1	كبيرة
		%	0	2	20.9	32.7	44.4				
6	منح الفرصة للطلاب للتعبير عن آرائهم بحرية.	التكرار	1	3	26	59	64	4.19	0.83	2	كبيرة
		%	0.7	2	17	38.6	41.8				
7	إثارة الفضول المعرفي لدى الطلاب.	التكرار	1	6	26	57	63	4.14	0.88	3	كبيرة
		%	0.7	3.9	17	37.3	41.2				
4	ممارسة أساليب التحفيز والتشجيع لإثارة دافعية الطلاب على المشاركة والتفاعل في دروس العلوم.	التكرار	٠	2	40	53	58	4.09	0.83	4	كبيرة
		%	٠	1.3	26.1	34.6	37.9				
10	إثارة التساؤلات لتشجيع ممارسة التفكير والبحث والاكتشاف لدى الطلاب.	التكرار	1	4	38	51	59	4.07	0.89	5	كبيرة
		%	0.7	2.6	24.8	33.3	38.6				
11	إلمام المعلم بنمط التعلم لكل طالب (سمعي-بصري-حسي) للتفاعل مع كل طالب بحسب أسلوب تعلمه.	التكرار	0	11	35	44	63	4.04	0.97	5	كبيرة
		%	0	7.2	22.9	28.8	41.2				
5	العمل على ترسيخ	التكرار	0	4	42	52	55	4.03	0.86	6	كبيرة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	ممارسة الحس العلمي لدى الطلاب.	%	0	2.6	27.5	34	35.9				
3	استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة تسهم في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب.	التكرار	2	3	47	45	56	3.98	0.94	7	كبيرة
		%	1.3	2	30.7	29.4	36.6				
1	إعداد وتقديم برامج تدريبية للمعلمين حول تنمية الحس العلمي.	التكرار	4	6	37	50	56	3.97	1	8	كبيرة
		%	2.6	3.9	24.2	32.7	36.6				
2	تهيئة البيئة التعليمية بحيث تكون مهيئة لممارسة أنشطة التعلم المتنوعة.	التكرار	5	9	35	45	59	3.94	1.07	9	كبيرة
		%	3.3	5.9	22.9	29.4	38.6				
9	تدريب الطلاب على إجراء التجارب العملية.	التكرار	5	7	40	41	60	3.94	1.07	10	كبيرة
		%	3.3	4.6	26.1	26.8	39.2				
	الكلي							4.05	0.76	-	كبيرة

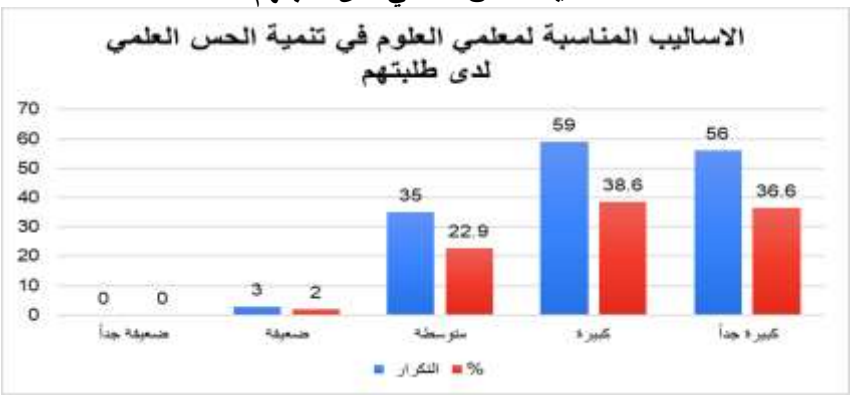
يبين الجدول (١١) نتائج الأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، حيث جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة كبيرة، وكان أكبر تقدير للفقرة رقم (٨) والتي تنص " تحسن الأنشطة الصفية من مهارات الطلاب على تنفيذ التجارب العلمية بشكل مستقل. "وبمتوسط حسابي (٤.٢) وانحراف معياري (٠.٨٤)، واما مستويات المقياس فكانت النسبة المئوية (ضعيفة جدا:٠%، ضعيفة: ٢%، متوسطة: ٢٠.٩%، كبيرة :٣٢.٧%، كبيرة جدا: ٤٤.٤%)، وكان أقل تقدير للفقرة (١٠) والتي تنص على " تدعم الأنشطة الصفية مهارة تقييم التجربة ونتائجها لدى الطلاب. "بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٧٨)، واما توزيع النسبة المئوية لمستويات المقياس الثلاثة (ضعيفة جدا:٣.٣%، ضعيفة: ٤.٦%، متوسطة: ٢٦.١%، كبيرة :٢٦.٨%، كبيرة جدا: ٣٩.٢%).

الجدول (١٢): توزيع التكرار والنسبة المئوية للأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم

المحور		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الاساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم	التكرار	0	3	35	59	56
	%	0	2	22.9	38.6	36.6

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الشكل (٦): توزيع التكرار والنسبة المئوية للأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم



توضح النتائج في الجدول (١٢)، والشكل (٦) التوزيع والتكرار النسبي للأساليب المناسبة لمعلمي العلوم في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم، تبين النتائج أن ٥٩ من المشاركين يتفقون بدرجة كبيرة حول مناسبة تلك الأساليب (بنسبة ٣٨.٦%)، وكما تشير النتائج إلى أن ٥٦ من المشاركين (بنسبة ٣٦.٦%) يتفقون بدرجة كبيرة جداً، كما أن ٣٥ مشارك يرون أن مناسبة الأساليب في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم بدرجة متوسطة (بنسبة ٢٢.٩%)، في حين أن ٣ مشاركين يرون مناسبة تلك الأساليب بدرجة ضعيفة (بنسبة ٢ %) غير أنه لا يوجد أي مشارك يرى مناسبة تلك الأساليب بدرجة ضعيفة جداً (بنسبة ٠%).

تُعزى النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات إلى أن معلمي العلوم يرون أنه يمكن تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم من خلال ممارسة مجموعة من الأساليب التي أشار إليها المحور الثالث فكل فقرات المحور تم تضمينها بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن هذه الممارسات تسهم في تنمية الحس العلمي لدى الطلاب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من: خلف (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها فاعلية السقالات التعليمية في تكوين بعض المفاهيم الفيزيائية وتنمية الحس العلمي، ودراسة السيد (٢٠٢٠) حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق داله احصائياً في اختبار الحس العلمي القائم على تأثير (الأنشطة الاثرائية القائمة على مدخل STEAM) على تنمية الحس العلمي لصالح المجموعة التجريبية.

التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

١. اقامة برامج ودورات تدريبية لمعلمي العلوم لإكسابهم مهارات تنمية الحس العلمي لدى الطلاب.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. تضمين محتوى وأنشطة مناهج العلوم بمهارات الحس العلمي بجميع اشكالها في دليل المعلم لمراحل التعليم العام، ليتسنى للمعلمين تنفيذها وتدريب الطلاب عليها.
٣. تضمين مهارات الحس العلمي في مناهج العلوم.
٤. تحفيز وتشجيع المعلمين على استخدام أساليب تنمية الحس العلمي لدى الطلاب في ممارساتهم التدريسية.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات التالية:

١. دور معلمي العلوم في تنمية الحس العلمي بمراحل التعليم الابتدائي والثانوي.
٢. إجراء دراسة لتقييم مستوى الحس العلمي لدى طلاب المدارس المتوسطة.
٣. دراسة العلاقة بين مدى تطبيق معلمي العلوم لأبعاد الحس العلمي ومستوى مهارات الحس العلمي لدى طلابهم في مراحل التعليم العام.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المراجع:

أبو الأنوار، هايدي شوقي. (٢٠٢٢). فعالية استراتيجية التخيل الموجه في تنمية التفكير الابتكاري والحس العلمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية في مادة العلوم. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٨* (٢)، ٣٣٧ – ٣٥٣.

إمام، شذا أحمد. (٢٠٢٢). فعالية نموذج التدريس الواقعي في تنمية الحس العلمي وذافعية تعلم الكيمياء لدى طلاب الصف الأول الثانوي. *مجلة كلية التربية، ٣٣* (١٣١)، ١١٦ – ١٧٦.

الثقفي، شروق بنت عطيه تويم، والعزب، إيمان صابلا عبدالقادر (٢٠٢٢). معوقات الحس العلمي لدى طالبات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات ومشرفات العلوم. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٤٤* ، ٢٣ – ٦٢.

حبيب، رحيمة رويح. (٢٠٢٠). تقويم دور مدرسي ومدرسات علم الأحياء في تنمية الحس العلمي لدى طلبتهم. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (١٣)، ٢٧٥-٢٩٠.

حبيب، ناهد محمد عبد الفتاح. (٢٠١٦). فعالية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي العلوم قائم على استخدام تقنيات الحاسوب والإنترنت لتدريبهم على ممارسات الحس العلمي لتنميته لدى طلابهم. *مجلة القراءة والمعرفة-جامعة عين شمس*، (١٧١)، ٢١-٧٠.

الخطيب، منى فيصل أحمد. (٢٠١٨). تأثير استخدام التخيل الموجه في تنمية التحصيل ومهارات حل المشكلات البيئية والحس العلمي لدى طالبات كلية البنات. *مجلة التربية العلمية*، ٢١ (١)، ٧٧-١٣١.

خلف، أمل السيد. (٢٠٢٠). استخدام استراتيجية السقالات التعليمية في تكوين بعض المفاهيم الفيزيائية وتنمية الحس العلمي لدى طفل الروضة. *مجلة كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد*، (١٧)، ١١١ – ١٨٩.

رمضان، حياة علي محمد. (٢٠١٦). فاعلية استخدام استراتيجيات التفكير المتشعب في تنمية التحصيل والحس العلمي وانتقال أثر التعلم في مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. *المجلة المصرية للتربية العلمية، ١٩* (١)، ٦٣-١١٤.

السيد، سوزان محمد حسن. (٢٠١٩). استخدام استراتيجية السقالات التعليمية القائمة على نموذج التنظيم الذاتي لتنمية بعض مهارات التفكير التحليلي والحس العلمي في مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. *المجلة التربوية-جامعة سوهاج، ٥٨* ، ٤٣٥-٤٩٥.

الشحري، إيمان علي محمود .(٢٠١١، سبتمبر). *فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على تكامل بعض النظريات المعرفية في تنمية الحس العلمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية* (عرض ورقة). المؤتمر العلمي الخامس عشر - التربية العلمية : فكر جديد لواقع جديد، الجمعية المصرية للتربية العلمية، القاهرة، ٢٠٩-٢٦٩.

العياصرة، أحمد حسن (٢٠١٢). دور كل من المعلم والطالب في الأنشطة المخبرية كما يراها معلمو العلوم في المرحلة الأساسية بمحافظة جرش بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، ١٣ (١)، ١٦٥-١٩٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عبد الفتاح، شرين شحاتة. (٢٠٢٢). برنامج في التكنولوجيا الخضراء لتنمية التفكير المستقبلي والحس العلمي لدى طلاب كلية التربية. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*، ٣٨ (١)، ١-٦٠.

عبد الفتاح، ناهد محمد. (٢٠١٦). فعالية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي العلوم قائم على استخدام تقنيات الحاسوب والإنترنت لتدريبهم على ممارسات الحس العلمي لدى طلابهم. *مجلة القراءة والمعرفة*، (١٧١)، ٢١-٧٠.

عبد القادر، مها محمد (٢٠١٤). إعادة توجيه التنمية المهنية للمعلم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، (١٥٩)، ٦٧١-٧٩٤.

علي، خليفة حسب النبى عبد الفتاح. (٢٠٢٠). مستوى سمات الحس العلمي لدى معلمي العلوم قبل الخدمة بكلية التربية جامعة المنيا. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٥ (٤)، ٥٠٣-٥٤٦.

مازن، حسام الدين محمد. (٢٠١٣). الحس العلمي (Sense Scientific) من منظور تدريس العلوم والتربية العلمية. *المجلة التربوية-جامعة سوهاج*، (٣٤)، ٤٥٧-٤٦٦.

المالكي، رجب محمد، والذبياني، عادل رزق الله (٢٠٢٣). فدرجة تفعيل معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الليث لأبعاد الحس العلمي في ممارساتهم التدريسية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ١٠ (٤)، ٢٥١ – ٢٨١.

Heller, J. I. (2012). Effects of Making Sense of SCIENCE [TM] Professional Development on the Achievement of Middle School Students, Including English Language Learners. Final Report. NCEE 2012-4002. *National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.*

Furberg, A., Kluge, A., & Ludvigsen, S. (2013). Student sensemaking with science diagrams in a computer-based setting. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, *8*(1), 41-64.

Kgoz, First (2005) *A Study on Teacher Characteristics and Their Effect on Student Attitude*s, Retrieved April, 17,2014,erciyes@hacettepe.edu.tr

Zangori, L., Forbes, C. T., & Biggers, M. (2013). Fostering student sense making in elementary science learning environments: Elementary teachers' use of science curriculum materials to promote explanation construction. *Journal of Research in Science Teaching*, *50*(8), 989-1017.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

مراعاة النظير... المصطلح والقيمة

Respecting the counterpart... the term and the value

إعداد

طيبة حسين سعيد محمد

Tayyibah Hussain Saeed Mohammed

معلمة ثانوية الحكمة (مسارات) المدينة المنورة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365872

استلام البحث ٥ / ٥ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٦ / ٥ / ٢٠٢٤

محمد، طيبة حسين سعيد (٢٠٢٤). مراعاة النظير... المصطلح والقيمة. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٧٩ – ٣٠٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

مراعاة النظير... المصطلح والقيمة

المستخلص:

رغم كون علم البديع من علوم العربية التراثية بما فيه من نمطي المحسنات اللفظية والمعنوية، لكن هناك العديد من المحسنات لم يعطها العلماء حقها من التقدير وتحرير المصطلح عند البلاغيين كما يجب أن يكون، رغم أنه مصطلح ذائع جدًا من حيث التوظيف في القرآن الكريم والسنة النبوية ونماذج الشعر العربي على تباين وتعدد عصوره، وله دور كبير في إكساب القيمة البلاغية للنص. إثر ذلك حاول هذا البحث الوقف على مصطلح (مراعاة) النظير بوصفه مصطلحًا بلاغيًا بديعيًا يندرج ضمن المحسنات البديعية، وله صدى كبير في نصوص وحي من قرآن وسنة وكذلك المدونة الشعرية، وقد انتهى البحث إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود ارتباط قوي بين محسن مراعاة النظير في القرآن الكريم وقضية الإعجاز، حيث إنه يؤكد على بلاغة القرآن ومناسبة التراكيب للمقام الذي أنشأت فيه، كما تعددت النماذج الحديثية التي اشتملت على محسن مراعاة النظير وكلها تتعلق بغرض الإقناع في الأمور التي يقدمها النص الحديثي للمتلقي، كما أثبتت الدراسة أن المدونة الشعرية في كل عصورها العربية لم تخل من نماذج لمراعاة النظير عند أكبر شعراء العربية وفي مضامين مختلفة، كما أثبت البحث أن مصطلح (مراعاة النظير) بوصفه محسنًا معنويًا بديعيًا له قيمة بلاغية تؤكدها دلالات النص التي تم توظيفه فيها.

الكلمات المفتاحية: مراعاة النظير، عكس مراعاة النظير، المحسنات المعنوية، المدونة الشعرية.

Abstract:

Despite the fact that the science of stylistics is one of the traditional disciplines of Arabic language, characterized by its diverse rhetorical and semantic embellishments, many of these embellishments have not been given their due appreciation and terminological elaboration by scholars of rhetoric, as they should have been. Although "mura'at al-nazir" (the consideration of counterparts) is a widely used term in the Quran, the Prophetic tradition, and various Arabic poetic compositions across different eras, it plays a significant role in imparting rhetorical value to the text. This research

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

aimed to explore the term "mura'at al-nazir" as a rhetorical and stylistic embellishment within the realm of stylistics, with significant resonance in divine texts, prophetic traditions, and poetic compositions. The study concluded with several key findings: There is a strong correlation between the stylistic embellishment of "mura'at al-nazir" in the Quran and the issue of inimitability, affirming the eloquence of the Quran and the appropriateness of its structures to the context in which they were revealed. Modern examples of "mura'at al-nazir" abound in contemporary texts, all aimed at persuading the audience of the message conveyed by the text. The poetic compositions throughout various Arabic eras have not been devoid of examples of "mura'at al-nazir" used by the greatest Arab poets in diverse thematic contexts. The term "mura'at al-nazir" holds significant rhetorical value as a semantic and stylistic embellishment, as affirmed by the textual implications in which it is employed.

Keywords: Mura'at al-nazir, Contraposition, Semantic Embellishments, Poetic Composition.

مقدمة:

إن البلاغة من أبرز علوم العربية ومن أقطابها التي تؤسس التراث كله ويبنى عليها، وتنقسم البلاغة إلى علوم ثلاثة؛ البيان والمعاني والبديع، وعلم البديع يهتم بتحسين وجوه الكلام، وقد كان له رواده وأعلامه الذين حملة لواء مسيرته وصنفوا فيه المصنفات، وهو علم جليلي القدر له شواهده في القرآن الكريم والشعر العربي.

وهذا العلم له أنماطه ومباحثه التي تؤسس وتساهم في تحسين وجوه الكلام، وهي لفظية ومعنوية، أما اللفظية فهي التي تحسن اللفظ ويكون ذلك بارزًا في التركيب وجليًا؛ مثل الجناس والسجع... إلخ، والمحسنات المعنوية تلك التي تحسن المعنى ولا يكون ذلك ملموسًا في التركيب، حيث يكون فيها أبلغ، ومراعاة النظير من المحسنات البديعية اللفظية التي لها صدى كبير في القرآن الكريم والسنة النبوية وقصائد الشعر العربي الرائق، وغالبًا ما نجد النصوص التي تشتمل على مراعاة النظير نصوصًا أكثر جماليًا وحسنًا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتصويرًا؛ لذلك يقوم هذا البحث على الوقوف على (مراعاة النظير) المصطلح والقيمة في البلاغة العربية ونصوص التراث العربي.

أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

١. تعدد المصطلحات التي تشير إلى مراعاة النظير في التراث البلاغي.

٢. ندرة الدراسات البلاغية التي تناولت (مراعاة النظير) بوصفه محسنًا معنويًا مستقلًا.

٣. ارتباط مراعاة النظير بالإعجاز في القرآن الكريم والسنة النبوية.

٤. تعدد صور مراعاة النظير في البلاغة العربية.

أهداف البحث:

١. الوقوف على مفهوم (مراعاة النظير) في البلاغة العربية.

٢. التعرف على المصطلحات ذات الصلة بمصطلح مراعاة النظير.

٣. إدراك قيمة مراعاة النظير في إبراز الإعجاز القرآني.

٤. التعرف على صور مراعاة النظير في البلاغة العربية وتطبيقاته في المدونة التراثية.

خطة البحث:

اقتضت طبيعة البحث أن يقوم على مقدمة ومباحث أربعة، متبوعين بخاتمة، وجاء تفصيل المباحث وفق الآتي:

المبحث الأول: مراعاة النظير والمصطلحات ذات الصلة به.

المبحث الثاني: صورة مراعاة النظير وجمالياته.

المبحث الثالث: نماذج مراعاة النظير في القرآن الكريم والسنة النبوية.

المبحث الرابع: نماذج مراعاة النظير في المدونة الشعرية.

أما هن منهج البحث، فقد اعتمد البحث المنهج الوصفي ومن مقتضياته التحليلي؛ لتتبع مفهوم هذا المحسن وعلاقته بالمصطلحات المرادفة له عند البلغاء، وكذلك الوقوف على صوره وجمالياته، واستدراك نماذجه في القرآن الكريم والسنة النبوية والمدونة الشعرية.

المبحث الأول: "مراعاة النظير" المصطلح، والمصطلحات ذات الصلة:

إن مصطلح مراعاة النظير من أبرز أنماط المحسنات البديعية المعنوية، ويقصد به "جمع أمر وما يناسبه لا بالتضاد؛ نحو: الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ (سورة الرحمن:٥)... ومنها ما يسمّيه بعضهم: تشابه الأطراف؛ وهو أن يختم الكلام بما يناسب ابتداءه في المعنى؛ نحو: لا تُدْرِكُهُ الْأَبْصارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْأَبْصارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ (الأنعام: ١٠٣)، ويلحق بها نحو: الشَّمْسُ

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وَالْقَمَرُ بِحُسْبانٍ وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدانِ (الرحمن: ٥- ٦)، ويسمّى إيهام التناسب."[١]

ومن معانيه كما ذكر ابن حجة الحموي " أن يجمع الناظم أو الناثر أمرًا وما يناسبه، مع إلغاء ذكر التضاد، لتخرج المطابقة، وسواء كانت المناسبة لفظًا لمعنى أو لفظًا للفظ أو معنى لمعنى، إذ القصد جمع شيء إلى ما يناسبه من نوع أو ما يلائمه من أحد الوجوه"[٢]

وحدد الميداني مفهوم مراعاة النظير بالسبل التي يتم فيها هذا التناظر فقال: هو "الجمع في العبارة الواحدة بين المعاني التي بينها تناسبٌ وائتلاف ما، لا على سبيل تقابل التناقض أو التضاد أو التَّضايُف، الذي سبق الطباق، ويكون هذا التناسُب بين معنيَيْن فأكثر، فإذا كان هذا التناسب بين أول الكلام وآخره سُمّي: "تَشابه الأطراف"."[٣]

وكما تحدث العلماء عن مراعاة النظير فقد وقفوا كذلك على ما يعرف بعكس مراعاة النظير إذ إنه يقصد به "الجمْعُ بين غير المتناسبات المتلائمات، كالسّجْن والتّجارة، والنسيم العليل ولدْغ العقرب، والخشوع في الصّلاة والنّميمة، واللّعب مع الصبيان ومقابلة السلطان، وعَلْكِ اللُّبَان ومواساةِ الثَّكْلَى، إلى غير ذلك مما لا تناسب فيه ولا تَلاؤم، فهذا منافٍ لما تتطلّبُهُ هذه البديعة من البدائع المعنوية."[٤]

وقد ذكر العلماء مصطلحات أخرى وردت عند العلماء وتفيد المعنى نفسه، ونعرض لها في الآتي:

المصطلحات ذات الصلة:

من المصطلحات التي ذكرها ابن حجة (التناسب، والائتلاف، والتوفيق، والمواخاة)

١ ـ تشابه الأطراف: و"هو أن يختم الكلام بما يناسب أوله في المعنى، نحو لا تُدْرِكُهُ الْأَبْصارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْأَبْصارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ الأنعام: ١٠٣.

---

[١] عروس الأفراح في شرح تلخيص المفتاح، أحمد بن علي بن عبد الكافي، أبو حامد، بهاء الدين السبكي (ت ٧٧٣ هـ)، تحقيق: د. عبد الحميد هنداوي، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٣م، ٢/ ٢/ ٢٣٤. بتصرف يسير.

[٢] خزانة الأدب وغاية الأرب، ابن حجة الحموي، تقي الدين أبو بكر بن علي بن عبد الله الحموي الأزراري (ت ٨٣٧هـ)، تحقيق: عصام شقيو، دار ومكتبة الهلال-بيروت، دار البحار-بيروت، الطبعة الأخيرة، ٢٠٠٤م، ١/ ٢٩٣.

[٣] البلاغة العربية، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَّكَة الميداني الدمشقي (ت ١٤٢٥هـ)، دار القلم، دمشق، الدار الشامية، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م، ٢/ ٣٨٢.

[٤] البلاغة العربية، عبد الرحمن الميداني، ٢/ ٣٨٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فإن اللطف يناسب ما لا يدرك بالبصر، والخبرة تناسب من يدرك شيئا، فإن من يدرك شيئا يكون خبيرا به."[٥]

٢. التفويف:

" وهو أن يؤتى في الكلام بمعانٍ متلائمة في جمل مستوية المقادير أو متقاربتها؛ كقول من يصف سحابا:

تسربل وشيا من خُزُوز تطرّزت ... مطارفها طُرْزا من البرق كالتبر
فوشي بلا رقْم ونقش بلا يد ... ودمع بلا عين وضحك بلا ثغر[٦]

٣. أطلق عليه السكاكي (الجمع بين المتشابهات):

"وحرف كنون تحت راء ولم يكن ... بدال يؤم الرسم غيره النقط

فمن سَمِعَ هذا البيت توهَّم أنه يريد براء ودال حرفي الهجاء؛ لأنه صدر بيته بذكر الحروف وأتبع ذلك بالرسم والنقط، وهذا هنا هو المعنى القريب المتبادر أولًا إلى ذهن السامع والمراد غيره وهو المعنى البعيد المورى عنه بالقريب؛ لأنَّ مرادَه بالحرف الناقة وبحرف النون تشبيه الناقة به في تقويسها وضمورها وبراء اسم الفاعل من رأى إذا ضرب الرئة، وبدال اسم الفاعل من دلا يدلو إذا رفق في السير، وبالرسم أثر الدار، وبالنقط المطر، ومعنى هذا البيت أن هذه الناقة لضعفها وانحنائها مثل نون تحت رجل يضرب رئتيها ولم يرفق بها في السير فهو غير دال، وقد تقدَّم أنَّ الدالي هو الرفيق ويؤم بها دارًا غير المطر رسمها، واجتماع هذه الأوصاف دليلٌ على ضعف الناقة؛ لأنها لو كانت قويةً لَمَا احتاجت إلى ضرب رئتيها وإلى الرفق بها مع شدَّة شوقه إلى ديار أحبابه وذلك باعث على شدة السير الأدب، وقد جعله ابن حجة الحموي وعَدَّه من التورية لِما فيها من الإيهام"[٧].

٤. التناسب والتلاؤم:

حيث إن هذه الأطراف تقوم في الأساس على التناسب، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

الشمس والقمر، القراءة والكتابة، الظلّ والشجر، الزهر والثَّمَر، الإبل والبقر، القوس والْوَتَر، الاكل والشرب، الليل والسّمر، النعجة والحمل، الظّمأ والسَّراب، العلم والكتاب، الاسراء والمعراج، الضرب والعذاب

---

[٥] علوم البلاغة، محمد أحمد قاسم، ص ٩٢.

[٦] بغية الإيضاح لتلخيص المفتاح في علوم البلاغة، عبد المتعال الصعيدي (ت ١٣٩١هـ)، مكتبة الآداب، الطبعة السابعة عشر: ١٤٢٦هـ-٢٠٠٥م، ٤/ ٥٨٥.

[٧] خزانة الأدب وغاية الأرب، تقي الدين أبي بكر علي بن عبد الله الحموي الأزراري، دار ومكتبة الهلال – بيروت، ط١، ١٩٨٧، تحقيق: عصام شعيتو، عدد الأجزاء: ٢، ٢،٣٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المبحث الثاني: صور مراعاة النظير وجمالياته

من حيث العدد:

١- **الجمع بين أمرين متناسبين**، نحو:

أ) قوله تعالى: (**وهو السميع البصير**) الشورى ١١، إذ يوجد تناسبٌ ما بين السمع والبصر، كما يوجد تقاربٌ وتآلفٌ ما بين (السميع) و(البصير) لا يحصل لو كان اللفظ الثاني (الحكيم) مثلاً.

ب)قوله تعالى: (**الشمس والقمر بِحُسْبَانٍ * والنجم والشجر يَسْجُدَانِ**) الرحمن ٥-٦، في الآية الكريمة ورد تناسب وتلاؤم بين (الشمس والقمر) فهما سماويان ولا تضاد بينهما.

٢- **الجمع بين ثلاثة أمور متناسبة**، نحو:

أ) قول البحتري:

يَتَرَقْرَقْنَ كَالسَّرَابِ وقَدْ خُضْـ ... ـنَ غِمَاراً مِنَ السَّرَابِ الْجَارِي
كَالْقِسِيِّ الْمُعَطَّفَاتِ بَلِ الأَسْـ ... ـهُمِ مَبْرِيَّةً بَلِ الأَوْتَارِ[٨]

فقد شبه الإبل الهزيلة بالقسي في الرقة والهزال، ثم أضرب إلى الأسهم وهي أرق، ثم إلى الأوتار وهي أشدُّ رقةً، وكل من القسي والأسهم والأوتار أدوات متناسبة.

في البيت جمع الشاعر ما بين: القسي (جمع قوس)، وهي تناسب (الأسهم)، وتناسب (الأوتار)، حيث تجمعها أداة واحدة.

٣- **الجمع بين أكثر من ثلاثة أمورٍ متناسبة**، نحو:

أ) قال ابن رشيق:

أَصَحُّ وَأَقْوَى مَا سَمِعْنَاهُ فِي النَّدَى ... مِنَ الْخَبَرِ الْمَأْثُورِ مُنْذُ قَدِيمِ
أَحَادِيثُ تَرْوِيهَا السُّيُولُ عَنِ الْحَيَا ... عَنِ الْبَحْرِ عَنْ جُودِ الأَمِيرِ تَمِيمِ[٩]

في البيتين الشعري ورَدَ التلاؤم والتناسب في الآتي:

(الصحة، والقوة)، وفي (السماع، والخبر المأثور)، وفي (الأحاديث، والرواية)، فكل ما بين القوسين كان الجمع بينهما أمرين متناسبين، وهي مفاهيم لها علاقة تلازم في علم مصطلح الحديث.

---

[٨] الإيضاح في علوم البلاغة، الخطيب القزويني، ت: د. محمد خفاجي، دار الجيل: بيروت، ط٣، ١٤١٤-١٩٩٣، مج٢، ٦/ ٢١.

[٩] الايضاح، الخطيب القزويني، مج٢، ج٦، ص٢١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وفي (السيول، والحيا -وهو المطر-، والبحر، والجود)؛ فالسيول أصلُها المطر، والمطر أصلُه البحر، والبحر أصله كف الأمير مبالغة وإداء[١٠]، وهنا ايضا جمع بين أربعة أمور متناسبة.

"فإنهُ ناسبَ فيه بين الصحَّةِ والقوَّةِ، والسَّماعِ والخبرِ المأثورِ، والأحاديثَ والروايةِ، ثمَّ بينَ السيلِ والحيا والبحرِ وكفِّ تميم، مع ما في البيت الثاني منْ صحةِ الترتيبِ في العنعنةِ، إذ جعلَ الروايةَ لصاغرٍ عنْ كابرٍ، كما يقعُ في سندِ الأحاديثَ، فإنَّ السيولَ أصلُها المطرُ، والمطرُ أصلُه البحرُ على ما يقالُ، ولهذا جعلَ كفَّ الممدوحِ أصلاً للبحرِ مبالغةً"[١١].

٤- الجمع بين أربعة أمور متناسبة، نحو:

(أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴿١٧﴾ وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ ﴿١٨﴾ وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ ﴿١٩﴾ وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ ﴿٢٠﴾

جمعت هذه الآيات الأربع في سورة الغاشية لوجود التناسب بينها، وفيها مخاطبة لمشركي قريش وكانت تعد من أعظم ما يعرفونه ويرونه في الصحراء التي هي جزءٌ من حياتهم.

إذ إنه "لما نعت الله تعالى ما في الجنة في هذِه السورة، عجيب من ذلك أهل الكفر والضلالة وكذّبوا بها، فذكّرهم الله تعالى صُنْعه فقال: {أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ (الغاشية: ١٧)} وكانت الإبل من عيش العرب، ومن حولهم"[١٢].

وقد جمع فيها بين النظر إلى (خلق الإبل، رفع السماء، نصب الجمال، تسطيح الأرض...).

---

[١٠] علم البديع، دراسة تاريخية وفنية لأصول البلاغة ومسائل البديع، د. بسيوني فيود، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، ط٤، ١٤٣٦-٢٠١٥، ص١٥٩.

[١١] علوم البلاغة «البديع والبيان والمعاني»، الدكتور محمد أحمد قاسم، الدكتور محيي الدين ديب، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس – لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م، ص ٩٢.

[١٢] الكشف والبيان عن تفسير القرآن، أبو إسحاق أحمد بن إبراهيم الثعلبي (ت ٤٢٧ هـ)، أشرف على إخراجه: د. صلاح باعثمان، د. حسن الغزالي، أ. د. زيد مهارش، أ. د. أمين باشه، تحقيق: عدد من الباحثين، أصل التحقيق: رسائل جامعية (غالبها ماجستير) لعدد من الباحثين، دار التفسير، جدة - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م، ٢٩/ ٢٧٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جماليات مراعاة النظير:

من أبرز عناصر هذه الجمالية هو الانسجام والتناسق والتناغم، (وموافقة الكلام لمقتضى الحال)[١٣]، وهي أمورٌ لا يشك أحد في انتمائها إلى الجمال وإيقاظها الحس الجمالي. ونحسب ايضا أن هذا الفن البديعي يضفي على الكلام مظهرًا من مظاهر القوة والمتانة، فإن المعاني المتناسبة يعزز بعضها دلالة بعض وينميها ويشدّ أزرها. وينشيء استخدام هذا الفن بقدرٍ عالٍ من الوعي واليقظة عند المنشئ، الذي استطاع أن يأتي بكلامٍ تربط بين أجزائه شبكة مُعقَّدة من العلاقات.

١. تأكيد المعنى وبيانه:

يأتي لتوكيد المعنى وتوضيحه، وتقويته، كما أنه يجعل الكلام سلسًا وعذبًا، وكل لفظ يسكن بجوار أخيه خاليًا من الثغرات، فيكون بمنزلة الكلمة الواحدة، ويكون كعقد اللؤلؤ المتناسق الحبات.

ومن نماذج ذلك ما ورد في سورة مريم من آية (٧٧-٨٠) {**أَفَرَأَيْتَ الَّذِي كَفَرَ بِآيَاتِنَا وَقَالَ لَأُوتَيَنَّ مَالًا وَوَلَدًا (٧٧) أَطَّلَعَ الْغَيْبَ أَمِ اتَّخَذَ عِنْدَ الرَّحْمَنِ عَهْدًا (٧٨) كَلاَّ سَنَكْتُبُ مَا يَقُولُ وَنَمُدُّ لَهُ مِنَ الْعَذَابِ مَدًّا (٧٩) وَنَرِثُهُ مَا يَقُولُ وَيَأْتِينَا فَرْدًا (٨٠)**}.

يلاحظ التناسب بين (سَنَكْتُبُ - مَا يَقُولُ) ففيه إِشَارَةٌ إِلَى مُرَاعَاةِ النَّظِير.

قوله تعالى:**(يَوْمَ نَطْوِي السَّمَاءَ كَطَيِّ السِّجِلِّ لِلْكُتُبِ كَمَا بَدَأْنَا أَوَّلَ خَلْقٍ نُعِيدُهُ وَعْدًا عَلَيْنَا إِنَّا كُنَّا فَاعِلِينَ)** الأنبياء ١٠٤.

يظهر التناسب بين قوله: (السجل) و(الكتب) وهما من جنس واحد، لذلك يظهر من خلالهما محسن مراعاة النظير[١٤].

٢. الاهتمام بالمذكور،

فمن جماليات مراعاة النظير كذلك الاهتمام بالمذكور، ومن نماذج ذلك ما ورد في [سورة الأعراف (٧): **(قَالَ فِيهَا تَحْيَوْنَ وَفِيهَا تَمُوتُونَ وَمِنْهَا تُخْرَجُونَ)** [١٥].

---

[١٣] البلاغة العربية في ثوبها الجديد، علم البديع، د: بكري شيخ أمين، دار العلم للملايين، ١٩٨٧، ج٣، ص٧١.

[١٤] التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (المتوفى : ١٣٩٣هـ)، الدار التونسية للنشر – تونس، د. ط، ١٩٨٤هـ، ١٧/ ١٥٩.

[١٥] المرجع السابق، ج ٨ ص ٧١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وَتَقْدِيمُ الْمَجْرُورَاتِ الثَّلَاثَةِ عَلَى مُتَعَلَّقَاتِهَا لِلِاهْتِمَامِ بِالْأَرْضِ الَّتِي جُعِلَ فِيهَا قَرَارُهُمْ وَمَتَاعُهُمْ، إِذْ كَانَتْ هِيَ مَقَرُّ جَمِيعِ أَحْوَالِهِمْ، وَقَدْ جُعِلَ هَذَا التَّقْدِيمُ وَسِيلَةً إِلَى مُرَاعَاةِ النَّظِيرِ، إِذْ جُعِلَتِ الْأَرْضُ جَامِعَةً لِهَاتِهِ الْأَحْوَالِ، فَالْأَرْضُ وَاحِدَةٌ وَقَدْ تُدَاوَلَتْ فِيهَا أَحْوَالُ سُكَّانِهَا الْمُتَخَالِفَةُ تَخَالُفًا بَعِيدًا.

كما ورد في سورة التحريم {**ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ كَفَرُوا امْرَأَتَ نُوحٍ وَامْرَأَتَ لُوطٍ كَانَتَا تَحْتَ عَبْدَيْنِ مِنْ عِبَادِنَا صَالِحَيْنِ فَخَانَتَاهُمَا فَلَمْ يُغْنِيَا عَنْهُمَا مِنَ اللَّهِ شَيْئًا وَقِيلَ ادْخُلَا النَّارَ مَعَ الدَّاخِلِينَ (١٠) وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَتَ فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِنْ فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ (١١) وَمَرْيَمَ ابْنَتَ عِمْرَانَ الَّتِي أَحْصَنَتْ فَرْجَهَا فَنَفَخْنَا فِيهِ مِنْ رُوحِنَا وَصَدَّقَتْ بِكَلِمَاتِ رَبِّهَا وَكُتُبِهِ وَكَانَتْ مِنَ الْقَانِتِينَ**} [التحريم: ١٠ - ١٢].

لَمَّا ضُرِبَ الْمَثَلُ لِلَّذِينَ كَفَرُوا أُعْقِبَ بِضَرْبِ مَثَلٍ لِلَّذِينَ آمَنُوا لِتَحْصُلَ الْمُقَابَلَةُ فَيَتَّضِحَ مَقْصُودُ الْمَثَلَيْنِ مَعًا، وَجَرَيَا عَلَى عَادَةِ الْقُرْآنِ فِي إِتْبَاعِ التَّرْهِيبِ بِالتَّرْغِيبِ.

وَجُعِلَ الْمَثَلُ لِلَّذِينَ آمَنُوا بِحَالِ امْرَأَتَيْنِ لِتَحْصُلَ الْمُقَابَلَةُ لِلْمَثَلَيْنِ السَّابِقَيْنِ، فَهَذَا مِنْ مُرَاعَاةِ النَّظِيرِ فِي الْمَثَلَيْنِ، وَجَاءَ أَحَدُ الْمَثَلَيْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا مَثَلًا لِإِخْلَاصِ الْإِيمَانِ. وَالْمَثَلُ الثَّانِي لِشِدَّةِ التَّقْوَى[١٦].

٣. المشابهة والتماثل

ومن نماذج ذلك ما ورد في قوله تعالى:

{وَآيَةٌ لَهُمْ أَنَّا حَمَلْنَا ذُرِّيَّتَهُمْ فِي الْفُلْكِ الْمَشْحُونِ (٤١) وَخَلَقْنَا لَهُمْ مِنْ مِثْلِهِ مَا يَرْكَبُونَ (٤٢) وَإِنْ نَشَأْ نُغْرِقْهُمْ فَلَا صَرِيخَ لَهُمْ وَلَا هُمْ يُنْقَذُونَ (٤٣) إِلَّا رَحْمَةً مِنَّا وَمَتَاعًا إِلَى حِينٍ (٤٤)}. [سورة يس: الآيات ٤١- ٤٤]:

وَظهر التناسبُ مِنْ دَلَالَةِ قَوْلِهِ: (**وَآيَةٌ لَهُمْ أَنَّا حَمَلْنَا ذُرِّيَّتَهُمْ فِي الْفُلْكِ الْمَشْحُونِ**) هذه آية الفلك، وما جعلها الله وسخَّرها لخدمة البشر بحرًا، كذلك جاء قوله تعالى: (**وَخَلَقْنَا لَهُمْ مِنْ مِثْلِهِ مَا يَرْكَبُونَ**) ويناسب تسخير البر لهم، وكلاهما تذكير بنعمة الله من تسخير البحر والبر للناس لغرض السفر والانتقال، فجاءت الآية الثانية مراعاةً للنظير.

وَحُكِيَتْ آيَةُ اتِّخَاذِ الرَّوَاحِلِ بِفِعْلِ خَلَقْنَا، وَنَظِيرُ هَذِهِ الْمُقَارَنَةِ قَوْلُه تَعَالَى: وَجَعَلَ لَكُمْ مِنَ الْفُلْكِ وَالْأَنْعَامِ مَا تَرْكَبُونَ [الزخرف: ١٢] يظهر التناسب بين قوله: (الْفُلْكِ)، وقوله: (وَالْأَنْعَامِ) فكلاهما للركوب والسفر[١٧].

---

[١٦] التحرير والتنوير، ٢٨/ ٣٧٦.

[١٧] التحرير والتنوير، ٢٣/ ٢٨

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وورد في سورة التين: **(وَالتِّينِ وَالزَّيْتُونِ (١) وَطُورِ سِينِينَ (٢) وَهَذَا الْبَلَدِ الْأَمِينِ (٣) لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (٤) ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ (٥) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ (٦) فَمَا يُكَذِّبُكَ بَعْدُ بِالدِّينِ (٧) أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَحْكَمِ الْحَاكِمِينَ (٨)**

وَقَدْ يَكُونُ **(الزَّيْتُونُ)** إِشَارَةً إِلَى الْمَسْجِدُ الْأَقْصَى وهو مَكَانِ ظُهُورِ شَرِيعَةِ عِيسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ، وقَوْلُهُ: **(وَهَذَا الْبَلَدِ الْأَمِينِ)** إِيمَاءً إِلَى شَرِيعَةِ إِبْرَاهِيمَ وَشَرِيعَةِ الْإِسْلَامِ فَإِنَّ الْإِسْلَامَ جَاءَ عَلَى الْحَنِيفِيَّةِ السمحة، ففي الآيات إِشَارَةٌ إِلَى شريعة عيسى (عليه السلام) وموسى وإبراهيم ومحمد (عليهم السلام) فاقترن الاسمان لدلالة على مكانين ظهرت فيهم الشرائع السماوية، وهذا من مراعاة النظير، وفي الآيات إيماءٌ بذكر مواطن لثلة من الأنبياء، وجميعهم من أولي العزم من الرسل وهذا فيه مراعاة النظير.

كذلك ذكر الثمرتين **(وَالتِّينِ وَالزَّيْتُونِ)** كلاهما من الثمار فبينهما تناسب مراعاة النظير. ويظهر كذلك من خلال الآيات مُحَسِّنُ التَّوْرِيَةِ، وَلِيُنَاسِبَ سِينِينَ فَوَاصِلَ السُّورَةِ، وبراعة الاستهلال في القسم في بداية السورة[١٨].

المبحث الثالث: مراعاة النظير في القرآن الكريم والسنة النبوية

لقد ورد هذا المحسن المعنوي في القرآن الكريم بشدة، وارتبط كذلك بقضية الإعجاز، ومن نماذجه.

١- قوله تعالى: (وهو السميع البصير) الإسراء (١)،[٤] إذ يوجد تناسبٌ ما بين السمع والبصر، كما يوجد تقاربٌ وتآلف ما بين **(السميع) و(البصير)** لا يحصل لو كان اللفظ الثاني **(الحكيم)** مثلًا.

٢- منها ما يُبنى على المناسبة في اللفظ باعتبار معنًى غير المعنى المقصود في العبارة في قوله تعالى: **{الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ *وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ *} [الرحمن/٥-٧].** في الآية الكريمة ورد تناسب وتلاؤم ما بين **(الشمس والقمر)** فهما سماويان ولا تضاد بينهما، وإذا أضفنا **(والنجم)** أصبحت متناسبةً في اللفظ مع الشمس والقمر فكلهم من الكواكب، فالنجم لفظه يناسب الشمس والقمر، ومعناه - وهو النبات الذي لا ساق له - يناسب الشجر، والشجر نبات له ساق، ويقال له هنا إيهام التناسب. الآيات ١٧-٢٠.

وعلى هذا فأنت أمام صورتين لمراعاة النظير: الشمس والقمر وهما متناسبان، والنجم والشجر وهما متناسبان ايضا، لكن في (النجم) مع الشمس والقمر مراعاة للنظير لا من حيث معناه في هذا السياق (النبات العديم

[١٨] التحرير والتنوير، ٣٠/ ٤٢٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الساق)، بل من حيث معناه غير المراد هنا (الكوكب). ومن ثمَّ يسمعون هذه الصورة **(إيهام التناسب)**، لأنها توهم التناسب ولا تناسب.

٣- (أفلا ينظرون إلى الإبل كيف خلقت)، سورة الغاشية، اجتماع أربع مفردات بينهما تناسب في المعنى فكل ما يعرفه العرب في الصحراء.

٤- بما بدأ به من حيث المعنى، كقوله تعالى: **(﴿أُوْلَئِكَ الَّذِينَ اشْتَرَوُاْ الضَّلاَلَةَ بِالْهُدَى فَمَا رَبِحَت تِّجَارَتُهُمْ وَمَا كَانُواْ مُهْتَدِينَ﴾ (١٦)** سورة البقرة.

فإن معنى "اشتروا" هنا "اختاروا" لكن مجيء معنى الاشتراء صبغ العبارة كلها بصبغته، ومن ثم جاء بعد ذلك بحديث الربح والتجارة؛ مراعاة للنظير" الاشتراء".

٥- ويُلَحقُ بمراعاةِ النظيرِ، ما بُنيَ على المناسبةِ في المعنَى بين طرفي الكلامِ، يعني أنْ يختَمَ الكلامُ بما يناسبُ أوَّلهَ في المعنَى، وهو ما يسمى **بتشابه الأطراف** نحو قوله تعالى: **﴿لاَّ تُدْرِكُهُ الأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾** (١٠٣) سورة الأنعام. ومعروف أنّ **(اللطيف)** يناسب كون البارئ- جلّ وعلا- غيرَ مدرك بالأبصار، وأن **(الخبير)** يناسب كونه مدركًا للأبصار، لأن إدراك الشيء **يستلزم الخبرة به.**

٦- ومن تشابه الأطراف وهو من التناسب في المعنى قوله تعالى في الأنعام: **(وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ ۖ وَيَوْمَ يَقُولُ كُن فَيَكُونُ ۚ قَوْلُهُ الْحَقُّ ۚ وَلَهُ الْمُلْكُ يَوْمَ يُنفَخُ فِي الصُّورِ ۚ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ ۚ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ) (٧٣).**

جاءت خاتمةُ الآية تناسب بدايتها ف**(الحكيم)** مناسبة لقوله: **(وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ)**، وقوله **(الْخَبِيرُ)** مناسبة لقوله: **(عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ ۚ).**

٧- وايضا من تشابه الأطراف جاء في سورة هود قوله تعالى: **(الٓر ۚ كِتَٰبٌ أُحْكِمَتْ ءَايَٰتُهُۥ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِن لَّدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ) (١).**

خُتمت الآية بما يناسب أولها فقوله: **(حَكِيمٍ)** مناسبة لقوله: **(أُحْكِمَتْ)**، **وقوله: (خَبِيرٍ))** مناسبة لقوله: **(ثُمَّ فُصِّلَتْ)**، وايضا يظهر محسن اللف والنشر.

٨- ومن تشابه الأطراف وايضا ا ما جاء في قوله تعالى في سورة الإسراء: **(وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا) (٢٩).**

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حيث وردت نهاية بما يناسب بدايتها، فقوله: **(مَلُومًا)** تناسب قوله تعالى: **(وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ)**، **وقوله (مَّحْسُورًا)** مناسبة لقوله: **(وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ)**، وايضا يظهر فيها محسن اللف والنشر.

٩- وآيات القرآن جميعُها فصلت هكذا، كقوله تعالى: **(ألم تر أن الله أنزل من السماء ماءً فتصبح الأرض مخضرة إن الله لطيف خبير).**

فقوله: **(لطيف)** تناسب **(أن الله أنزل من السماء ماء)** وقوله: **(خبير)** تناسب قوله**:(فتصبح الأرض مخضرة)**، وايضا **فيه محسن اللف والنشر.**

١٠- (له ما في السماوات وما في الأرض وإن الله لهو الغني الحميد) الحج:٦٤.

فإنه إنما فصلت الآية الأولى بـ**(لطيف خبير)**؛ لأنَّ ذلك في مَوضِعِ الرحمة لخلقه بإنزال الغيث وغيره، وأمَّا الآية الثانية فإنما فصلت بـ**(غني حميد)**؛ لأنه قال: له ما في السماوات وما في الأرض، فهي له لا لحاجة، بل هو غني عنها، جوّاد بها؛ لأنه ليس كل غنيّ نافعا بغناه إلا إذا كان جوادًا منعمًا، وإذا جاد وأنعم حمده المنعم عليه، واستحق عليه الحمد، فذكر الحميد؛ ليدل على أنه الغنيّ النافع بغناه خلقه.

١١ - وكقوله: **(ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض والفلك تجري في البحر بأمره ويمسك السماء أن تقع على الأرض إلا بإذنه إن الله بالناس لروف رحيم)** الحج ٦٥.

وفي هذه الآية فإنها فصلت برءوف رحيم؛ لأنه لمَّا عدّد للناس ما أنعم به عليهم من تسخير ما في الأرض لهم وإجراء الفلك في البحر بهم وتسييرهم في ذلك الهول العظيم وخلقه السماء فوقهم وإمساكه إياهن الوقوع حسن أن يفصل ذلك قوله لروف رحيم، أي: أنّ هذا الفعل فعل رؤوف بكم رحيم لكم[١٩].

١٢- وكقوله وهي وايضا من تشابه الأطراف وفيه محسن اللف والنشر كذلك قوله تعالى في سورة لقمان: **(وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ (١٨).**

هنا انتهت الآيةُ بما يناسب أوَّلها، ففي قوله: **(مُخْتَالٍ)** تتوافق مع قوله: **(وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا)**، وقوله: **(فَخُورٍ)** تتوافق مع قوله: **(وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ).**

---

[١٩] المثل السائر في أدب الكاتب والشاعر، ابن الأثير الكاتب، المحقق: محمد محي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية للطباعة والنشر – بيروت، ١٤٢٠ هـ، ٢/ ٢٥٧-٢٥٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٣- ومن التناسب ما جاء في سورة البقرة آية (٦١) في قوله تعالى: **(إِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَىٰ لَن نَّصْبِرَ عَلَىٰ طَعَامٍ وَاحِدٍ فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُخْرِجْ لَنَا مِمَّا تُنبِتُ الْأَرْضُ مِن بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا ۖ قَالَ أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَىٰ بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ ۚ اهْبِطُوا مِصْرًا فَإِنَّ لَكُم مَّا سَأَلْتُمْ ۗ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ ۗ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ النَّبِيِّينَ بِغَيْرِ الْحَقِّ ۗ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ)**.

يظهر في الآية تناسبٌ، حيث جمع بين أمور متناسبة وغير متضادة وهي في قوله:**(بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا)** والعامل المُشترَك بينهم أن كلها من النباتات.

١٤- وايضا من مراعاة النظير والتناسب حيث جاء ذكر لأسماء كان الجامع بينهم أنهم أنبياء، قوله تعالى: **(أَمْ تَقُولُونَ إِنَّ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطَ كَانُوا هُودًا أَوْ نَصَارَىٰ ۗ قُلْ أَأَنتُمْ أَعْلَمُ أَمِ اللَّهُ ۗ وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّن كَتَمَ شَهَادَةً عِندَهُ مِنَ اللَّهِ ۗ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ)** البقرة: ١٤٠.

١٥- كذلك مثل ما سبق يظهر التناسب في ضمّ أسماء الأنبياء في قوله: **(شَرَعَ لَكُم مِّنَ الدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰ)** الشورى: ١٣.

١٦- وجاء في قوله تعالى: **(يَسْأَلُونَكَ عَنِ الشَّهْرِ الْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ ۖ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ ۖ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَكُفْرٌ بِهِ وَالْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ اللَّهِ ۚ وَالْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ الْقَتْلِ ۗ وَلَا يَزَالُونَ يُقَاتِلُونَكُمْ حَتَّىٰ يَرُدُّوكُمْ عَن دِينِكُمْ إِنِ اسْتَطَاعُوا ۚ وَمَن يَرْتَدِدْ مِنكُمْ عَن دِينِهِ فَيَمُتْ وَهُوَ كَافِرٌ فَأُولَٰئِكَ حَبِطَتْ أَعْمَالُهُمْ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ۖ وَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ)** البقرة (٢١٧).

ويظهر مراعاةُ النظير بذكر صور الأذى المتنوعة من قبل المشركين على المسلمين، فجمع هنا بين أمور متناسبة.

١٧- ومن مراعاة التناسب ما ورد في سورة هود: **(مَثَلُ الْفَرِيقَيْنِ كَالْأَعْمَىٰ وَالْأَصَمِّ وَالْبَصِيرِ وَالسَّمِيعِ ۚ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا ۚ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ (٢٤)**

جمع هنا بين أمور متناسبة هي: **(الْأَعْمَىٰ وَالْأَصَمِّ وَالْبَصِيرِ وَالسَّمِيعِ ۚ)**.

١٨- وجاء في سورة العنكبوت قوله تعالى: **(وَعَادًا وَثَمُودَ وَقَد تَّبَيَّنَ لَكُم مِّن مَّسَاكِنِهِمْ ۖ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ وَكَانُوا مُسْتَبْصِرِينَ (٣٨) (وَقَارُونَ وَفِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَلَقَدْ جَاءَهُم مُّوسَىٰ بِالْبَيِّنَاتِ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ وَمَا كَانُوا سَابِقِينَ (٣٩) فَكُلًّا أَخَذْنَا بِذَنبِهِ ۖ فَمِنْهُم مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُم مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُم مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ**

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الْأَرْضَ وَمِنْهُم مَّنْ أَغْرَقْنَا ۚ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَٰكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ (٤٠)

جاء التلاؤم والتناسب بين **(وَعَادًا وَثَمُودَ)**، وقوله: **(وَقَارُونَ وَفِرْعَوْنَ وَهَامَانَ)** فالتناسب بينهم في ذكر الأقوام الذين عذَّبهم اللهُ لكفرهم وعنادهم.

ايضا جاء التلاؤم في ذكر أنواع العذاب التي أهلك الله بها الكفار فهي بين: **(فَمِنْهُم مَّنْ أَرْسَلْنَا عَلَيْهِ حَاصِبًا وَمِنْهُم مَّنْ أَخَذَتْهُ الصَّيْحَةُ وَمِنْهُم مَّنْ خَسَفْنَا بِهِ الْأَرْضَ وَمِنْهُم مَّنْ أَغْرَقْنَا ۚ).**

١٩- (إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُم بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۚ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۚ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۚ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُم بِهِ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) التوبة (١١١)

٢٠- (وَيُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَاةَ وَالْإِنجِيلَ) آل عمران ٤٨.

ورد التناسب في ذكر أسماء الكتب السماوية الثلاثة وهذا مراعاة للنظير، كذلك في الآية التي تليها **(الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَاةَ وَالْإِنجِيلَ)** الكتاب فيه إشارة إلى القرآن الكريم، أمَّا الحكمة فقد ذكرها الطبري في مُصنَّفِه بأنها السنة التي يوحى بها إلى رسول الله ﷺ

شواهد مراعاة النظير في السنة النبوية:

١- عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ **" إنَّ الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم"** رواه مسلم.

جاء التناسب في قوله عليه السلام:(أجسامكم/ صوركم) فكلاهما جانب حسي مرئي لا ينظر الله إليه بقدر نظره إلى (قلوبكم) وهي جانب معنوي، وفي الحديث تأكيدٌ على العناية بالقلب إصلاحًا وتهذيبًا لنيل الثواب من الله عزوجل.

٢- حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: **"والله إني لأستغفر الله وأتوب إليه في اليوم أكثر من سبعين مرة".** رواه البخاري.

جاء التناسب في المعنى بين قوله عليه السلام: **(استغفر / أتوب)**، ولكل منهما دلالتُه، فالاستغفار طلب المغفرة والستر، والتوبة هي الندم على ما فات والإقلاع عن الذنوب، ومحاولة عدم الرجوع إليها، ومن هذا يعلم أن التوبةَ تتضمنُ الاستغفار، والاستغفار قد لا يتضمن التوبة، ومن هنا جاء التناسب في طلب كمال التوبة بذكر اللفظتين معًا طلبًا للكمال، فالاستغفار والتوبة متلازمان مراعاة للنظير.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣- عن أبي هريرة -ﷺ- قال: قال رسول الله ﷺ" **مَن كانَتْ عِنْدَهُ مَظْلِمَةٌ لأخِيهِ فَلْيَتَحَلَّلْهُ مِنْها، فإنَّه ليسَ ثَمَّ دِينارٌ ولا دِرْهَمٌ، مِن قَبْلِ أنْ يُؤْخَذَ لأخِيهِ مِن حَسَناتِهِ، فإنْ لَمْ يَكُنْ له حَسَناتٌ أُخِذَ مِن سَيِّئاتِ أخِيهِ فَطُرِحَتْ عليه**" رواه البخاري.

يظهر التناسب ومراعاة النظير بين كلمتي (دينار / درهم) فكلاهما نقود، والتفاوت بينهما بين أن الدينار ذو قيمة عالية والدرهم أقل قيمة.

٤- عن عبد الله بن عمرو بن العاص-ﷺ- قال: قال رسول الله ﷺ: " **إنَّ اللَّهَ لا يَقْبِضُ العِلْمَ انْتِزَاعًا يَنْتَزِعُهُ مِنَ العِبَادِ، ولَكِنْ يَقْبِضُ العِلْمَ بقَبْضِ العُلَمَاءِ، حتَّى إذَا لَمْ يُبْقِ عَالِمًا اتَّخَذَ النَّاسُ رُؤُوسًا جُهَّالًا، فَسُئِلُوا فأفْتَوْا بغيرِ عِلْمٍ، فَضَلُّوا وأَضَلُّوا**" [٢٠] رواه البخاري.

جاء في كلمتي (**فَسُئِلُوا - فأفْتَوْا**) مراعاة النظير وجاء العطف بالفاء للدلالة على الترتيب مع التعقيب مما يدل على السرعة في الفتوى وإن كان بلا علم.

٥- عن أبي سعيد الخدري، وعن أبي هريرة، عن النبي ﷺ قال: " **ما يصيب المسلم من نصب ولا وصب ولا هم ولا حزن ولا أذى ولا غم، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر الله بها من خطاياه**". متفق عليه[٢١].

النصب هو التعب، ما يصيب الإنسان من الإرهاق والتعب، في أمور دنياه وآخرته، قوله: **ولا وَصَب** والوصب: هو الوجع الدائم أو المرض، ويلاحظ أن النصب والوصب يصيبان البدن.

قوله: (**ولا هم ولا حزَن**) هما يصيبان النفس، اعتلال النفس، قد يكون ذلك عارضا أو يكون مرضا، تمرض به النفس، والفرق بين الهم والحزَن: أن الهم هو الاغتمام من أمر المستقبل، والحزن هو: الاغتمام من أمر فائت، وذلك يقع بغير إرادته، فالمقصود أن الإنسان يؤجر على الهم، وعلى الحزن.

قوله: (**ولا أذى**) هذا أعم من كل ما سبق، الأذى يدخل فيه الهم والغم والنصب والوصب، وأنواع أخرى، وهذا من باب ذكر العام بعد الخاص لغرض التأكيد، وهو وجه من وجوه الإطناب.

---

[٢٠] الراوي: عبد الله بن عمرو، صحيح البخاري، الصفحة أو الرقم: ١٠٠، التخريج: أخرجه مسلم (٢٦٧٣) باختلاف يسير.

[٢١] أخرجه البخاري، كتاب المرضى، باب ما جاء في كفارة المرضى (٥/ ٢١٣٧)، رقم: (٥٣١٨)، أخرجه مسلم، كتاب الزهد والرقائق، باب المؤمن أمره كله خير (٤/ ٢٢٩٥)، رقم: (٢٩٩٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قولـه: (**ولا غـم**) الفـرق بـين الغـم والحـزَن هـو: أن الغـم مـن شـدته كأنـه يغمى على الإنسان بسببه، فكأنه يغطيه الغم، وهو أشد الحزن[٢٢].

يظهـر التناسـب بـين (نصـب ولا وصـب) فكلاهمـا يـدلان علـى التعـب الجسـدي، والأولـى عامـة والثانيـة خاصـة، وكـذلك يظهـر التوافـق بـين (ولا هـم ولا حـزن) كلاهمـا يـدلان علـى التعـب النفسـي، فـالأولى الهـم مـن المسـتقبل، والثانيـة الحـزن مـن الماضـي، وبـين (ولا أذى ولا غـم) كـذلك تناسـب بـين ذكـر العـام وتبعـه الخـاص، فاتضـح مُحسـن مراعـاة النظيـر علـى سـبيل التأكيـد وإظهـار الاهتمـام لعظم الجزاء[٢٣].

٦- عـن أبـي هريـرة ﷺ أن رسـول الله ﷺ قـال: **"يَنْـزِلُ رَبُّنـا تَبـارَكَ وتَعـالَى كُـلَّ لَيْلَـةٍ إلـى السَّـماءِ الـدُّنْيا حِـينَ يَبْقَـى ثُلُـثُ اللَّيْـلِ الآخِـرُ، يقـولُ: مَـن يَـدْعُونِي، فأسْتَجِيبَ له؟ مَن يَسْأَلُنِي فأُعْطِيَهُ؟ مَن يَستَغْفِرُنِي فأَغْفِرَ له؟"**[٢٤]

يظهر عنا محسن مراعاة النظير في عدة مواضع وهي كالتالي:

بـين قولـه عليـه السـلام: **" رَبُّنـا تَبـارَكَ وتَعـالَى** "ربنـا" وتناسـبها " تبـارك" و" تعالى ".

وقوله: **"مَن يَدْعُونِي، فأسْتَجِيبَ له؟"** فالدعاء يناسبه الاستجابة.

وقوله: **"مَن يَسْأَلُنِي فأُعْطِيَهُ؟"** السؤال يناسبه العطاء.

وقوله: **"مَن يَستَغْفِرُنِي فأَغْفِرَ له؟** " الاستغفار يناسبه الغفران.

ويلاحـظ انتقـاء الألفـاظ عنـد رسـول الله ﷺ فـي الجمـع بـين الأمـور المتوافقـة وقـد بلفـت حتـى الحـروف، فهـذا حـرف العطـف والـذي يفيـد الترتيـب والتعقيـب ممـا يـدل علـى سـرعة الإجابـة، وكـذلك اختيـار الفعـل المضـارع " يـدعوني – يسـألني – يسـتغفرني" وهـو الـذي يـدل علـى الاسـتمرار والـدوام وعـدم التقيـد بـزمن معـين، فبابـه سـبحانه مفتـوحٌ فـي كـل زمـان ومكـان؛ ممـا يـدل علـى رحمـة الله بعباده[٢٥].

---

[٢٢] ينظر: تحفة الذاكرين بعدة الحصن الحصين من كلام سيد المرسلين، محمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليمني (ت ١٢٥٠هـ)، دار القلم - بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، ١٩٨٤م، ص ١١٣.

[٢٣] مراعاة النظير في أحاديث رياض الصالحين للنووي، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، الخيرو، مازن موفق صديق، مج٧، ع٣، ٢٠١٢.

[٢٤] صحيح البخاري/ الصفحة أو الرقم: ١١٤٥ - التخريج: أخرجه البخاري (١١٤٥)، ومسلم (٧٥٨).

[٢٥] من مراعاة النظير في كلام سيد المرسلين "دراسة تطبيقية من خلال صحيح مسلم"، د. البدري فؤاد عبد الغني، د. ن، د. ط، د. ت، ص١٣٢٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٧. و وايضا من التناسب في المعنى ما رواه أبو هريرة قال: كانَ رَسولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ يَسْكُتُ بيْنَ التَّكْبِيرِ وبيْنَ القِرَاءَةِ إسْكَاتَةً - قالَ أَحْسِبُهُ قالَ: هُنَيَّةً - فَقُلتُ: بأَبِي وأُمِّي يا رَسولَ اللَّهِ، إسْكَاتُكَ بيْنَ التَّكْبِيرِ والقِرَاءَةِ ما تَقُولُ؟ قالَ: أَقُولُ: **"اللَّهُمَّ بَاعِدْ بَيْنِي وبيْنَ خَطَايَايَ، كما بَاعَدْتَ بيْنَ المَشْرِقِ والمَغْرِبِ، اللَّهُمَّ نَقِّنِي مِنَ الخَطَايَا كما يُنَقَّى الثَّوْبُ الأبْيَضُ مِنَ الدَّنَسِ، اللَّهُمَّ اغْسِلْ خَطَايَايَ بالمَاءِ والثَّلْجِ والبَرَدِ"**[٢٦].

موطن التناسب في قوله عليه السلام: " بالمَاءِ والثَّلْجِ والبَرَدِ" فبين هذه المفردات تلاؤم ظاهر بيّن لغرض واضح وهو تأكيد طلب المغفرة[٢٧].

ومن المناسبة في اللفظ ما روي عن حكيم بن حزام عن النبي ﷺ قال: **"الْبَيِّعَانِ بالخِيَارِ ما لَمْ يَتَفَرَّقَا، فَإنْ صَدَقَا وبَيَّنَا بُورِكَ لهما في بَيْعِهِما، وإنْ كَذَبَا وكَتَمَا مُحِقَ بَرَكَةُ بَيْعِهِما"**[٢٨].

يظهر التناسب بين "**كَذَبَا وكَتَمَا** " فبين الكلمتين اتفاق في الوزن، فربما يكون بيع السلعة إما بالكذب أو كتمان عيبها، وفي كليهما تمحق البركة[٢٩].

٨. ومن مراعاة النظير والمؤاخاة بين المعاني ما جاء في حديث عن جابر بن عبد الله أنَّهُ سَمِعَ رَسولَ اللهِ ﷺ يقولُ عَامَ الفَتْحِ وَهو بمَكَّةَ: **"إنَّ اللَّهَ وَرَسولَه حَرَّمَ بَيْعَ الخَمْرِ، وَالْمَيْتَةِ، وَالْخِنْزِيرِ، وَالأصْنَامِ**، فقِيلَ: يا رَسولَ اللهِ، أَرَأَيْتَ شُحُومَ المَيْتَةِ؛ فإنَّه يُطْلَى بهَا السُّفُنُ، وَيُدْهَنُ بهَا الجُلُودُ، وَيَسْتَصْبِحُ بهَا النَّاسُ؟ **فَقَالَ: لَا، هو حَرَامٌ**، ثُمَّ قالَ رَسولُ ﷺ عِنْدَ ذلكَ: **"قَاتَلَ اللَّهُ اليَهُودَ، إنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ لَمَّا حَرَّمَ عليهم شُحُومَهَا أَجْمَلُوهُ، ثُمَّ بَاعُوهُ فأكَلُوا ثَمَنَهُ"**[٣٠].

موضع الشاهد في قوله عليه السلام: **"حَرَّمَ بَيْعَ الخَمْرِ، وَالْمَيْتَةِ، وَالْخِنْزِيرِ، وَالأصْنَامِ"**، فالخمر والميتة والخنزير كلها نَجِسَة نجاسة حسية، بينما الأصنام نجاسته معنوية، وكلهم اشتركوا في الحكم الواحد وهو التحريم.

---

[٢٦] رواه البخاري في صحيحه، الصفحة أو الرقم: ٧٤٤ - التخريج: أخرجه البخاري (٧٤٤) واللفظ له، ومسلم (٥٩٨).

[٢٧] من مراعاة النظير في كلام سيد المرسلين "دراسة تطبيقية من خلال صحيح مسلم"، ص١٣٢٦.

[٢٨] صحيح مسلم | الصفحة أو الرقم: ١٥٣٢ – التخريج: أخرجه البخاري (٢٠٧٩)، ومسلم (١٥٣٢).

[٢٩] من مراعاة النظير في كلام سيد المرسلين "دراسة تطبيقية من خلال صحيح مسلم"، د. البدري فؤاد عبد الغني، ص١٣٣٤.

[٣٠] رواه مسلم، الصفحة أو الرقم: ١٥٨١ - خلاصة حكم المحدث: [صحيح].١١٧٥٥٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كذلك يتضح محسن مراعاة النظير والمؤاخاة في قول من سأل: **أَرَأَيْتَ شُحُومَ الْمَيْتَةِ؛ فإنَّه يُطْلَى بهَا السُّفُنُ، وَيُدْهَنُ بهَا الْجُلُودُ، وَيَسْتَصْبِحُ بهَا النَّاسُ،** فبين المفردات ألفاظ قريبة متشابهة بالمعني وهي (يطلى، يدهن، يستصبح)[٣١].

٩. عن ابن مسعود ﷺ أن النبي ﷺ كان يقول: **"اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ الْهُدَى وَالتُّقَى، وَالْعَفَافَ وَالْغِنَى"**[٣٢].

فيظهر التناسب بين أربعة أمور يربط بينهما طلب السؤال من الله بما يكمل به الإيمان.

١٠. عن أبي أمامة الباهلي ﷺ قال: سمعتَ رسولَ اللَّهِ صلَّى اللَّهُ عليهِ وسلَّمَ يخطُبُ في حَجَّةِ الوداعِ فقالَ: **"اتَّقوا اللَّهَ ربَّكم وصلُّوا خمسَكم وصوموا شَهرَكم وأدُّوا زَكاةَ أموالِكم وأطيعوا ذا أمرِكم تدخلوا جنَّةَ ربِّكُم"**[٣٣].

ويظهر التناسب في الألفاظ في استخدام صيغة الأمر المتصلة بواو الجماعة:" اتقوا – صلوا- صوموا- أدوا، أطيعوا" كذلك يظهر في اتصال المفعول به بكاف الخطاب والميم علامة جمع الذكور في قوله: " ربكم- خمسكم- شهركم" ووقوعها في محل جر بالإضافة " أموالكم – أمركم" كذلك يلاحظ التناسب في أن جميع ما تقدم كان جاء بصيغة الأمر لغرض بلاغيّ مشترك وهو النصح والتوجيه لنيل الدرجات العلى في الجنة.

١١. عن أبي هريرة ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: **"المسلِمُ أخو المسلِمِ، لا يَخونُه ولا يَكذِبُهُ ولا يَخذُلُه، كُلُّ المسلِمِ على المسلِمِ حَرامٌ؛ عِرضُهُ ومالُهُ ودَمُهُ، التَّقوى هاهنا، بحسْبِ امرئٍ من الشرِّ أن يَحقِرَ أخاهُ المسلِمَ"**[٣٤].

يظهر التناسب في هذا الحديث في قوله عليه السلام: **"لا يَخونُه ولا يَكذِبُهُ ولا يَخذُلُه"** فقد جاءت جميعها بصيغة النهي -المتبوع بالفعل المضارع الدال على الحاضر والمستقبل ومخاطبة المفرد، وفيه نوع من التفصيل: في أساس

---

[٣١] من مراعاة النظير في كلام سيد المرسلين "دراسة تطبيقية من خلال صحيح مسلم"، د. البدري فؤاد عبد الغني، ص١٣٤٠-١٣٤٢.

[٣٢] صحيح مسلم، الصفحة أو الرقم: ٢٧٢١، التخريج: من أفراد مسلم على البخاري.

[٣٣] المحدث: الألباني | المصدر: صحيح الترمذي، الصفحة أو الرقم: ٦١٦، أخرجه أبو داود (١٩٥٥) مختصراً بمعناه، والترمذي (٦١٦) واللفظ له، وأحمد (٢٢١٦١).

[٣٤] المحدث: شعيب الأرناؤوط | المصدر: تخريج رياض الصالحين | الصفحة أو الرقم: ٢٣٤، أخرجه مسلم (٢٥٦٤)، وأبو دواد (٤٨٨٢)، والترمذي (١٩٢٧)، وابن ماجه (٤٢١٣) مختصراً، وأحمد (٢٣٤) واللفظ له.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العلاقات بين أفراد المجتمع والتي تحقق التلاؤم والتلاحم بينهم، كذلك يظهر التآخي في قوله: "كُلُّ **المسلِمِ على المسلِمِ حَرامٌ؛ عِرضُهُ ومالُهُ ودَمُهُ،**" زيادة في التوضيح في رسم العلاقات القائمة على السلام والأمان ليعم النفع، فنجد التناسبَ بين مفردة **"عِرضُهُ ومالُهُ ودَمُهُ"** فجميعهم جاءت أسماء اتصلت بالضمير المفرد-، وهي مما يحرص عليه الإنسان في حياته، ويدافع عنه، واستعمال صيغة المفرد في الخطاب لا تنفي الجماعة، ومما يؤكد ذلك ما جاء في الحديث التالي.

١٢. عن أبي هريرة ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: **"لا تَحاسَدُوا، ولا تَباغَضُوا، ولا تَجَسَّسُوا، ولا تَحَسَّسُوا، ولا تَناجَشُوا، وكُونُوا عِبادَ اللهِ إخْوانًا"**[٣٥].

يظهر التناسبُ والمؤاخاة في الألفاظ بين "- **"لا تَحاسَدُوا، ولا تَباغَضُوا، ولا تَجَسَّسُوا، ولا تَحَسَّسُوا، ولا تَناجَشُوا"** فقد جاءت جميع الصيغ باستخدام الفعل المضارع الذي يدل على ديمومة النهي في الحاضر أو المستقبل والمسبوقة بأداة النهي (لا) المتكررة في كل جملة لمزيد من التأكيد وبيان أهمية التحذير مما بعدها، وايضا التناسب في اتصال الفعل المضارع بالضمير المتصل (الواو) والذي يدل على مخاطبة الجماعة، فالنهي شامل للفرد كما في الحديث السابق وللجماعة كما في هذا الحديث.

وهذا كله من محسن مراعاة النظير من أجل توضيح المعنى وتأكيده، ولمثل هذا الأسلوب نماذج كثيرة، وشواهد عديدة في السنة النبوية المُطهَّرة، اكتفيت بذكر بعضِها وليس على سبيل الحصر.

المبحث الثالث: مراعاة النظير في المدونة الشعرية.

إن محسن مراعاة النظير له أثره البلاغي مما جعل الشعراء يلتفتون إلى بلاغته كما ظهرت في الخطاب القرآني والحديثي، ولذلك نجد نماذجه في العديد من نصوص الشعراء، ومن نماذجها قول أُسيد بن عنقاء الفزاري:

كأن الثريا علقت في جبينه ... وفي خده الشعرى وفي وجهه القمر
والطل في سلك الغضون كلؤلؤ... رطب يصافحه النسيم فيسقط
والطير يقرأ والغدير صحيفة ... والريح تكتب والغمام ينقط[٣٦]

---

[٣٥] المحدث: مسلم | المصدر: صحيح مسلم | الصفحة أو الرقم: ٢٥٦٣، أخرجه البخاري (٦٠٦٤)، ومسلم (٢٥٦٣).

[٣٦] ينظر: الإيضاح في علوم البلاغة، ٢٠/٦، وينظر: علم البديع، د. عبد العزيز عتيق، دار الآفاق العربية، ط١، ١٤٢٧-٢٠٠٦، ص١٢٦/، وينظر أيضًا: جواهر البلاغة، السيد الهاشمي، دار الفكر، بيروت- لبنان، ١٤١٤هـ- ١٩٩٤م، ص٣١٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في البيت الشعري (الثريا) هي مجموعة من الكواكب، و(الشعرى) هي كوكب، ووقع التناسب في جمع كلّ من: (الثريا، والشعرى، والقمر)، إذ إنّ جميعها كواكب، كما وقع تناسب ما بين (الجبين، والخد، والوجه)، وايضا ظهر التناسب بين (الطل ورطب والنسيم) في التعبير عن الهواء العليل، وكذلك يظهر التناسبُ بين (يقرأ وصحيفة وتكتب وينقط) فجميعُها من وسائل طلب العلم بالقراءة والكتابة وزادها جمالًا مشاركة الطبيعة في هذا الأمر[٣٧].

ومن أحسنِ ما وردَ في مراعاةِ النظيرِ قولُ ابن خفاجةَ يصفُ فرسًا:

وأشْقَر تضرم منْهُ الوَغى ... بشُعْلةٍ مِنْ شُعِل البَاس
مِنْ جلّنار ناضر خدُّهُ ..... وأذنُهُ مِنْ وَرَق الآسِ
تَطْلُعُ للغرّةِ في وَجهِهِ .... حبَابة تَضحكُ في الكاس
فالمناسبةُ هنا بين الجلنار والآسِ والنضارة[٣٨].

ومن نماذج توظيف التناسب الخيالي والواقعي في آن واحد ما ورد في قول أبي نواس:

وقد حلفت يمينا مبرورة لا تكذب برب زمزم والحوض والصفا والمحصب[٣٩]

فإذا لم يراعِ المتكلِّمُ الجمعَ في كلامه بين الأمور المتناسبة عد ذلك عيبًا وخطأ كما في قول الشاعر فإن الحوض لا يتناسب مع زمزم والصفا والمحصب، هذا وقد يلحق الشاعر بالأمور المتناسبة أمرًا لا يتلاءم معها في الحقيقة والواقع، وإنما يتلاءم معها في الخيال، وكذلك ممكن أن يظهرَ التناسب والتلاؤم بين زمزم والصفا والمحصب، فجميعها من دلالات البيت الحرام مكة المكرمة. فاجتمع في البيت تناسب خيالي وآخر حقيقي.

- ومن نماذج توظيف مراعاة النظير في الأبيات الشهيرة- نسبيًا للمتنبي- قوله:

الخَيْلُ وَاللّيْلُ وَالبَيْداءُ تَعرِفُني وَالسّيفُ وَالرّمحُ والقرْطاسُ وَالقَلَمُ[٤٠]

فقد جمع الشاعر بين أمور متناسبة (السيف والرمح) كأدوات للحرب، وجمع بين (القرطاس والقلم) كأدوات للكتابة.

---

[٣٧] علم البديع، ص ١٢٦.

[٣٨] الإيضاح في علوم البلاغة، ٦/ ٢٠، وينظر: علم البديع، ص١٢٦.

[٣٩] - أنوار الربيع في أنواع البديع، صدر الدين المدني، علي بن أحمد بن محمد معصوم الحسني الحسيني، المعروف بعلي خان بن ميرزا أحمد، الشهير بابن معصوم (ت ١١١٩هـ)، د. ط، د. ت، ص ١٩٩.

[٤٠] الصبح المنبي عن حيثية المتنبي (مطبوع بهامش شرح العكبري)، يوسف البديعي الدمشقي (ت ١٠٧٣هـ)، المطبعة العامرة، الشرفية، الطبعة الأولى، ١٣٠٨هـ، ١/ ٢٤٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤- وكقول البهاء زهير:

لم يقضِ زيدكمُ من وصلكم وطرهْ ... ولا قضى ليلهُ من قربكمْ سحرهْ
جعلتُكم خبري في الحُبّ مُبتَدِئا ... وكلُّ معرفة لي في الهوى نكرهْ[٤١]

فقد جمع بين أمور متناسبة في النحو بين (الخبر والمبتدأ و(المعرفة والنكرة) كذلك هناك علاقة قوية بالاسم المعرفة (زيد) حيث أنه من أشهر الأسماء المستخدمة في أمثلة النحو.

٥- قول الشاعر في مدح آل النبي ﷺ:

أنتم بنو طه ونون والضحى ... وبنو تبارك في الكتاب المحكم
وبنو الأباطح والمشاعر والصفا ... والركن والبيت العتيق وزمزم[٤٢]

جاء التناسبُ في البيت الأول بين (طه ونون والضحى وتبارك) وكُلما من أسماء سور القرآن، كم نلمح التلاؤم بين (الأباطح والمشاعر والصفا والركن والبيت العتيق وزمزم) وجميعها أسماء لأماكن في مكة المُكرَّمة والبيت الحرام.

٦- قول صفي الدين الحلي:

تجار لفظ إلى سوق القبول بها ... من لجة الفكر تهدي جوهر الكلم

المناسبة في بيت الشيخ صفي الدين، بين التجارِ والسوقِ واللجة والجوهر، وهو بيتٌ عامرٌ بمحاسن هذا النوع.

٧- وكذلك في قول الفرزدق:

هذا الذي تعرف البطحاء وطأته والبيت يعرفه والحِلُّ والحَرَم[٤٣]

يظهر التناسب بين (البطحاء والبيت والحل والحرم) وكلها إشارات إلى البيت العتيق.

٨- وفي قول المتنبي:

على سابح موج المنايا بنحره ... غداة كأن النبل في صدره وبل[٤٤]

---

[٤١] أنوار الربيع في أنواع البديع، ص ٣٢٥.

[٤٢] خزانة الأدب وغاية الأرب لابن حجة الحموي، ١/ ٢٩٣.

[٤٣] (الحماسة المغربية) مختصر كتاب صفوة الأدب ونخبة ديوان العرب، أبو العباس أحمد بن عبد السلام الجرّاوي التادلي (ت ٦٠٩هـ)، تحقيق: محمد رضوان الداية، دار الفكر المعاصر – بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩١م، ١٧١.

[٤٤] اللامع العزيزي شرح ديوان المتنبي، أبو العلاء أحمد بن عبد الله المعري (٣٦٣ - ٤٤٩ هـ)، تحقيق: محمد سعيد المولوي، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م، ١٠٤٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فقد جمع الشاعر بين كلمات بينهما تناسب وهي (السابح والموج الوبل) فجميعها من الماء.

٩- وكذلك في قول عز الدين الموصلي:

وارع النظير من القوم الآلي سلفوا ... من الشباب ومن طفل ومن هرم[٤٥]

المناسبة فيه ظاهرة وهي بين الشباب والطفل والهرم، فجميعها من أزمنة العمر للكائن الحي.

١٠- قول مالك بن الريب:

تذكرت من يبكي عليَّ فلم أجد سوى السيف والرمح الردينيِّ باكيًا[٤٦]

فقد جمع بين وسائل وأدوات المعارك؛ مما يدل على شجاعته، فمن يبكيه الأكثر ملازمةً له.

١١- وقوله ايضا:

وقوما إذا ما أستل روحي فهيَّئا ليَّ السِّدر والأكفان عند فنائيا[٤٧]

تظهر المناسبة بين السِّدر والأكفان فهي من أدوات الكفن للميت، وجاءت على سبيل مراعاة النظير.

١٢- قول أبو هلال العسكري:

ومن ذا الذي في الناس يبصر حالتي ولا يلعن القرطاس والحبر والقلم؟[٤٨]

تظهر الجمع بين أمور متناسبة وهي من أدوات الكتابة " القرطاس والحبر والقلم.

الخاتمة والنتائج:

لقد حاول هذا البحث الوقوف على بلاغة مصطلح مراعاة النظير، وتتبع مداره في اصطلاح البلغاء، وكذلك الوقوف على نماذجه في القرآن الكريم والسنة النبوية والمدونة الشعرية، وقد انتهى البحث إلى جملة من النتائج أبرزها:

---

[٤٥] أنوار الربيع في أنواع البديع، ابن معصوم الحسني، ص١٩٩-٢٠٠،

[٤٦] الاختيارين، علي بن سليمان بن الفضل، أبو المحاسن، المعروف بالأخفش الأصغر (ت ٣١٥هـ)، تحقيق: فخر الدين قباوة، دار الفكر المعاصر، بيروت - لبنان، دار الفكر، دمشق – سورية، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ٦٢٣.

[٤٧] جمهرة أشعار العرب، ص ٦١٠.

[٤٨] الأوائل، أبو هلال الحسن بن عبد الله بن سهل بن سعيد بن يحيى بن مهران العسكري (ت نحو ٣٩٥هـ)، دار البشير، طنطا، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ، ص ١٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. ناقش علماء البلاغة مصطلح مراعاة النظير بوصفه محسنًا معنويًا لفظيًا، وكذلك بينوا المقصود بعكس مراعاة النظير.
٢. أعرب البلاغيون عن مصطلحات عدة تتلاقى مع مصطلح مراعاة النظير مثل؛ المواخاة، التفويف، تشابه الأطراف، التناسب.
٣. لقد تعددت صور مراعاة النظير من حيث العدد؛ فهناك الجمع بين أمرين متناسبين، والجمع بين ثلاثة، والجمع بين أكثر من ثلاثة أمور متناسبة.
٤. ارتبط محسن مراعاة النظير في القرآن الكريم بقضية الإعجاز، حيث إنه يؤكد على بلاغة القرآن ومناسبة التراكيب للمقام الذي أنشأت فيه.
٥. تعددت النماذج الحديثية التي اشتملت على محسن مراعاة النظير وكلها تتعلق بغرض الإقناع في الأمور التي يقدمها النص الحديثي للمتلقي.
٦. المدونة الشعرية في كل عصورها العربية لم تخل من نماذج لمراعاة النظير عند أكبر شعراء العربية وفي مضامين مختلفة.
٧. أثبت البحث أن مصطلح (مراعاة النظير) بوصفه محسنًا معنويًا بديعيًا له قيمة بلاغية عظيمة تؤكدها دلالات النص التي تم توظيفه فيها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع والمصادر:

١- الاختيارين، علي بن سليمان بن الفضل، أبو المحاسن، المعروف بالأخفش الأصغر (ت ٣١٥هـ)، تحقيق: فخر الدين قباوة، دار الفكر المعاصر، بيروت - لبنان، دار الفكر، دمشق – سورية، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.

٢- أنوار الربيع في أنواع البديع، صدر الدين المدني، علي بن أحمد بن محمد معصوم الحسني الحسيني، المعروف بعلي خان بن ميرزا أحمد، الشهير بابن معصوم (ت ١١١٩هـ)، د. ط، د. ت.

٣- الأوائل، أبو هلال الحسن بن عبد الله بن سهل بن سعيد بن يحيى بن مهران العسكري (ت نحو ٣٩٥هـ)، دار البشير، طنطا، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ.

٤- الإيضاح في علوم البلاغة، الخطيب القزويني، ت: د. محمد خفاجي، دار الجيل: بيروت، ط٣، ١٤١٤-١٩٩٣م.

٥- بغية الإيضاح لتلخيص المفتاح في علوم البلاغة، عبد المتعال الصعيدي (ت ١٣٩١هـ)، مكتبة الآداب، الطبعة السابعة عشر: ١٤٢٦هـ-٢٠٠٥م.

٦- البلاغة العربية، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَّكَة الميداني الدمشقي (ت ١٤٢٥هـ)، دار القلم، دمشق، الدار الشامية، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.

٧- البلاغة العربية في ثوبها الجديد، علم البديع، د: بكري شيخ أمين، دار العلم للملايين، ١٩٨٧م.

٨- التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (المتوفى: ١٣٩٣هـ)، الدار التونسية للنشر – تونس، د. ط، ١٩٨٤هـ.

٩- تحفة الذاكرين بعدة الحصن الحصين من كلام سيد المرسلين، محمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليمني (ت ١٢٥٠هـ)، دار القلم - بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، ١٩٨٤م.

١٠- (الحماسة المغربية) مختصر كتاب صفوة الأدب ونخبة ديوان العرب، أبو العباس أحمد بن عبد السلام الجرّاوي التادلي (ت ٦٠٩هـ)، تحقيق: محمد رضوان الداية، دار الفكر المعاصر – بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩١م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١١- خزانة الأدب وغاية الأرب، ابن حجة الحموي، تقي الدين أبو بكر بن علي بن عبد الله الحموي الأزراري (ت ٨٣٧هـ)، تحقيق: عصام شقيو، دار ومكتبة الهلال- بيروت، دار البحار-بيروت، الطبعة الأخيرة، ٢٠٠٤م.
١٢- الصبح المنبي عن حيثية المتنبي (مطبوع بهامش شرح العكبري)، يوسف البديعي الدمشقي (ت ١٠٧٣هـ)، المطبعة العامرة، الشرفية، الطبعة الأولى، ١٣٠٨هـ.
١٣- عروس الأفراح في شرح تلخيص المفتاح، أحمد بن علي بن عبد الكافي، أبو حامد، بهاء الدين السبكي (ت ٧٧٣ هـ)، تحقيق: د. عبد الحميد هنداوي، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٣م.
١٤- علم البديع، دراسة تاريخية وفنية لأصول البلاغة ومسائل البديع، د. بسيوني فيود، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، ط٤، ١٤٣٦-٢٠١٥م.
١٥- علم البديع، د. عبد العزيز عتيق، دار الآفاق العربية، ط١، ١٤٢٧-٢٠٠٦، ص١٢٦/، وينظر أيضًا: جواهر البلاغة، السيد الهاشمي، دار الفكر، بيروت- لبنان، ١٤١٤هـ-١٩٩٤م.
١٦- علوم البلاغة «البديع والبيان والمعاني»، الدكتور محمد أحمد قاسم، الدكتور محيي الدين ديب، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس – لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م.
١٧- الكشف والبيان عن تفسير القرآن، أبو إسحاق أحمد بن إبراهيم الثعلبي (ت ٤٢٧ هـ)، أشرف على إخراجه: د. صلاح باعثمان، د. حسن الغزالي، أ. د. زيد مهارش، أ. د. أمين باشه، تحقيق: عدد من الباحثين، أصل التحقيق: رسائل جامعية (غالبها ماجستير) لعدد من الباحثين، دار التفسير، جدة - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م.
١٨- اللامع العزيزي شرح ديوان المتنبي، أبو العلاء أحمد بن عبد الله المعري (٣٦٣ - ٤٤٩ هـ)، تحقيق: محمد سعيد المولوي، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م.
١٩- المثل السائر في أدب الكاتب والشاعر، ابن الأثير الكاتب، المحقق: محمد محي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية للطباعة والنشر – بيروت، ١٤٢٠ هـ.
٢٠- مراعاة النظير في أحاديث رياض الصالحين للنووي، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، الخيرو، مازن موفق صديق، مج٧، ع٣، ٢٠١٢.
٢١- من مراعاة النظير في كلام سيد المرسلين "دراسة تطبيقية من خلال صحيح مسلم"، د. البدري فؤاد عبد الغني، د. ن، د. ط، د. ت.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سياسة العبّاسيّين تجاه الشّيعة الحسنيّين حتّى موقعة فخ

(١٣٢-١٦٩هـ/٧٤٩-٧٨٦م)

The policy of the Abbasids towards the Hasani Shiites until the Battle of Fakh (132-169H/749-786 AD)

إعداد

د. عامر أحمد القبَج

Dr. Amer A. Al-Qobbaj

أستاذ مشارك، قسم التَّاريخ، كليَّة العلوم الإنسانيَّة والتربويَّة، جامعة النَّجاح الوطنيَّة، نابلس، فلسطين

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365873

استلام البحث ٥ / ٥ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ٢ / ٦ / ٢٠٢٤

القبَّج، عامر أحمد (٢٠٢٤). سياسة العبّاسيّين تجاه الشّيعة الحسنيّين حتّى موقعة فخ (١٣٢-١٦٩هـ/٧٤٩-٧٨٦م). ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٣٠٥ – ٣٣٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

سياسة العبّاسيّين تجاه الشّيعة الحسنيّين حتّى موقعة فخ (١٣٢-١٦٩هـ/٧٤٩-٧٨٦م)

المستخلص:

تسلِّط هذه الدِّراسة الضَّوْءَ على سياسة العبّاسيّين تجاه شيعة الفرع الحسنيّ منذ قُبيل قيام دولتهم عام ١٣٢هـ/٧٤٩م حتى موقعة فخ عام ١٦٩م/٧٨٦م. فاشتملت على مقدِّمة تمهيديَّة حول الجذور التّاريخيَّة للصِّراع الشّيعيّ مع مؤسَّسة الخلافة حتّى ظهور الحسنيّين على مسرح الأحداث السِّياسيَّة، ثم تطرَّقت إلى استغلال زعماء بني العبّاس للحسنيّين من أجل إقامة الدَّولة العبّاسيَّة، وتنكُّرهم لهم بعد ذلك، كما تحدَّثت عن المعاملة الحسنة التي نالها الحسنيّون في عهد الخليفة أبي العبّاس السَّفاح، ثمَّ السِّياسة المتشدِّدة التي مارسها أبو جعفر المنصور ضدَّهم، ما أدّى إلى نشوب ثورة محمَّد بن عبد الله الحسنيّ ومقتله عام ١٤٥هـ/٧٦٢م، وبعد ذلك تناولت أوضاع الحسنيّين في عهد الخليفة المهديّ حتّى مذبحة فخ التي ارتكبها جيشُ الخليفة الهادي بحقِّ الحسين بن علي الحسنيّ، وراح ضحيَّتها ومئات القتلى والجرحى من شيعته. وتوصَّلت الدِّراسة إلى أنَّ جذور الصِّراع بين العلويّين تعود إلى الفترة الأمويَّة، وبخاصَّة بعد موقعة كربلاء عام ٦١هـ/٦٨٠م، وإلى نجاح العبّاسيّين في استغلال الشّيعة الحسنيّين لصالح دعوتهم السِّرِّية، ثم انقلبوا عليهم وتنكَّروا لهم، واتَّبعوا سياسة متشدِّدة تجاههم، ما أدّى إل نشوب عديدٍ من الثَّورات الحسنيَّة ضدَّهم. ولا تزال آثار تلك النِّزاعات، التي استمرَّت خلال الفترات اللاحقة، تلقي بظلِّها على حاضرنا العربيّ والإسلاميّ إلى يومنا هذا.

كلمات مفتاحيَّة: العباسيّون، بنو الحسن، عبد الله المحض، محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، الهادي، الحسين بن علي.

Abstract:

This study sheds light on the policy of the Abbasids towards the Shiites of the Hasanids since before the establishment of the Abbasid state in 132AH/749AD until the Battle of Fakh in 169AD/786AD. It included a preface about historical roots of the Shiite conflict with the Caliphate institution until the emergence of the Hasanids on the scene of political events, and then it touched on the Abbasid leaders' exploitation of the Hasanids in order to establish the Abbasid state, and their disavowal of them after that. I also talked about the good treatment that the Hasanids received during the reign of Al-Saffah, and then the extremist policy that Abu Jaafar Al-Mansur practiced against

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

them, which led to the outbreak of the revolution of Muhammad bin Abdullah Al-Hasani and his death in 145AH/762AD. After that, I discussed the situation of the Hasanids during the reign of the Al-Mahdi until the Fakh massacre committed by the army of the Al-Hadi against Al-Hussein bin Ali Al-Hasani and his followers, and that the Abbasids succeeded in exploiting the Hasanids for the benefit of their secret mission, then they turned against them, disavowed them, and followed a strict policy towards them, which led to the outbreak of many Hasanid revolutions against them. The effects of those conflicts, which continued during subsequent periods, continue to cast a shadow over our Arab and Islamic present to this day.

Keywords: Abbasids, Hasanids, Abdullah Al-Mahd, Muhammad Al-Nafs Al-Zakia, Al-Hadi, Al-Hussein bin Ali.

تمهيد

أُطلق مصطلحُ الشّيعة على أنصار الخليفة الرّاشديِّ الرّابع عليّ بن أبي طالب (٣٥-٤٠هـ/٦٥٦-٦٦١م) ومؤيّديه، الذين تمسَّكوا ببيعته بعد معركة صفّين عام ٣٧هـ/٦٥٧م ضدَّ معاوية بن أبي سفيان (٤١-٦٠هـ/٦٦٢-٦٨٠م)، وبيَّن الشّهرستاني (١٩٩٢: ١٤٤/١) ذلك بقوله: "الشّيعة هم الذين شايعوا عليّاً رضي الله عنه على الخصوص، وقالوا بإمامته وخلافته نصّاً ووصيَّة[1]، إمّا جليّاً، وإما خفيّاً، واعتقدوا أنَّ الإمامة لا تخرج من أولاده، وإنْ خرجت فبظُلم يكون من غيره، أو بتقية من عنده". ونادى الشيعة بإبقاء الخلافة في بيته، لاعتقادهم بأحقية عليٍّ دون غيره بالإمامة والخلافة بعد وفاة الرسول(ص) (ابن خلدون ٢٠٠٤: ٤٠٩/١). ومن ناحيةٍ أخرى، فما أنْ تناهت أخبارُ مقتل عليِّ بن أبي طالب، في المدينة المنوَّرة عام ٤٠هـ/٦٦١م إلى مسامع والي الشام معاوية بن أبي سفيان، حتّى بدأ بالاستعداد لتولّي الخلافة، مستغلاً ولاء أهل الشام له، وشعبيَّته بينهم، فتلقَّب بأمير المؤمنين، بعد أن كان يُدعى بالأمير (الطَّبري، د. ت: ١٦٠/٥)؛ وذلك من أجل استباق الأمور، وقطع الطَّريق أمامَ أبي محمَّد، الحسن بن علي (ت. ٤٩هـ/٦٦٩م) (عن مناقبه ومكانته؛ يُنظَر: المُحَلِّي، ٢٠٠٢: ١٥٢/١-١٥٦؛ السَّمرقندي د. ت: ١٩-٢١) وشيعته في الكوفة، الذين كانوا يتحفَّزون هم الآخرون من أجل مبايعته للخلافة، وذكر الطَّبري أنَّ أولَّ من دعا إلى

[1] الوصيَّة: مصطلحٌ فارسيُّ ساسانيُّ الأصل، استخدمه الأكاسرةُ السّاسانيّون بهدف تكريس النَّمط الوراثي في تداوُل الحكم في أعقابهم، واستخدمه الخلفاءُ المسلمون تجاة أولياء عُهودهم؛ تأثُّراً بالشّيعة (إسماعيل ٢٠١٦: ٦٨).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بيعة الحسن كان قيسُ بن سعد بن عُبادة الخزرجي الأنصاري(ت. ٥٩هـ/٦٧٩م) (الطَّبري د. ت: ١٥٨/٥)، ابن زعيم الأنصار، الذي تمَّ استبعاده من المشهد السِّياسيّ في اجتماع سقيفة بني ساعدة بعد وفاة الرسول(ص) عام ١١هـ/٦٣٢م.

ومن أجل البدء بمراسيم البيعة، خرج الحسنُ إلى المسجد الجامع، فخطب بالنّاس خطبةً طويلةً (اليعقوبي ٢٠١٠: ١٢١/٢)، ذكَّرهم فيها بوصيَّة أبيه "بالإمامة إلى ابن رسول الله(ص) وابنه وسليله وشبيهه في خلقه وهديه"، وقصد بهذا نفسَه (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١٦٧/١)، ودعاهم إلى بيعته، على كتاب الله وسنَّة رسوله، والسَّمع والطاعة، ومسالمة من سالم ومحاربة من حارب، وأفاد الطَّبري (د. ت: ١٥٨/٥، ١٦٢) أنَّ العراقيّين، وقصد بهم أهل الكوفة، بعد مبايعته، ارتابوا من الشَّرط الأخير، وفهموا منه أنَّ الحسن يميل إلى السَّلم مع معاوية ولا يرغب بمحاربته، و"أراد أن يأخذ ما استطاع من معاوية، ثمَّ يدخل في الجماعة". فطعنوه "طعنةً أشوته"، أي آلمته؛ فازداد لهم بغضاً وتوجَّس من نواياهم خوفاً. وعلى الرَّغم ممّا حصل؛ بدأ الحسنُ يمارس سلطاته كخليفة للمسلمين، فأقرَّ عمّال أبيه في الولايات، ووردت عليه بيعةُ أهل مكَّة والمدينة والبصرة واليمامة والبحرين، ومن أجل كسب ولاء الجند زادهم عند البيعة مائة دينار، فتبعه الخلفاءُ على ذلك، وهو أصلُ ما سمِّي مال البيعة (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١٦٧/١-١٦٨).

ودعا الحسنُ معاويةَ وأهل الشّام إلى مبايعته، فامتنعوا؛ لأنَّ معاويةَ كان يرى أنَّه الأحقّ بخلافة علي (الطَّبري د. ت: ١٥٩/٥)، فانقسمت الأمَّة إلى قسمين متنافسين: أهل الشّام بقيادة معاوية، وأهالي الولايات الأخرى بقيادة الحسن. وخلال فترة حُكم الأخير، تبادل الطَّرفان السُّفراء وجرت بينهما مراسلات (للتَّفاصيل؛ ينظر: المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١٦٩/١-١٧٣). وعندما وصلت الأمور إلى طريقٍ مسدودٍ سار الحسنُ للقاء معاويةَ على رأس جيشٍ من اثني عشر ألفاً، بقيادة قيس بن سعد حتّى نزل المدائن على نهر دجلة، وأقبل معاويةُ في أهل الشّام حتّى نزل بموضع يُقال له مسكِن (اليعقوبي ٢٠١٠: ١٢١/٢؛ الطَّبري د. ت: ١٥٩/٥)، في أرض السَّواد بناحية الأنبار (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٠٣)، على حدود بلاد فارس، وعلى بُعد ثلاثة عشر فرسخاً من بغداد (البكري د. ت: ١٩٧/١؛ الحميري ١٩٨٤: ٣٦). وخلال وجود الحسن في المدائن نهب العراقيّون معسكرَه، وأصابوه بجرحٍ غائر؛ فسخط عليهم واشتدَّ غيظُه، وذكَّرهم بقتل أبيه، وقرَّعهم بسبب سلوكهم تجاهه (اليعقوبي ٢٠١٠: ١٢٢/٢؛ الطَّبري د. ت: ١٥٩/٥).

ويتَّضح ممّا ذُكر أنَّ القاعدة الشَّعبيَّة للحسن في الكوفة لم تكن قويةً بما يكفي لمواجهة معاوية وجيشه، فضلاً عن أنَّ موازين القوى العسكريَّة لا تميل لصالحه، فبعث إلى معاوية كتاباً يطلب الصُّلح (اليعقوبي ٢٠١٠: ١٢٢/٢)، ولما وصل الكتابُ أرسل معاويةُ إليه رسولين، قدما إلى المدائن، بهدف التَّباحث في شروط التَّنازل عن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الحُكم (الطَّبري د. ت: ١٥٩/٥)، وتمَّ الاتِّفاق على أنْ يحتفظَ الحسنُ بما في بيت مالِه في الكوفة، وأنْ يكونَ له خراج دارأبجرد[٢]، وأنْ يتوقَّف أنصارُ معاوية عن شتمِ عليِّ بن أبي طالب. وحينها أمر الحسنُ قيسَ بن سعد بالدَّخول في طاعة معاوية، فقام قيسٌ وقال: "يا أيُّها النّاس: اختاروا الدُّخول في طاعة إمام ضلالة أو القتال مع غير إمام، قالوا لا بل نختار أن ندخلَ في طاعةِ إمامِ ضلالة، فبايعوا لمعاوية" (الطبري د. ت: ١٦٠/٥). ثم اجتمع الحسنُ بمعاوية بمسكِن، وسلَّمه الأمرَ، وذلك في شهر ربيع الآخر (أغسطس) أو جمادى الأولى (سبتمبر) عام ٤١هـ/٦٦١م (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٠٣)، وقيل في ٢٥ربيع الأوَّل/٢٨يوليو من العام المذكور (الطَّبري د. ت: ١٦٣/٥)، "واجتمع النّاس على معاوية"، فسمِّي ذلك العام بعام الجماعة. وكانت ولاية الحسن سبعةُ أشهر وسبعة أيّام (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٠٣). وأشار المُحَلِّي (٢٠٠٢: ١٨٠/١) أنَّ الحسنَ تنازل لمعاوية على أن يكونَ الأمر بعد الأخيرِ شورى بين المسلمين.

ودخل معاويةُ الكوفة وبايعُه أهلُها. ومن ناحية أخرى؛ بدت روايات الطَّبريّ متناقضةً فيما يتعلَّق بوفاء معاوية للحسن بالشُّروط؛ ففي الوقت الذي قال فيه أنَّ الحسن أخذ ما في بيت ماله بالكوفة، وكان فيه خمسة آلاف ألف (الطبري د. ت: ١٦٠/٥)، ذكر في موضعٍ آخر أنَّ معاوية لم ينفِّذ له من الشُّروط شيئاً (الطَّبري د. ت: ١٦٢/٥-١٦٣). ولاقى تنَازلُ الحسن معارضةً من جانب عديدٍ من قيادات شيعته وأنصاره، وفي مقدِّمتهم أخوه الحُسين، الذي كان يرى أنَّهما أوْلى بالحُكم من بني أميَّة (البلاذري، ١٩٩٦: ٣٦٣/٣)، ولامهُ على قراره، وقال له: "نشدتُك اللهَ أن تصدِّق أُحدوثة معاوية وتكذِّب أُحدوثة عليٍّ!. فقال له الحسن: اسكت فأنا أعلم بالأمر منك" (الطبري د. ت: ١٦٠/٥)، وتعذَّر بقلَّة عدد أنصاره، فردَّ عليه الحسينُ: "لَو لمْ نكنْ إلا في ألف رجلٍ لكان ينبغي لنا أنْ نقاتلَ عن حقِّنا حتّى ندركه أو نموت وقد أعذرنا" (المُحَلِّي، ٢٠٠٢: ١٨٠/١)، ولمّا خرج الحسنُ من الكوفة إلى المدينة، تلقّاه البعضُ في القادسيَّة، وصاحوا بوجهه: "يا مُذلَّ العرب" (الطَّبري د. ت: ١٦٥/٥)؛ تعبيراً عن سُخطهم من تنازله عن الخلافة لمعاوية. واستقرَّ الحسنُ في المدينة حتّى وفاته عام ٤٩هـ/٦٦٩م، بالسُّم بوساطة امرأته جعدة بنت الأشعث بن قيس، بتدبيرٍ من معاوية، ودُفن في البقيع، وكان سنُّه حينذاك ستةٌ أو سبعةٌ وأربعون (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٠٣).

وبعد وفاة الحسن بقي أخوه الحسينُ وأنصارُه، فضلاً عن قوى أخرى في العراق والحجاز، ينتظرون الفرصة من أجل الوصول إلى السُّلطة، ولمّا أدرك معاويةُ خطورة ذلك، عيَّن ابنَه يزيداً وليّاً لعهده عام ٥١هـ/٦٧١م؛ بهدف المحافظة على

---

[٢] دارأبجرد: من كُور فارس، بينها وبين شيراز مائةٌ وخمسون ميلاً. بناها دارا بن بهمن المجوسيّ، وأُحيطت بسور. اشتُهرت في العصر الإسلاميّ بكثرة منتجاتها الزراعيَّة ورواج تجارتها، حتّى أصبحت مجتمعاً للتُّجّار (الحميري ١٩٨٤: ٢٣٤).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

منصب الخلافة وراثيّاً في بيته (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢١٣)، ما أدّى إلى تفجير الموقف وحدوث تمرُّدات على الدَّولة احتجاجاً على هذا القرار. وبعد وفاة معاوية وتولّي ابنه يزيد (٦٠-٦٤هـ/٦٨٠-٦٨٤م) الحُكم، أصبح ولاءُ شيعة آل عليّ يأخذُ طابَعاً حزبيّاً وسياسيّاً ودينيّاً على حدٍّ سواء، فثار الحسينُ بن عليٍّ في كربلاء، في ١٠محرَّم٦١هـ/٩أكتوبر٦٨٠م، حيث قُتلَ وعددٌ من أنصاره على يد الجيش الأموي (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٣٤-٢٣٥). وطفق شيعةُ الحسين يعظِّمون شهداء كربلاء وأرضها، التي أطلقوا عليها: حرم الحسين والتُّربة الحسينيَّة، وقدَّسوها حتّى أنَّهم اعتقدوا أنَّ كلَّ ركعةٍ فيها تُعادل ألف حجَّة (الغامدي، ١٤٣١هـ: ٤٨٦).

وممّا لا شكَّ فيه أنَّ موقعة كربلاء وما تمخَّض عنها من نتائج، شكَّلت حلقةً فاصلةً في تاريخ النِّزاع بين العلويّين والمؤسَّسة الرَّسميَّة خلال الحِقب اللاحقة، وأدَّت إلى نموّ روح التَّشيع وازدياد عدد أنصاره، إلا أنَّه يتَّضح من المصادر التّاريخيَّة أنَّ أئمَّة بني الحسين قد تقاعسوا عن الثّأر لمقتله، ووقفوا موقف المُهادن تجاه الأمويّين، فاستغلَّت بعضُ القوى الحجازيَّة النّاقمة على الأمويّين الأمر، وثارت ضدَّهم، لدوافع مختلفة، تحت شعار الانتقام لمقتل الحسين وأتباعه[٣]. واستمراراً للموقف الحُسينيّ المهادن للأمويّين؛ فقد امتنع عليُّ بن الحسين الملقَّب بالسَّجّاد(ت. ٩٤هـ/٧١٣م)[٤] عن المطالبة بالخلافة، ونصح عمَّه محمَّد بن عليّ بن أبي طالب (محمَّد ابن الحنفية)(ت. ٨١هـ/٧٠٠م)[٥] بعدم الاستجابة للضُّغوطات التي كانت تُمارس عليه من جانب بعض القوى الشّيعيَّة المطالِبة بها (المسعودي ٢٠٠٥: ٣\٦٧).

---

[٣] من الأمثلة على ذلك: قيام أهل المدينة بنقض بيعة الخليفة يزيد بن معاوية، فنكبهم في وقعة الحرَّة بجوار المدينة عام ٦٣هـ/٦٨٣م (للتَّفاصيل: ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٣٦-٢٣٩). وظهرت حركةُ التَّوّابين بزعامة سليمان بن صرد الخزاعي(ت. ٦٥هـ/٦٨٥م)، ما أدّى إلى حدوث موقعة عين الوردة عام ٦٤هـ/٦٨٤م (للتَّفاصيل: المسعودي ٢٠٠٥: ٣/٨٢-٨٣). وتبنّى المختارُ بن عبيد الثَّقفي(ت. ٦٧هـ/٦٨٧م) الكيسانيَّة، التي تُنسَب إلى كيسان مولى عليّ بن أبي طالب، وأحد تلاميذ محمَّد بن الحنفيَّة(ت. ٨١هـ/٧٠٠م). وغرف كيسانُ بين أتباعه بإحاطته بعلم التَّأويل والباطن وإيمانه بالتَّناسخ والحلول، والرّجعة بعد الموت، تساوُقاً مع المعتقدات الفارسيَّة (الشَّهرستاني ١٩٩٢: ١/١٤٥). فضلاً عن ثورة عبد الله بن الزُّبير(ت. ٧٣هـ/٦٩٣م)، التي تمكَّن الأمويّون من إخمادها وقتْل زعيمها خلال عهد عبد الملك بن مروان(٦٥-٨٦هـ/٦٨٥-٧٠٥م) (للتَّفاصيل: ابن خيّاط ١٩٨٥: ٢٥٦-٢٦٩).

[٤] علي زين العابدين بن الحسين بن علي بن أبي طالب: أمُّه هي حرار بنت كسرى الفرس يزدجرد الثَّالث، كان له لمّا توفّي ثمانية وخمسون عاماً، ووُصف بأنَّه كان من أفضل النّاس وأشدّهم عبادة، فسُمّي بالسَّجّاد، وكان يطوفُ على الفقراء في الليل (اليعقوبي ٢٠١٠: ٢/٢٢٨-٢٢٩).

[٥] محمَّد بن الحنفيَّة، أبو القاسم محمَّد بن علي بن أبي طالب: وُلد عام ٢١هـ/٦٤٢م، وأمُّه هي الحنفيَّة بنت جعفر، من سبي اليمامة. كان كثير العلم والورع وقوَّة الجسم أيضاً، شارك في صفّين إلى جانب أبيه، وقيل أنَّه حمل الرّاية له ولم يقاتل، وتوفّي عام ٨١هـ/٧٠٠م (ابن خلكان د. ت: ٤/١٦٩-١٧٢).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وسار أبو جعفر، محمَّد الباقر بن عليّ بن الحسين بن علي(ت. ١١٤هـ/٧٣٢م)[٦] على سياسة أبيه السَّجّاد في التَّمسُّك بالإمامة الرّوحيَّة والابتعاد عن السِّياسة، فامتنع عن مواجهة السُّلطة الحاكمة بالقوَّة، واكتفى بانتهاج سياسة الأمر بالمعروف والنَّهي عن المنكر (الطوسي ١٣٦٥هـ: ١٨٠/٦)، والدَّعوة لمقاطعة الحاكم الجائر (المجلسي ١٩٨٣: ٣٧٥/٧٢). ولم تسجِّل الوقائع التّاريخيَّة في عهد هذا الإمام أيَّة ثورة شيعيَّة ضدَّ الأمويّين، الذين لم يتورَّعوا عن قتل إمام الشّيعة الكيسانيَّة أبي هاشم، عبد الله بن محمَّد بن الحنفية(ت. ٩٨هـ/٧١٧م)[٧] على يد الخليفة الأمويّ سليمان بن عبد الملك (٩٦-٩٩هـ/٧١٥-٧١٨م) عام ٩٨هـ/٧١٧م؛ بسبب قيام أبي هاشم بمنح وصيَّته وعهْده إلى محمَّدِ بن علي بن عبد الله بن عبّاس(ت. ١٢٦هـ/٧٤٤م)[٨] (اليعقوبي ٢٠١٠: ٢٢١/٢-٢٢٢). وربَّما كان الحسينيّون يدركون أنَّ ظروفَهم في ذلك الوقت غير ناضجة للمواجهة، فهادنوا السُّلطة الحاكمة في العلن، وناصبوها البُغض في الخفاء.

ظهور الحسنيّين على مسرح الصِّراع مع العبّاسيّين

ظهر الحسنيّون على مسرح الصِّراع مع مؤسَّسة الخلافة نتيجةً لعديدٍ من العوامل، أهمُّها ظهور فرقة الزَّيديَّة، التي ما كان لها أنْ تخرُج إلى حيِّز النّور لولا جهود زيد بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب، الذي ثار ضدَّ الأمويّين عام ١٢٢هـ/٧٤٠م، انطلاقاً من مدينة الكوفة، التي كان من المُفترض أن تمثِّل الحاضنة الشَّعبيَّة الرَّئيسة لشيعة آل البيت. ويبدو أنَّ ثورته قد جاءت على خلفية السِّياسة السَّلبية التي انتهجها الأئمَّة الحسينيّين، وتقاعسهم عن مواجهة ظلم الأمويّين وممارساتهم تجاه العلويّين (بدوي ١٩٧٨: ١٣٦)، وأمّا القشَّةُ التي قصمت ظهر البعير وشكَّلت السَّبب المباشر لقيام الثَّورة الزَّيديَّة: قيام الخليفة الأمويّ هشام بن عبد الملك (١٠٥-١٢٥هـ/٧٢٣-٧٤٣م) بتقليد يوسف بن عمر الثَّقفي(ت. ١٢٧هـ/٧٤٥م)[٩] إمارة

---

[٦] أبو جعفر، محمَّد الباقر بن زين العابدين علي بن الحسين بن علي بن ابي طالب: وُلِد عام ٥٧هـ/٦٧٧م، وأمُّه هي أم عبد الله بنت الحسن بن الحسين بن علي. كان عالماً وسيِّداً في قومه، وعُدَّ أحد الأئمَّة الاثني عشر، وتوفِّي بالحميمة عام ١١٤هـ/٧٣٢م (ابن خلكان د. ت: ١٧٤/٤).

[٧] أبو هاشم، عبد الله بن محمَّد بن علي بن أبي طالب: قدم على سليمان بن عبد الملك عام ٩٨هـ/٧١٧م فأكرمه، وسار يريد فلسطين، فأنفذ سليمان من قعد له بالطَّريق بلبن مسموم، ولمّا أحسَّ بدنوِّ أجله عدل إلى الحميمة، واجتمع بمحمَّد بن علي العباسيّ ونقل وصيَّة الإمامة والخلافة إليه، وبخاصَّةٍ أنَّ أبا هاشم لم يعقِّب (ابن حزم د. ت: ٥٩؛ ابن خلكان د. ت: ١٨٨/٤).

[٨] محمَّد بن علي بن عبد الله بن العبّاس بن عبد المطلب: يكنى بأبي عبد الله، وهو والد السَّفّاح والمنصور، كان عظيم القدر مهاباً في قومه. وعندما حضرت أبا هاشم الوفاة أوصى بالأمر من بعده لمحمَّد بن علي، وصرف الشّيعة نحوه، وتوفي محمَّد بن علي عام ١٢٦هـ/٧٤٤م (ابن خلكان د. ت: ١٨٦/٤-١٨٧).

[٩] يوسف بن عمر بن محمَّد بن الحكم بن أبي عقيل: يُكنّى بأبي عبد الله، وهو ابن عمِّ الحجّاج، يجتمعان في الحكم بن أبي عقيل، ولّاه هشامُ بن عبد الملك على اليمن عام ١٠٦هـ، فلم يزل والياً بها حتّى كتب إليه هشام

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العراق، وإصدار أوامره له باضطهاد الشّيعة، ففعل. وكان زيدُ بن علي قد أقام في الكوفة أربعة أشهر، من أجل حشد الأنصار. وعندما بدأ بثورته خذله أهلُ الكوفة؛ ولم يخرج معه منهم سوى مئتان وثمانية عشر رجلاً. وعندما علم الثَّقفيُّ بأمره، خرج على رأس جيشه، فوافاه خارج المدينة، وتمكَّن من سحق ثورته وقتله وعددٍ كبيرٍ من أنصاره (للتّفاصيل: الطَّبري د. ت: ٧/١٦٠-١٧٣).

أدّت هزيمةُ زيد بن علي إلى ظهور الفرقة الزَّيديَّة، التي أحدثت تحوُّلاً كبيراً في معايير اختيار الإمام، حيث جعلت منصبَ الإمامة مُتاحاً أمام أبناء فاطمة الزَّهراء الحسن والحسين، بعد أن كان حِكراً على الحسينيّين دون غيرهم. كما رفضت الزَّيديَّة مبدأ التَّعيين للإمام، واشترطت فيه العلم والزُّهد والشَّجاعة، والخروج بالسَّيف، فإذا فعل فعلى الأمَّة مبايعته ومؤازرته، كما أجازوا خروجَ إمامين يستجمعان هذه الخصال في قُطرين مختلفين (للتَّفاصيل: الشَّهرستاني ١٩٩٢: ١/١٥٣-١٥٦؛ الليثي ١٩٧٦: ٢٤٥-٢٥٠). وأتاحت مبادئ الزَّيديَّة وأفكارها فرصةً كبيرةً للحسنيّين للقيام بدورٍ فاعلٍ على الحلبة السِّياسيَّة، وظهر ذلك بشكلٍ جليٍّ عندما تولّى يحيى بن زيد بن علي[١٠] إمامة الزَّيديّين في خراسان، حيث أوصى بالإمامة من بعده لابنيّ الزَّعيم الحسنيّ عبد الله المحض(ت. ١٤٥هـ/٧٦٢م)[١١]، وهما محمَّد النَّفس الزَّكيَّة(ت. ١٤٥هـ/٧٦٢م)[١٢] وأخوه إبراهيم(ت. ١٤٥هـ/٧٦٢م)[١٣]، اللذان خرجا في عهد أبي جعفر المنصور (١٣٦-١٥٨هـ/٧٥٣-٧٧٥م) في كلٍّ من الحجاز والعراق (الشَّهرستاني ١٩٩٢: ١٥٥).

وبالتَّوازي مع الدَّعوة العبّاسيَّة السِّريَّة التي كانت قائمةً على قدمٍ وساق، عقد أبو العبّاس السَّفّاح (١٣٢-١٣٦هـ/٧٤٩-٧٥٣م) وأبو جعفر المنصور اجتماعاً في

عام ١٢٠هـ/٧٣٨م بولايته على العراق، وقُتل في مطلع عهد مروان بن الحكم عام ١٢٧هـ/٧٤٥م (للتَّفاصيل: ابن خلكان د. ت: ٧/١٠١-١١١).

[١٠] يحيى بن زيد بن علي بن الحسين بن علي بن ابي طالب: ثار أبوه في عهد هشام بن عبد الملك عام ١٢٢هـ/٧٤٠م، ولمّا قُتل زيد كان يحيى طفلاً، فخرج في نفرٍ من الزَّيديَّة إلى خراسان وبايعوه هناك إماماً. لاحقه الأمويّون وقتلوه عام ١٢٥هـ/٧٤٣م، بُعَيد وفاة هشام. (للتَّفاصيل حول ملاحقة يحيى ومقتله؛ يُنظَر: الطَّبري د. ت: ٧/١٨٩، ٢٢٨-٢٣٠).

[١١] عبد الله المحض: بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، أبو محمَّد، وأمُّه فاطمة بنت الحسين بن علي، سُمِّي بالمحض لأنَّ أباه هو الحسن بن الحسن وأمه فاطمة بنت الحسين، وكان يشبه رسول الله(ص)، وعُدَّ شيخ بني هاشم في زمانه، قُتل في محبَسه في الهاشميَّة عام١٤٥هـ/٧٦٢م وهو ابن خمس وسبعين (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ١٦٧-١٦٩؛ الحسني د. ت: ٨٠).

[١٢] محمَّد النَّفس الزَّكيَّة: بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب. أحد سادات بني هاشم ورجالهم فضلاً وشرفاً وعلماً (ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٦٤). لقَّبه أبوه بالنَّفس الزَّكيَّة (البلاذري ١٩٩٦: ٣/٣٠٧)، لما ورد في الأثر "أنَّ النَّفس الزَّكيَّة يُقتَل فيسيل دمه إلى أحجار الزّيت، وقد كان كذلك" (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١/٢٧٣)

[١٣] إبراهيم بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، أبو الحسن، واشتهر بشدَّة تديُّنه وغزارة علمه (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١/٢٩٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأبواء، الواقعة بين مكَّة والمدينة، عام ١٢٦هـ/٧٤٤م، ضمَّ كلاً من الإمام جعفر الصّادق(ت. ١٤٨هـ/٧٦٥م)[١٤]، وعبد الله المحض، وابنيه محمَّد النَّفس الزَّكيَّة وإبراهيم وآخرين، وهدف العبّاسيّون من وراء ذلك إلى استمالة العلويّين وكسْب ودِّهم ودفْعهم إلى الوقوف إلى جانب دعوتهم، تحت شعار: الرِّضا من آل محمَّد، نظراً لمحبَّة النّاس للعلويّين وميلهم إليهم، لِما عُرفوا به من الصَّلاح والتَّقوى والورع. وتناول المجتمعون ما هُم عليه من الاضطهاد، وما آلت إليه أحوالُ بني أميَّة من الاضطراب، وهُويَّة الإمام القادم، فقدَّم عبدُ الله المحض ابنَه محمَّد (ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٦٤-١٦٥)، ووافق الجميع عليه، ما عدا الإمام جعفر الصّادق، الذي قال لابن عمّه المحض: "اتَّق الله يا أبا محمَّد، وابقِ على نفسِك وأهلِك، فإنَّ الأمرَ ليس فينا، وإنَّما هو في ولَد عمِّنا العبّاس" (البلاذري ١٩٩٦: ٣٠٨/٣)، وقيل: قال الصّادق للمحض: "إنَّ ابنك لا ينالها، يعني الخلافة، ولن ينالها إلا صاحب القباء الأصفر، يعني المنصور" (ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٦٥)، وعلى الرَّغم من ذلك، فقد مسح باقي المجتمعين على يد محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، وبايعوه (ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٦٥).

وفضلاً عمّا ذُكر من أسباب، فقد توخّى العبّاسيّون من خلال مبايعة محمَّد النفس الزكية المحافظة على سرِّيَّة دعوتهم، وخِداع الأمويّين والعلويّين على حدٍّ سواء، وصرْف العيون عن رجال الدَّعوة العبّاسيَّة، وحتّى يعتقد الأمويّون أنَّ منْ يقفُ وراء الحركات السِّريَّة المناهضة هم العلويّون الحسنيّون (بدوي ١٩٧٨: ١٤٠). وأما بخصوص موقف جعفر الصّادق وأنصاره الحسينيّين المُهادن والمُسالم للعباسيّين فربَّما يعود إلى إحساسهم بالجميل الذي أسداه لهم بنو العبّاس، بالقضاء على أعدائهم الأمويّين قتلة الحسين وأصحابه في كربلاء، وكذلك بسبب شعورهم بالإحباط بعد فشل ثورة زيد بن علي، وإيثارهم التفرُّغ للكتابة ووضع أسس الفكر الشّيعيّ الاثني عشري (بدوي ١٩٧٨: ١٣٩)، وعلاوةً على ذلك، لربَّما خشي الحسينيّون من مزاحمة أبناء عمومتهم الحسنيّين لهم على منصب الإمامة والزَّعامة الرّوحيَّة والدّينيَّة.

سياسة الخليفة أبي العبّاس السَّفاح تجاه الشّيعة الحسنيّين

من المعروف أنَّ الدَّعوة التي أفضت إلى قيام الدَّولة العبّاسيَّة عام ١٣٢هـ/٧٤٩م على انقاض دولة بني أميَّة، قد ارتبطت بمظلوميَّة العلويّين، التي عدَّها العبّاسيّون من أهمِّ القواعد الفكريَّة والدِّعائيَّة لأهدافهم السِّياسيَّة. ولمّا قامت دولتُهم أدرك العلويّون أنَّ العباسيّين نقضوا العهود، فنظروا إليهم كمغتصبين للسُّلطة، وبات الحسنيّون على وجه التَّحديد يتحيَّنون الفُرَص للقيام بما يلزم من أجل تولّي الخلافة، التي اعتقدوا بأنَّهم أحقّ

[١٤] جعفر الصادق، بن محمَّد الباقر بن علي زين العابدين بن الحسين: وُلد عام ٨٠هـ/٦٩٩م، وأمُّه أمُّ فروة بنت القاسم بن محمَّد بن أبي بكر الصِّدّيق، ويُكنّى بأبي عبد الله، ولُقِّب بالصّادق لصدقه، اشتغل بالكيمياء والزَّجر والفأل، ومن تلاميذه أبو موسى جابر بن حيّان، ويعدُّه الشّيعة سادس الأئمَّة الاثني عشريَّة، وتوفِّي بالمدينة عام ١٤٨هـ/٧٦٥م (ابن خلكان د. ت: ٣٢٧/١-٣٢٨).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بها من العبّاسيّين، إلا أنَّ ما جعلهم يتريَّثون في ذلك؛ العلاقات الحسنة التي حرص الخليفةُ أبو العبّاس السَّفّاح على تكريسها تجاههم، بهدف التَّفرُّغ لتثبيت دعائم دولته، ذلك أنَّه أوَّل ما فكَّر به هو دعوة عبد الله المحض لزيارته، فتوجَّه من المدينة المنوَّرة إلى الأنبار على رأس وفدٍ كبيرٍ، واصطحب معه أخاه الحسنَ بن الحسن بن الحسن (الحسن المثلَّث)(ت. ١٤٦هـ/٧٦٣م)، فأكرمهم أبو العبّاس، وبرَّهم، وأغدق عليهم الصِّلات، إلا أنَّه سأل عبدَ الله عن سبب عدم حضور ابنيه محمَّد النَّفس الزَّكيَّة وإبراهيم معه، اللذين لم يبايعاه كما علِم، فطمأنه قائلاً: "ما كان تخلُّفهما لشيءٍ يكرهه أميرُ المؤمنين" (اليعقوبي ٢٠١٠: ٢/٢٩٥).

ويشير السّاعدي (١٩٥٦: ١/٥٠) أنَّه خلال هذا اللّقاء تجنَّب المُجتمعون الحديثَ عن مسألة البيعة، على الرَّغم من أهمِّيتها للسَّفاح، ويبدو أنَّ الحسنيّين اتَّفقوا على عدم الخوض فيها، فأدرك السَّفّاح ذلك، ولم يرغب في إحراج بني عمومته، ولكنَّه أرسل معهم رجلاً "عينا" من طرفه، فشيَّعهم حتّى وصلوا المدينة المنوَّرة، وهناك تعرَّف على أحوالهم، فعاد إلى الخليفة وحدَّثه بما سمع وعرف، فأوغر ذلك صدرَه عليهم. وعندما وصل أبو جعفر المنصور إلى المدينة خلال إحدى رحلات الحجّ التي قام بها في عهد أخيه، جمع الهاشميّين والعلويّين وأغدق عليهم الصِّلات، إلا أنَّه عبر عن قلقه من غياب الأخويْن محمَّد النفس الزكية وأخيه إبراهيم عن مجلسه. وبعد عودته أعرب عن مخاوفه من أن تؤدّي سياسة أخيه اللّيّنة تجاه العلويّين، إلى المصير نفسه الذي آلت إليه الدَّولة الأمويَّة، فأخذ يلحُّ عليه بتغيير سياسته تجاههم (الساعدي ١٩٥٦: ١/٥٢-٥٣)، إلا أنَّ ذلك لم يمنعه من الاستمرار في مراقبة سلوك العلويّين وتعقُّب محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، الذي كان وقتذاك مستتراً في البادية (البلاذري ١٩٩٦: ٣/٣٠٨)، بدعمٍ من أبيه عبد الله المحض، الذي كان يُمنّيه وأخاه إبراهيم النَّصر، ويقول لهما: "اصبروا فإنّما هي غدوة أو روحة حتّى يأتي الله بالفرج" (البلاذري ١٩٩٦: ٣/٣١١)، وأصبح بيتُ عبد الله رمزاً للثَّورة ضدَّ العبّاسيّين.

سياسة الخليفة أبي جعفر المنصور تجاه الحسنيّين، وثورة محمَّد بن عبد الله المحض

ما أن اعتلى أبو جعفر المنصور عرش الخلافة عام ١٣٦هـ/٧٥٣م حتّى كشَّر عن أنيابه في وجه معارضيه، وتزامن ذلك مع الثَّورة التي قام بها عمُّه عبدُ الله بن علي بن عبد الله بن العبّاس(ت. ١٤٧هـ/٧٦٤م) عام ١٤٠هـ/٧٥٧م؛ طلباً للخلافة، فقبض المنصورُ عليه، ومات في سجنه[١٥]، وفي الوقت نفسه نشط رجالُ المنصور في تتبُّع محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، وفي تشديد الرَّقابة على الحسنيّين والتضيّق عليهم وقطْع

[١٥] للاطِّلاع على أخبار ثورةِ عبد الله بنِ عليّ؛ يُنظر: (البلاذري ١٩٩٦: ٤/١٤٣-١٥٣)، وللاطِّلاع على تفاصيل إخماد ثورته؛ يُنظَر: (الطَّبري د. ت: ٨/٧-٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أرزاقهم. وعلى الرَّغم من ذلك؛ لاقت دعوتُ محمَّد رواجاً كبيراً في المدينة، بِفضل جهود أنصاره من العلويّين وأحفاد الصَّحابة (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣١٣/٢).

وفي عام ١٤٤هـ/٧٦١م خرج المنصورُ إلى الحجّ، وأمر والي المدينة رياحَ بن عثمان بن حيّان المُرّي(ت. ١٤٥هـ/٧٦٢م)[١٦] بإحضار وُجهاء بني الحسن؛ حتّى يعرف منهم مكان اختباء النَّفس الزَّكيَّة، فعانى عبدُ الله المحض وأصحابُه من الاضطهاد والسِّجن والقتل جرّاء تستُّرهم عليه (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣١٣/٢)، وقيل أنَّه لمّا طلب المنصورُ من عبد الله تسليمه ابنَه، رفض وأجاب: لو كان محمَّد النَّفس الزَّكيَّة تحت قدمي ما رفعتهما عنه، فأمر بسجنه (الطَّبري د. ت: ٥٢٤/٧). ولمّا لم يُجْدِ ذلك نفْعاً لجأ ابن حيّان المرّي والي المدينة إلى توجيه عبارات التَّهديد والوعيد، حيث اعتلى منبر المسجد النبويّ وقال: "يا أهل المدينة، أنا الأفعى ابن الأفعى، عثمان بن حيّان، وابن عمّ مسلم بن عقبة، المُبيد خضراكم، المُفني رجالكم، والله لأدَعنّها بلقعاً لا ينبحُ فيها كلب" (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣١٣/٢). ودفعت سياستُه العنيفة تجاه أنصار النَّفس الزَّكيَّة عديداً من القيادات الحسنيَّة للانخراط في صفوفه، ومنهم الحسين بن علي بن الحسن المثلَّث(ت. ١٦٩هـ/٧٨٦م)، إلا أنَّ محمَّداً منعه من ذلك، وقال له: "يا بنيَّ ارجع لعلَّك تقوم بهذا الأمر من بعدي" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٢٤٦).

وما لبث محمَّد النَّفس الزَّكيَّة وأخوه إبراهيم أن سارعا إلى إعلان الثَّورة عام ١٤٥هـ/٧٦٢م؛ حيث ثار الأوَّل في المدينة وتلقَّب بالمهدي[١٧]، أمير المؤمنين، وطاف وأنصارُه في طرقاتها يكبّرون، واقتحم سجنَها، وحرص أن تكون ثورتُه بيضاء، دون إراقة دماء. وفوجئ والي المدينة بذلك، فاعتصم بدار مروان (دار الإمارة، وتُنسب إلى مروان بن الحكم)، فاقتحمها الثّائرون واعتقلوه واستولوا على بيت المال. وصعد النَّفس الزَّكيَّة المنبر وأخذ البيعة من النّاس. وحينها لجأ المنصورُ إلى محاولة القبض عليه وعلى أخيه إبراهيم من خلال الضَّغط على أبيهما عبد الله لإرشاده على مكانهما، أو إقناعهما بالاستسلام، ولكن دون جدوى، فقام المنصورُ بزجّ عبد الله في السِّجن، وبقي فيه حتّى مات. وندب المنصورُ ابنَ أخيه عيسى بن موسى(ت. ١٦٧هـ/٧٨٣م)[١٨]؛ لقتال النَّفس الزَّكيَّة في عسكرٍ كثيف، فلقيه في

---

[١٦] رياح بن عثمان بن حيّان بن معبد بن شدّاد المُرّي: ولي دمشق لصالح بن علي الهاشمي أمير مصر والشّام لأبي جعفر المنصور، وتصدّى لخروج بندار في جبل لبنان، الذي عاث في قرى البقاع فساداً وقتلاً وأظهر الصَّليب، وفي عام ١٤٤هـ/٧٦١م تمَّ تعيينه على المدينة، وعندما قام عيسى بن موسى بقتل النَّفس الزَّكيَّة قام أنصارُ الأخير بقتل المرّي بالمدينة عام ١٤٥هـ/٧٦٢م (ابن عساكر ١٩٩٥: ٢٦٥/١٨، ٢٦٨-٢٦٩).

[١٧] تلقَّب بالمهديّ انسجاماً مع حديثٍ ورد عن رسول الله(ص): المهديُّ من ولدي، اسمه اسمي، واسم أبيه اسم أبي (الحسني د ت: ٨٢).

[١٨] عيسى بن موسى: بن محمَّد بن علي بن عبد الله بن العبّاس، ولد بالحميمة من نواحي البلقاء بالشّام عام ١٠٣هـ/٧٢١م، وعُدَّ من أقدر الأمراء إداريّاً وعسكريّاً، فساهم في بناء دولة المنصور والقضاء على ثورات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

موضع قريبٍ من المدينة، وتمكَّن من إلحاق الهزيمة به وقتْله في رمضان١٤٥هـ/ديسمبر٧٦٢م، وحمل رأسَه إلى المنصور، وأمّا إبراهيم فثار في البصرة، ودعا إلى نفسه، وكثر أنصارُه، فتوجَّه إليه عيسى على رأس خمسة عشر ألف مقاتل، فالتقوا بقرية يُقال لها باخمري بالقرب من الكوفة، فكانت الغَلَبةُ لعسكر عيسى، وقُتل إبراهيمُ في المعركة، وذلك في ذي القعدة من العام المذكور (يناير٧٦٣م)، ثمَّ قام المنصور بملاحقة أنصار محمَّد وأخيه إبراهيم، ومصادرة أموال بني الحسن وأملاكهم[١٩].

وطالت سياسةُ أبي جعفر المنصور القاسية تجاه العلويّين الزعيمَ الحسنيَّ علي بن الحسن المثلَّث بن علي بن أبي طالب[٢٠]، حيث حبسه في المُطبِق ستّين ليلة، لا يعرف النَّهار من الليل، ولم يكن زملاؤه يعرفون وقت الصَّلاة إلا بتسبيحه، وكان يصلّي مكبلاً برجلية بالأصفاد، إلى أن توفّي في سجنه، في ٢٣محرَّم ١٤٦هـ/١١أبريل٧٦٣م، وله من العمر خمسةٌ وأربعون عاماً (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ١٧٦، ١٧٧، ١٧٨). وبعد أن تخلَّص المنصور من الثّائرين عليه اتَّجه لبناء عاصمةٍ جديدة، بغداد، ويبدو أنَّ بناءها جاء متوافقاً مع رغبته في إحكام سيطرته على مقاليد الحُكم، وتكريس الحكم العبّاسي الخالص، ولقطع الطَّريق على أية تدخُّلات أو ادِّعاءات بالحقّ في الخلافة من جانب أبناء عمومته العلويّين (طقوش ٢٠٠٩: ٦٧). ونظراً لشدَّة البطش الذي مارسه المنصور بحق العلويّين، قيل أنَّه ملأ خزانة بجماجمهم، رجالاً ونساءً وأطفالاً، ولما عزم على الحجّ الذي مات فيه عام ١٥٨هـ/٧٧٥م، دعا ريطةَ بنت أبي العبّاس[٢١]، زوجة ابنه محمَّد المهدي(١٥٨-١٦٩هـ/٧٧٥-٧٨٦م)[٢٢]، الذي كان بالرّي[٢٣]، ودفع إليها مفاتيحَ الخزانة، وطلب

العلويّين في الحجاز والبصرة، وتوفّي عام ١٦٧هـ/٧٨٣م (الذَّهبي ١٩٩٠: ١٠/٣٨٤-٣٨٥؛ فوزي ١٩٩٨: ١١٩/١)، وكان يُلقَّب في أيّام ولاية العهد بالمرتضى (ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٦٨/٢).

[١٩] عن تفاصيل ثورة محمَّد النَّفس الزَّكيَّة وأخيه إبراهيم ومقتلهما؛ ينظر: (البلاذري ١٩٩٦: ٣/٣١٤-٣٥١؛ ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٦٧؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١/٣٠٢-٣١٣).

[٢٠] علي بن الحسن: بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب: عُرف بتقواه وكثرة عبادته، فاشتهر بعليّ الخير، وعليّ الأغرّ. زوجتُه هي زينب بنت عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، والدة الحسين قتيل موقعة فخ، وشقيقة محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، بعد أن قتل المنصورُ أباها وأخاها وزوجها وعمومتها وبنيهم قضت بقيَّة حياتها حزينة باكية تلبس المسوح والسَّواد، وكان يُقال للزَّوجين علي وزينب: الزَّوج الصّالح؛ لتقواهما، وكثرة ممارستهما للعبادة (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ١٧٤، ٣٦٤؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ١/٣١٧).

[٢١] ريطة بنت أبي العبّاس السَّفّاح: تزوجت من عبد الله بن علي بن عبد الله بن عباس، ولما مات؛ تزوجها محمَّد المهدي بعد قدومه من خراسان عام١٤٤هـ/٧٦١م، وكانت ريطةُ من أشدِّ النّاس قوَّة وبطشاً، وتوفيت عام١٧٠هـ/٧٨٧م (ابن حبيب د. ت: ٦٠؛ البلاذري ١٩٩٦: ٤/٢٣٩).

[٢٢] محمَّد المهدي بن أبي جعفر المنصور: وُلد في الحميمة من أرض الشّام عام ١٢١هـ/٧٣٩م (ابن خيّاط ١٩٨٥: ٤٣٩)، وقيل ببلدة أيْذَج، بين خوزستان وأصبهان، عام ١٢٧هـ/٧٤٥م (المسعودي ٢٠٠٥: ٣/٢٥٦)، وأمُّه هي أمُّ موسى بنت منصور بن عبد الله الحِميري (ابن قتيبة د. ت: ٣٧٩؛ ابن حزم د. ت: ١٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

منها أن تسلِّمها للمهديّ عند عودته، وأحلفها ألا يتم فتحها إلا بعد موته، ولمّا مات المنصور وولِّي المهديُّ الخلافة، فتح الخزانة، فإذا بها تغصُّ بالجماجم، فارتاع لما رأى، وأمر بدفنها في حُفرة، وبنى عليها دكّاناً (الطَّبري د. ت: ٨/١٠٤-١٠٥).

سياسة الخليفة المهدي تجاه الحسنيّين

اعتلى محمَّد المهدي سدَّة الحُكم بعد وفاة أبيه المنصور، ولكنَّه اتَّبع سياسة مخالفة لتلك التي انتهجها والدُه تجاه الشّيعة، حيث اتَّسمت سياسته باللين؛ من أجل التَّخفيف من روْعهم وتهدئة نفوسهم، حتّى لا يثوروا في وجهه، فردَّ إليهم أموالهم المُصادرة في عهد أبيه، ولهذا مال بعضُهم له وبايعوه، كالحسن بن زيد بن الحسن بن علي بن أبي طالب(ت. ١٦٨هـ/٧٨٤م)[٢٤] (الطَّبري د. ت: ٦/٣٤٣-٣٤٤)، وأطلق سراح معتقليهم من سجون أبيه، ومنهم الحسن بن معاوية[٢٥]، وأمرَ لهم بجوائز وصِلات وأرزاق (اليعقوبي ٢٠١٠: ٢/٣٣٧؛ مسكويه ٢٠٠٢: ٣/١٤٩)، واستوزر المهديُّ يعقوبَ بن داوود(١٨٧هـ/٨٠٣م)[٢٦]، ذا الميول العلويَّة، وحاول استرضاء أهل الحجاز خلال حجِّه عام ١٦٠هـ/٧٧٧م، فوزَّع عليهم الأموال ووسَّع المسجد الحرام ومسجد المدينة، على الرَّغم من أنَّ أهل الحجاز كانوا مؤيِّدين لثورة محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، ومنح المهديُّ الحسينَ بن علي بن الحسن المثلَّث أربعين ألف دينار (الطَّبري د. ت: ٨/٢٠٠؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٠؛ ابن الطَّقطقي ١٩٦٦: ١٩١)، وتزوَّج من رقيَّة بنت محمَّد بن عبد الله بن عمرو بن عثمان بن عفّان؛ تقرُّباً من أهل المدينة، وفي العام التّالي بنى القصورَ والمحطّات على طول الطَّريق بين العراق والحجاز، فأصبحت من أفضل الطُّرق وأكثرها أمناً (ابن الأثير ١٩٨٧: ١٠/ ج١٠، ٣٨١-٣٨٢).

وعلى الرَّغم مما ذُكر، لم يتهاون المهديُّ تجاه محاولات بعض العلويّين الخروج على السُّلطة؛ ففي مطلع عهده ثار أبو الحسن، عليُّ بن العبّاس بن الحسن بن الحسن

---

[٢٣] الرّي: كورة تُنسب إلى بلاد الجبل، على الرغم أنها أقرب إلى خراسان، وتقع قرب طبرستان وقومس وجُرجان، وبها وادٍ عظيم يأتي من الدَّيلم يقال له نهر موسى (الحميري ١٩٨٤: ٣٧٨-٣٧٩).

[٢٤] الحسن بن زيد بن الحسن بن علي بن أبي طالب: أبو محمَّد الهاشمي، كان من سروات بني هاشم وأجودهم، ولِّي المدينة للمنصور خمس سنين، ثمَّ عزله وحبسه، ولمّا توفِّي المنصورُ أطلقه المهديُّ، وتوفِّي عام ١٦٨هـ/٧٨٤م (الذَّهبي ١٩٩٠: ١٠/١٣٠؛ ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٢/٧٠-٧١).

[٢٥] الحسن بن معاوية بن عبد الله بن جعفر بن أبي طالب: أمه هي فاطمة بنت الحسين بن الحسن بن علي بن أبي طالب. كان محمَّد النَّفس الزَّكيَّة قد أنابه عنه بمكَّة خلال ثورته، وبعد مقتل محمَّد اختفى الحسنُ وحاول الثَّورة على والي مكَّة العبّاسي جعفر بن سليمان، فقبض عليه وعذَّبه وحبسه، ولمّا تولّى المهديُّ أطلقه (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٤).

[٢٦] يعقوب بن داود السُّلمي: مولى بني سُليم، وزير الخليفة محمَّد المهدي، حُبس في المُطبق عام ١٦٦هـ/٧٨٢م بسبب ميوله العلويَّة الزَّيديَّة وانتقاداته للخليفة، ولم يزل محبوساً في بئر بقيَّة عهد المهديّ وخلال عهد الهادي حتّى أطلقه الرَّشيد، وقد أصيب بالعمى، فلحق بمكَّة ومات بها عام ١٨٧هـ/٨٠٣م (الجهشياري ١٩٣٨: ١٦٠-١٦١؛ التَّنوخي ١٩٧٨: ٢/٢٣٣-٢٣٤؛ ابن الطَّقطقي ١٩٦٦: ١٨٤-١٨٥).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بن علي بن أبي طالب، وأمه هي عائشة بنت محمَّد بن عبد الله بن محمَّد بن عبد الرَّحمن بن أبي بكر، واتَّخذ أبو الحسن من بغداد مركزاً لحركته، فقبض المهديُّ عليه، وبقي محبوساً حتّى تشفَّع له الحسين بن علي بن الحسن المثلَّث، إلا أنَّه تراجع عن عفوه تجاهه نظراً لخطورته، فأمر من يدسُّ له السُّم في شرابه، وما أن وصل إلى المدينة المنوَّرة حتّى تفسَّخ لحمُه ومات بعد ثلاثة أيّام. وأمّا أبو يحيى، عيسى بن زيد بن علي بن الحسين[٢٧]، صاحب محمَّد النَّفس الزَّكيَّة، فقد عفا عنه المهديُّ وحرص على استمالته والإحسان إليه وتأمينه على حياته، ومنحه الأموال والصِّلات، إلا أنَّه ما لبث ثار في وجه الدَّولة واتَّخذ من الكوفة مركزاً لنشاطه، وكان يخرج بين الحين والآخر الى المدينة لمقابلة الزَّيديَّة، فشعر المهديُّ بنشاطه، فسجنه وبعض أنصاره، وبعد خروجه أراد استئناف تمرُّده، ولكنَّه امتنع خوفاً من خُذلان أصحابه، فاستتر وأقبل على العلم ورواية الحديث (للتَّفاصيل؛ يُنظَر: الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٤٢-٣٦١).

سياسة الخليفة الهادي تجاه الحسنيّين وموقعة فخ عام ١٦٩هـ/٧٨٦م

تعرض الشّيعةُ الحسنيّون لنكبةٍ كبيرةٍ على يد الخليفة العبّاسي موسى الهادي، الذي تولّى الحُكم بعد أبيه المهدي، وذلك في موقعة فخّ على بعد ثلاثة أميال إلى ستَّة شمال غرب المسجد الحرام في مكَّة المكرَّمة، التي قتل فيها أبو عبد الله، الحسين بن علي بن الحسن المثلَّث بن علي بن أبي طالب، وعددٌ كبيرٌ من أنصاره وشيعته عام ١٦٩هـ/٧٨٦م. وكان الحسين قد وُلد عام ١٢٨هـ/٧٤٦م في المدينة المنوَّرة (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٦٤)، لأبوين صالحين، كما تقدَّم. واشتهر بالشَّهامة، والكرم، وقيل عنه أنَّه قام بتوزيع المبلغ الذي منحه له الخليفة المهدي على الفقراء في مدينتيّ بغداد والكوفة (الطَّبري د. ت: ٢٠٠/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٠؛ ابن الطَّقطقي ١٩٦٦: ١٩١)، وعُدَّ من أكبر العلويّين سنّاً، وأكثرهم قُدرة على تزعُّم الحركات الثَّوريَّة، فضلاً عمّا كان له من "مذهبٍ جميلٍ وكمالٍ ومجْد" (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣٤٩/٢).

أسباب ثورة الحسين بن علي: توفَّرت مجموعةٌ من الأسباب والظُّروف التي حفَّزت الحسين بن علي على الثَّورة ضدَّ الدَّولة العبّاسيَّة في عهد موسى الهادي؛ ومنها سياسة القتل الاضطهاد والإذلال التي واجهها العلويّون على يد أبي جعفر المنصور، فنشأ الحسينُ في بيتٍ مكلومٍ ومفعمٍ بالحُزن والحداد على قتلى عائلته، وبخاصَّةٍ أبيه علي بن الحسن المثلَّث الذي مات في سجن المنصور، فتأثَّر بتلك الأجواء وصار يتطلَّع

[٢٧] عيسى بن زيد بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب: يكنّى أبا يحيى، وُلد في دير نصرانيٍّ ليلة عيد الميلاد، فسمّاه أبوه عيسى، وشهد مع محمَّد بن إبراهيم بن الحسن وأخيه إبراهيم صراعهما مع أبي جعفر المنصور، ولما قُتِلا: استتر عيسى، وبقي كذلك خلال عهدي المهديّ والرَّشيد، ويرجَّح أنه مات في عهد الأخير (للتَّفاصيل؛ يُنظَر: الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٤٢-٣٦١).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للثّأر من العبّاسيّين. وترجّح بعضُ المصادر المقرَّبة من العلويّين أنَّ شخصيَّة الهادي وطباعَه ونفسيَّته قد أثَّرت في سياسته تجاههم، ما دعاهم إلى الثَّورة ضدَّه، فوسموه بأنَّه "شَكِس الأخلاق، صعب المرام، قليل الإغضاء، سيّء الظَّن، قَلَّ من توقّاه وعرف أخلاقه، إلا أغناه، وما كان شيء أبغض إليه من ابتدائه بسؤال" (الجاحظ ١٩١٤: ٣٥)، وقال عنه أبو الفرج الأصفهاني (٢٠٠٨: ٥/١٢٠-١٢١): "ومن فتح فاه فاتّفق له أن يفتحه بغير ما يهواه أقصاه وأطرحه". وعن هرثمة بن أعين(ت. ٢٠٠هـ/٨١٦م)[٢٨] أنَّه قال: "اختصصت بموسى الهادي، وكنت مع ذلك شديد الحذر منه، لإقدامه على الدِّماء" (التَّنوخي ١٩٧٨: ٣/١٩؛ مجهول ١٨٧١: ٣/٢٨٦).

وذكر اليعقوبي (٢٠١٠: ٢/٣٤٨-٣٤٩) أنَّ والي الدَّولة على خراسان، الغطريفَ بن عطاء(ت. ١٧٠هـ/٧٨٧م)[٢٩]، خال الهادي، قد مارس سياسة عدائيَّة تجاه العلويّين، فتحركت جماعة منهم، وطلبت المساعدة من زعماء بعض الولايات، فأجابوهم ومنّوهم بالنَّصر والمعونة، فكان لهذا دورٌ في تثوير العلويّين في الحجاز، الذين تعرَّضوا للتَّضييق، وقطع الهادي ما كان يُجريه أبوه عليهم من أرزاق وأعطيات. وذات يوم بلغ الهادي أنَّ عليَّ بن الحسين بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب، قد تزوَّج من رقيَّة بنت محمَّد العثمانيَّة، وكانت زوجةً سابقةً للمهدي، فغضب لذلك، وأرسل إلى عليّ يوبّخه ويلومه، قائلاً: "أعياك النساء إلا امرأة أمير المؤمنين، فقال علي: ما حرَّم الله على خلقه إلا نساء جدّي(ص)"، وطلب منها أن يطلِّقها؛ إلا أنَّه لم يفعل، فوخزه بمَخصرَة كانت في يده، وسلَّط عليه خدمَه وأمرهم بضربه خمسمائة سوط، حتّى غُشي عليه، ثمَّ أمر بإطلاقه (الطَّبري د. ت: ٨/٢١٩؛ ابن الأثير ١٩٨٧: ٥/٢٧٦)، وحبس الهادي الإمامَ موسى الكاظم(ت. ١٨٣هـ/٧٩٩م)[٣٠]، ثمَّ رأى عليَّ بن أبي طالب يقول قرآناً: فهل عسيتم إن تولَّيتم أن تُفسِدوا في الأرض وتقطِّعوا أرحامكم (سورة محمَّد، ٢٢)، فعرف أنَّه المُراد، فأطلقه (الهيتمي ١٩٩٧: ٢/٥٩٢).

---

[٢٨] هرثمة بن أعين: من كبار القادة العسكريّين والولاة العباسيّين الأكفاء، خدم في عهد المهدي والهادي والرَّشيد. قتله المأمونُ الفضل بن سهل عام ٢٠٠هـ/٨١٦م (اليعقوبي ٢٠١٠: ٢/٣٥٧)

[٢٩] الغطريف بن عطاء: أخو الخيزران وخال الهادي والرَّشيد. وكان يدَّعي نسباً في بني الحارث بن كعب. ولّاه الهادي على اليمن، وتُنسب له "طاقات الغطريف" بالجانب الغربيّ من بغداد، مات عام ١٧٠هـ/٧٨٧م (الحموي ١٩٩٥: ٤/٥؛ ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٢/٨٣).

[٣٠] موسى الكاظم بن جعفر بن محمَّد بن علي بن الحسين: وُلد في المدينة عام ١٢٩هـ/٧٤٧م، ويُكنّى أبا الحسن، ويُدعى العبد الصّالح، واشتهر بالتَّقوى والورع والصَّبر؛ فسمي بالكاظم. تولَّى الإمامة بعد موت أبيه جعفر الصّادق عام ١٤٨هـ/٧٦٥م، ويُعدُّ الإمامُ السّابع عند الإماميَّة الاثني عشريَّة، وفي عهده دخلت الإماميَّة طورها السِّرّي. سجنه المهديُّ ثمَّ أطلقه ووصله، وتوفِّي عام ١٨٣هـ/٧٩٩م، أو ١٨٦هـ/٨٠٢م (ابن خلكان د. ت: ٥/٣٠٨-٣١٠؛ الليثي: ١٩٧٦: ٢٥١).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غير أنَّ من أهمِّ العوامل التي سرَّعت من ثورة الحسين بن علي، وأدَّت إلى انطلاق شرارتها ضدَّ العبّاسيّين؛ السِّياسة التي اتَّبعها ضدَّ العلويّين عامل المدينة عمر بن عبد العزيز بن عبد الله بن عبد الله بن عمر بن الخطاب، المعروف بالعُمَري، الذي خلف إسحقَ بن عيسى العبّاسي(ت. ٢٠٣هـ/٨١٨م)[٣١]، وعُرف العُمَري بحقده وغلظة تعامله معهم (الطَّبري د. ت: ١٩٢/٨؛ ابن الأثير ١٩٨٧: ٢٦٥/٥؛ ابن خلدون، ٢٠٠٠: ٢٧٠/٣)، فقام بإلقاء القبض على الحسن بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن الملقب بأبي الزِّفت(ت. ١٦٩هـ/٧٨٦م)[٣٢]، وعددٍ ممَّن ينحدرون من الحسنيّين الآخرين، واتَّهمهم بشُرب الخمر، وأمرَ بهم فضُربوا جميعاً، ثمَّ جُعلت في أعناقهم حبالٌ، وطيفَ بهم مكشوفي الظُّهور، فذهب الحسينُ بن علي إلى الوالي مستنكراً فِعلته تجاههم، وقال له بأنَّهم شربوا نبيذاً غير مُسكر، لم يحرِّمه الفقهاء العراقيّون، وبأنَّ الأهالي لم يألفوا مثل هذه العقوبات في إقامة الحدود الشَّرعيَّة، ولكنَّ الوالي لم يحفل برأي الحسين، وأمر بهم فحُبسوا يوماً وليلة (الطَّبري د. ت: ١٩٢/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٣؛ ابن الأثير ١٩٨٧: ٢٦٥/٥). ولا يُستبعد أن تكون هذه التُّهمة قد لُفِّقت لهم من أجل تشويه صورة العلويّين والحطِّ من قدْرهم بين النّاس.

وجاء في روايةٍ أخرى: تشاجر أبو الزِّفت المذكور مع رجلٍ من آل الوالي العُمَري، ما أثار الأخير، فطلب أبا الزِّفت ولكنَّه لم يجده. فاستدعى العمريُّ الحسينَ بن علي، فجيء به بطريقةٍ مُهينةٍ، حتَّى أُدخل عليه، فطلب منه إحضار أبي الزِّفت، فقال له الحسين: إنَّه بسويْقة، على بُعد ستَّة وثلاثين ميلاً من المدينة، ولا يمكنه الإتيان به، وبأنَّه ليس كفيلاً له. فهدَّده العُمَريُّ إنْ لم يفعل فإنَّه سوف يضربه ويعذِّبه، وحينها طلب الحسينُ الخروجَ لمحاولة العثور عليه وإحضاره، فوافق العُمَريُّ وقال: "يا هؤلاء اشهدوا أنَّ امرأتَهُ طالق، وكلَّ مملوك له حرٌّ - إن لم يأتِ به غداً قبل الزَّوال - إنْ لم يضرب الحسينَ بن علي ألف سوطٍ عاش منها أو مات. وإنْ لَمْ يركب إلى سويقة فيخرّبها ويأتي بنسائهم حسراً حتى يولجهُنَّ الحبس"، واستحلف العُمَريُّ الحسينَ ليأتينَّه به إلى دار مروان في المدينة، فإنْ لم يجده في الدّار أشهدَ على موافاته به شُهوداً (الرّازي ٢٠٠٠: ٢٨-٢٩). وكانت الدَّولة العبّاسيَّة تنظرُ بعين الخطورة لاختفاء أية شخصيَّة من شخصيّات أهل البيت المعارضة؛ خوفاً من الدَّعوة السِّريَّة التي قد يقوم بها المُختفي، بناءً على تجربة العبّاسيّين أنفسهم، وبناءً على ما حصل خلال ثورة محمَّد النَّفس الزَّكيَّة.

---

[٣١] إسحق بن عيسى بن علي بن عبد الله بن العبّاس: أبو الحسن الهاشميّ، كان من وجوه بني هاشم وأعيانهم، ولِّي إمرة المدينة للمهديّ، والبصرة للرَّشيد، ثمَّ دمشق بعد عزل عبد الملك بن صالح عام ١٧٩هـ/٧٩٥م، وتوفِّي عام ٢٠٣هـ/٨١٨م (الصَّفدي ٢٠٠٠: ٢٧٢/٨).

[٣٢] أبو الزِّفت: الحسن بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب. لقِّب بذلك لشدَّة سُمرته (ابن حزم د. ت: ٤٠).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويبدو أنَّ الحسينَ قد نجح في إقناع أبي الزّفت بالحضور إلى المدينة، وحينها لجأ العُمَريُّ إلى ممارسة العقاب الجماعيّ بحق الحسنيّين، فأمرهم أن يمثُلوا للعرْض عليه في المقصورة كلَّ يوم، وكفل بعضُهم بعضاً، فكفلَ الحسينُ بن علي ويحيى بن عبد الله بن الحسن المثنى(ت. نحو ١٨٠هـ/٧٩٦م)[٣٣] أبا الزّفت؛ وكلَّف والي المدينة للإشراف على العرض رجلاً يُعرف بأبي بكر بن عيسى ابن الحائك، مولى الأنصار، فغاب أبو الزّفت عن العرض يوم الأربعاء والخميس والجمعة، فبدأ الشَّكُّ يساور الوالي، وفي عشيَّة يوم الجمعة سأل الوالي الحسينَ بن علي ويحيى بن عبد الله عن الحسن؛ فتعلّلا بعلل وقالا: كنّا نظنُّ أنَّ هذا اليوم لا يكون فيه عرض؛ فكلَّمهما بكلامٍ أغلظ لهما فيه، وتبادل الطَّرفان السُّباب والشَّتائم، ثم خرج ابنُ الحائك إلى العُمَري غاضباً ونقل إليه ما حدث، فاستدعى العُمَريُّ الحسينَ بن علي ويحيى بن عبد الله ووبَّخهما وتهدَّدهما وأبا الزّفت بالقتل عندما يعثر عليه، وحينها أبدى يحيى استعداده للبحث عنه وإحضاره إن استطاع، وعندما لامه الحسينُ بعد خروجهما على موقفه هذا، أجاب بأنَّه لم يكن جادّاً في ذلك، وإنَّما هدف إلى جعل ذلك مبرّراً للدُّخول إلى دار الإمارة وقتْل العُمَري، فلم يوافقه الحسينُ الرأي، حتّى لا تفسد خطَّة الثَّورة. وعندما التقى الحسينُ بأبي الزّفت أطلعه على ما جرى، فقرر تسليم نفسه من أجل تخفيف العبء عن الحسين، ولكنَّ الأخير رفض ذلك، وشدَّ أزرَه ووعده بأنْ لا يسلمه أو يخذله (الطَّبري د. ت: ١٩٣/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٢-٣٧٤؛ ابن خلدون ٢٠٠٠: ٢٧٠/٣).

وبسبب الظُّروف آنفة الذِّكر، اضطرَّ الحسينُ بن علي ويحيى بن عبد الله إلى تقديم موعد انطلاق الثَّورة، حتّى لا يُسارع والي المدينة إلى حبسهما، فتنتهي ثورتهما قبل أن تبدأ (الهامي ٢٠١٣: ٣٨٧)، وبخاصَّةٍ أنَّ البدء بها كان مرتبطاً بموعدٍ زمنيٍّ محدَّد، وليس أدلَّ على ذلك من قول ابن خلدون (٢٠٠٠: ٢٧٠/٣): "وكان بين الطّالبيّين ميعاد للخروج في الموسم فأعجلهم ذلك". وبدأت المشاوراتُ بين الحسين بن علي مع مختلف الشَّخصيّات الطّالبيَّة، وفي مقدِّمتها الإمام موسى الكاظم، إذ لم يكن الحسينُ يقطع أمراً إلا بعد مشاورته؛ فاجتمعا سويّاً عند عبد الله بن الحسن بن علي بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب الأفطس، الذي عُدَّ "أسد بني هاشم وأشجع أهل زمانه"، وانضمَّ إليهم يحيى بن عبد الله المحض، واتَّفق الجميع على الخروج، بتشجيع من الإمام الكاظم ومباركته (الرّازي ٢٠٠٠: ٢٩-٣٠). وكان الإمامُ يتوقَّعُ مقتل

[٣٣] يحيى بن عبد الله بن الحسن بن الحسن ابن علي بن أبي طالب: من كبار الطّالبيّين. تتلمذ الفقه والحديث على يد جعفر الصّادق، وحضر موقعة فخ، ونجا فدعا إلى نفسه، وأصبح له أنصارٌ في الحجاز واليمن ومصر. وصل إلى طبرستان، فبلاد الدَّيلم وأعلن بها دعوته عام ١٧٥هـ/٧٩١م، فحاربه الرَّشيدُ، وعندما ضعف أمره خاف أن يغدر به ملك الدَّيلم، فطلب أمان الرَّشيد فأمَّنه، إلا أنَّه سجنه ومات في السِّجن عام ١٨٠هـ/٧٩٦م تقريباً (البلاذري ١٩٩٦: ٣٥٣/٣؛ الزركلي ٢٠٠٢: ١٥٤/٨).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الحسين، وهذا ما ظهر من حديثه له وهو يودِّعه: "إنَّك مقتول، فأَحدَّ الضرّاب، فإنَّ القومَ فُسّاق يُظهرون إيماناً، ويُضمِرون نِفاقاً وشِركاً" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٥)، وأضاف: "يا بني عمّي، أجهدوا أنفسكم في قتالهم وأنا شريككم في دمائهم" (الرّازي ٢٠٠٠: ٢٩). ولكنه تعذَّر للحسين عن الخروج معه بقوله: "أنا ثقيل الظّهر، فلو خرجت معكم لم يتركوا من ولدي أحدا إلاّ قتلوه، فاجعلوني في حلّ من تخلُّفي عنكم. فعرفوا عذره، فجعله الحسين في حلّ" (الرّازي ٢٠٠٠: ٢٩).

بيعة الحسين بن علي وثورته في المدينة المنوَّرة: اعتبر الحسينُ بن علي المدينةَ المنوَّرة المكان الأفضل لإعلان الخروج وتجنيد الأنصار قُبيل موعد الحجّ، بهدف التَّوجُّه منها إلى مكَّة المكَرَّمة، ليتَّخذ من اجتماع الحجيج غطاءً للتَّواصُل مع أصحاب الدَّعوة والأنصار، ومواصلة الثَّورة هناك، وأراد الحسينُ بن عليّ أن يبايعَ يحيى بن عبد الله المحض، فقال الأخير له: "أنت أحقُّ بالبيعة منّي، لأنَّك الممتحن به دوني، وأنا لك عونٌ حتّى يقضي الله من أمرنا ما هو قاضٍ، فبايعه" (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٠).

وممن بايعوا الحسينَ فضلاً عن يحيى: إدريس وسليمان ابنا عبد الله المحض، وعليُّ بن إبراهيم بن الحسن بن الحسن، وعبد الله بن الحسن الأفطس، وإبراهيمُ بن إسماعيل بن إبراهيم بن الحسن بن الحسن طباطبا، والحسينُ بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، وعبدُ الله بن إسحق بن إبراهيم بن الحسن بن الحسن، والحسنُ بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن، وطاهرُ بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن، وطاهرُ بن إبراهيم بن عبد الله بن الحسن بن الحسن، وحمزةُ بن عبد الله بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٠)، وعمرُ بن الحسن بن علي بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، وعبدُ الله بن جعفر بن محمَّد بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٥).

وانفرد الرّازي (٢٠٠٠: ٣٠) بذِكر العدد الإجماليّ للمُبايعين، فقال: خمسة عشر رجلاً من ولد عليّ بن أبي طالب[٣٤]؛ ومن مواليهم خمسةٌ وعشرون رجلاً، ثمَّ جاءهم "مِن أفناء النّاس من له بصيرة ومأثرة" نحواً من خمسين رجلاً فصاروا تسعين، وأضاف الرّازي أنَّ قلَّتهم "لم تمنعهم من النُّهوض لما أوجب الله عليهم من الوفاء بالبيعة، والمدافعة عن الذي وجبت المدافعة عنه". وذكر الأصفهاني (١٤١٦هـ: ٣٧٥) أنَّ عشرةً من الحجّاج قد بايعوا الحسين خلال هذه المرحلة، وأضاف أنَّه لم يتخلَّف أحدٌ من الطّالبيّين الحاضرين سوى الإمام موسى الكاظم، والحسنُ بن جعفر بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، فإنَّ الحسينَ استعفاه ولم يكرهه.

[٣٤] ذكر الأصفهانيُّ أنَّ عددَ المبايعين من ولد علي بلغ ستةً وعشرون (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٥).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتزامناً مع التَّحضيرات التي عكف الحسينُ على القيام بها؛ عرَّج على المدينة قومٌ من الشّيعة الزَّيديَّة من أهل الكوفة، خلال طريقهم إلى مكَّة، فبايعوه، وقدم إليه من الحجاز سبعون من أنصاره، ونزلوا دار ابن أفلح بالبقيع. وأبلغهم الحسينُ أنَّ الخروجَ سيكون بمكَّة في موسم الحجّ، وبأن كلمة السِّرّ بينهم هناك: "منْ رأى الجملَ الأحمر" (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣٤٩/٢؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٣، ٣٨٣). ثمَّ بدأت ثورةُ الحسين في المدينة المنوَّرة بعد أذان فجر يوم ١٣ذي القعدة١٦٩هـ/١٦مايو٧٨٦م، حيث مضى بمن معه حتّى "جاوزوا دار الإمارة وأصْلَتُوا سيوفَهم"، ثم دخلوا المسجد ونادوا: أحدٌ أحد، وذلك كان شعارهم[٣٥]، وصعد عبدُ الله بن الحسن الأفطس إلى المنارة التي عند رأس النَّبي(ص) عند موضع الجنائز، وأمر المؤذِّنَ أن يقول في أذانه: حيَّ على خير العمل، فتَمنَّع، فلمّا رأى السَّيفَ مُصلتاً أذَّن برُعب، ثمَّ ذهب نفرٌ من أنصار الحسين لاعتقال العُمَريّ أو قتْله، فلم يجدوه في بيته وفي دار الولاية (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٥)، لأنَّه كان قد خرج من بيته عندما سمع صوت المؤذِّن، ولجأ إلى دار عمر بن الخطاب، ثم دخل زقاق عاصم، ونفذ منه ومضى هارباً حتّى نجا (الرّازي ٢٠٠٠: ٣١).

وبعد أن صلّى الحسينُ بالنّاس صلاةَ الفجر صعد المنبر، فجلس وعليه قميصٌ وعمامةٌ بيضاء[٣٦]، قد سدلها من بين يديه ومِن خلفه، وسيفُه بين رجليه، وانتظر قدوم النّاس لمبايعته (الطَّبري د. ت: ٢٠١/٨)، ثمَّ حمد اللهَ وأثنى عليه، وتلا بيعته: "أبايعكم على كتاب الله وسنَّة نبيّه، والعدل في الرَّعية، والقسم بالسَّويَّة، نحلُّ ما أحلَّ القرآن والسُّنَّة العادلة، ونحرّم ما حرَّم القرآن والسُّنَّة العادلة، ونكون على ذلك أعواناً بجهدنا وطاقتنا، وتجاهدوا عدوَّنا وتفلحوا معنا، فإنْ وفينا لكم وفيتم لنا، وإنْ خالفنا فلا طاعة لنا عليكم، وعليكم عهد الله أن تجاهدونا فيمن جاهدنا إن نحن خالفنا، ثم قال: اللهمَّ اشهد" (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٢-٣٣). وفي نص آخر: "يا أيُّها النّاس، أنا ابن رسول الله في حرم رسول الله، وفي مسجد رسول الله، وعلى منبر نبيّ الله، أدعوكم إلى كتاب الله وسنَّة نبيّه؛ فإن لم أفِ لكم بذلك فلا بيعة لي في أعناقكم" (الطَّبري د. ت: ٢٠١/٨؛ ابن الجوزي ١٩٩٥: ٣١٠/٨)، فبايعه شيعتُه وأنصارُه للمرتضى أو الرِّضى من آل محمَّد (الطَّبري د. ت: ١٩٤/٨)، وهو الشعار نفسه الذي رفعه العبّاسيّون في بداية دعوتهم لاستعطاف أنصار أهل بيت النبيّ(ص) من بني هاشم وشيعتهم (عُلبي ٢٠١٠: ٨١). وبعد ذلك بعث الحسينُ إلى أهل العدالة من أهل المدينة، وفتح دارَ مروان ودعا الحسنَ بن محمَّد بن عبد الله (أبو الزِّفت) فأدخله الدار، ودعا أهل العدالة

---

[٣٥] على غرار شعار محمَّد النَّفس الزَّكيَّة وأخيه إبراهيم: أحدٌ أحد (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣١٣/١).

[٣٦] أراد بذلك مخالفة العبّاسيّين المسوّدة، أصحاب اللَّون الأسود في زيّهم وأعلامهم، وكانوا قد شكَّلوا في عهد الأمويّين حكومة الظِّل، واتخذوا رايةً اسمها الظِّل، وقالوا: أنَّ الأرض كما لا تخلو من الظِّل، كذلك لا تخلو من خليفة عباسيّ إلى آخر الدَّهر (عُلبي ٢٠١٠: ٨٢).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إلى الشَّهادة بأنَّه قد أحضر الحسنَ إلى دار الإمارة، وهدف الحسينُ من وراء ذلك التَّحلُّل من يمينه التي استحلفه بها العُمَريُّ أن يوافيه بالحسن، وبعث الحسينُ إلى أصحاب العُمَريّ يدعوهم إلى بيعته، فاستجاب بعضُهم (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٢).

وعلى نحوٍ مفاجئ أقبل الفارسُ خالدُ البربريُّ، أحد رجال الدَّولة العاملين على الصَّوافي[٣٧]، ومعه العُمَريُّ في ستَّة مائة فارس وألف راجل (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٣)، وقيل مئتان (الطَّبري د. ت: ١٩٤/٨؛ ابن الأثير ١٩٨٧: ٢٦٦/٥)، واقتحموا المسجد بخيلهم عن طريق باب جبرائيل، أحد أبوابه (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٦)، وكان البربريُّ حينذاك يعتمرُ عصابةً حمراء على بيضته، شاهراً سيفَه، يصيح موجِّهاً كلامه للحسين: قتلني اللهُ إنْ لم أقتلَك (الطَّبري د. ت: ١٩٤/٨)، فانحاز نفر من أصحابِ الحسين ناحيته، ودخل إدريسُ بن عبد الله المحض ومولیان له، ودرباسُ الخزاعي ورجلٌ من جهينة من ناحية المصلّى ينادون: أحدٌ أحد. والحسينُ على المنبر لم يزل، فضرب إدريسُ البربريَّ وعرقب فرسَه (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٣؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٣/١)، ثم "بدره يحيى فضربَه على جبينه، وعليه البيضة والمغفر والقلنسوة، فقطع ذلك كلَّه وأطار قحفَ رأسه" (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٣/١). ومال شيعةُ الحسين على جند العمريّ فأخرجوهم من المسجد، وقتلوا منهم جماعةً، ثم انتقل القتال إلى خارج المسجد، وظلَّ الطَّرفان على هذا النَّحو ثلاثة أيّام (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٣-٣٤)، فيما بين رحبة دار الفضل بن العبّاس(ت. ١٨هـ/٦٣٩م) والزَّوراء شمال غرب المسجد النبويَّ، فاختلَّ الأمنُ وأغلق الأهالي عليهم أبوابَهم (الطَّبري د. ت: ١٩٤/٨)، وخلال ذلك قُتل عديدٌ من جند الطَّرفين، إلا أنَّ الغَلَبة كانت للحسين، فاقتحم أنصارُه بيت المال، فوجدوا فيه ثلاثة آلاف ألف دينار فرَّقها الحسينُ على الفقراء (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٤). وقيل وجدوا فيه سبعين ألفا (الطَّبري د. ت: ١٩٤/٨).

وتُجمِع الرِّوايات التّاريخيَّة أنَّ مبارك التُّركي، أحد قادة الدَّولة العبّاسيَّة، عرَّج ورجالُه على المدينة، في آخر نهار اليوم الثّالث من حركة الحسين، خلال سيرهم إلى مكَّة (الطَّبري د. ت: ١٩٥/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧)، ولكنَّ هذه الرِّوايات تختلف فيما بينها حول تفاصيل ما حدث بعد ذلك؛ فقيل أنَّه حضر على رأس جيش كثيف لمواجهة ثورة الحسين، بناء على تعليمات الهادي، "وخرج إليه أهلُ المدينة فكلَّموه في أن يقاتل الحسين، فقاتل يوماً إلى الزَّوال. فكانت حربُهم سِجَالاً، ثمَّ انصرف عنه ولم يحضرهم في حروبهم" (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٥). وقيل، نقلاً عن جماعةٍ من أهل المدينة أنَّه عندما علم بأمر الحسين نأى بنفسه عن مواجهته وأرسل إليه: "والله لأن أسقط من السَّماء فتتخطَّفني الطَّير، أو تهوي بي الرّيح في مكانٍ سحيقٍ، أيسر

[٣٧] الصَّوافي: من الاصطفاء، وهو مصطلحٌ ماليٌّ يُطلق على ما يصطفيه الخليفةُ أو القائد، فيُجعَل في بيت المال (الرّازي، ٢٠٠٠: ٣٣).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عليَّ من أن أشوكك بشوكة، أو أقطع من رأسك شعرة" (الطَّبري د. ت: ٢٠١/٨؛ ابن الجوزي ١٩٩٥: ٣١٠/٨؛ ابن الأثير ١٩٨٧: ٢٦٦/٥)، وفي روايةٍ أخرى قيل: مرَّ مبارك بالمدينة للزّيارة، فبلغه خبرُ الحسين، فبعث إليه ليلاً: إنّي والله ما أحبُّ أن تُبتلى بي ولا أبتلى بك، فابعث الليلة إليَّ نفرٌ من أصحابك ولو عشرة يبيتون عسكري حتّى أنهزم وأعتلّ بالبيات"، فوجَّه الحسين عشرةً من أصحابه فجعجعوا بمبارك وصيَّحوا في نواحي عسكره، فتظاهر بالانهزام، ومضى مسرعاً حتّى انتهى إلى مكَّة (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧).

ومكث الحسينَ وأصحابَه في المدينة أحد عشر يوماً (الطَّبري د. ت: ١٩٥/٨)، وقيل واحدٌ وعشرون (ابن خلدون ٢٠٠٠: ٢٧٠/٣)، ويدَّعي الطَّبريُّ (د. ت: ١٩٥/٨) أنَّ شيعة الحسين أساءوا لحرمة المسجد النبويّ خلال إقامتهم فيه، وقال: "وكان أصحابه يُحدِثون في المسجد، فملأوه قذراً وبولاً"، "وأخذ أصحابُ الحسين ستور المسجد، فجعلوها خفاتين لهم"، ما جعل أهل المدينة يضيقون بهم ذرعاً ويُحجمون عن الوقوف إلى جانبهم. وفي ٢٤ذي القعدة ١٦٩هـ/٢٧مايو عام ٧٨٦م خرج الحسينُ على رأس ثلاثمائة من أصحابه (الطَّبري د. ت: ١٩٥/٨؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٣/١)، وهذا العددُ يتناسب مع الشُّروط الشَّرعيَّة لخروج الإمام في نظر الزَّيديَّة، أي ألا يقلُّ عدد أتباعه عنه (فوزي ١٩٩٨: ١٨٣/١). وقيل: "كان الحسين في أربع مائة رجل ليس معهم فرس إلا فرس يحيى بن عبد الله بن الحسن" (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٥)، واستخلف على المدينة دينارَ الخزاعي (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧)، وعند الرّازي: درباس الخزاعي (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٤). وانفرد الطَّبريُّ (د. ت: ١٩٥/٨) بالقول أنَّ الحسينَ لمّا وصل سوق المدينة التفت إلى النّاس وقال: "لا خلف الله عليكم بخير! فقال النّاس وأهل السّوق: لا بل أنت؛ لا خلف الله عليك بخير، ولا ردَّك". ويبدو أنَّ عدداً ممَّن وعدوا الحسين بالالتحاق به قد نكثوا بوعودهم، فأعرب عن استيائه، وقال في ذلك شِعراً[٣٨].

الحسنيّون والعبّاسيّون في مكَّة المكرَّمة: وصل الحسينُ وأصحابُه إلى فخ، وقيل: "فخ وبَلدَح" (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٣/١). وذكر الرّازيُّ (٢٠٠٠: ٣٧) أنَّ يحيى بن عبد الله تسلَّل إلى مكَّة خفيةً، ووقف على الصَّفا، فجعل ينادي: "رحم الله من يعرف الجمل الأحمر"، بهدف استقطاب المؤيّدين. وانفرد اليعقوبيُّ (٢٠١٠: ٣٤٩/٢) بالقول أنَّ خمسمائة من الحجيج بايعوا الحسين بن علي خلال إقامته بفخ. ووفق ما أفاد به كلٌّ من ابن خيّاط (١٩٨٥: ٤٤٥) والطبريّ (د. ت: ١٩٦/٨)، فقد تزامنت هذه

[٣٨] من عاذَ بالسيف لاقى فرصةً عجَباً .. موتًا على عجل أو عاش منتصِفًا. لا تقربوا السَّهل إنَّ السَّهل يفسدكم .. لن تدركوا المجد حتّى تضربوا عُنفاً. وقال أيضاً: وإني لأنوي الخير سرّاً وجهرةً .. وأعرف معروفاً وأنكر منكرا. ويعجبني المرء الكريم نجاره .. ومن حين أدعوه إلى الخير شمرا. يعين على الأمر الجميل فإن يرى .. فواحش لا يصبر عليها وغيرا (الطَّبري د. ت: ٢٠٢/٨؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٥/١-٣٢٦).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأحداث مع وصول موكب الحجِّ العبّاسيّ، الذي ضمَّ عدداً من أهل بيت الخليفة، ومنهم أميرُ الحجِّ سليمان بن أبي جعفر المنصور(ت. ١٩٩هـ/٨١٥م)[٣٩]، وموسى بن عيسى بن موسى العبّاسي(ت. ١٨٢هـ/٧٩٨م)[٤٠]، والعبّاس بن محمَّد بن علي(ت. ١٨٦هـ/٨٠٢م)[٤١]، ومحمَّد بن سليمان بن علي(ت. ١٧٣هـ/٧٨٩م)[٤٢]، مصطحبين معهم السِّلاح والعدَّة والرِّجال، لأنَّ الطَّريق كان محفوفاً بخطر هجمات الأعراب. ويبدو أنَّ هؤلاء لم يكونوا قبل ذلك يعلمون بأمر الحسين.

ومن أجل التَّصدّي لثورة الحسين، كتب الخليفةُ الهادي إلى محمَّد بن سليمان يؤمِّره على الحرب، وذكر الطَّبريُّ (د. ت: ١٩٦/٨) بأنَّ الهادي "عندما أمر بكتاب تولية محمَّد بن سليمان على الحرب قيل له: عمَّك العبّاس بن محمَّد (بن علي بن عبد الله بن عباس)، قال: دعوني، لا والله لا أُخدع عن ملكي؛ فنفذ الكتاب بولاية محمَّد بن سليمان بن علي على الحرب"، ووصل إلى مكَّة عديدٌ من شيعة ولد العبّاس ومواليهم وقوّادهم، فطافوا بالبيت، وسعوا بين الصّفا والمروة، وحلّوا من عمرتهم، وانضمّوا للجيش العبّاسي.

وبالغت بعضُ المصادر حول حجم القوَّة العسكريَّة التي أرسلها الهادي لمواجهة ثورة الحسين، فقال الرّازي (٢٠٠٠: ٣٤): "ووجَّه إليه الهادي بجيوش تترا جيشاً في أثر جيش": جيشٌ يقوده محمَّد وجعفرُ ابنا سليمان بن علي بن عبد الله بن عبّاس (ابن عم أبو جعفر المنصور) في جند البصرة، وآخر بقيادة الخولي والعبّاس بن محمَّد بن علي بن عبد الله بن عباس، و"جيشٌ كثيف" بقيادة موسى بن عيسى، وجيشٌ آخر بقيادة حسن الحاجب، وأتبع هذه الجيوش بعُبَيد بن يقطين بن موسى في أصحابه، وأضاف الرازي (٢٠٠٠: ٣٧): ولحقهم مفضَّلُ الوصيف، وأبو الورد، وصاعدُ في

---

[٣٩] سليمان بن عبد الله بن محمَّد بن علي بن عبد الله بن عباس: أمُّه هي فاطمة بنت محمَّد بن محمَّد بن عيسى بن طلحة بن عبيد الله التَّيمي، ولِّي إمارة البصرة ودمشق للرَّشيد والمأمون، وإليه يُنسب دربُ سليمان ببغداد، توفِّي عام ١٩٩هـ/٨١٥م (ابن حزم د. ت: ١٩؛ الصَّفدي ٢٠٠٠: ٢٤١/١٥).

[٤٠] موسى بن عيسى بن موسى بن محمَّد بن علي بن عبد الله بن عباس الهاشمي، يُكنّى أبا عيسى، وكان جواداً عاقلاً متواضعاً، وُلِّي الحرمين ومصر ودمشق والكوفة واليمن للمنصور والمهديّ والهادي والرَّشيد، وتوفِّي ببغداد عام ١٨٢هـ/٧٩٨م (ابن أبي الحديد ١٩٦٣: ٢٨٩/١٥؛ ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٨٤/٢-٨٥، ١٠٢، ١٢٧).

[٤١] العبّاس بن محمَّد بن علي بن عبد الله بن العبّاس: الأمير أبو الفضل العبّاسي، شقيق أبي جعفر والسَّفّاح، ولد عام ١٢٠هـ/٧٣٨م، وعُدَّ من أنبل رجال بني العبّاس، وُلِّي الشّام للمنصور، وحارب الرّوم عام ١٥٩هـ/٧٧٦م، وولِّي الجزيرة للرَّشيد، وكان الأخير يهابه ويحترمه، وتوفِّي عام ١٨٦هـ/٨٠٢م، (الذَّهبي، ١٩٩٦: ٥٣٤/٨-٥٣٥).

[٤٢] محمَّد بن سليمان بن علي بن عبد الله بن عباس: ابن عم المنصور والسَّفّاح، ولد بالحميمة عام ١٢٢هـ/٧٤٠م، وُسم بالشجاعة، وساهم في تثبيت الدَّولة العبّاسيَّة، وهو الذي قتل إبراهيمَ بن عبد الله بن الحسن. وُلِّي البصرة والكوفة وفارس للمنصور والمهدي والهادي والرَّشيد، وتزوَّج من العبّاسة ابنة المهديّ، ثمَّ ما لبث الرَّشيد أن نقم عليه وصادر أموالَه، وتوفِّي عام ١٧٣هـ/٧٨٩م (الذَّهبي ١٩٩٠: ٣٤٦/١١؛ ابن حزم د. ت: ٢٠).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جيشٍ كبير، ومنارةٌ. وذكر المسعوديُّ (٢٠٠٥: ٢٧١/٣) أنَّ عدد الجند العبّاسي بلغ أربعة آلاف، وذهب المُحَلِّي (٢٠٠٢: ٣٢٨/١) أبعد من ذلك بكثير عندما قال بأنَّه بلغ أربعين ألفاً.

وقبيل خروج الجيش من مكَّة استخلف أميرُ الحرب العبّاسي عليها واليها عبيدَ الله بن قثم[٤٣] لمنع الحجاج من التَّوجُّه إلى الحسين ومبايعته (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٧). ومن أجل الهدف ذاته أشاع والي مكَّة أنَّ الحسين وأنصاره كانوا قد دنَّسوا حرمة المسجد النَّبويّ، ما كان له أثرٌ سلبيٌّ في تجاوب النّاس مع دعوته؛ فلجأ الحسين للاستقواء بالعبيد، وأعلن أنَّ أيَّ عبد ينضمُّ إلى صفوفه فهو حرٌ، فأتاه عديدٌ منهم (الطَّبري د. ت: ١٩٥/٨)، فأثار ذلك أشرافَ مكَّة، وبدأوا بالتَّضييق عليهم، ما اضطرَّ بعضَهم للتَّراجع عن ولائهم للحسين، والعودة إلى أسيادهم (فوزي ١٩٩٨: ١٨٤/١).

وتحرَّكت القوّاتُ العبّاسيَّةُ فأتت وادياً قريباً من مكَّة يُدعى ذا طوى وعسكرت فيه (الطَّبري د. ت: ١٩٦/٨)، قبل أن تنطلق إلى فخ. وحينذاك أراد موسى بن عيسى أنْ يستطلعَ أحوالَ الحسين وأصحابه، فاستدعى أبا العرجا الجمّال، وقال له: أحضرني جمالك، فأتاه بمائة جمل ذكر، فختم أعناقها وقال: "لا أفقد منها وبرة إلا ضربت عنقك"، فنفَّذ المهمَّة ثم رجع وقال لموسى: "ما رأيتُ خللاً ولا فللاً، ولا رأيتُ إلا مصلِّياً أو مبتهلاً أو ناظراً في مصحف ومعداً للسِّلاح. قال: فجئته فقلت: ما أظنُّ القوم إلا منصورين. فقال: وكيف ذلك يا ابن الفاعلة؟. فأخبرته فضرب يداً على يد، وبكى حتّى ظننت أنه سينصرف، ثمَّ قال: هم والله أكرم عند الله، وأحقُّ بما في أيدينا منا، ولكن المُلك عقيم، ولو أنَّ صاحب القبر(النبي ص) نازعنا المُلك ضربنا خيشومه بالسَّيف" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٨٠).

وأمر محمَّد بن سليمان أمير الحرب العبّاسي جيشه بالتَّعبئة، فجعل في مقدِّمته ابنيه جعفراً ومحمَّداً، ومباركَ التُّركي، ومنارةَ، وحسنَ الحاجب، والحسينَ بن يقطين. ووضع أميرُ الحرب نفسَه في الميمنة، والعبّاسَ بن محمَّد بن علي وموسى بن عيسى بن علي في الميسرة، ومعاذَ بن مسلم في القلب (الطَّبري د. ت: ١٩٧/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٨)، وفي رواية أخرى، أنَّ منْ تولّى تدبير الحرب كان يقطين بن موسى(ت. ١٨٦هـ/٨٠٢م)[٤٤]، وجعل الأميرُ جعفرَ بن سليمان بن علي العبّاسي(ت. ١٧٤هـ/٧٩٠م) ومفضَّل الوصيف وصاعد في الميمنة، وموسى بن عيسى وحسن الحاجب ومنارة في الميسرة، ويقطين وأولاده في القلب (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٧). وأما سليمان بن أبي جعفر المنصور أمير الحجّ فذكر الطَّبريُّ (د. ت: ١٩٧/٨) أنَّه لم يشهد

---

[٤٣] عبيد الله بن قثم: تولّى حُكم الطّائف ومكَّة للمهدي منذ عام ١٦٦هـ/٧٨٣م، وأقرَّه الرَّشيد عليهما عام ١٧٠هـ/٧٨٧م (الطَّبري د. ت: ١٦٣/٨، ١٦٦، ٢٠٤، ٣٣٤، ٣٤٦).

[٤٤] يقطين بن موسى: أحد دعاة العبّاسيّين، داهية حازم شجاع، ولاه المنصور والمهدي الولايات، وقام الهادي بقتل ابنه عليّ بن يقطين بتهمة الزَّندقة، وتوفّي يقطين عام ١٨٦هـ/٨٠٢م (الصَّفدي ٢٠٠٠: ٢١/٢٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

القتال بسبب مرضٍ ألمَّ به، ولكنَّ الأصفهانيَّ (١٤١٦هـ: ٣٧٨) والمُحَلِّيَّ (٢٠٠٢: ٣٢٤/١) يؤكِّدان أنَّه شارك، وكان موقعُه في القلب.

وفي يوم التَّروية، عند صلاة فجر يوم ٨ذي الحجة ١٦٩هـ/١٠يونيو٧٨٦م تقابل الطالبيّون والعبّاسيّون (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧)، فخطب الحسينُ في جماعته، بهدف رفع معنويّاتهم وتشجيعهم على النِّزال بشجاعةٍ وإقدام، واصطبغت خطبته بصبغةٍ دينيَّة، وبدأ بتقريع العبّاسيّين وبيان "ظُلمهم وفسقهم وفجورهم وعداوتهم لله ولرسوله، وسيرتهم في أمَّة محمَّد، وارتكابهم المحارم، وتعطيلهم الحدود، وشربهم الخمور، وارتكابهم الشُّرور، وهتكهم السُّتور، واستئثارهم بالفيء، وأمرهم بالمنكر ونهيهم عن المعروف، .. حتّى أنَّه لم يبق من الإسلام في عصرهم إلا اسمه، ولا من القرآن إلا رسمه". كما استعرض الحسينُ مظاهر الظُّلم التي تعرض لها العلويّون على أيديهم، وتطرَّق إلى مآثر أسلافه العلويّين وبطولاتهم، وذكَّر الحاضرين بالجنَّة التي وعد الله المجاهدين، ومنّاهم النَّصر، الذي إن تحقَّق فلسوف يمكِّنهم الله من حُكم البلاد والعباد، وفق ما جاء في كتاب الله وسنَّة نبيِّه، وحينها سوف تتحقَّق العدالة الاجتماعيَّة وسوف يعيش النّاس بأمان. واختتم خطبته بآيات قرآنيَّة كريمة تحثُّ على الجهاد وترغِّب فيه (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٨-٤٠).

عرْضُ الأمان على الحسين وأصحابه: قُبيل بدء المعركة عرض العبّاسُ بن محمَّد وموسى بن عيسى على الحسين وأصحابه الأمان والعفو والصِّلة (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧)، فأبى إلا قتالهم، "أو الرُّجوع عمَّا همْ عليه من الإثم والعدوان ومعاونة الظّالمين"، وشكَّك الحسينُ بنواياهم، وذكَّرهم بغدرهم بمن اطمأنّوا إلى أمانهم في عديدٍ من المرّات. ثمَّ توجَّه أمير الحرب العبّاسيّ محمَّد بن سليمان بن علي بنفسه للقاء الحسين، وكانت أمُّ محمَّد حسنيةً- وهي زينب ابنة جعفر بن الحسن بن الحسن، فلقيه وسلَّم عليه وقال: "والله يا خال ما أشخصني إلى هذا البلد إلا الشَّفقة عليك والظَّن بك، ورجاء أن يحقن الله دمك". إلا أنَّ الحسين رفض ذلك، ثم قال محمَّد له: "اقبل نصيحتي ولا تُعَرِّض نفسك للهلكة، فإنَّ معي كتاباً قد أخذته لك من ابن عمِّك الخليفة موسى الهادي ابن محمَّد المهدي بأمانك، وجعل إليَّ أنْ أعرض عليك كل ما أحببت. فسِر إلى أيِّ بلد من البلدان شئت، وسمِّ ما شئت من الأموال والقطائع والضِّياع". فأجابه الحسين: "يا عبدَ خيزران وخالصة، أتظن أنِّي إنَّما خرجت في طلب الدنيا التي تعظِّمونها، أو للرَّغبة فيما تعرضون عليَّ من أموال المسلمين؟! ليس ذلك كما تظن، إنَّما خرجتُ غضباً لله ونصرةً لدينه وطلباً للشَّهادة، وأن يجعل اللهُ مقامي هذا حجَّة على الأمَّة. واقتديت في ذلك بأسلافي الماضين المجاهدين، لا حاجة لي في شيء ممّا عرضت عليَّ، وأنا نافذٌ فيما خرجت له، وماضٍ على بصيرتي حتى ألحق بربي" (الرّازي ٢٠٠٠: ٤٠-٤٢)، وأمر المنادي بدعوة العبّاسيّين إلى مبايعته على كتاب الله وسنَّة رسوله (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٧).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اللقاء العسكريُّ بين الطَّرفين ونتائجه الميدانيَّة: بعد أن رفض الحسين وأصحابُه عرضَ الأمان، أمر أميرُ الحرب العبّاسي بمناوشتهم، فتمكَّن العلويّون من إلحاق الهزيمة ببعض السَّرايا العبّاسيَّة (الطَّبري د. ت: ١٩٦/٨)، وخلال ذلك كان قادةُ العبّاسيّين يصيحون: "يا حسينَ، لك الأمانُ، فيقول: الأمانَ أريد!" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٨)، ثمَّ احتدم اللقاءُ، وأشاع أميرُ الحرب أنَّ من يأتيه برأس من العلويّين فله خمسمائة درهم (الطَّبري د. ت: ١٩٧/٨)، فثبت الحسينُ وأصحابُه وصبروا وقاتلوا، حتّى كثر القتلُ في كلا الفريقين (الرّازي ٢٠٠٠: ٤٢)، وممَّن شاركوا بفاعليَّة في المعركة ضدَّ الحسين وأنصاره يقطينُ بن موسى، وكان يصيح: "سيعلم النّاسُ اليوم، يقطين طالبيّ أو عباسيّ، فمرَّة يُقبل على عبّاس بن محمَّد فيقول: عزماً يا ابن ساداتي"، ومرة ينحرف إلى موسى بن عيسى فيقول: "قدماً يا ابن المنعمين عليَّ"، ومرة يقول لابنه عُبيد: "إيهَاً فداك أبي وأمي" (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٥). وبالمقابل، امتنع بعضُ أفراد الجيش العبّاسي عن توجيه سلاحهم أو تصويب رميهم نحو الحسين وشيعته، ومن هؤلاء عمرو بن أبي عمرو المدني، الذي تظاهر بالمشاركة خوفاً من القتل، فكان يرمي بين الهدفين، فشاهده محمَّد بن سليمان، ونهره، فقال عمرو: "والله لا أرمي ولد رسول الله(ص)؛ إنّي إنَّما صحبتك لأرمي بين يديك بين الهدفين، ولم أصحبك لأرمي المسلمين" (الطَّبري د. ت: ٢٠٣/٨).

وخلال المعركة أصيب الحسينُ بجرحٍ غائرٍ في وجهه، ما أدّى إلى انفصال قطعة من لحمه، فتنحّى جانباً وقام بدفنها، ثم تلثَّم وعاود الحرب، وعندما رأى أصحابَه يتساقطون أمام ناظريه الواحد تلو الآخر، قال لهم: "يا بني عمّي انحازوا وامضوا إلى أيّ النَّواحي، فعسى أنْ تدركوا بثأرنا يوماً من الدَّهر، فإنّي غير مفارقهم، حتّى يحكم الله بيننا وهو خير الحاكمين"، فأبوا، واستمرَّت المعركة إلى أن قُتل الحسينُ وأبيد معظمُ أنصاره (الرّازي ٢٠٠٠: ٤٢-٤٣). وذكر الأصفهانيُّ (١٤١٦هـ: ٣٧٨-٣٧٩) أنَّ من تولّى قتل الحسين شخصٌ يُدعى حمّاد التُّركي، رماه بسهمٍ، فكافأه محمَّد بن سليمان مئةَ ألف درهم ومئةَ ثوب. وكان للحسين يوم قتل واحد وأربعون عاماً، وتم الاحتفاظ برأسه، أمّا جسده فدُفن بفخٍّ، في بستان الدُّليمي في الزّاهر (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٦/١، ٣٢٨).

وأُحصِيت رؤوس من قتلوا من أصحاب الحسين فبلغ عددُها مائةً ونيّفاً (الطَّبري د. ت: ١٩٧/٨)، وبقيت جثثُهم ثلاثة أيامٍ في العراء، حتّى أكلتها السِّباع والطَّير (المسعودي ٢٠٠٥: ٢٧١/٣)، ومنهم: أبو الزِّفت، الذي فقئت عينُه بنشّابة (الرّازي ٢٠٠٠: ٤٣)، فتركها في عينه، وجعل يقاتل بشدَّة، فناداه محمَّد بن سليمان: "يا ابن خال، اتَّق الله في نفسك، ولك الأمان"، فرفض، ثم كسر سيفاً هنديّاً كان في يده، واستأنف هجومَه عليهم، فصاح العبّاسُ بن محمَّد بابنه عبد الله: "قتلك الله إنْ لم تقتله"، فحمل عليه عبدُ الله فطعنه، وضرب العبّاسُ بن محمَّد عنقَه بيده صبراً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٩). ورُوي أنَّ موسى بن عيسى هو الذي ضرب عنق أبي الزّفت (الطّبري د. ت: ١٩٧/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٩)، ومنهم: سليمانُ بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي، قتله عُبَيْدُ بن يقطين بن موسى، الذي "أتاه حجرٌ فأصاب وجهَه فأدماه شيئاً، فدعا بقوسه فأوترها"، فرمى سليمانَ وقتله (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٥). وتفيد روايةٌ أخرى أنَّ سليمانَ بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي أُخِذَ أسيراً إلى مكَّة، وهناك ضُربت عنقه، وقُتل معه عبد الله بن إسحق بن إبراهيم بن الحسن بن الحسن بن علي (المسعودي ٢٠٠٥: ٢٧١/٣؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٦٥)، وقيل أنَّ سليمان بن عبد الله لم يُقتل؛ بل تمكَّن من الفرار إلى المغرب، ومات هناك (الصَّفدي ٢٠٠٠: ٢٤٢/١٥).

وجُرح كلٌّ من: يحيى بن عبد الله، أصيب بسبعين نشابة، وأثخن إدريس بن عبد الله حتّى أنصبغ قميصه بالدَّم (الرّازي ٢٠٠٠: ٤٣). وأمّا من نجا، ففرَّ عبر الثَّنايا الجبليَّة إلى مكَّة واندسَّ بين الحجيج (الطّبري د. ت: ١٩٧/٨)، وفرَّ عليُّ بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن علي بن أبي طالب من إلى مصر، ولكن العبّاسيّين ألقوا القبض عليه، فسيق إلى بغداد، ومات فيها (البلاذري ١٩٩٦: ٣٥٥/٣). وأمّا إدريس بن عبد الله بن الحسن المثنّى بن علي بن أبي طالب، فوصل إلى مدينة وليلى بين فاس ومكناس في المغرب الأقصى (ابن حبيب ٢٠٠١: ١٨٦؛ اليعقوبي ٢٠١٠: ٣٤٩/٢)، بمساعدةٍ من واضح المنصوري(ت. ١٧٠هـ/٧٨٧م)[٤٥]، صاحب بريد مصر، فالتفَّ البربر حوله وناصروه، وشرع ببناء دولة للأدارسة(١٧٢-٣٧٥هـ/٧٨٨-٩٨٥م) (ابن حبيب ٢٠٠١: ١٨٧؛ الطّبري د. ت: ١٩٨/٨)، فأرسل له الهادي من يقتله، فاغتاله بالسُّم (اليعقوبي ٢٠١٠: ٣٤٩/٢؛ ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٧٥/٢).

ونظراً للنَّتائج المأساويَّة التي تمخَّضت عنها موقعة فخ؛ فقد عُدَّت مشابهةً لنتائج كربلاء (فوزي ١٩٩٨: ١٨٥/١)، وانبرى الشّيعةُ في تمجيد قتلاها، مستندين إلى روايات نُسبت الى رسول الله(ص) ومنها أنَّه وصل ذات يوم إلى موضع فخ، فصلّى بأصحابه صلاة الجنازة، ثمَّ قال: "يُقتل هاهنا رجلٌ من أهل بيتي في عصابة من المؤمنين، يُنزل لهم بأكفان وحنوط من الجنَّة، تسبق أرواحهم أجسادهم إلى الجنَّة" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٦٦؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣١٨/١)، وفي رواية أخرى أنَّ رسول الله بعد أن صلّى في الموضع المذكور ركعتين بكى، وعندما سُئل عن السَّبب قال: نزل عليَّ جبريلُ لمّا صلَّيت الرَّكعة الأولى فقال لي: يا محمَّد إنَّ رجلاً من ولدك يُقتل في هذا المكان، وأجرُ الشَّهيد معه أجر شهيدين (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٦٧؛ المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣١٩/١). ولم تخلُ بعض الرّوايات من الخُرافة، فقيل أنَّه سُمع لمياه

---

[٤٥] واضح بن عبد الله المنصوري الخصيّ: مولى صالح بن أبي جعفر المنصور، ولّي مصر لمدة أربعة شهور عام ١٦٢هـ/٧٧٩م، ثم ولّي بريدها. قُتل عام ١٧٠هـ/٧٨٧م في نهاية عهد الهادي أو خلال عهد الرَّشيد (ابن الأثير ١٩٨٧: ٢٦٨/٥؛ الذّهبي ١٩٩٠: ١٢/١٠؛ ابن تغري بردي ١٩٩٢: ٥١/٢-٥٢).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غطفان ليلة قتل الحسين نحيبٌ على هيئة أبيات شعريَّة (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٣٢٨/١)، وقيل أيضاً أنَّ أفراد الجيش العبّاسي الذين حاربوا الحسين في فخ اسودَّت وجوههم، فكانوا يُعرفون من بين النّاس، فيُقال: هذا من الجيش الذين قتلوا الحسين (المُحَلِّي ٢٠٠٢: ٢٨٣/١)، وعن نصر الخفّاف، قال: "أصابتني ضربةٌ وأنا مع الحسين بن علي صاحب فخ فبرت اللحم والعظم، فبتُّ ليلتي أعوي منها، وأنا أخاف أن يجيئوني فيأخذوني إذا سمعوا الصَّوت، فغلبتني عيني، فرأيت النبيَّ(ص) وقد جاء، فأخذ عظماً فوضعه على عضدي، فأصبحت وما أجد من الوجع قليلاً ولا كثيراً" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٨٣).

ردود فعل الهادي على نتائج الموقعة: لما بلغ والي المدينة مقتل الحسين بفخ؛ وثب على داره ودور أهل بيته ومن خرجوا مع الحسين، فهدمها وحرق نخيلها، وجعل ما لم يحرقه في الصَّوافي المقبوضة (الطَّبري د. ت: ٢٠٠/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٨٢). وحول موقف الخليفة الهادي وردَّة فعله على نتائج الموقعة؛ قيل أنَّه عندما وصلته أخبارها، كتب شعراً قلّل فيه من شأن الحسين وأتباعه، وأشاد بكفاءة جنوده الذين حقّقوا هذا الانتصار (الطَّبري د. ت: ٢٠٣/٨؛ المرزباني ٢٠٠٥: ٣٤١)، إلا أنَّه وبعد وصول وجوه بني العبّاس والقادة، قادمين من مكَّة المكَرَّمة، وقيام يقطين بن موسى بوضع رأس الحسين بين يدي الهادي؛ أبدى استياءه من ذلك، وقال: "كأنَّكم والله جئتم برأس طاغوت من الطَّواغيت!، إنَّ أقلَّ ما أجزيكم به أنْ أحرمكم جوائزكم" (الطَّبري د. ت: ٢٠٣/٨؛ ابن الطِّقطقي ١٩٦٦: ١٩١)[٤٦]، وقيل أنه بكى، وزجر من أتوه به ووبَّخهم، وقال: أتيتموني مستبشرين كأنَّكم أتيتموني برأس رجلٍ من التُّرك أو الدَّيلم، إنَّه رجل من عِتْرَة رسول الله" (المسعودي ٢٠٠٥: ٢٧٢/٣). وذكر الأصفهانيُّ (١٤١٦هـ: ٣٨٠): لما جيء للهادي برأس الحسين، كان عنده جماعةٌ من ولد الحسن والحسين، فلم يتكلَّم أحدٌ منهم بشيء إلا الإمام موسى الكاظم[٤٧]، فعندما أُشير إلى رأس الحسين قال: "إنّا لله وإنا إليه راجعون، مضى والله مسلماً صوّاماً قوّاماً آمراً بالمعروف، ناهياً عن المنكر، ما كان في أهل بيته مثله". وعلى الرغم من الموقف العاطفيِّ الذي أبداه الهادي تجاه مقتل الحسين؛ فقد أفاد البلاذريُّ (١٩٩٦: ٣٥٥/٣) أنَّه أمر بتعليق رأسه على جسر نهر دجلة.

---

[٤٦] نسب الرّازيُّ هذا القول إلى موسى بن عيسى، قاله ليقطين عندما أتاه برأس الحسين. واضاف أنَّ موسى كان وقتذاك برفقة عليّ بن يقطين وزيره (الرّازي ٢٠٠٠: ٣٦).

[٤٧] لم تكن السُّلطة العبّاسيَّة حينذاك تعلم بأنَّ موسى الكاظم هو الأب الروحيُّ لثورة الحسين، وتبيَّن ذلك من قول موسى بن عيسى لما أخذ يقرّع أهل المدينة من الطالبيّين: "والله ما يزيدكم البغي إلا ذلّة، ولو كنتم مثل ابن عمّكم، يعني موسى الكاظم، سلمتم وكنتم مثله، فقد عرف حقّ بني عمِّه وفضلهم عليه، فهو لا يطلبُ ما ليسَ له" (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٨١).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وسيق إلى الهادي ستَّةٌ من الأسرى، قدم بهم إليه موسى بن عيسى، من بينهم أربعة كوفيّين، فصفح عن أحدهم لأنه كان عالماً بتاريخ بني طالب، وأمر بقتل الآخرين، ومنهم عذافر بن عيسى الصَّيرفي وعليّ بن سابق القلاس الكوفي (الطَّبري د. ت: ١٩٨/٨)، ورجلٌ آخر ينحدر من نسل حاجب بن زرارة (الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٨٠). وانفرد الرّازيُّ (٢٠٠٠: ٤٦-٤٧) بالقول أنَّ الهادي قام بإحضار كلٍّ من القاسم بن محمَّد بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، والحسن بن علي بن الحسن بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب وموسى بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب، ثمَّ أمر رجاله بنشر أعضاء القاسم بالمناشير عضواً بعد الآخر، حتّى أتوا على جميع بدنه، ثم جرّدوا لحمه عن عظامه، ثمَّ أمرَ للحسنِ ببيت مُلئ تبناً، فأُدخل ذلك البيت، ودُخِّن عليه ثمَّ سُدت عليه الأبواب، وتُرك ثلاثة أيّام، إلا أنَّه لم يمت، فاعتقد الهادي بأنَّه مسحورٌ، وحبسه مع خاله موسى بن عبد الله، ثم أُطلِق وعاش بعد ذلك أربعين عاماً، إلا أنَّه ذهب بصرُه، فكان يُقال له: حسن المكفوف.

ومن ناحيةٍ أخرى؛ وجَّه الهادي مولاه مهرويه لمعاقبة أهل الكوفة ممَّن ناصروا الحسين بن علي، وأمره بالتَّضييق عليهم (الطَّبري د. ت: ٢٠٠/٨). ونقم على موسى بن عيسى لقتْله أبي الزّفت، لأنَّه كان يرغب في أن يُؤتى به أسيراً، وأمر بقبض أمواله (الطَّبري د. ت: ١٩٨/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٩). وكان موسى بن عيسى قد ندم بشدَّة على ما أوقعه بالعلويّين في فخ، وخاف من عاقبة ذلك أمام الله، وفي أحد الأيّام دخل عليه الأديب ابن دأب(ت. ١٧١هـ/٧٨٧م)[٤٨]، فوجده مطرقاً حزيناً، فأنشده شعراً كان قد كتبه يزيدُ بن معاوية إلى أهل المدينة يعتذرُ فيه عن مقتل الحسين بن علي في كربلاء، ففويت نفس عيسى بما سمع (الطَّبري د. ت: ٢٠٢/٨). وغضب الهادي على مبارك التُّركي لما بلغه من تقاعسه عن لقاء الحسين، وأمر بقبض أمواله، وعاقبه بأن جعله سائساً لدوابّه؛ وبقي على هذا الحال حتّى وفاة الهادي (الطَّبري د. ت: ٢٠٠/٨؛ الأصفهاني ١٤١٦هـ: ٣٧٩؛ ابن الجوزي ١٩٩٥: ٣١٠/٨). وعُدَّت موقعة فخ والنَّتائج التي تمخَّضت عنها الأساس الذي بُني عليه الصِّراع بين العبّاسيّين والعلويّين، وبخاصة الحسنيّين منهم، خلال المراحل اللاحقة.

نتائج الدِّراسة

تعود جذور الصِّراع بين مؤسَّسة الخلافة الإسلاميَّة الرَّسميَّة والعلويّين إلى العصر الأمويّ، وبخاصَّةٍ بعد تنازُل الحسن بن علي عن الخلافة لصالح معاوية بن أبي سفيان في عام الجماعة (٤١هـ/٦٦١م). وتبيَّن أنَّ هذا العام لم يكُن عام جماعة عامَّة

[٤٨] ابن دأب، عيسى بن يزيد بن بكر: أبو الوليد التَّيمي، أديبٌ وشاعرٌ حجازي، عذْب الألفاظ، عظيم الهيبة، وكان من أكثر النُّدماء قُرباً من الهادي (الجاحظ ١٩١٤: ١١٦).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المسلمين؛ بل عام بني أميَّة بقيادة معاوية، الذي ظهرت نيَّته المسبقة لخلافة عليّ بن أبي طالب بعد مقتله عام ٤٠هـ/٦٦٠م باتِّفاق مع الحسن أو بدونه، بدليل أنَّه تسمّى بأمير المؤمنين فور سماعه بمقتل علي. وتمخَّض عن ذلك انهيار نظام الشّورى وحلول القبيلة محلَّ سيادة الأمَّة، فألغي دور أهل الحلّ والعقد في اختيار الخليفة، وتحوَّلت الخلافة إلى مُلكٍ وراثيٍّ جبريٍّ في بني أميَّة، الذين ادَّعوا أنَّهم يستمدّون شرعيَّة حكمهم من الله، واستندوا إلى هذه القاعدة في مواجهة معارضيهم. ومن ناحية أخرى؛ فقد أظهر الحسن بن علي حكمةً كبيرةً وحرصاً لافتاً على حقن دماء المسلمين من خلال تنازله عن الحُكم وتجنيبهم ويلات الحرب.

أدى فشل ثورة زيد بن علي ضدَّ الأمويّين عام ١٢٢هـ/٧٤٠م وتقاعُس الحُسينيين عن مواجهة السُّلطتين الأمويَّة والعبّاسيَّة ومهادنتهما إلى ظهور فرقة الزَّيديَّة التي أتاحت لأبناء الحسن بن علي الفرصة لتولّي الإمامة، بعد أن كان هذا المنصب مقتصراً على أبناء الحسين، ما أدّى إلى صعود الحسنيّين إلى مسرح النِّزاع مع العباسيّين.

استغلَّ بنو العباس الحسنيّين ووظَّفوهم لخدمة دعوتهم السِّريَّة التي أفضت إلى قيام الدَّولة العبّاسيَّة، ثمَّ تنكَّر بنو العبّاس لحقوق الحسنيّين، ضاربين بعرض الحائط مقرَّرات اجتماع الأبواء عام ١٢٦هـ/٧٤٤م، التي تمَّت بموجبها مبايعة محمَّد بن عبد الله المحض الحسني، وعندما استبعده العبّاسيّون ثار مع أخيه إبراهيم في وجههم خلال عهد الخليفة أبي جعفر المنصور.

مارس العبّاسيّون وولاتُهم في الأمصار سياسة متشدِّدة تجاه الحسنيّين في عهديّ أبي جعفر المنصور والهادي، فشكَّلت أحد أهمّ الأسباب التي دفعتهم إلى الثَّورة في وجه الدَّولة، إلا أنَّ ثوراتهم، على ما يبدو، قد اصطبغت بطابع إصلاحيٍّ اجتماعيٍّ وتمرُّدٍ على الظُّلم، أكثر من كونها ذاتَ طابعٍ سياسيٍّ بحت؛ إذ لم يكُن الحسنيّون يتوقَّعون التَّغلُّب على الدَّولة العبّاسيَّة والحلول مكانها. وعلى الرُّغم من ذلك، فقد كان للدَّوافع والأهداف السِّياسيَّة حضوراً لافتاً في الثَّورات المذكورة.

يظهر من خلال النُّصوص التّاريخيَّة أنَّ الإمام موسى الكاظم لم يكن واثقاً من حتميَّة انتصار الحسين بن علي على العبّاسيّين عام ١٦٩هـ/٧٨٦م، وتوقَّع بأنَّ ثورته ستفشل، ولم يشارك فيها بشكلٍ علنيٍّ ومباشر، حتّى لا يحمِّله العبّاسيّون المسؤوليَّة عنها كما حمَّل الخليفةُ الأمويُّ هشامُ بن عبد الملك جدَّه الباقر المسؤوليَّة عن ثورة زيد، وحمَّل المنصورُ أباه المسؤوليَّة عن ثورة النَّفس الزَّكيَّة. ومن أهمّ أسباب فشل ثورة الحسين بن علي الضُّغوط التي مارسها والي المدينة المنوَّرة العبّاسيّ على الحسنيّين، ما أدّى الى التَّعجيل بها قبل استكمال التَّحضيرات المناسبة، فضلاً عن ضعف التَّنسيق مع الزَّيديّين، وتخاذل الكوفيّين، والتَّفاوُت في موازين القوى البشريَّة بين الطَّرفين، وأخيراً؛ فإنَّ اختيار المدينة ومكة للثورة لم يكن موفَّقاً، لعدم صلاحيَّتهما

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للثورة بسبب مكانتهما الدّينيَّة. ومن ناحيةٍ أخرى: تبيَّن أنَّ الثَّورات العلويَّة، وبخاصَّةٍ الحسنيَّة التي اعتمدت على أهل الكوفة كان مصيرها الفشل؛ بسبب تخاذُلهم عن نُصرة أصحابها في الوقت المناسب.

نجحت السِّياسة العبّاسيَّة تجاه الحسنيّين في تحجيم دورهم السِّياسيّ بعد موقعة فخ، لصالح أبناء عمومتهم الحسينيّين الذين استمرّوا في أداء دورهم الفكريّ والسِّياسيّ في الفترات اللاحقة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مصادر الدّراسة

القرآن الكريم
ـ ابن الأثير، علي بن محمَّد بن محمَّد(ت. ٦٣٠هـ/١٢٣٣م): الكامل في التّاريخ، ١١جزء، تحقيق: عبد الله القاضي، ط١، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ١٩٨٧م.
ـ إسماعيل، محمود: مذاهب إسلاميَّة في الميزان، الحركات السريَّة في الإسلام، (د. ط)، بيروت، دار القلم للطِّباعة والنَّشر، ٢٠١٦م.
ـ الأصفهاني، أبو الفرج، علي بن الحسين(ت. ٣٥٦هـ/٩٦٧م):
مَقاتل الطّالبيّين، تحقيق: أحمد صقر، ط٢، منشورات الشَّريف الرَّضي، قُم-إيران، ١٤١٦هـ.
كتاب الأغاني، ٢٦جزء، تحقيق: إحسان عباس، إبراهيم السَّعافين، بكر عبّاس، ط٣، دار صادر، بيروت، ٢٠٠٨م.
ـ بدوي، عبد المجيد: محنة الحسنيّين في عهد أبي جعفر المنصور، مجلَّة كليَّة دار العلوم، ع٨، (١٣٥-١٥٦)، جامعة القاهرة، ١٩٧٨م.
ـ البكري، أبو عبيد، عبد الله بن عبد العزيز الأندلسي(ت. ٤٨٧هـ/١٠٩٤م): معجم ما استعجم من أسماء البلاد والمواضع، ٤أجزاء، تحقيق: مصطفى السقّا، (د. ط)، عالم الكتب، بيروت، (د. ت).
ـ البلاذري، أحمد بن يحيى(ت. ٢٧٩هـ/٨٩٢م): أنساب الأشراف، ١٣جزء، تحقيق: سهيل زكار، رياض زركلي، ط١، دار الفكر للطِّباعة والنَّشر، بيروت، ١٩٩٦م.
ـ ابن تغري بردي، أبو المحاسن يوسف(ت. ٨٧٤هـ/١٤٦٩م): النُّجوم الزّاهرة في ملوك مصر والقاهرة، ١٦جزء، تحقيق: محمَّد شمس الدين، ط١، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ١٩٩٢م.
ـ التَّنوخي، الحسن بن علي(ت. ٣٨٤هـ/٩٩٤م): الفرج بعد الشِّدَّة، ٥أجزاء، تحقيق: عبّود الشّالجي، (د. ط)، دار صادر، بيروت، ١٩٧٨م.
ـ الرّازي، أحمد بن سهل (ت. ٣١٠هـ/٩٢٢م): أخبار فخ وخبر يحيى بن عبد الله وأخيه إدريس بن عبد الله، تحقيق: عبد الرَّقيب حجر، ط١، مركز أهل البيت للدِّراسات الإسلاميَّة، صعدة –اليمن، ٢٠٠٠م.
ـ الجاحظ، عمرو بن بحر(ت. ٢٥٥هـ/٨٦٩م): كتاب التّاج في أخلاق الملوك، تحقيق: أحمد زكي باشا، ط١، المطبعة الأميريَّة، القاهرة، ١٩١٤م.
ـ الجهشياري، محمَّد بن عبدوس(ت. ٣٣١هـ/٩٤٣م): كتاب الوزراء والكتّاب، تحقيق: مصطفى السَّقا إبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ شلبي، ط١، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة، ١٩٣٨م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ـ ابن الجوزي، أبو الفرج عبد الرَّحمن بن علي(ت. ٥٩٧هـ/١٢٠١م): المنتظم في تاريخ الملوك والأمم، تحقيق: محمَّد ومصطفى عبد القادر عطا، ط٢، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ١٩٩٥م.
ـ ابن حبيب، أبو جعفر محمَّد بن حبيب بن أميَّة(ت. ٢٤٥هـ/٨٥٩م):
كتاب المحبَّر، تحقيق: إ. ليختن، دار الآفاق الجديدة، بيروت، (د. ت).
أسماء المغتالين من الأشراف في الجاهليَّة والإسلام، تحقيق: سيِّد كسروي حسن، ط١، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ٢٠٠١م.
ـ ابن أبي الحديد، عبد الحميد بن هبة الله(ت. ٦٥٦هـ/١٢٥٨م) شرح نهج البلاغة، تحقيق: محمَّد أبو الفضل ابراهيم، (د. ط)، دار إحياء الكتب العربيَّة، عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، ١٩٦٣م.
ـ ابن حزم الأندلسي، علي بن سعيد(ت. ٤٥٦هـ/١٠٦٤م): جمهرة أنساب العرب، تحقيق: ليفي بروفنسال، (د. ط)، دار المعارف، القاهرة، (د. ت).
ـ الحسني، أحمد بن علي بن الحسين(ت. ٨٢٨هـ/١٤٢٥م): عمدة الطّالب في أنساب آل أبي طالب، ط١، طبعة لكهنو، (د. م)، الهند، (د. ت).
ـ الحموي، ياقوت بن عبد الله الرومي(ت. ٦٢٦هـ/١٢٢٩م): معجم البلدان، ٧أجزاء، ط٢، دار صادر، بيروت، ١٩٩٥م.
ـ الحميري، محمَّد عبد المنعم(ت. ٩٠٠هـ/١٤٩٥م): الرَّوض المعطار في خبر الأقطار، تحقيق: د. إحسان عبّاس، ط٢، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٤م.
ـ ابن خلدون، أَبو زيد، عبد الرَّحمن بن محمَّد (ت. ٨٠٨هـ/١٤٠٦م):
مقدِّمة ابن خلدون، جزءان، تحقيق: عبد الله الدَّرويش، ط١، دمشق، دار يعرُب، ٢٠٠٤م.
تاريخ ابن خلدون المسمّى العبر، ٧أجزاء، تحقيق: خليل شحادة، (د. ط)، دار الفكر للطّباعة والنَّشر، بيروت، ٢٠٠٠م.
ـ ابن خلِّكان، شمس الدين أحمد بن محمَّد(ت. ٦٨١هـ/١٢٨٢م): وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان، ٧أجزاء، تحقيق: إحسان عبّاس، (د. ط)، دار صادر، بيروت، (د. ت).
ـ ابن خيّاط، خليفة بن أبي هبيرة(ت. ٢٤٠هـ/٨٥٤م): تاريخ خليفة بن خيّاط، تحقيق: د. أكرم العمري، ط٢، دار طيبة، الرّياض، ١٩٨٥م.
ـ الذَّهبي، شمس الدين محمَّد بن أحمد(ت. ٧٤٨هـ/١٣٤٧م):
تاريخ الإسلام ووفيات المشاهير والأعلام، ٥٣جزء، تحقيق: عمر عبد السَّلام تدمري، ط٢، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٩٩٠م.
سير أعلام النبلاء، ٢٩جزء، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، ط١١، مؤسَّسة الرِّسالة، بيروت، ١٩٩٦م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ـ الزركلي، خير الدين بن محمود: الأعلام، ط١٥، دار العلم للملايين، بيروت، ٢٠٠٢م.
ـ السّاعدي، محمَّد: الحسنيون في التّاريخ، الجزء الأول، القسم السِّياسي، (د. ط)، مطبعة النَّجف، النَّجف، ١٩٥٦م.
ـ السَّمرقندي، محمَّد بن الحسين (ت. ٩٩٦هـ/١٥٨٨م): تحفة الطّالب بمعرفة من ينتسب إلى عبد الله وأبي طالب، تحقيق: الشّريف الحسني، (د. ط)، الخزانة الحسنيَّة، (د. ت).
ـ الشَّهرستاني، محمَّد بن عبد الكريم(ت. ٥٤٨هـ/١١٥٣م) الملل والنحل، ٣أجزاء، تحقيق: أحمد فهمي محمَّد، ط٢، دار كتب العلميَّة، بيروت، ١٩٩٢م.
ـ الصَّفدي، صلاح الدين خليل بن أيبك(ت. ٧٦٤هـ/١٣٦٣م): الوافي بالوفيّات، ٢٩جزء، تحقيق: أحمد الأرناؤوط، تركي مصطفى، ط١، دار إحياء التُّراث العربي، بيروت، ٢٠٠٠م.
ـ الطَّبري، محمَّد بن جرير(ت. ٣١٠هـ/٩٢٢م): تاريخ الرُّسل والملوك، ١٠أجزاء، تحقيق: محمَّد أبو الفضل إبراهيم، ط٤، دار المعارف، القاهرة، (د. ت).
ـ ابن الطَّقطقي، محمَّد بن علي بن طباطبا(ت. ٧٠٩هـ/١٣٠٩م): الفخري في الآداب السُّلطانيَّة والدُّول الإسلاميَّة، دار صادر، د. ط، بيروت، ١٩٦٦م.
ـ طقوش، محمَّد سهيل: تاريخ الدولة العبّاسيَّة، ط٧، دار النَّفائس، بيروت، ٢٠٠٩م
ـ الطّوسي، محمَّد بن الحسن (ت. ٤٦٠هـ/١٠٦٨م)، تهذيب الأحكام في شرح المقنعة، ج٦، تحقيق: حسن الخرسان، (د. ط)، طهران، دار الكتب العلميَّة، ١٣٦٥هـ.
ـ ابن عساكر، علي بن الحسين (ت. ٥٧١هـ/١١٧٥م): تاريخ مدينة دمشق، ج١٨، تحقيق: محبّ الدين العمري، (د. ط)، دار الفكر للطِّباعة والنَّشر والتَّوزيع، بيروت، ١٩٩٥م.
ـ عُلبي، أحمد سهيل: العهد السِّري للدَّعوة العبّاسيَّة، ط٢، دار الفارابي، بيروت، ٢٠١٠م..
ـ الغامدي، أحمد بن سعد: براءة آل البيت ممّا نسبته إليهم الرِّوايات، ط١، جامعة أم القرى، مكَّة المكرَّمة، ١٤٣١هـ.
ـ فوزي، فاروق عمر: الخلافة العبّاسيَّة، عصر القوَّة والازدهار، جزءان، ط١، دار الشُّروق للنَّشر والتَّوزيع، عمّان، ١٩٩٨م.
ـ ابن قتيبة، عبد الله بن مسلم الدَّينوري(ت. ٢٧٦هـ/٨٨٩م): المعارف، تحقيق: دكتور ثروت عكاشة، ط٤، دار المعارف، الاسكندريَّة، (د. ت).
ـ الليثي، سميرة مختار: جهاد الشّيعة، (د. ط)، دار الجيل، بيروت، ١٩٧٦م.
ـ المجلسي، بحار الأنوار، ج٧٢، ط٣، دار إحياء التّراث العربي، بيروت، ١٩٨٣م.
ـ مجهول: العيون والحدائق وأخبار الحقائق، (د. ط)، مكتبة المُثنّى، بغداد، ١٨٧١م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ـ المحلّي، حميد بن أحمد (ت. ٦٥٢هـ/١٢٥٤م): الحدائق الورديَّة في مناقب أئمَّة الزَّيديَّة، جزءان، تحقيق: المرتضى بن زيد الحسني، مكتبة مركز بدر العلمي والثَّقافي، ط١، صنعاء، ٢٠٠٢م.
ـ المرزباني، محمَّد بن عمران(ت. ٣٨٤/٩٩٤م): معجم الشُّعراء، تحقيق: فاروق اسليم، ط١، دار صادر، بيروت، ٢٠٠٥م.
ـ المسعودي: علي بن الحسين (ت. ٣٤٦هـ/٩٥٧م): مروج الذَّهب ومعادن الجوهر، ٤أجزاء، اعتنى به وراجعه: كمال حسن مرعي، ط١، المكتبة العصريَّة، بيروت، ٢٠٠٥م.
ـ مسكويه، أحمد بن محمَّد(ت. ٤٢١هـ/١٠٣٠م): تجارب الأمم وتعاقب الهمم، ٧أجزاء، تحقيق: سيد كسروي حسن، ط١، دار الكتب العلميَّة، بيروت، ٢٠٠٢م.
ـ الهامي، محمَّد: العبّاسيّون الأقوياء، ط١، مؤسَّسة اقرأ، القاهرة، ٢٠١٣م.
ـ الهيتمي، أحمد بن محمَّد(ت. ٩٧٤هـ/١٥٦٦م): الصَّواعق المحرقة على أهل الرَّفض والضَّلال والزَّندقة، جزءان، تحقيق: عبد الرَّحمن التُّركي وكامل الخرّاط، ط١، مؤسَّسة الرّسالة، بيروت، ١٩٩٧م.
ـ اليعقوبي، أحمد بن أبي يعقوب بن جعفر(ت. ٢٩٢هـ/٩٠٥م): تاريخ اليعقوبي، جزءان، تحقيق: عبد الأمير مهنّا، ط١، دار الأعلمي، بيروت، ٢٠١٠م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة

The impact of marketing services via the Internet on consumer behavior in Jeddah

إعداد

عبدالعزيز بن عبدالله الغامدي

Abdulaziz Abdullah Al-Ghamdi

د. بندر محمد عبدالله

Dr. Bandar Muhammad Abdullah

كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365874

استلام البحث ٥ / ٥ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ٢ / ٦ / ٢٠٢٤

الغامدي، عبدالعزيز بن عبدالله و عبدالله، بندر محمد(٢٠٢٤). أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٣٣٩ – ٣٧٢.

http://ajahs.journals.ekb.eg

أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة

المستخلص:

البحث يستعرض أثر تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوك المستهلكين في مدينة جدة، ويهدف إلى فهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على تفضيلات وسلوكيات العملاء. يُعنى بتحديد الفجوات المعرفية في الأدبيات السابقة ويقدم توصيات مفصلة للشركات والمؤسسات لتحسين أدائها التسويقي. الدراسة تتبع منهجاً وصفياً تحليلياً، وتستخدم استبيانات لجمع البيانات من عينة من المستهلكين في جدة لقياس تأثير التسويق الإلكتروني على قرارات شرائهم وولاءهم للعلامة التجارية ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على (٥٠) مفردة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع ، وقد استقبل الباحث (٥٠) استمارة استبيان حيث تم تحليلها علمياً وتفسير نتائجها وتقديمها في هذا البحث. النتائج تشير إلى أن استراتيجيات التسويق الإلكتروني لها تأثير إيجابي على جذب المستهلكين وتحسين تفضيلاتهم نحو الخدمات المروجة، وتُظهر أهمية المحتوى المخصص والتفاعل الفعّال عبر الإنترنت في تعزيز تجربة العملاء. التوصيات تتضمن تطوير محتوى ملائم ومفيد للمستهلكين، استخدام الإعلانات المستهدفة لزيادة الفعالية التسويقية، وتعزيز التفاعلات مع العملاء لبناء علاقات طويلة الأمد وزيادة الولاء للعلامة التجارية.

Abstract:

The research examines the impact of online service marketing on consumer behavior in Jeddah and aims to understand how these strategies affect consumer preferences and behaviors. It identifies knowledge gaps in previous literature and provides detailed recommendations for companies and institutions to improve their marketing performance .The study follows a descriptive-analytical approach and uses surveys to collect data from a sample of consumers in Jeddah to measure the impact of online marketing on their purchasing decisions and brand loyalty. The researcher distributed the questionnaire to 50 individuals using a comprehensive enumeration method for all community members, receiving 50 completed questionnaires which were scientifically analyzed and interpreted, and the results are presented in this research . The findings indicate that online marketing strategies have a positive impact on attracting consumers and improving their preferences towards the

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

promoted services, highlighting the importance of customized content and effective online interaction in enhancing customer experience .The recommendations include developing relevant and useful content for consumers, using targeted advertisements to enhance marketing effectiveness, and enhancing interactions with customers to build long-term relationships and increase brand loyalty.

مقدمة :

يسعى مجال التسويق إلى وضع عمق قوي في عالم المال والأعمال ، إذ أصبح هذا المجال وبالتحديد تسويق الخدمات جزء لا يتجزأ من أساس المنظومة بقطاعتها المختلفة على المستوى الحكومي منها والخاص في تسويقها لمنتجاتها المادية وغير المادية ، حتى تجاوز هذا الأمر إلى القطاع غير الربحي ، حيث ساهم هذا الحراك إلى النظر لعالم التسويق على أنه ليس تخصص فرعي ربما يمكننا الاستغناء عنه أو ليس له أهميه عالية، بل مؤثر قوي في المنظومة ككل ، حيث يساهم تسويق الخدمات في تعزيز الربحية وزيادة مبيعاتها .

ويعتبر التسويق ركن أساسي للوصول إلى تحقيق المبيعات ، وعند النظر إلى العملاء المستهدفين في كل منظمة نجد أن الهدف الرئيسي في عملية تسويق الخدمات هي تلبية وإشباع الرغبات لهم . والتسويق للخدمة يختلف عن التسويق للمنتج ، ويكمن الاختلاف في أن التسويق للخدمة غالبا يجيب على تساؤلات العملاء المستهدفين حول أهمية هذه الخدمة وماهو العائد والفائدة بالنسبة له في حال حصل عليها، وكذلك قد تجيب على تساؤلات أخرى مثل ماهي أبرز الجهات التي تقدم مثل هذه الخدمات ، وغيرها الكثير .

وفي الجانب المقابل يلعب الانترنت دوراً هاماً ومحورياً في تسويق الخدمات ، حيث تعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى لها المنظمات ، و تساعدهم على توفير اتصال ثنائي الإتجاه بين المنظمة وعملائها ، ومن منا لا يعي أهمية الانترنت في هذا الزمن ، حيث ساهم التطور التقني في العالم على التركيز لدور الانترتب في الوصول إلى شرائح مختلفة وكبيرة من العملاء لم نكن نتوقع أن نصل إليهم لولا وجود الانترنت ، وهذا فتح لنا باب جديد في عالم التسويق ، وهو تسويق الخدمات عبر الانترنت والتي سوف نستعرضها في هذا البحث .

الهدف العام من اختيار الموضوع:

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين ، ومساعدة المهتمين بهذا المجال لفهم هذا الموضوع ، وبيان خطوات تسويق الخدمات عبر الانترنت.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مشكلة الدراسة :

مع التوسع السريع والهائل في استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية التي نراها في هذه الفترة ، تزايد اعتماد الشركات والمؤسسات الخدمية بمدينة جدة على تسويق خدماتها عبر الإنترنت كوسيلة أساسية لجذب المستهلكين وزيادة المبيعات. رغم ذلك، لا تزال هناك تباين و فجوات في الفهم الدقيق و العميق لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على سلوك المستهلكين بشكل محدد وواضح داخل هذه المدينة النابضة بالحياة والتنوع الثقافي والاقتصادي ، وأيضا لاننسى أنها بوابة الحرمين حيث يفد إليها الناس من مختلف أنحاء العالم ، وهذا يعطي قوة للمدينة وتنوع غير محدود في الخدمات.

من أبرز مشاكل الدراسة هي عدم وجود بيانات كافية وعميقة توضح مدى فاعلية تسويق الخدمات عبر الإنترنت وتأثيره المباشر على تغيير سلوكيات وتفضيلات المستهلكين في جدة. هذا النقص في البيانات يجعل من الصعب على المؤسسات الخدمية والتجارية تقييم وتحسين استراتيجياتهم التسويقية لتلبية توقعات واحتياجات المستهلكين بشكل أكثر فعاليتها وتصحيح أخطائها وإبراز نقاط قوتها بشكل أقوى . بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات تتعلق بتقييم التأثير الطويل الأمد لهذه الاستراتيجيات على الولاء للعلامة التجارية والرضا العام عن الخدمة ، ويرجع ذلك كما تم ذكره سابقا إلى قلة البيانات الصحيحة .

لذا، من المهم بمكان هذه الدراسة هدفها هي استكشاف وتحليل أثر تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوك المستهلكين في مدينة جدة، بغية ملأ هذه الفجوات المعرفية والمهارية وتقديم توصيات شاملة ووافية قائمة على البيانات الواضحة والتي قد تساعد الشركات والمؤسسات في جدة على تحسين أدائها التسويقي وتحقيق مزيد من النجاح في السوق.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى النظر لعدة أهداف محددة وواضحة تساهم في فهم وتقييم مدى تأثيرات تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوك المستهلكين في مدينة جدة، وهذه الأهداف هي :

١. تحليل الأثر المباشر لتسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات شراء المستهلكين للمنتجات:

- استكشاف كيف تؤثر الإعلانات الرقمية، والحملات الترويجية، والتسويق عبر المحتوى على خيارات وفرص وقرارات الشراء لدى المستهلكين داخل مدينة جدة.

٢. تقييم التغييرات في تفضيلات المستهلكين نتيجة للتسويق الإلكتروني :

- دراسة الانتقال في السلوكيات والتفضيلات التي يمكن أن تنشأ بسبب التعرض المستمر لتسويق الخدمات عبر الإنترنت وانتقال المستهلكين لهذا الفضاء الجديد.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. فحص تأثير استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت على الولاء للعلامة التجارية ورضا العملاء بالتحديد:

- معرفة مدى تأثير التسويق الرقمي في بناء الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة والشركة ومستويات تحقيق الرضا لدى المستهلكين في جدة.

٤. معرفة العوامل المؤثرة في فعالية تسويق الخدمات عبر الإنترنت:

- تحليل العوامل المختلفة مثل العمر، الجنس، والخلفية الثقافية والمعرفية ، و التي قد تؤثر على استجابة المستهلكين للتسويق الإلكتروني ، مما يترتب عليه تحديد الفئة المستهدفة و ماهي القنوات التي يترددون عليها دائما .

٥. تقديم اقتراحات وتوصيات عملية للشركات والمؤسسات وحتى المنشآت الحكومية لتحسين استراتيجيات التسويق الإلكتروني فيها:

- بناءً على النتائج المستخلصة، تطوير توصيات واقتراحات استراتيجية لمساعدة الشركات داخل جدة على تحسين جهودهم التسويقية وتعزيز تفاعلهم وتعاطيهم مع العملاء بشكل فعال و قوي .

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العظمى لهذه الدراسة في تعزيز الفهم حول أهمية وكيفية تأثير تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوكيات وتفضيلات واستخدام المستهلكين في مدينة جدة، حيث يعد موضوعًا مهماً وكبيرة في سياق الاقتصاد الرقمي المتنامي والمتصاعد. تأتي أهمية الدراسة من عدة جوانب ، نستعرض الأهم منها وما توصلنا إليه :

١. تلبية الحاجة للبيانات المحلية :

- على الرغم من الأبحاث العديدة حول تسويق الخدمات عبر الإنترنت عالميًا والدراسات المستفيضة في ذلك ، هناك نقص في الدراسات التي تركز على سلوك المستهلكين محلياً داخل المملكة العربية السعودية وبالتحديد في مدينة جدة . هذه الدراسة هدفها سد الفجوة وتوفير بيانات تعكس الواقع المحلي داخل المملكة وبالتحديد في مدينة جدة .

٢. الوصول إلى فهم عميق للتحديات والفرص في السوق السعودي:

- تزويد الشركات والمؤسسات وأيضا المنشآت الحكومية بفهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجهها في مجال تسويق الخدمات الإلكترونية، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لجذب والاحتفاظ بالعملاء.

٣. دعم الاقتصاد الرقمي وتحسين تجربة العميل:

- تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين الاستراتيجيات التسويقية عبر الإنترنت، وهذا ينعكس على دعم النمو الاقتصادي وتعزيز تجربة العميل في مدينة جدة بالتحديد.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤. تعزيز القرار التجاري:
-أيضا تمكين صانعي القرار في الشركات والمؤسسات من استخدام النتائج والمخرجات لتحسين الخطط التسويقية والأهداف الاستراتيجية في ذلك ، وتكييفها مع متطلبات السوق المحلية ، وتعزيز كفاءة الإنفاق التسويقي أيضا .

تساؤلات الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية التي نسعى إلى استكشافها وفهم أعمق لأثر تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوك المستهلكين في مدينة جدة. وتشمل هذه التساؤلات التالي :

١. كيف يؤثر تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين في مدينة جدة؟

- ما هي العوامل الرئيسية في حملات التسويق الإلكتروني التي تؤثر بشكل مباشر على قرارات الشراء لدى المستهلكين؟

٢. ما هي الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت؟

- كيف تتغير تفضيلات المستهلكين وسلوكياتهم نتيجة لاستراتيجيات التسويق الرقمي؟

٣. ما مدى فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية بين المستهلكين في جدة؟

- كيف يمكن قياس تأثير الحملات التسويقية عبر الإنترنت على الولاء للعلامة التجارية؟

٤. ما الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني على سلوك المستهلكين؟

- كيف يستفيد المسوقون من التقنيات الجديدة لتحسين تفاعل المستهلكين وتجربتهم مع العلامة التجارية؟

٥. ما هي التحديات والفرص التي تواجه الشركات في جدة عند تطبيق استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت؟

- ما هي العقبات التي تعترض تنفيذ استراتيجيات فعالة للتسويق الإلكتروني، وكيف يمكن التغلب عليها؟

حدود الدراسة :

تُعتبر فهم حدود أي دراسة علمية أمرًا حيويًا لتحديد نطاق تطبيق نتائجها ودقتها. بالنسبة لهذه الدراسة التي تستكشف أثر تسويق الخدمات عبر الإنترنت على سلوك المستهلكين في مدينة جدة، هناك عدة حدود يجب الإشارة إليها:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. النطاق الجغرافي:

- تقتصر الدراسة على مدينة جدة فقط، وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع المناطق في المملكة العربية السعودية أو خارجها ولكن ربما تُضاف كمعلومات جيدة يتم الاستفادة منها .

٢. عينة الدراسة:

- تم اختيار عينة الدراسة لتمثل مجموعة متنوعة من المستهلكين في جدة، ولكنها قد لا تغطي جميع الفئات العمرية أو الاجتماعية بشكل كامل.

٣. التقنيات المستخدمة:

- تعتمد الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات، وقد تتأثر دقة البيانات بمدى صراحة ودقة الردود التي قدمها المشاركون.

٤. الزمن:

- تمت الدراسة خلال فترة زمنية محددة وقد لا تعكس التغيرات التي قد تحدث في السوق أو في تقنيات التسويق الإلكتروني بعد هذه الفترة.

مصطلحات الدراسة :

تم تحديد مصطلحات الدراسة على النحو التالي :

١- التسويق الالكتروني: يمكن تعريف التسويق الإلكتروني على أنه نوع من التسويق لسلعة أو خدمة معينة على شبكة الإنترنت (العتيبي، ٢٠١٤م) حيث أصبحت شبكة الإنترنت الآن تحتل مكانه مهمة من حياتنا اليومية كونها مصدر من المصادر المهمة للحصول على المعلومة منافسة بذلك الوسائط التقليدية .

ومن ناحية أخرى أيضا ترى جمعية التسويق الأمريكية أن مصطلح التسويق هو" نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها من حيث استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها" (مساعدية ودباش، ٢٠٢١م).

وأرى أن المصطلحات أعلاه يوفر تعريفات قيمة ومفيدة جداً للتسويق الإلكتروني والتسويق بشكل عام، حيث أن من الفوائد الشمولية: حيث أن تعريف التسويق الإلكتروني يغطي الجوانب الأساسية بشكل جيد، مشيرًا إلى أهمية الإنترنت كقناة تسويقية رئيسية في العصر الحديث.

كذلك من الفوائد الربط بالواقع العملي: تشير الأبحاث إلى الإشارة حول أهمية الإنترنت في الحياة اليومية ، حيث تعكس فهمًا عميقًا لتأثير التقنيات الرقمية على سلوكيات الاستهلاك والتسويق.

٢- سلوك المستهلك:

هو كل ما يتعلق بالعمليات المرتبطة بقيام الأفراد أو المجموعات باختيار وشراء واستخدام والتخلص من المنتجات أو الخدمات أو الأفكار أو التجارب بهدف

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إشباع الحاجات والرغبات .(مرجع سلوك المستهلك – الدكتورة رانية المجني ، الدكتورة نريمان عمار)

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار النظري :

تسويق الخدمات

تسويق الخدمات هو فرع من التسويق يتخصص في الترويج للخدمات بدلاً من المنتجات الملموسة. يتميز بتحديات فريدة بسبب خصائص خدماتها مما يجعل تقييمها قبل الاستهلاك صعبًا. في تسويق الخدمات، الأهمية تُعطى لبناء الثقة والعلاقات مع العملاء، وتعزيز تجربة العميل، والتأكيد على جودة الخدمة واستمراريتها وهذه تعتبر من الأمور الجوهرية والمهمة. الأساليب المستخدمة تشمل إدارة العلاقات مع العملاء، التسويق الشخصي، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات والتفاعل مع العملاء. تسويق الخدمات يتطلب استراتيجيات مخصصة للتغلب على التحديات الفريدة للخدمات ولتحقيق التميز في سوق تنافسي.

مفهوم التسويق عبر الانترنت :

يعرف التسويق عبر الانترنت بأنه استخدام آليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاتخاذ قرارات التسويق، وممارسة كافة الأنشطة التسويقية إلكترونياً بغرض زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق رضا العملاء مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية. وقد تتمثل تلك القرارات أو الأنشطة التسويقية فيما يلي- :

القيام بالبحوث التسويقية إلكترونياً وتقديم المنتجات إلكترونياً والتسعير الإلكتروني للمنتجات و التوزيع الإلكتروني للمنتجات و الترويج الإلكتروني للمنتجات وخدمة العملاء إلكترونياً. (العتيبي، ٢٠١٤) كما يعرف بأنه "ممارسة كل الأعمال والأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة المعاصرة والتي تهدف أساسا إلى توفير المنتجات للعملاء والمستهلكين وذلك بالكمية المناسبة وفي المكان والزمان المناسبين، وبما يتلاءم مع أذواق ورغبات واحتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين بأيسر الطرق وأسهلها وبأقل التكاليف . (صونية، ٢٠٢١م)

كما عرف التسويق الإلكتروني بأنه :"تطبيق لسلسلة واسعة من تكنولوجيا المعلومات بهدف إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق وذلك لزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفعالة للسوق، استهداف التمييز واستراتيجيات تحديد الموقع، وتخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار والتوزيع ولترويج وتسعير البضائع والخدمات، و ابتكار تبادلات تفي بحاجة المستهلكين الفردية وبأهداف المؤسسات (صونية، ٢٠٢١م)

من الملاحظ بمكان أن التسويق عبر الإنترنت قدم نظرة شاملة ومفصلة حول العديد من الجوانب الأساسية لهذا المجال. حيث يتميز بتغطيته لمختلف الأنشطة التي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تشكل التسويق الإلكتروني، من البحوث التسويقية وحتى خدمة العملاء، مما يبرز الطبيعة المتكاملة والديناميكية للتسويق الرقمي .

أهمية تسويق الخدمات

تسويق الخدمات يمثل دورًا حيويًا في نجاح الشركات التي تسعى لتقدم خدمات بدلاً من منتجات ملموسة ، وتتلقى الأنشطة التسويقية اهتماما كبيرا من الشركات والمنظمات الخدمية ككل في أغلب دول العالم ،لزيادة الفعالية والكفاءة ، لذلك ننظر أنها تحقق نجاحات كبيرة في أنشطتها (عبدالمالك، ٢٠١٧م).

ونستعرض معاً بعض الأسباب التي توضح أهمية تسويق الخدمات:

١. تمييز الخدمات: بما أن الخدمات عادةً ما تكون غير ملموسة وغير قابلة للفحص المسبق، فإن تسويق الخدمات يساعد في بناء الثقة وتوضيح الفوائد للعملاء المحتملين.

٢. بناء العلاقات: تسويق الخدمات يركز كثيراً على بناء العلاقات مع العملاء. الهدف هو خلق تجارب إيجابية تشجع العملاء على العودة والتوصية بالخدمة للآخرين.

٣. تعزيز الرؤية: في سوق تنافسي، يساعد تسويق الخدمات الشركات على زيادة الوعي بعلامتها التجارية وخدماتها، مما يساعد في جذب عملاء جدد.

٤. إدارة التوقعات: يمكن للتسويق أن يوضح ما يمكن للعملاء توقعه من الخدمة، مما يساعد على منع سوء الفهم والخلافات المحتملة.

٥. التكيف مع السوق: يتيح تسويق الخدمات للشركات فرصة للتعرف على حاجات وتفضيلات العملاء والتكيف معها بمرور الوقت، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

تسويق الخدمات، بالتالي، يُعد أساسيًا للتواصل الفعال مع العملاء والحفاظ على ميزة تنافسية في الأسواق التي تتزايد فيها المنافسة بشكل مستمر.

ونلاحظ فيما ذكر أعلاه أن التسويق يمثل عنصر الحركة الاقتصادية للمجتمع ، ويعد مؤثرا لتطوره الاقتصادي، ذلك أن التسويق الفعال يمكنه أن يحرك العجلة الاقتصادية في المجتمع من خلال :

١- رفع المستوى المعيشي للأفراد والوصول لدرجات عالية من الرفاهية الاقتصادية ،فالمستهلك لديه حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان .

2-يخلق النشاط التسويقي عددا كبيرا من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع .

3- يقوم التسويق بتعريف المستهلك بالمنتجات المتوافرة في السوق وهو بهذا يؤدي دورا كبيراً في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين اتجاه السلع المختلفة (مساعدية ودباش، ٢٠٢١م).

فوائد تسويق الخدمات

تسويق الخدمات يمكن أن يكون له تأثيرات ملموسة على سلوك المستهلكين سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة. ونستعرض فيما يلي بعض الفوائد التي يمكن أن يقدمها تسويق الخدمات:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. الوصول الأسهل للمعلومات: تسويق الخدمات عبر الإنترنت يتيح للمستهلكين الوصول إلى معلومات شاملة حول الخدمات بسهولة وسرعة. يمكن للمستهلكين مقارنة الخدمات، قراءة التقييمات، والتعرف على تجارب الآخرين قبل اتخاذ قرار الشراء.
٢. تعزيز الثقة والشفافية: من خلال تقديم محتوى مفصل ومراجعات من العملاء، يمكن للشركات بناء الثقة وزيادة الشفافية. هذا يساعد المستهلكين على الشعور بالأمان عند اختيار خدمة معينة.
٣. تخصيص العروض: الإنترنت يتيح للشركات جمع بيانات حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، مما يمكنها من تخصيص العروض والرسائل التسويقية بطريقة تلائم احتياجات كل عميل.
٤. تسهيل التفاعل والمشاركة : تسويق الخدمات عبر الإنترنت يسمح بالتفاعل المباشر بين الشركات والمستهلكين عبر منصات مثل الشبكات الاجتماعية، المنتديات، والدردشات الحية، مما يعزز من مشاركة العملاء ورضاهم.
٥. التأثير على القرارات الفورية: الإعلانات الرقمية والعروض الترويجية يمكن أن تؤثر على المستهلكين لاتخاذ قرارات شراء فورية، خاصة عندما تكون مقرونة بحوافز مثل الخصومات المحدودة الوقت.
٦. تحسين الرضا والولاء: من خلال تقديم تجارب مستخدم سهلة ومريحة على الإنترنت، يمكن للشركات تحسين رضا العملاء وبناء الولاء للعلامة التجارية.
٧. زيادة التغطية الجغرافية: الإنترنت يزيل الحواجز الجغرافية، مما يتيح للشركات توسيع نطاق تسويق خدماتها إلى أسواق جديدة بدون الحاجة لوجود مادي في تلك المناطق.
٨. تكلفة قليلة وعائد كبير: العائد على الاستثمار هو واحد من أهم المعايير لمعظم الحملات التسويقية. وفوائد الشبكات الاجتماعية غالبا ما تتجاوز التكلفة بالكثير لأن وسائل الإعلام الاجتماعية لديها القدرة على توفير فرص كبيرة لإشهار العلامة التجارية أو الشركة مجانا، كما أن التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو واحد من أرخص وسائل التسويق المتاحة حاليا كلفة (زيوش وقاشي، ٢٠٢٠).

وسائل تسويق الخدمات عبر الانترنت

يرتبط التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي بتسويق العلاقات، حيث تحتاج المؤسسات إلى التحول من "محاولة البيع" إلى "إجراء الاتصالات" مع العملاء ، وتسويق الخدمات عبر الإنترنت يمكن أن يتم من خلال مجموعة متنوعة ومختلفة من الوسائل والاستراتيجيات ذات الصلة والتي تساعد الشركات على الوصول إلى جمهورها المستهدف وزيادة الوعي بعلامتها التجارية. هنا نستعرض أبرز وسائل تسويق الخدمات عبر الإنترنت:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١. موقع الكتروني: امتلاك موقع إلكتروني احترافي يعد أساسياً لأي عملية تسويق رقمي. يجب أن يكون الموقع سهل التنقل، محسنًا لمحركات البحث (SEO)، ويقدم محتوى قيماً يجيب على أسئلة العملاء ويحفزهم على الشراء.
٢. التسويق عبر محركات البحث (SEM): يشمل استخدام إعلانات مدفوعة على محركات البحث مثل Google لجذب زيارات إلى موقعك الإلكتروني. هذه الطريقة فعالة لجذب حركة المرور المستهدفة بسرعة وبطريقة فعالة .
٣. تسويق المحتوى: تقديم محتوى ذو قيمة، مثل المقالات، الفيديوهات القصيرة أو المهدفة نحو فئة معينة، الإنفوغرافيك، والبودكاست، التي تساعد في جذب الجمهور وبناء الثقة. المحتوى المفيد يمكن أن يعزز مكانتك كخبير في مجالك وتكون غالبا بطريقة عصرية تناسب الترند المعمول فيه حاليا .
٤. وسائل التواصل الاجتماعي: استخدام منصات مثل فيسبوك، تويتر، إنستغرام، تيك توك، ولينكدإن لنشر الوعي بخدماتك، والتفاعل مع الجمهور، ونشر المحتوى المفيد والترويجي.
٥. التسويق عبر البريد الإلكتروني: إرسال رسائل بريد إلكتروني ترويجية وإعلامية لقائمة المشتركين لديك. يمكن أن تشمل العروض الخاصة، الأخبار، التحديثات، والنصائح المفيدة.
٦. الإعلانات المصورة والفيديوهات: استخدام الإعلانات المصورة والفيديوهات على منصات مثل يوتيوب أو كإعلانات فيديو على مواقع الويب لجذب الانتباه وشرح الخدمات بطريقة مفصلة.
٧. التسويق بالعمولة: تعاون مع المؤثرين أو الشركاء الذين يمكنهم الترويج لخدماتك مقابل عمولة. هذه الطريقة تستفيد من شبكات أخرى لزيادة الوصول.

متطلبات تسويق الخدمات عبر الانترنت

إن كل السلع المادية والخدمات يحققان هدف واحد هو إشباع حاجات ورغبات المشترين والعملاء وتحقيق رضاهم ، إلا انه هناك اختلافات بين السلع والخدمات، ما دفع المختصون في مجال الخدمات والتسويق إلى استخدام الأنشطة والأدوات بشكل قد يختلف عن استخدامها في تسويق السلع الملموسة، وان هذا الاختلاف هو الأساس في تمييز الخدمات عن السلع وبالتالي برامج واستراتيجيات تسويقها (مساعدية ودباش، ٢٠٢١م).

ومن أجل إنجاح التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مهم على المؤسسات الاقتصادية الالتزام ببعض الأسس التي سوف تذكر فيما يلي:

- تبني الفلسفة التسويقية من طرف المؤسسات الاقتصادية: يستلزم على المؤسسات تبني فلسفة تسويقية تقوم على اعتبار شبكات التواصل الاجتماعي من أهم الأدوات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الرقمية التي تستعملها لإدارة أعمالهم، وهذا ما سوف ينعكس على حجم المبيعات وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية عالية.

- تنويع الأدوات التسويقية المستخدمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي: يجب على "المؤسسات الاعتماد على بعض أدوات التسويق الرقمية كالكتالوجات والكتيبات والمجلات الالكترونية ونوادي الانترنت والمسابقات الالكترونية" والتي ساعدت على "تقديم المعلومات للزبائن بشكل أفضل وبسرعة أكبر."

- التركيز على العملاء: يعتبر الزبون المحور الأساسي للقيام بأي نشاط تسويقي، فيجب على المؤسسات التركيز عليه من اجل إنجاح الخطة التسويقية وتحقيق أهدافها بفعالية.

- التسويق وفقا لخطط إستراتيجية: تأتي "أهمية التسويق الاستراتيجي من تحقيق أهدافه المتعددة على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل."

- تأهيل وتدريب المكلفين بالتسويق: تأهيل المكلفين بالتسويق على استخدام شبكات الانترنت والتواصل الاجتماعي وتدريبهم وإقناعهم بالبقاء على اتصال دائم مع الجمهور خارج أوقات العمل الرسمية (زيوش وقاشي، ٢٠٢٠).

التحديات التي تواجه تسويق الخدمات عبر الانترنت

"إن التسويق الالكتروني وخاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي يختلف عن الطرق التقليدية للتسويق، وبالتالي، فإنه يتطلب اهتماما خاصا وبناء إستراتيجية لتحقيق صورة العلامة التجارية والولاء (زيوش وقاشي، ٢٠٢٠).

ونستعرض أهم تلك التحديات التي تواجه تسويق الخدمات عبر الانترنت :

١- التحديات التنظيمية: تحتاج منظمات الأعمال من خلال استخدام إستراتيجيات التسويق الإلكتروني إلى عمل تغييرات في البنية التحتية في هيكل ومسار الفلسفة المنظمة ،ويتم دمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني وتحديث إجراءات العمل بما يتماشى مع تطورات التكنولوجية.

٢- ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية: إن عملية إنشاء موقع إلكتروني ترادف بناء وتكوين موقع على أرض الواقع (العالم المادي) فعملية التصميم والإنشاء والتطوير للمواقع الإلكترونية يصلح لذوي الخبرات والكفاءات ،وكذلك يجب عمل دراسات تسويقية وفنية لعمل مواقع إلكترونية جذابة لجذب اهتمام العملاء، كما يجب أن يكون الموقع مؤهلا لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمات.

٣- عائق اللغة والثقافة: تعتبر اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تقف عائق أمام العملاء وأمام بعض المواقع الإلكترونية، لذلك على المنظمات أن تطور برامج لترجمة النصوص الموجودة على مواقعهم الإلكترونية إلى لغات يفهمها عملائها، وكذلك مراعاة الثقافات المختلفة للعملاء وعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤- الأمن والخصوصية: من أهم التحديات المؤثرة على العملاء كي يتقبلوا فكرة التسويق عبر الانترنت وخاصة أن هذه العملية خاصة (التسويق الالكتروني) يتطلب من العميل وضع بعض البيانات مثل الاسم، الجنسية، العمر، العنوان، رقم بطاقة الائتمان، وهذا يتطلب من المنظمات استخدام برمجيات (زيوش وقاشي، ٢٠٢٠).

الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه تسويق الخدمات عبر الانترنت

- التركيز على أن تُعطي صفحات مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة المعلنة صورة ذهنية ذات طابع إيجابي والسمعة الجيدة لدى الجمهور المستهدف، ليكون التأثير على المدى الزمني الطويل .
- الاهتمام بتصميم مواقع ومنشورات بسيطة وواضحة العبارات.
- التركيز على التجديد في طريقة عرض الخدمات والتنوع في المحتوى والأفكار الإبداعية والمبتكرة، كي لا تصبح مملة .
- الاستفادة من خصائص موقع الفايسبوك من قلة التكاليف، واستهداف شرائح معينة .
- استخدام الوسائل التقليدية في جذب الانتباه لمواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة المعلنة .
- فتح مجالات للجمهور من أجل طرح الأفكار والآراء في مساحات مخصصة للتفاعل على موقع التواصل الاجتماعي أو على المنشورات الموجهة له الاهتمام بتنظيم مسابقات ونشاطات ثقافية، مع تقديم التهاني في المناسبات على مواقع التواصل الاجتماعي وربطها بمواضيع السياحة من أجل جذب انتباه الزبائن المتصفحين .
- المطالبة بالحماية القانونية وتقوية البنية التحتية للتعاملات الإلكترونية، لتفادي خداع الجمهور المستهدف ولتشجيع الثقة بالتعاملات الإلكترونية كونها لغة التواصل العصرية والمستقبلية، والتي فرضت تطوراتها على المؤسسات والأفراد (زيوش وقاشي، ٢٠٢٠).

الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية

دراسة عبدالملك (٢٠١٩) بعنوان : التسويق الدولي للخدمات عبر الإنترنت في عينة من الدول الأوروبية في الفترة ١٩٩٥ – ٢٠١٧ الفرص و الأثر .

هدفت هذه الدراسة على تأثير استخدام الإنترنت في مجموعة من الدول الأوروبية، حيث تجاوزت نسبة استخدام الإنترنت فيها ٨٠% في عام ٢٠١٧، على فرص التسويق الدولي للخدمات خلال العشرين عامًا الماضية من حيث تطور صادرات الخدمات. النموذج المستخدم في الدراسة قد أظهر وجود علاقة طويلة الأمد إيجابية بين استخدام الإنترنت وفرص التسويق الدولي للخدمات في هذه الدول، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للقيمة المضافة في قطاع الخدمات. وفقًا لنموذج Panal

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ARDL، فإن القيمة المضافة في قطاع الخدمات تؤثر بشكل إيجابي على فرص التسويق الدولي للخدمات في الأجل القصير.

دراسة قاشي (٢٠٢٠) بعنوان : فرص وتحديات التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة ميدانية بالوكالة السياحية بولاية الجلفة

شهد استخدام الانترنت في الأعمال الالكترونية نموا سريعا، تمثل في زيادة المواقع التجارية عالميا والتي أتاحت طلب المعلومات وإنجاز الخدمات اعتمادا على التقنيات الرقمية، فزادت بذلك أهمية المواقع الاجتماعية في تنفيذ الأنشطة التجارية وتطبيقات التسويق، ويتضمن التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي تقنيات تمكن المؤسسة الاقتصادية من التواصل مع الزبائن الحاليين والمحتملين. هدفت هذه الدراسة على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ضمن الإستراتيجية التسويقية التي تنتهجها وكالة السياحة والسفر -أماكن- بولاية الجلفة، فعلى الرغم من الخصائص التي توفرها مواقع التواصل الاجتماعي من سهولة وسرعة في التواصل مع الزبائن إلا أنها تعاني من التعرض إلى مشاكل في العلاقة بين المؤسسة والزبون، والتي يمكن أن تؤدي بفعالية التسويق في تحقيق أهدافها.

دراسة ضرار العتيبي (٢٠١٨) بعنوان : دراسة تحليلية لأثر التسويق الإلكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفيات بالتطبيق على منطقة عسير .

تعد الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية الخدمية من أهم ركائز تحقيق رفاهية المجتمع التي تعد جميع الحكومات شعوبها بتوفيرها . وذلك إيمانا منها بان تحسين الخدمات الحكومية له فوائده الاقتصادية والاجتماعية على جميع شرائح المجتمع .تواجه المنظمات الحكومية الخدمية جملة من التغيرات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والثقافية ، مما يتحتم على هذه المنظمات مواجهه هذه التحديات من خلال الأخذ بمفاهيم الإدارة الحديثة وتبني استراتيجيات ومداخل مختلفة تمكنها من رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية الخدمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التعامل الايجابي مع التحديات والتحولات البيئية ،وترشيد الإنفاق ، وسرعة الانجاز، وتبسيط الإجراءات ،ذلك الأمر الذي يتناسب مع المدخل الشمولي للتطوير الإداري من خلال استغلال مواردها بكفاءة والتحسين المستمر لجودة خدماتها ورضا عملائها .هذا وبالرغم من التحديات التي تواجها ا لمنظمات الخدمية والتي من بينها القطاعات الصحية في العديد من البلدان بشكل عام ، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص حيث شهدت الخدمات الصحية التي تقدمها وزارة الصحة تطورا مشهودا في جميع جوانبها الوقائية والعلاجية وغيرها وذلك في فترة زمنية قياسية تحقق خلالها تقدما متميزا في مؤشرات الحالة الصحية، وعلى الرغم من الانجازات الكبيرة التي تحققت إلا أن القطاع الصحي يواجه العديد من التحديات تتمثل ف ي أهمية الاستمرار في تطوير القطاع الصحي ورفع الكفاءة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الخدمية لها وذلك من خلال تبني التسويق الالكتروني للخدمات الصحية، ويحتل قطاع الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية موقعا مميزا .

دراسة مساعدية الزهراء ،دباش شيماء (٢٠٢٠) بعنوان : دور التسويق الالكتروني في تطوير الخدمة السياحية .دراسة حالة لوكالة السياحة و الأسفار – إعتدال –

هدفت هذه الدراسة في تحديد وتحليل دور التسويق الإلكتروني في تطوير الخدمة السياحية، مع التركيز بشكل خاص على وكالة السياحة والأسفار "إعتدال" كدراسة حالة. الدراسة تستهدف بيان أهمية وفعالية التسويق الإلكتروني في قطاع السياحة وكيف يمكن أن يسهم في تعزيز تطوير الخدمات السياحية بشكل عام.

دراسة رقية مرزوق ، حنان كيحل (٢٠٢٠) بعنوان : دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسويق الخدمات .دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شريحة موبيليس فرع اتصالات الجزائر موبيليس دائرة الميلية –جيجل-

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تسويق الخدمات. الدراسة تهدف إلى تقديم فهم معمق حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسويق وتأثيرها على تلبية متطلبات المستهلكين، وكذلك دورها في ترويج المبيعات عبر الأدوات الإلكترونية مثل الإنترنت والهواتف الذكية.

بعض الأهداف الفرعية للدراسة تشمل:

- التحقيق في مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على فعالية تسويق الخدمات.
- استكشاف كيفية تساهم شبكة الإنترنت والهواتف الذكية في ترويج المبيعات وتلبية توقعات المستهلكين.
- تقديم تحليل للعلاقة بين استخدام هذه التكنولوجيات وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز الولاء للعلامة من قبل المستهلكين.

الدراسة تهدف إلى ملء الفجوات في البحث الأكاديمي بخصوص التأثير الديناميكي للتكنولوجيا الحديثة في تسويق الخدمات، مما يساعد المؤسسات على فهم أفضل لكيفية تحسين استراتيجياتهم التسويقية لتلائم التطورات التكنولوجية المعاصرة.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

دراسة K. Douglas Hoffman- John E. G. Bateson بعنوان : Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases

هدفت الدراسة تقديم معرفة شاملة لمجال تسويق الخدمات. وهدفت أيضا إلى التعريف بقضايا خدمة العملاء المحددة وتعزيز فهمهم للإستراتيجيات والممارسات المتعلقة بتسويق الخدمات. كما تركز النصوص على تطوير المهارات في إنشاء عمليات خدمة فعالة، تصميم بيئات الخدمة، قياس رضا العملاء وجودة الخدمة،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وإتقان استراتيجيات استعادة الخدمة. هذه المهارات حيوية للحفاظ على قاعدة العملاء ونموها في قطاع الخدمات التنافسي.

ومن الأهداف الرئيسية للدراسة هو تزويد المختصين بمقدمة شاملة لمجال تسويق الخدمات. تهدف الدراسة إلى زيادة المعرفة حول القضايا الخاصة بخدمة العملاء وكذلك تعريفهم بالاستراتيجيات والممارسات الخاصة بتسويق الخدمات. بالإضافة إلى المعرفة التقليدية بالأعمال، يتطلب عالم الأعمال اليوم كفاءات متزايدة من الموظفين في تطوير عمليات الخدمة الفعالة، بناء بيئات خدمة معنوية، قياس رضا العملاء وجودة الخدمة، بالإضافة إلى مهارات استرجاع الخدمة الضرورية للنمو والحفاظ على قاعدة العملاء القائمة.

دراسة لوسي كيمبل بعنوان : كتيب الابتكار في الخدمات

هدفت الدراسة إلى تزويد الأشخاص الذين يعملون على تصميم الخدمات المبتكرة بمفاهيم جديدة، وحالات يمكن التعلم منها، وأساليب وقوالب يمكن العمل بها. تركز الدراسة بشكل خاص على مراحل البداية في تصميم الخدمات المبتكرة، حيث يكون هذا الطور هو الأكثر غموضاً ويتطلب استكشافات مبكرة قد تؤدي إلى رؤى وأفكار جديدة دون وضوح تام حول كيفية تنفيذها. تهدف الدراسة إلى مساعدة المدراء والمصممين على استغلال وقتهم وميزانياتهم ومواهبهم بشكل فعال وبناء رؤى واستراتيجيات وخطط جماعية.

أيضا هدفت الدراسة إلى توفير نظرة شاملة وعميقة حول كيفية تصميم الخدمات المبتكرة باستخدام أساليب ومفاهيم مستجدة في هذا المجال. تتناول الدراسة الطرق التي يمكن بها دمج الابتكارات التقنية والتصميمية في الخدمات التي تقدمها الشركات، مع التركيز بشكل خاص على الأطوار الأولية لتصميم هذه الخدمات. تهدف الدراسة أيضًا إلى:

١. فهم التحديات الحديثة: الاعتراف بالتحديات الجديدة التي تواجه الشركات والمجتمعات، مثل تغير المناخ وندرة الموارد، وتحسين تجربة العملاء.

٢. الابتكار في التكوين: تشجيع إعادة تكوين موارد الخدمة وفهم المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالخدمات.

٣. تطوير المهارات والمعرفة: الدراسة تسلط الضوء على كيفية تطوير المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة الابتكار وتصميم الخدمات.

٤. تعزيز التجارب العملية: تقديم نهج عملي يتضمن الأنشطة التي يمكن للمصممين والمدراء تطبيقها لتطوير خدماتهم بطرق مبتكرة.

٥. دمج الأبحاث الأكاديمية: الربط بين الأبحاث الأكاديمية والممارسات العملية لتعزيز فهم أعمق وتطبيق أكثر فعالية للمفاهيم الجديدة في تصميم الخدمات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بشكل عام وموجز، تسعى الدراسة إلى تمكين المحترفين في مجال تصميم الخدمات من تبني وتطبيق أساليب مبتكرة تعالج التحديات المعاصرة في مجال الأعمال والخدمات، مع التركيز على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات.

دراسة سيمون كينغسنورث بعنوان (استراتيجية التسويق الرقمي، نهج متكامل للتسويق عبر الإنترنت)

هدفت الدراسة إلى توفير فهم شامل لكيفية تطوير وتنفيذ استراتيجية تسويق رقمي متكاملة وفعّالة. الدراسة تستهدف تعليم المسوقين كيفية دمج التقنيات الرقمية المختلفة بطريقة تتناغم مع الأهداف الإستراتيجية للأعمال التجارية. تهدف أيضًا إلى تزويد المسوقين بالأدوات والمعرفة اللازمة لتحليل السوق، فهم العملاء، وتطوير استراتيجيات تسويقية تعتمد على بيانات دقيقة وتحليلات مفصلة لتحقيق أفضل النتائج في عالم التسويق الرقمي المعاصر.

أيضا هدفت الدراسة إلى إعطاء المسوقين نظرة شاملة ومفصلة حول كيفية تطوير استراتيجيات تسويقية تدمج بين الأدوات الرقمية والنهج التقليدية للتسويق. الهدف هو مساعدة الشركات على التكامل الأمثل للتسويق الرقمي داخل استراتيجياتها الشاملة وتعظيم العائد من الاستثمار في التسويق عبر الإنترنت. تشمل الدراسة تقديم تقنيات ونصائح عملية لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك كيفية تقييم واستغلال الفرص الرقمية، تطوير المحتوى الرقمي الجذاب، وتعزيز التفاعل مع العملاء. كما تتطرق الدراسة إلى أهمية الفهم العميق للعميل وسلوكياته الرقمية وكيفية استخدام هذه المعرفة لصياغة رسائل تسويقية مستهدفة وفعّالة. تُعد الدراسة موردًا قيّمًا للمسوقين الراغبين في تعزيز قدراتهم على التنافس في بيئة التسويق الرقمي السريعة التغير.

التعليق على الدراسات السابقة :

هذه الدراسات تقدم نظرة شاملة ومتنوعة على العديد من جوانب التسويق الإلكتروني وتسويق الخدمات، وكيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين التنافسية والتواصل مع العملاء. كل دراسة تركز على جانب معين، مما يعطي لمحة واسعة وتفرد عن التحديات والفرص في هذا المجال. على سبيل المثال، دراسة عبدالملك تبين كيف أن استخدام الإنترنت في الدول الأوروبية عزز من فرص التسويق الدولي للخدمات بفضل القيمة المضافة في قطاع الخدمات، بينما دراسة قاشي تسلط الضوء على تحديات وفرص استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق الخدمات السياحية بمنطقة محلية.

دراسة ضرار العتيبي تناولت أهمية التسويق الإلكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفيات، مما يظهر أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة واستراتيجيات التسويق في تحسين الخدمات الصحية. أما دراسة مساعدية ودباش

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فتركز على تحليل الدور الذي يلعبه التسويق الإلكتروني في تطوير الخدمات السياحية، وهو ما يعكس أهمية الاستراتيجيات الرقمية في تعزيز القطاعات السياحية.

دراسة رقية مرزوق وحنان كيحل تبين كيفية تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسويق الخدمات، وتشمل الهواتف الذكية والإنترنت في ترويج المبيعات وزيادة وعي العلامة التجارية. وكل هذه الدراسات تقدم معلومات قيمة لأي شخص مهتم بفهم التحولات في مجال التسويق الرقمي وتسويق الخدمات في عصر الثورة الرقمية.

وسوف نستعرض تعليقًا أعمق على بعض الجوانب المهمة والمشتركة في هذه الدراسات وكيف ترتبط بالمشهد العالمي للتسويق والخدمات:

١. الانتقال نحو الرقمنة: دراسات مثل تلك التي أجراها عبدالملك ومرزوق وكيحل تبرز كيف أن الانتشار الواسع للإنترنت والتكنولوجيات الرقمية قد أثر بشكل ملموس على تسويق الخدمات. تناولت هذه الدراسات كيف أن الأسواق العالمية والمحلية تتحول تدريجياً نحو استخدام استراتيجيات رقمية متقدمة تسمح بالوصول الأوسع والأكثر فعالية للعملاء.

٢. فرص وتحديات: دراسة قاشي تقدم مثالًا ملموسًا على كيفية تفاعل الشركات مع الفرص والتحديات التي تقدمها الوسائط الاجتماعية. يتمثل التحدي الرئيسي في كيفية بناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء في بيئة تتسم بالتغير السريع والتفاعل المستمر، وهو ما يتطلب استراتيجيات مبتكرة ومرنة.

٣. تأثير على القطاعات الخدمية: دراسة العتيبي تسلط الضوء على القطاع الصحي، موضحة كيف يمكن للتسويق الإلكتروني أن يرفع من الكفاءة التنافسية للمستشفيات. هذا يدل على أهمية تبني التكنولوجيا ليس فقط في تسويق الخدمات ولكن أيضًا في تحسين العمليات والخدمات الداخلية.

٤. التطور والابتكار في التسويق: كما في دراسة كينغسنورث، يُظهر تقديم نظرة شاملة على كيفية تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي التي تلبي تحديات السوق الحديثة. هذا يعكس توجه العالم نحو التكامل بين التقنيات الرقمية والنهج التقليدية لتعزيز الفعالية.

٥. التركيز على العميل: جميع الدراسات تشير إلى أهمية توجيه الاستراتيجيات نحو تحسين تجربة العميل ورضاه. هذا التوجه لا يقتصر على جذب العملاء فحسب، بل يشمل الحفاظ عليهم وبناء علاقات مستدامة تعود بالفائدة على الشركات على المدى الطويل.

هذه الدراسات توفر بصيرة قيمة حول كيفية استخدام وتأثير الرقمنة في التسويق العالمي والمحلي للخدمات، وتعطي إشارات حول كيف يمكن للشركات تطوير استراتيجياتها لتتناسب مع العصر الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أهم ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة :

الدراسات الحديثة في مجال التسويق والخدمات تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية ومهمة، وتتضمن:

١. التركيز على التكنولوجيا الرقمية: الدراسات الحديثة تميل إلى التركيز بشكل كبير على دور التكنولوجيا الرقمية في التسويق. هذا يشمل البحث في كيفية استخدام الأدوات الرقمية مثل الوسائط الاجتماعية، الهواتف الذكية، والتقنيات الأخرى التي تؤثر في تفاعلات العملاء وتجربتهم.

٢. استخدام البيانات الكبيرة والتحليلات: الدراسات الجديدة تستفيد من توافر البيانات الكبيرة والتحليلات المتقدمة لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم بشكل أعمق. هذا يساعد الشركات على تحسين استراتيجياتها التسويقية وتخصيصها بناءً على تحليلات دقيقة.

٣. التفاعلية والتخصيص: دراسات العصر الجديد تعطي أهمية كبيرة للتفاعلية والتخصيص في تسويق الخدمات. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تمكن الشركات من تقديم تجارب مخصصة وفريدة لكل عميل.

٤. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: هناك تزايد في التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الدراسات الجديدة. الشركات باتت تدرك أكثر فأكثر أهمية تضمين هذه العوامل في استراتيجياتها التسويقية للتواصل بشكل فعال مع العملاء الذين يزداد وعيهم بالقضايا البيئية والاجتماعية.

٥. التجارب الغامرة والواقع الافتراضي: تكنولوجيا مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز بدأت تأخذ مكانها في الدراسات التسويقية الحديثة، حيث تستكشف كيف يمكن استخدام هذه التقنيات لتعزيز تجربة العملاء وجذب انتباههم بطرق جديدة ومبتكرة.

٦. التأقلم مع المغيرات العالمية: الدراسات الحديثة تعطي أهمية كبيرة للتأقلم مع التغييرات العالمية مثل جائحة كورونا والأزمات الاقتصادية، وكيف يمكن للشركات استخدام الأدوات الرقمية للتغلب على التحديات الناتجة عن هذه التغييرات.

هذه التحولات في الدراسات تعكس التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيف تؤثر هذه التغيرات في نماذج الأعمال واستراتيجيات التسويق.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهجية البحث وأسلوبه

اعتمدت هذه الدارسة المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وقد اعتمدت في إعداد هذا البحث على ما يلي:

الدراسة النظرية :

حيث تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب الحديثة والمراجع المتعلقة أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة؛ من حيث طبيعة المفاهيم والمراحل والعناصر المساعدة لتطبيق تسويق الخدمات عبر الانترنت، كما

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تم الرجوع إلى الدوريات والتقارير المتخصصة التي تعرضت للمشكلات التي تواجهها المستشفيات وكيفية مواجهتها وطرق علاجها.

ثانياً: مصادر البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات هما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في المراجع والتي منها الكتب والدوريات والندوات والتقارير والرسائل العلمية وغيرها.

- المصادر الأولية: وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعد الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، بهدف التحقق من أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين بمدينة جدة، وذلك من خلال استقصاء موزع على مجموعة من الموظفين على مدينة جدة.

ثالثاً: مجتمـع البحث

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من سكان مدينة جدة.

رابعاً: عينة البحث

سيتم توزيع استمارات الاستقصاء على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث ، وذلك بعد اخذ الموافقة من اللجنة على صحة الاستبيان والقيام بعمل رابط الكتروني على جوجل كروم وتوزيع هذا الرابط على مجموعة من سكان مدينة جدة ، وتم توزيع الاستبيان على عينه مقدارها (٥٥) استمارة استقصاء .

خامساً: أداة الدراسة

وسوف تشمل الاستبانة مجموعة من المعلومات الاولية تشمل (النوع، المرحلة العمرية، المستوى التعليمي) بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتشمل :

١ -تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين ويتكون من ٤ فقرات

٢ -الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت ويتكون من ٦ فقرات

٣ -فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية ويتكون من ٦ فقرات

٤- الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني ويتكون من ٦ فقرات

صدق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية

المصداقية والموثوقية هي المقاييس المستخدمة لتقييم جودة أدوات البحث: تشير الصلاحية إلى مدى دقة طريقة ما في القياس، بينما تشير الموثوقية إلى اتساق القياس عبر الطرق المختلفة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصدق هو أحد أهم خصائص أداة البحث الجيدة، مما يعني أن الأداة تقيس ما صُممت من أجله وليس شيئًا آخر. وسيتناول الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي:

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي (دراسة الارتباط بين كل عبارة واجمالي محورها)

العبارات الخاصة بمحاور الدراسة	تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين	الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت	فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية	الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني
1	٠.٦٦٧	٠.٨١١	٠.٦٢٩	٠.٦٣٦
2	٠.٦٦٥	٠.٦٠٦	٠.٧٥٠	٠.٧١٨
3	٠.٧٠٢	٠.٦٩٠	٠.٧٨٤	٠.٧٣٠
4	٠.٦٤٥	٠.٩٣٢	٠.٧٧١	٠.٧٤٤
5		٠.٦٩٩	٠.٨٧٥	٠.٧٧٤
6		٠.٧٧٧	٠.٨٥٥	٠.٥٩٩

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الارتباط قوية وطرديه وكذلك ذات دلالة احصائية مما يحقق صدق الاستبانة وكذلك يؤكد مدي صلاحية الاستبانة في التطبيق اي ان الاستبانة تصلح للدراسة وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠.٥٩٩ الي ٠.٩٣٢

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمحاور أثر تسويق الخدمات عبر الانترنت على سلوك المستهلكين ويوضح الجدول التالي (٢) معاملات الثبات.

جدول (٢) معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاورها المختلفة

	الفاكرونبخ	التجزئة النصفية
تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين	٠.٨٦٢	٠.٨٦٦
الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت	٠.٨٦٣	٠.٧٩٢
فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية	٠.٩٤٠	٠.٨٤٢
الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني	٠.٨٣٢	٠.٧٣٣

يتضح من جدول (٢) ارتفاع معاملات الثبات حيث نجد ان معامل الفا كرونبخ للمحور الأول (تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٠.٨٦٢ والتجزئة النصفية ٠.٨٦٦ ومعامل الثبات للمحور الثاني (الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت) ٠.٨٦٣ والتجزئة النصفية ٠.٧٩٢ ومعامل الثبات للمحور الثالث (فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية) ٠.٩٤٠ والتجزئة النصفية ٠.٨٤٢ وجميعها مرتفعة مما يحقق الثبات في العينة أي العينة تصلح للدراسة. ومعامل الثبات للمحور الرابع (الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني) ٠.٨٣٢ والتجزئة النصفية ٠.٧٣٣ وجميعها مرتفعة مما يحقق الثبات في العينة أي العينة تصلح للدراسة.

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

تم الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) وتم استخدام الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- معامل (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات الاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية.
- حساب الانحراف المعياري
- حساب المتوسط الحسابي
- حساب (T-test)

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لعمل المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة في أسئلة الاستبيان من خلال معرفة المتوسط الحسابي من خلال مقياس ليكرت الخماسي حيث يعبر (موافق بشدة = ٥) (موافق = ٤) و (إلى حد ما = ٣) و (غير موافق = ٢) و (غير موافق بشدة =١)

ثم يتم حساب الانحراف المعياري من المعادلة الإحصائية الخاصة ببرنامج SPSS ثم حساب ال T-Test لمعرفة التحليل الكمي بالاستبيان ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عينة الدراسة في الإجابات ام لا وفي بعض الأحيان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعند الحصول على قيمة T-Test من البرنامج الاحصائي يتم مقارنتها ب T الجدولية للتأكد من الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) حيث قيمة T الجدولية (2.009) اذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية واذا كانت أقل يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نتائج الدراسة ومناقشتها

البيانات الأولية للدراسة

جدول (٣): توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس في عينة البحث (ن=٥٥)

الجنس		
	ك	%
ذكر	50	90.91
أنثي	5	9.09
المجموع	55	100.0

يتضح من الجدول (٣) والرسم التوضيحي (١) انه يوجد ٥٠ بنسبة ٩٠.٩١ % من العينة من النوع الذكور ويوجد ٥ بنسبة 9.09 % من النوع اناث وهذا يدل على ان العينة الأكبر من النوع للذكور التي قامت بالإجابة على الاستبيان



الشكل (١) متغير الجنس

جدول (٤): توزيع العينة وفقا لمتغير المرحلة العمرية في عينة البحث (ن=٥٥)

المرحلة العمرية		
	ك	%
أقل من ٢٥سنة	9	16.36
من ٢٥ إلى أقل من ٣٠	14	25.45
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥	8	14.55
من ٣٥الى أقل من ٤٠	11	20.00
من ٤٠الى أقل من ٤٥	4	7.27
أكثر من ٤٥ سنة	9	16.36
المجموع	٥٥	١٠٠.٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتضح من الجدول (٢) والرسم التوضيحي (٢) انه يوجد ٩ بنسبة 16.36 % كانت المرحلة العمرية أقل من ٢٥سنة و يوجد ١٤ بنسبة 25.45 % يتراوح المرحلة العمرية لهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ ويليها ٨ بنسبة ١٤.٥٥% في المرحلة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ويليها ١١ بنسبة ٢٠.٠٠% لعينة يتراوح اعمارها من ٣٥الى أقل من ٤٠ ويليها ٤ بنسبة ٧.٢٧% لعينة تتراوح أعمارهم من ٤٠الى أقل من ٤٥ ويليها ٩ بنسبة 16.36أكثر من ٤٥ سنة التي قامت بالإجابة على الاستبيان وكانت النسبة الأكبر للعينة التي تتراوح اعمارها من (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠)



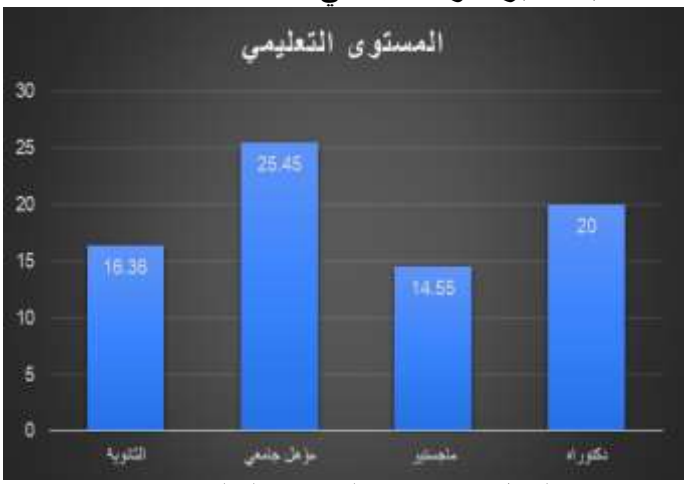
الشكل (٣) متغير المرحلة العمرية

جدول (٥) توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي في عينة البحث (ن=٥٥)

المستوى التعليمي		
	ك	%
الثانوية	9	16.36
مؤهل جامعي	14	25.45
ماجستير	8	14.55
دكتوراه	11	20.00
المجموع	٥٥	١٠٠.٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتضح من الجدول (٤) والرسم التوضيحي (٣) انه يوجد ٩ بنسبة 16.36 % كانت المستوى التعليمي ثانوي من عينة الدراسة و يوجد ١٤ بنسبة 25.45 % المستوى التعليمي مؤهل جامعي ويوجد ٨ بنسبة ١٤.٥٥% المستوى التعليمي ماجستير ويوجد ١١ بنسبة ٢٠% المستوى التعليمي دكتوراه التي قامت بالإجابة على الاستبيان وكانت النسبة الأكبر للمؤهل الجامعي.



الشكل (٣) متغير المستوى التعليمي

محاور الدراسة

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين) عينة البحث (ن=٥٥)

			البيانات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	مستوي الدلالة	رتبة السؤال
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	أجد محتويات مثيرة للاهتمام تظهر في الإنترنت حول العلامة التجارية بمدينة جدة التي أفكر في التعامل معها.	ك	21	25	6	3	٠	4.16	0.21	41.34	دال احصائياً	٢
		%	38.18	45.45	10.91	5.45	0.00					
2	من السهل تقديم رأيي حول العلامة التجارية التي أفكر في التعامل معها والحصول علي	ك	21	24	7	3	0	4.15	0.20	42.23	دال احصائياً	٣
		%	38.18	43.64	12.73	5.45	0.00					

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	خدماتها عبر الإنترنت.										
3	أرغب في نقل معلومات حول العلامة التجارية للشركات الموجودة بمدينة جدة التي افضل التعامل معها عبر الإنترنت.	ك	22	18	10	3	2	4.00	0.16	44.96	دال احصائياً	٤
		%	40.00	32.73	18.18	5.45	3.64					
4	يعد استخدام الإنترنت للبحث عن معلومات حول العلامة التجارية التي أفكر في شرائها أمرا عصريًا للغاية.	ك	31	17	6	1	0	4.42	0.24	43.40	دال احصائياً	١
		%	56.36	30.91	10.91	1.82	0.00					

يتضح من الجدول (٦) ان جميع عبارات المحور الأول (تسويق الخدمات عبر الإنترنت على قرارات الشراء لدى المستهلكين) ذات دلالة إحصائية جميع عبارات المحور الأول دالة احصائياً حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠٩) ونجد ان العبارة رقم (٤) وهي (يعد استخدام الإنترنت للبحث عن معلومات حول العلامة التجارية التي أفكر في شرائها أمرا عصريًا للغاية.) تأتي في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي ٤.٤٢ وانحراف معياري ٠.٢٤ ويليها العبارة رقم (١) وهي (أجد محتويات مثيرة للاهتمام تظهر في الإنترنت حول العلامة التجارية بمدينة جدة التي أفكر في التعامل معها.) بمتوسط حسابي ٤.١٦ وانحراف معياري ٠.٢١ وتأتي العبارة رقم (٢) وهي (من السهل تقديم رأيي حول العلامة التجارية التي أفكر في التعامل معها والحصول علي خدماتها عبر الإنترنت.) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٤.١٥ وانحراف معياري ٠.٢٠ وتأتي العبارة رقم (٣) وهي (أرغب في نقل معلومات حول العلامة التجارية للشركات الموجودة بمدينة جدة التي افضل التعامل معها عبر الإنترنت.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٤.٠٠ وانحراف معياري ٠.١٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت) عينة البحث (ن=٥٥)

			البيانات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	مستوي الدلالة	رتبة السؤال
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	إذا تم سؤالي ، سأقدم النصيحة بالتعامل مع خدمات العلامة التجارية ذات السمعة الجيدة.	ك	29	25	1	0	0	4.51	0.27	41.08	دال احصائياً	١
		%	52.73	45.45	1.82	0.00	0.00					
2	أوصي للأصدقاء والمعارف بالتعامل مع خدمات علامة تجارية بعينها.	ك	27	23	4	1	0	4.38	0.24	42.66	دال احصائياً	٢
		%	49.09	41.82	7.27	1.82	0.00					
3	كثيراً ما أقرأ مراجعات المستهلكين الآخرين عبر الإنترنت لمعرفة العلامات التجارية التي تحدث انطباعات جيدة عند الآخرين.	ك	24	23	6	1	1	4.24	0.21	42.60	دال احصائياً	٤
		%	43.64	41.82	10.91	1.82	1.82					
4	للتأكد من شراء العلامة التجارية المناسبة ، غالبا ما أقرأ مراجعات المستهلكين الآخرين عبر الإنترنت.	ك	27	20	5	2	1	4.27	0.22	43.22	دال احصائياً	٣
		%	49.09	36.36	9.09	3.64	1.82					
5	إذا لم أقرأ مراجعات المستهلكين عبر الإنترنت عند شراء أحدي العلامات التجارية ، فأنا اقلق بشأن قراري.	ك	18	23	9	3	2	3.95	0.17	40.86	دال احصائياً	٦
		%	32.73	41.82	16.36	5.45	3.64					
٦	عندما أشتري علامة تجارية ، فإن مراجعات وتوصيات المستهلكين عبر الإنترنت تجعلني واثقا من شراء المنتج / العلامة التجارية.	ك	21	25	8	1	0	4.20	0.21	41.82	دال احصائياً	٥
		%	38.18	45.45	14.55	1.82	0.00					

يتضح من الجدول (٧) ان جميع عبارات المحور الثاني (الأنماط السلوكية التي تظهر لدى المستهلكين نتيجة التعرض لتسويق الخدمات عبر الإنترنت) ذات دلالة إحصائية أن جميع عبارات المحور الثاني ذات دالة احصائياً حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠٩) ونجد ان العبارة رقم (١) وهي (إذا تم سؤالي ، سأقدم النصيحة بالتعامل مع خدمات العلامة التجارية ذات السمعة الجيدة.) تأتي في المرتبة الأولي بمتوسط

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حسابي ٤.٥١ وانحراف معياري ٠.٢٧ ويليها العبارة رقم (٢) وهي (أوصي للأصدقاء والمعارف بالتعامل مع خدمات علامة تجارية بعينها.) بمتوسط حسابي ٤.٣٨ وانحراف معياري ٠.٢٤ وتأتي العبارة رقم (٦) وهي (عندما أشتري علامة تجارية ، فإن مراجعات وتوصيات المستهلكين عبر الإنترنت تجعلني واثقا من شراء المنتج / العلامة التجارية.) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٤.٢٠ وانحراف معياري ٠.٢١ وتأتي العبارة رقم (٥) وهي (إذا لم أقرأ مراجعات المستهلكين عبر الإنترنت عند شراء أحدي العلامات التجارية ، فأنا اقلق بشأن قراري.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٩٥ وانحراف معياري ٠.١٧.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية) عينة البحث (ن=٥٥)

			البيانات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	مستوي الدلالة	رتبة السؤال
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	انا اهتم بالأسماء التجارية للمنتجات والخدمات التي أشتريها.	ك	17	30	6	2	0	4.13	0.23	36.07	دال احصائياً	٤
		%	30.91	54.55	10.91	3.64	0.00					
2	الأسماء التجارية تخبرني بشيء عن جودة المنتجات والخدمات.	ك	22	25	6	2	0	4.22	0.22	41.74	دال احصائياً	١
		%	40.00	45.45	10.91	3.64	0.00					
3	أحيانا أجد نفسي على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل المنتجات / الخدمات بسبب علامتها التجارية.	ك	23	21	8	2	1	4.15	0.19	43.94	دال احصائياً	٢
		%	41.82	38.18	14.55	3.64	1.82					
4	المنتجات / الخدمات ذات العلامات التجارية المشهورة هي ذات نوعية جيدة.	ك	14	26	9	4	2	3.84	0.18	34.84	دال احصائياً	٥
		%	25.45	47.27	16.36	7.27	3.64					
5	كثيرا ما أتشاور مع المستهلكين الآخرين على الانترنت للمساعدة في اختيار العلامة التجارية المناسبة.	ك	18	17	11	7	2	3.76	0.12	45.24	دال احصائياً	٦
		%	32.73	30.91	20.00	12.73	3.64					
٦	كثيراً ما أجمع معلومات من مراجعات المستهلكين عبر الإنترنت قبل أن أشتري علامة تجارية معينة.	ك	22	24	4	4	1	4.13	0.20	40.78	دال احصائياً	٣
		%	40.00	43.64	7.27	7.27	1.82					

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتضح من الجدول (٨) ان جميع عبارات المحور الثالث (فعالية استراتيجيات تسويق الخدمات عبر الإنترنت في بناء الولاء للعلامة التجارية) ذات دلالة إحصائية أن جميع عبارات المحور الثالث ذات دالة احصائياً حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠٩) ونجد ان العبارة رقم (٢) وهي (الأسماء التجارية تخبرني بشيء عن جودة المنتجات والخدمات.) تأتي في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي ٤.٢٢ وانحراف معياري ٠.٢٢ ويليها العبارة رقم (٣) وهي (أحيانا أجد نفسي على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل المنتجات / الخدمات بسبب علامتها التجارية.) بمتوسط حسابي ٤.١٥ وانحراف معياري ٠.١٩ وتأتي العبارة رقم (٤) وهي (المنتجات / الخدمات ذات العلامات التجارية المشهورة هي ذات نوعية جيدة.) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٨٤ وانحراف معياري ٠.١٨ وتأتي العبارة رقم (٥) وهي (كثيرا ما أتشاور مع المستهلكين الآخرين على الانترنت للمساعدة في اختيار العلامة التجارية المناسبة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٧٦ وانحراف معياري ٠.١٢.

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني) عينة البحث (ن=٥٥)

			البيانات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	مستوي الدلالة	رتبة السؤال
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	من المحتمل جدًا أن أشتري العلامات التجارية التي أوصى بها أصدقائي عبر التكنولوجيا والابتكارات الرقمية الموجودة عبر الانترنت.	ك	23	27	3	1	1	4.27	0.24	39.47	دال احصائياً	٣
		%	41.82	49.09	5.45	1.82	1.82					
2	سأشتري العلامات التجارية التي يتم تسويقها على الانترنت في المرة القادمة التي أحتاج فيها إلى شراء المنتج/ الخدمة.	ك	16	23	8	6	2	3.82	0.16	38.80	دال احصائياً	٦
		%	29.09	41.82	14.55	10.91	3.64					
3	سأحاول بالتأكيد التعامل مع	ك	11	25	18	1	0	3.84	0.20	30.96	دال احصائياً	٥

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

	العلامة التجارية اليتم تسويقها على مواقع الانترنت.	%	20.00	45.45	32.73	1.82	0.00				
4	سوف أوصي بالتعامل مع العلامة التجارية على مواقع الانترنت لأصدقائي.	ك	16	24	11	3	1	3.93	0.18	39.17	دال احصائياً	٤
		%	29.09	43.64	20.00	5.45	1.82				
5	يساعدني استخدام مواقع الانترنت في قرارات بشكل أفضل قبل شراء السلع والخدمات.	ك	24	23	8	0	0	4.29	0.22	43.44	دال احصائياً	٢
		%	43.64	41.82	14.55	0.00	0.00				
٦	استخدام مواقع الانترنت يزيد من اهتمامي بشراء منتجات الخدمات للعلامات التجارية.	ك	27	23	3	2	٠	4.36	0.24	42.23	دال احصائياً	١
		%	49.09	41.82	5.45	3.64	0.00				

يتضح من الجدول (٩) ان جميع عبارات المحور الرابع (الدور الذي تلعبه التكنولوجيا والابتكارات الرقمية في تعزيز تأثير التسويق الإلكتروني) ذات دلالة إحصائية أن جميع عبارات المحور الثالث ذات دالة احصائياً حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠٩) ونجد ان العبارة رقم (٦) وهي (استخدام مواقع الانترنت يزيد من اهتمامي بشراء منتجات الخدمات للعلامات التجارية.) تأتي في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي ٤.٣٦ وانحراف معياري ٠.٢٤ ويليها العبارة رقم (٥) وهي (يساعدني استخدام مواقع الانترنت في قرارات بشكل أفضل قبل شراء السلع والخدمات.) بمتوسط حسابي ٤.٢٩ وانحراف معياري ٠.٢٢ وتأتي العبارة رقم (٣) وهي (سأحاول بالتأكيد التعامل مع العلامة التجارية اليتم تسويقها على مواقع الانترنت.) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٨٤ وانحراف معياري ٠.٢٠ وتأتي العبارة رقم (٦) وهي (سأشتري العلامات التجارية التي يتم تسويقها على الانترنت في المرة القادمة التي أحتاج فيها إلى شراء المنتج/ الخدمة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٨٢ وانحراف معياري ٠.١٦.

مناقشة النتائج:

أتضح عند توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس ان نسبة الذكور٨١.٥٤ % ونسبة الاناث ١٨.٤٦% من عينة الدراسة واتضح ان النسبة الأكبر للذكور، وأظهرت النتائج عند توزيع العينة وفقاً لمتغير المرحلة العمرية انه يوجد بنسبة ٦.١٥

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

% يتراوح المرحلة العمرية لهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ ويليها بنسبة ٢٣% في المرحلة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ويليها بنسبة ٢٤.٦٢% لعينة يتراوح اعمارها من ٣٥ الى أقل من ٤٠ ويليها بنسبة ٣٢.٣١% لعينة تتراوح أعمارهم من ٤٠ الى أقل من ٤٥ ويليها بنسبة ١٣.٨٥% أكثر من ٤٥ سنة التي قامت بالإجابة على الاستبيان ويتضح من ذلك ان النسبة الأكبر (لعينة تتراوح أعمارهم من ٤٠ الى أقل من ٤٥)

أتضح من التحليل الاحصائي عند توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة الحالية انه يوجد بنسبة ٤.٦٢ % من العينة الحالية لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات ويوجد بنسبة ٢٠% لديهم سنوات خبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ويوجد بنسبة ٣٢.٣١% لديهم سنوات خبرة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنه ويليه بنسبة ٤٣.٠٨% لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنه.

وأظهرت النتائج توزيع العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي للعينة في وظيفية الكادر الصحي بنسبة مئوية ٤٤.٦١% ويليها وظائف الكادر الإداري بنسبة ٥٥.٣٩ %، كما يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين واقع الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لتحسين أداء الموظفين من وجه نظر الموظفين.

وقد اتضح تحقق الفرضية الاولي حيث ان جميع عبارات المحور الاول (الحوافز المادية) ذات دلالة إحصائية حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠) فيما عدا (تصرف مستشفى المجمعة حوافز مالية بشكل شهري بالتناسب مع مستوى التميز في العمل.) و (يعادل الأجر الذي يحصل علية الموظف بمستشفى المجمعة الجهد المبذول منه.) ولذلك نقبل فرضية الدراسة وهو يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى بين واقع الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لتحسين أداء الموظفين من وجه نظر الموظفين عند مستوي دلالة (α=٠.٠٥)

وتم تحقق فرضية الدراسة حيث اتضح ان جميع عبارات المحور الثاني (الحوافز المعنوية) ذات دلالة إحصائية حيث ان جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠) فيما عدا العبارة رقم (١٠) (أحصل على الهدايا والدروع التقديرية نظير جهودي المبذولة في العمل بمستشفى المجمعة.) ولذلك نقبل الفرضية وهو يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين واقع الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لتحسين أداء الموظفين من وجه نظر الموظفين عند مستوي دلالة (α=٠.٠٥)

وتبين رفض فرضية الدراسة الثالثة حيث اتضح ان جميع عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي لتحسين مستوى أداء الموظفين) ذات دلالة إحصائية حيث ان

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جميع قيم (T-test) أكبر من T الجدولية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ حيث قيمة T الجدولية (٢.٠٠) ولذلك نقبل فرضية الدراسة وهو يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوي الرضا الوظيفي و تحسين أداء الموظفين من وجه نظر الموظفين عند مستوي دلالة (α=٠.٠٥)

التوصيات:

هناك العديد من التوصيات المهمة التي يمكن استخلاصها والتي قد تساعد الشركات والمؤسسات والقطاعات المختلفة الأخرى على تحسين استراتيجياتها التسويقية :

١. تطوير المحتوى الملائم: ينبغي على الشركات تطوير محتوى تسويقي يكون ذو صلة ومفيد للمستهلكين، مع التركيز على تقديم قيمة حقيقية تلبي احتياجات وتوقعات العملاء.

٢. استخدام الإعلانات المستهدفة: من المهم أن تستخدم الشركات الإعلانات المستهدفة لزيادة فعالية حملاتها التسويقية، مما يسمح بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٣. تعزيز التفاعلات مع العملاء: يجب على الشركات تعزيز التفاعلات والتواصل مع العملاء لبناء علاقات طويلة الأمد وزيادة ولاء العملاء للعلامة التجارية.

٤. التركيز على تجربة العملاء: الشركات بحاجة إلى تركيز جهودها على تحسين تجربة العملاء من خلال جميع نقاط التفاعل الرقمية والشخصية، لضمان رضا العملاء وتحفيزهم على الشراء المتكرر.

٥. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات: يجب استغلال التقنيات الحديثة في تحليل البيانات الكبيرة لفهم سلوكيات العملاء بشكل أفضل وتخصيص العروض بناءً على التحليلات الدقيقة للبيانات.

هذه أبرز التوصيات والتي يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق مزيد من النجاح في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، خصوصًا في مدينة جدة التي تمتلك سوقًا متنوعًا ومتطورًا.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع

بسيط ، رزق غبريال (٢٠٢٠) " تأثير التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على نية الشراء: تحليل الدور الوسيط للوعي بالعلامة والنقطة المنطوقة الكترونياً.

رقية مرزوق ، حنان كيحل.(٢٠٢٠) . دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسويق الخدمات .دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شريحة موبيليس فرع اتصالات الجزائر موبيليس دائرة الميلية –جيجل

زيوش، أم الخير؛ قاشي، خالد.(٢٠٢٠). فرص و تحديات التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي : دراسة ميدانية بالوكالة السياحية-أماكن-بولاية الجلفة، مج ٦، ع ١ ، ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٢٠م. ص. ٤٤١-٤٦٢.

صونية، بوزاهر .(٢٠٢١). محاضرات السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات في مادة التسويق الإلكتروني للخدمات . جامعة: ميلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

عبدالملك، هاني. (٢٠١٩). التسويق الدولي للخدمات عبر الإنترنت في عينة من الدول الأوروبية في الفترة ١٩٩٥ – ٢٠١٧ الفرص و الأثر . مجلة الاقتصاد و المالية. مج ٥، ع ١ . جامعة حسيبة بن بوعلي كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير مخبر الأنظمة المالية و المصرفية و السياسات الاقتصادية . ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠١٩)، ص. ١٥٤-١٦٥.

العتيبي، ضرار عبدالحميد التوم. (٢٠١٤). دراسة تحليلية لأثر التسويق الإلكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفي. ع١٢. ات بالتطبيق على منطقة عسير. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر - كلية التجارة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العتيبي، ضرار عبدالحميد التوم. (٢٠١٤). راسة تحليلية لأثر التسويق الإلكترونى في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفيات بالتطبيق على منطقة عسير، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.ع١٢. جامعة الأزهر - كلية التجارة.

مساعدية، فاطمة الزهراء؛ دباش، شيماء.(٢٠٢١). دور التسويق الالكتروني في تطوير الخدمة السياحية .دراسة حالة لوكالة السياحة و الأسفار – إعتدال، رسالة ماجستير، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥ – قالمة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم العلوم التجارية: الجزائر.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر-دراسة ميدانية على مصرفي المزارع التجاري والادخار للتنمية الاجتماعية بولاية النيل الأزرق – السودان

The impact Factors in Microfinance- A field study on Farmers commercial Bank and Saving Bank for Social Development in The Blue Nile Province - Sudan

إعداد

د. عماد جمعة رجب

Dr. Imad Juma Rajab

الكلية التطبيقية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية

د. التاج محمد محمد علي حامد

Dr..l-Taj Mohammad Mohammad Ali Hamed

كلية إدارة الأعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365878

استلام البحث ٥ / ٥ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ٢ / ٦ / ٢٠٢٤

رجب، عماد جمعة و حامد، التاج محمد محمد علي (٢٠٢٤). العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر-دراسة ميدانية على مصرفي المزارع التجاري والادخار للتنمية الاجتماعية بولاية النيل الأزرق – السودان. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٣٧٣ – ٣٩٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر-دراسة ميدانية على مصرفي المزارع التجاري والادخار للتنمية الاجتماعية بولاية النيل الأزرق – السودان

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر (تجربة مصرفي المزارع التجاري والادخار للتنمية الاجتماعية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن لعوامل ارتفاع التكاليف الإدارية، دراسات الجدوى واختيار المشروعات، ارتفاع معدل التضخم، وضوابط منح التمويل، والظروف الاقتصادية والمالية تأثير كبير على التمويل الأصغر مما يقلل من استفادة الراغبين والفقراء النشطين من مميزات ومحفزات التمويل الأصغر وهذا يفرض على الدولة أن تولي اهتماماً خاصاً بالتمويل الأصغر وتشجيع مؤسسات التمويل والأفراد المستفيدين بمزيد من التسهيلات والمحفزات. وأوصت الدراسة بضرورة توفير ووضع التسهيلات ومساعدة الراغبين في مجال دراسات الجدوى وأساليب تقييمها تشجيعاً تحفيزاً للراغبين واستقطاباً للآخرين ورفع ثقافة تمويل المشروعات الصغيرة والأفكار المبتكرة والرائدة.

Abstract:

This study aims to shed light on the factors affecting microfinance (the experience of commercial farmer banks and savings for social development), and the study used the descriptive analytical method to analyze the study data. The study findings showed that the factors of high administrative costs, feasibility studies and project selection, high inflation rate, regulations on granting financing, and economic and financial conditions have a significant impact on microfinance, which reduces the benefit those interested and the active poor from the advantages and incentives of microfinance. This forces the State to pay special attention to microfinance and encouraging financial institutions and beneficiary individuals with more facilities and incentives. The study recommended the necessity of providing and developing facilities and assisting those interested in preparing feasibility studies and methods of evaluating them in order to encourage and motivate those

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

interested, attract others, and raise the culture of microprojects, innovative and pioneering ideas.

المقدمة:

يعتبر الفقر آفة الزمان التي أصبحت تتزايد كل يوم في كل أنحاء العالم، مما جعل المفكرين والمهتمين وذوي الاختصاص يفكرون في حل هذه المشكلة، وكانت إحدى هذه الأفكار لمحاربة الفقر هي تطبيق التمويل الأصغر أو الصغير لمساعدة الأسر الفقيرة لتخطي عقبة الفقر، ويبدل حياتهم الاقتصادية أكثر نشاطاً، خاصة هذه الفئات لا تستطيع التعامل مع المصارف، نسبة لما تطلبه من ضمانات لا يستطيعون توفيرها، لذلك أصبحوا محرومين من الخدمات المالية التي تقدمها المصارف من تمويل وغيرها. وهذا ما أعطى موضوع التمويل الأصغر أهمية بالغةً في كل أنحاء العالم، وفي السودان بصفة خاصة وجد اهتماما كبيراً من العلماء والمهتمين. التمويل الأصغر هو نشاط تنموي ، يتم من خلاله تقديم خدمات مالية وغير مالية للفقراء الناشطين اقتصادياً، والخدمات المالية تشمل: التمويل والادخار والتحويلات النقدية، أما الخدمات الغير مالية فتشمل التدريب، والتأمين، وبناء القدرات. وقد عملت الكثير من المنظمات العالمية والمحلية في العالم على إقراض الفقراء لعمل مشروعات تتناسب مع خبراتهم وقدراتهم، ومن أبرز هذه المنظمات منظمة أكورد، وشبكة التمويل الأصغر، وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، مصرف المزارع التجاري، ومؤسسات التنمية الاجتماعية، وبالإضافة إلى ديوان الزكاة، وبنك النيلين للتنمية الصناعية .بدأت فكرة التمويل الأصغر في السودان، بتمويل الصناعات الصغيرة والأسر المنتجة. وقد ظهر التمويل الأصغر في السودان عام ٢٠٠٥م، حيث قام بنك السودان بإنشاء وحدة خاصة بالتمويل الأصغر (ياسر احمد حسن ٢٠١١م). مهمتها وضع ومراقبة وتنفيذ السياسات التمويلية، الخاصة بالتمويل الأصغر للمؤسسات التمويلية في السودان.

مشكلة الدراسة:

تزايد حالات الفقر، وارتفاع تكاليف الحد الأدنى للمعيشة، وزيادة عدد الفقراء في العالم، أثارت فضول العلماء والمنظمات الدولية والمؤسسات المالية، لإيجاد حلول لتخفيف حدة الفقر، فكان التمويل الأصغر الذي وجد اهتماماً كبيراً من الدول النامية حلاً وأداة لتخفيف حدة الفقر. بدأ السودان الاهتمام بالتمويل الأصغر، منذ ظهور تمويل الأسر المنتجة، ثم تطورت هذه الفكرة ووجدت قبولاً لدى الأسر والمؤسسات التمويلية، مما أدى ببنك السودان إلى إنشاء وحدة التمويل الأصغر في السودان، التي تعمل على توجيه المؤسسات المانحة بالسياسات اللازمة، ولكنها لم تقدم التمويل الأصغر بالشكل الذي يعمل على زيادة دخل الفقراء، لصعوبة الضمانات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التي تطلبها المصارف، وكذلك ارتفاع التكاليف الإدارية، وعدم وعي الفقراء بالتعامل المصرفي، لذلك تحاول الدراسة الإجابة التساؤلات التالية:

١. هل لارتفاع التكاليف الإدارية أثر على التمويل الأصغر؟
٢. ما هو تأثير ارتفاع معدل التضخم على التمويل الأصغر؟
٣. هل لإعداد دراسات الجدوى واختيار المشروعات أثر في الحصول على التمويل الأصغر؟
٤. هل تؤثر الظروف الاقتصادية والأزمات المالية سلبياً في توفير التمويل الأصغر؟
٥. ما أثر ضوابط منح التمويل في لدى مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة، وزيادة من قدرتها على استرداد المديونيات؟

أهداف الدراسة:

على ضوء هذه المشكلة التي تم عرضها يهدف البحث إلى الآتي:

١. دراسة تأثير ارتفاع التكاليف الإدارية على التمويل الأصغر وأهميته في توفير فرص العمل في السودان.
٢. تحديد مدى تأثير ارتفاع معدل التضخم وتأثيره على التمويل الأصغر في زيادة دخول الأفراد ومساهمته في تخفيف حدة الفقر.
٣. تسليط الضوء على دراسات الجدوى واختيار المشروعات وتأثيرها في الحصول على التمويل الأصغر.
٤. دراسة مدى تأثير الظروف الاقتصادية والأزمات المالية على التمويل الأصغر وعلى الإنتاجية ومتوسط دخول الأفراد المستفيدين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في دراسة العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر لضرورة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة في السودان، وذلك انطلاقاً من العوامل التالية:

١. تفاقم وتراكم مشكلة البطالة العالية التي تصل إلى ١٨,٧%.
٢. نمو الطلب على الاستثمار في المشروعات الصغيرة.
٣. تقليص فرص العمل بالحكومة وقطاع الأعمال، مما يشير إلى أن الحل المتاح هو (التشغيل الذاتي).
٤. تزايد أعداد الخريجين من الجامعات والمعاهد العليا، في ظل قصور ومحدودية فرص العمل.
٥. تزايد مشكلة الفقر لدي فئات كبيرة من المجتمع السوداني بنسب عالية جداً.

الدراسات السابقة:

١. دراسة التجاني فخر الدين التجاني ١٩٩٥م). هدفت الدراسة إلى دراسة الزكاة وكيفية جبايتها ومصارفها، وعلاقة ذلك بالتمويل الأصغر، قامت الدراسة على تقييم دور مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية، وأمانات الزكاة في عمليات تمويل المشاريع

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصغيرة، واختبار بدائل الحل المناسب لمشكلة تمويل المشروعات الصغيرة. استخدم البحث المنهج الإحصائي الوصفي في التحليل والتقارير والدوريات، في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مشاكل تواجه ديوان الزكاة ومصرف الادخار منها قله الموارد المالية وضعف رأس المال المصرفي، وعدم تمويل المشروعات الصغيرة من قبل الكثير من الفروع التابعة لمصرف الادخار، وبالإضافة إلى النقص الحاد في الكوادر وعدم كفاية وسائل المتابعة، والإعفاءات الضريبية والجمركية.

٢. دراسة المأمون أبوبكر الصديق ٢٠٠٥م). هدفت الدراسة إلى تقييم دور مؤسسات التأمين الاجتماعي، وقدرتها على تمويل المشروعات الصغيرة، وقياس مدى تأثيرها في تحسين الظروف المعيشة للمعاشين، ومساعدتهم في مكافحة الفقر. وتوصلت الدراسة إلى أن حجم التمويل له أثر كبير ورئيسي في نجاح واستمرار المشروعات الاستثمارية الصغيرة. ولإنجاح التمويل الأصغر لابد من المتابعة الدورية والتقويم الميداني المستمر من قبل إدارة المشروع، لكل المشروعات الصغيرة. وتحديد حد ادني لفترة الاسترداد ولأقساط طويلة الأجل، فضلاً عن توفر الضمانات للممولين.

٣. دراسة هجو أحمد علي ٢٠٠٩م): هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية التمويل الأصغر المقدم لصغار المنتجين، والحرفيين من مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض، من حيث مبلغ التمويل، هامش الربح، صيغة التمويل، والضمانات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التمويل الأصغر يساهم في تمليك وسائل الإنتاج ومحاربة الفقر، وأن قطاع الأسر المنتجة هو أكثر القطاعات شيوعاً في التمويل الأصغر. وأوصت الدراسة بالتركيز على المرأة أكثر من غيرها في التمويل الأصغر، ويرجع الباحث ذلك للجدية في السداد، وأهمية القيام بزيارات ميدانية للوقوف على خلفية المشروعات المنفذة.

٤. دراسة محمد الشيخ البخيت ٢٠٠٨م): تناولت الدراسة أثر مخاطر التمويل الأصغر على تركيبة الموارد المصرفية، من خلال تتبع معدلات التعثر، وأثرها على ضعف نسبة التوزيع على أصحاب الودائع الاستثمارية وبيئة التوزيع لأصحاب حقوق الملكية. هدفت الدراسة إلى دراسة تركيبة الموارد المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني، ودراسة تحليل محفزات جذب الودائع الاستثمارية المستقرة. وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها تزايد الأهمية بالنسبة لبند الودائع ورأس المال والاحتياطات في تركيبة الموارد المصرفية. - كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تدعيم سياسات المصرف المركزي، الرامية إلي زيادة رؤوس الأموال في المصرف، وإعادة هيكلة الجهاز المصرفي.

٥. دراسة نضال كمال بدوي الشفيع ٢٠٠٩م): هدفت هذه الدراسة لقياس مدي أثر التمويل علي زيادة دخل الأسرة، والي أي مدي استفادت هذه الأسر من التمويل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأصغر. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن وصول الخدمات التمويلية للعملاء أدي إلي تحسين الخدمات الاجتماعية والمستوي الاقتصادي للأسرة ، بينما أثبتت الدراسة نسبة العجز الكبير في سداد القروض بواسطة العملاء قد يعزي السبب لصعوبة التسويق ومعوقات أخري، كما أن غالبية العملاء يبيعون منتجاتهم في الأسواق المحلية بأسعار منخفضة، وأوصت الدراسة بتوفير التمويل في الوقت المناسب وبكمية مناسبة ، كما أوصت الدراسة بتقديم المعلومات التي يحتاج إليها العملاء عن الأسعار في السوق، وتسهيل الوصول لأسواق الصادر، كذلك الإشراف المباشر علي المشاريع الصغيرة بواسطة موظفي المصرف أثناء فترة المشروع.

٦. يونس علي حمد محمد ٢٠٠٣م): تناولت الدراسة دور الائتمان المصرفي في محاربة الفقر، فقد تم استعراض وتحليل سياسات الائتمان المصرفي وكيفية الاستفادة منها في محاربه الفقر، وذلك بتمويل الصناعات الصغيرة والوقوف على التجارب الدولية في محاربة الفقر. تناول الباحث تجربة مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية الذي لعب دوراً فعالاً في تمويل الأسر الفقيرة المنتجة تحت مفهوم محاربة الفقر. واظهرت نتائج واقعية أهمها أكثر من ٩٠ % من الائتمان المصرفي الذي تقدمه المصارف في السودان يستأثر بها الأغنياء دون الفقراء، وارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية وارتفاع نسبة الائتمان المصرفي الممنوح للقطاعات. كما اتضح أن سياسة التحرير، أدت إلى تدهور الدخل، لأصحاب الدخل الثابت والمحدود، مما أدى إلى توسع دائرة الفقر في السودان.

مفهوم التمويل الأصغر:

التمويل الأصغر عبارة عن تقديم حزمة من الخدمات المصرفية المتكاملة، من خلال نافذة المصرف المتحركة والثابتة. (علي محمد علي دياب ٢٠٠٥م). التمويل الأصغر هو منهج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في شكل حزمة من الخدمات المالية، لتمكين محدودي الدخل القادرين على العمل من الرجال والنساء للحصول على رأس المال المناسب، للدخول في دائرة الاقتصاد (علي محمد يونس ٢٠٠٥م). وكذلك ينظر إلى التمويل الأصغر على أنه عملية تقديم خدمات مالية صغيرة للفقراء ذلك بغرض الاستثمار في المشروعات الصغيرة ، وبهدف الحصول على الأصول التي تعمل على زيادة دخولهم، وتخفيف آثار الانكشاف الناتجة عن التأثيرات الاقتصادية السالبة ، خصوصاً إذا كان نطاق التمويل ممتداً وشاملاً جغرافياً ومستداماً وتعريف آخر للتمويل الأصغر، هو نشاط تنموي يتم من خلاله تقديم خدمات مالية وغير مالية للفقراء الناشطين اقتصادياً، والخدمات المالية تشمل التمويل والادخار والتحويلات النقدية، أما الخدمات الغير مالية فتشمل التدريب والتأمين وبناء القدرات. أما الشبكة العربية للتمويل الأصغر، فترى التمويل الأصغر يعني تزويد العائلات الفقيرة بقروض صغيرة جداً للأغلبية الفقيرة، مع مرور الوقت لتساعدهم في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الانخراط في النشاطات المنتجة، ولتنمية المشروعات متناهية الصغر (كالتأمين الأصغر والادخار الأصغر)، ولا يتمثل التمويل الأصغر في الحصول على قروض تجارية لزيادة دخولهم، بل يتعدى الأمر ذلك بحيث يستفيدون منها في الرعاية الصحية، ومواجهة الطوارئ، والوفاء بالاحتياجات النقدية، والصحة، والتعليم والتسهيلات الادخارية، وينعكس الحصول على الخدمات المالية على تحسين التغذية ونتائج الرعاية الصحية، مثل معدلات التحصين باللقاحات، كما يسمح للفقراء بالتخطيط لمستقبلهم وإرسال أبنائهم إلى المدارس (جعفر فرح ٢٠٠٥م).

أصبح التمويل الأصغر، من المسميات التي تحظى باهتمام المنظمات، التي تهدف إلى مكافحة الفقر في كل أنحاء العالم بمسميات مختلفة كالتمويل الصغير، والتمويل المتناهي في الصغر، السلم، تمويل الأسر المنتجة، تمويل صغار المنتجين والقرض التضامني، رأس المال الصغير، وغيره من المصطلحات التي تتبناها منظمات المجتمع المدني والرسمي.

أهمية التمويل الأصغر:

رسخت تجارب العديد من المؤسسات المحلية والعالمية في مجال التمويل الأصغر، العديد من الاعتقادات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

١. إن صغار المنتجين وأصحاب الحرف الصغيرة يحتاجون للرعاية والاهتمام لكونهم فقراء.
٢. المشاريع الصغيرة غير ضرورية وغير مهمة، لأنها تستوعب وتوظف عدد قليل من الناس، لذا يجب استبدالها بمشاريع أكبر توظف أعداداً أكبر من الناس.
٣. نسبة الفوائد وهوامش المرابحة للفقراء يجب تحديدها.
٤. الاقتراض لوحده غير كافٍ بل، يجب أن يكون مصحوباً بمهارات تدريبية وتسويقية.
٥. الحاجة الملحة للفقراء تجعلهم لا يؤتمنون على الديون.
٦. الفقراء عاجزون عن الادخار.
٧. الأثر النفسي للفقر يجعل الفقراء عاجزون عن تحسين أحوالهم. معوقات التمويل الأصغر (سمير محمد شوقي ٢٠٠٩م).

رغم الاعتقاد بأهمية المشاريع الصغيرة والحرفية ودورها في عملية التنمية، إلا أن هذه المشاريع تواجه عدداً من المشكلات التي تعوق حركتها وتحد من انتشارها، ويمكن تبويب هذه المشكلات إلى خمسة أبواب مختلفة، تمثل تصنيفاً شاملاً لأهم المشكلات التي تواجه هذه المشاريع وفيما يلي عرض لهذه المشكلات: (سمير محمد شوقي ٢٠٠٩م).

١. مشكلات مالية:

١. الاعتماد على المدخرات العائلية، الاقتراض العائلي غير الكافي وغير المنتظم.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. ضعف الضمانات المالية.
٣. إحجام البنوك عن التعامل معها.

٢- مشكلات إدارية:

١. الملكية الفردية أو العائلية يربط وجود المشاريع بحياة أصحابها واستقرارهم العائلي.
٢. خلط الحسابات المالية للمشروع مع الحسابات المالية الشخصية لأصحابها.
٣. عدم القدرة على التنبؤ والتخطيط وعدم دقة البيانات اللازمة لذلك.
٤. مركزية الإدارة حتى في حالة التوسع، في ظل ضعف الإعداد العلمي والمهني والإداري لصاحب العمل، وضعف قدرته على الأخذ بأسباب التقدم والتطور.

٣- مشكلات محاسبية:

١. ندرة البيانات المالية والمحاسبية الدقيقة، وتعدد هذه البيانات حسب الغرض منها في حالة وجودها.
٢. تأخر إعداد هذه البيانات على نحو يفي بالغرض من استخراجها.

٤- مشكلات تسويقية:

١. قلة الأماكن المخصصة لعرض المنتجات، عدد قنوات التوزيع.
٢. عدم القدرة على مواكبة تقلبات الطلب الشديد، مما يؤثر على كفاءة ووجود المشروع.
٣. الافتقار إلى المواصفات والتصميمات وعدم القدرة على تنفيذها.
٤. غياب الرقابة علي الجودة. هـ- عدم وجود حماية لهذه المشاريع من الدولة.
٥. عدم القدرة على مواكبة التطور المتلاحق في ذوق ورغبات المستهلكين.
٦. انخفاض القدرة التفاوضية على الأسعار.

العوامل المؤثرة في التمويل الأصغر:

هنالك عدة عوامل تؤثر في التمويل الأصغر (عز عبد الفتاح، ٢٠٠٧) وهي:

١. اختيار العميل: إن العميل الجيد يؤثر غي نجاح التمويل الأصغر.
٢. اختيار المشروع: إن مشروعات التمويل الأصغر المبتكرة تحقق أهداف التمويل الأصغر
٣. دراسة الجدوى: تعتبر دراسة الجدوى من العوامل المهمة لمنح التمويل، فهي توضح الرؤية المستقبلية لمدي نجاح أو فشل المشروع، بالإضافة إلى أنها تحدد التدفقات النقدية للمشروع، مما يساعد في تحديد أقساط السداد.
٤. ضوابط منح التمويل: بإتباع ضوابط منح التمويل الأصغر الصادرة من بنك السودان المركزي والبنوك التجارية، يساعد في نجاح المشروعات الصغيرة، ويزيد من قدرتها على استرداد المديونيات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٥. الضمانات غير التقليدية: صعوبة حصول عملاء التمويل الأصغر على الضمانات غير التقليدية، وإحجام البنوك عن قبول هذه الضمانات إن وجدت، تؤثر سلباً على حصول الفقراء لخدمات التمويل الأصغر.
٦. ارتفاع التكاليف الإدارية: يلاحظ أن التكاليف الإدارية للمشروعات الصغيرة عالية جداً، وهذا يؤثر في عدم مقدرة عملاء التمويل الأصغر بالإيفاء بالتزاماتهم.
٧. ارتفاع معدل التضخم: يؤثر في أسعار السلع والخدمات التي يتم تمويلها، وهذا ينعكس سلباً على عدم مقدرتها على المنافسة في السوق.
٨. الظروف الاقتصادية: تتمثل في الأزمات المالية، والتي تؤثر سلباً في التمويل الأصغر.
٩. الظروف الأمنية: مثل الحروب لها دور مؤثر في التمويل الأصغر.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار وفرضياتها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب وطبيعة البحث واغراضه.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في كل من مصرف المزارع التجاري ومصرف الادخار للتنمية الاجتماعية. وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة)، وتم توزيع عدد (١١٠) استبانة، تم استرجاع (١٠٤) استبانة سليمة بنسبة ٩٤.٥٥%.

تصميم أداة الدراسة: من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة لدراسة تجربة مصرف المزارع التجاري، ومصرف الادخار للتنمية الاجتماعية، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. تتألف من البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وخمسة محاور للإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، لا أوافق (٢)، لا أوافق بشدة (١)، وقد تمَّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول (١) الأوزان والأوساط المرجحة لمقياس الدراسة (خيارات أفراد العينة)

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 – 1.79	1.8 – 2.59	2.6 – 3.39	3.4 – 4.19	4.2 - 5

المصدر. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ٢٠٠٧م

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من الجدول رقم (١) نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة، هي ناتج قسمة (٤/٥) أي حوالي (٠,٨٠)، وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام (١ و٢ و٣ و٤ و٥)، قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات. عليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للتفرقة بين المستويات التالية:

- أكبر من ٤ أعلى درجات الموافقة.
- من ٤ إلى أكبر من ٣,٥ موافقة إيجابية.
- من ٣,٥ إلى أكبر من ٣ درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).
- من ٣ إلى أكبر من ٢,٥ درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).
- من ٢,٥ إلى أكبر من ٢ غير موافق (سلبي).
- أقل من ٢ غير موافق مطلقاً (سلبي جداً).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائما إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (٦٠%).
- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة تشمل التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.
- أساليب الإحصاء ألاستدلالية: وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام اختبارات(tوتم استخدام هذا الاختبار عند مستوى معنوية ٥%، وكذلك تم استخدام (مربع كاي) عند مستوى معنوية ٥%.

قياس الصدق والثبات:

١. ثبات المقياس (الاستبيان): يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل، إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة). وقد استخدم لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته (٠.٨٦)، وهي قيمة مرتفعة كثيراً كما يبين الجدول رقم (٢):

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٢) نتائج معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
السؤال الأول	4	0.82
السؤال الثاني	4	0.88
السؤال الثالث	4	0.85
السؤال الرابع	4	0.87
السؤال الخامس	4	0.89
كل عبارات الاستبانة	**20**	**0.86**

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج :SPSS

من الجدول رقم (٢) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أعلى من (٦٠%)، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (٠.٨٦) وهو ثبات مرتفع، يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

٢. قياس صدق الاستبانة: يقصد بالصدق (أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه). تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من الجدول رقم (٣):

جدول (٣) حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

الفروض	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
السؤال الأول	4	0.82	0.90
السؤال الثاني	4	0.88	0.94
السؤال الثالث	4	0.85	0.92
السؤال الرابع	4	0.87	0.93
السؤال الخامس	4	0.89	0.94
كل عبارات الاستبانة	**20**	**0.86**	**0.93**

المصدر: أعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي ٢٠٢٣م

يوضح الجدول السابق أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة تنحصر قيمه بين (٠.٩٠ – ٠.٩٣)، وهي قيم كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

الدراسة الميدانية:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً تحليل البيانات الديموغرافية:

التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة

البيان	الفئة	التكرار	النسبة	البيان	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	89	85.6%	التخصص العلمي	اقتصاد	9	8,7
	انثي	15	14.4%		إدارة أعمال	21	20,2
العمر	٢٥ سنة فأقل	4	3,8		محاسبة	47	45,2
	٢٦-٣٥ سنة	43	41,3		قانون	0	0
	٣٦-٤٥ سنة	32	30,8		علوم حاسوب	2	1,9
	٤٥ سنة فأكثر	25	24		أخرى	25	24
الحالة الاجتماعية	متزوج	76	73,1	المسمى الوظيفي	موظف	66	63,5
	أعزب	27	26		مدير قسم	26	25
	أرمل	1	1		مدير عام	3	2,9
	مطلق	0	0		عضو مجلس إدارة	5	4,8
المؤهل العلمي	ثانوي	11	10,6	سنوات الخبرة	٥-١٠ سنوات	42	40,4
	جامعي	84	80,8		١٠-١٥ سنة	18	17,3
	ماجستير	9	8,7		٢٠ سنة فأكثر	44	42,3
	دكتوراه	0	0		٥-١٠ سنوات	42	40,4
	فوق الدكتوراه	0	0	مكان العمل	المصارف التجارية	53	51
					المصارف المتخصصة	24	23,1
					بنك السودان	7	6,7
					مؤسسات التمويل الأصغر	10	9,6
					أخرى	10	9,6

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج تحليل بيانات الدراسة ٢٠٢٢م

ثانياً تحليل البيانات الأساسية واختبار فرضيات الدراسة:

تمّ تحليل بيانات الدراسة وفقاً لما يلي:

١. التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة.

٢. اختبارات (T) لتحديد فروق استجابات عينة الدراسة معرفة اتجاهاتهم.

أولاً تحليل بيانات السؤال الأول: هل لارتفاع التكاليف الإدارية أثر على التمويل الأصغر.

الإحصاء الوصفي لعبارات السؤال الأولى:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٥): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات السؤال الأول

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١. تعتبر إجراءات الحصول على التمويل الأصغر بطيئة.	0,855	4,29	أوافق بشدة	2
٢. يحتاج الحصول على التمويل الأصغر إلى التزامات مالية معقدة.	0,794	4,24	أوافق بشدة	3
٣. مدة توفير التمويل الأصغر للمشروعات الصغيرة تعتبر طويلة	1,30	3,38	أوافق	4
٤. يحتاج الحصول على التمويل الأصغر إلى ضمانات مالية غير تقليدية قد لا تتوفر لطالبي التمويل الأصغر بسهولة.	0,857	4,30	أوافق بشدة	1
الإجمالي	**0,951**	**4,05**	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل ٢٠٢٣م

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الإجمالي لعبارات السؤال الأول بلغ (٤.٠٥)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة على عبارات السؤال الأول.

اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الأول عند مستوى دلالة (٠.٠٥):

جدول (٦): نتائج تحليل اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الأول

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة **t**	مستوى المعنوية	الدلالة
١. تعتبر إجراءات الحصول على التمويل الأصغر بطيئة.	4.29	15.3	0.000	قبول
٢. يحتاج الحصول على التمويل الأصغر إلى التزامات مالية معقدة.	4.24	15.9	0.000	قبول
٣. مدة توفير التمويل الأصغر للمشروعات الصغيرة تعتبر طويلة	3.38	2.93	0.004	قبول
٤. يحتاج الحصول على التمويل الأصغر إلى ضمانات مالية غير تقليدية قد لا تتوفر لطالبي التمويل الأصغر بسهولة.	4.30	15.4	0.000	قبول
الإجمالي	**4.05**	**12.3**	**0.000**	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة اختبار (t) لجميع عبارات السؤال الأول بلغت (١٢.٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء في عبارات السؤال الأول. مما تقدم نستنتج أن السؤال الأول والذي نصه (هل لارتفاع التكاليف الإدارية أثر على التمويل الأصغر).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ثانياً تحليل بيانات السؤال الثاني: ما هو تأثير ارتفاع معدل التضخم على التمويل الأصغر.

الإحصاء الوصفي لعبارات السؤال الثاني :

جدول رقم (٧): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات السؤال الثاني

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١. يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى ارتفاع تكلفة الحصول على التمويل الأصغر.	0.861	4,27	أوافق بشدة	3
٢. يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى ضعف الاستفادة من محفزات ومزايا التمويل الأصغر.	0.833	4,35	أوافق بشدة	2
٣. يجعل ارتفاع معدل التضخم من التمويل الأصغر أداة فعالة في تحسين وزيادة دخول الأفراد المستهدفين.	1.28	2,82	لا أوافق	4
٤. ارتفاع معدل التضخم يؤدي بالفقراء الناشطين إلى الاحجام عن التمويل الأصغر بسبب عدم قدرتهم للوفاء بالالتزامات المالية.	0.858	4,50	أوافق بشدة	1
الإجمالي	0.985	3.99	أوافق	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي ٢٠١٣م

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الإجمالي لعبارات السؤال الثاني بلغ (٣.٩٩)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات السؤال الثاني.

اختبار (**t**) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثاني عند مستوى دلالة (٠.٠٥):

جدول (٨): نتائج تحليل اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثاني

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة **t**	مستوى المعنوية	الدلالة
١. يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى ارتفاع تكلفة الحصول على التمويل الأصغر.	4.27	15.02	0.000	قبول
٢. يؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى ضعف الاستفادة من محفزات ومزايا التمويل الأصغر.	4.35	16.4	0.000	قبول
٣. يجعل ارتفاع معدل التضخم من التمويل الأصغر أداة فعالة في تحسين وزيادة دخول الأفراد المستهدفين.	2.82	1.32	0.174	رفض
٤. ارتفاع معدل التضخم يؤدي بالفقراء الناشطين إلى الاحجام عن التمويل الأصغر بسبب عدم قدرتهم للوفاء بالالتزامات المالية.	4.50	17.8	0.000	قبول
الإجمالي	**3.99**	**12.6**	**0.044**	قبول

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة اختبار (t) لجميع عبارات السؤال الثاني بلغت (١٢.٦) بمستوى معنوية (٠.٠٤٤)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء في عبارات الفرضية الثانية. مما تقدم نستنتج أن السؤال الثاني (ما هو تأثير ارتفاع معدل التضخم على التمويل الأصغر) تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية ماعدا العبارة الثالثة بنسبة موافقة بلغت (٧٤.٨%) وبالتالي فإن ارتفاع معدل التضخم له تأثيره على التمويل الأصغر.

ثالثاً تحليل بيانات السؤال الثالث: هل لإعداد دراسات الجدوى واختيار المشروعات أثر في الحصول على التمويل الأصغر.

الإحصاء الوصفي لعبارات السؤال الثالث:

جدول (٩): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات السؤال الثالث

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١. يتطلب الحصول على التمويل الأصغر ضرورة وجودة دراسة جدوى مقبولة لمشروع مختار بعناية.	0,969	3,60	أوافق	3
٢. يؤدي وجود دراسة جدوى مكررة إلى رفض حصول المشروع على التمويل الأصغر.	0,995	3,50	أوافق	4
٣. توفر مؤسسات التمويل الأصغر خبراء لمساعدة المستفيدين من اختيار وإعداد دراسات جدوى المشروعات التمويل الأصغر.	0,873	4,12	أوافق	2
٤. تلزم مؤسسات التمويل المستفيدين ضرورة توصية بيوت الخبرة المناسبة لمساعدة المستفيدين في إعداد دراسات الجدوى للحصول على التمويل الأصغر.	0,813	4,31	أوافق بشدة	1
الإجمالي	**0,912**	**3,88**	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل ٢٠١٣م

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الإجمالي لعبارات السؤال الثالث بلغ (٣.٨٨)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات السؤال الثالث.

اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثالث عند مستوى دلالة (٠.٠٥):

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (١٠): نتائج تحليل اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الثالث

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة t	مستوى المعنوية	الدلالة
١. يتطلب الحصول على التمويل الأصغر ضرورة وجودة دراسة جدوى مقبولة لمشروع مختار بعناية.	3.60	6.3	0.000	قبول
٢. يؤدي وجود دراسة جدوى مكررة إلى رفض حصول المشروع على التمويل الأصغر.	3.50	5.12	0.000	قبول
٣. توفر مؤسسات التمويل الأصغر خبراء لمساعدة المستفيدين من اختيار وإعداد دراسات جدوى المشروعات التمويل الأصغر.	4.12	13.02	0.000	قبول
٤. تلزم مؤسسات التمويل المستفيدين ضرورة توصية بيوت الخبرة المناسبة لمساعدة المستفيدين في إعداد دراسات الجدوى للحصول على التمويل الأصغر.	4.31	16.3	0.000	قبول
الإجمالي	**3.88**	**10.1**	**0.000**	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة اختبار (t) لجميع عبارات السؤال الثالث بلغت (١٠.١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء في عبارات السؤال الثالث. مما تقدم نستنتج أن السؤال الثالث والذي ينص)هل لإعداد دراسات الجدوى واختيار المشروعات أثر في الحصول على التمويل الأصغر) تم التحقق من صحتها في جميع عبارات السؤال بنسبة موافقة بلغت (٧٣.١%)، وهذه النتائج تشير إلى أن لإعداد دراسات الجدوى واختيار المشروعات أثر في الحصول على التمويل الأصغر.

رابعاً تحليل بيانات السؤال الرابع :هل تؤثر الظروف الاقتصادية والأزمات المالية سلبياً في توفير التمويل الأصغر.

الإحصاء الوصفي لعبارات السؤال الرابع:

جدول (١١) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات السؤال الرابع

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١. يؤثر ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج على ضوابط منح التمويل الأصغر.	0,696	4,52	أوافق بشدة	1
٢. يؤدي انخفاض سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات زيادة تكلفة التمويل	0,791	4,23	أوافق بشدة	3

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأصغر				
٣. يؤدي ارتفاع الميزان التجاري إلى تطبيق التمويل الأصغر كحزم متكاملة لزيادة إنتاجية السلع والخدمات.	0,708	4,30	أوافق بشدة	2
٤. تؤثر الأزمات المالية على المستوى الدولي على مستويات توفير التمويل الأصغر.	1,01	3,76	أوافق	4
الإجمالي	**0,801**	**4,21**	أوافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل ٢٠١٣م

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الإجمالي لعبارات السؤال الرابع بلغ (٤.٢١)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات السؤال الرابع.

اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الرابع عند مستوى دلالة (٠.٠٥):

جدول (١٢): نتائج تحليل اختبار (t) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة عن عبارات السؤال الرابع

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	الدلالة
١. يؤثر ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج على ضوابط منح التمويل الأصغر.	4.52	22.2	0.000	قبول
٢. يؤدي انخفاض سعر صرف العملة المحلية مقابل العملات زيادة تكلفة التمويل الأصغر	4.23	15.8	0.000	قبول
٣. يؤدي ارتفاع الميزان التجاري إلى تطبيق التمويل الأصغر كحزم متكاملة لزيادة إنتاجية السلع والخدمات.	4.30	18.6	0.000	قبول
٤. تؤثر الأزمات المالية على المستوى الدولي على مستويات توفير التمويل الأصغر.	3.76	7.60	0.000	قبول
الإجمالي	**4.21**	**16.05**	**0.000**	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة اختبار (t) لجميع عبارات السؤال الرابع بلغت (١٦.٠٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء في عبارات السؤال الرابع. مما

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والذي ينص (هل تؤثر الظروف الاقتصادية والأزمات المالية سلبياً في توفير التمويل الأصغر) تم التحقق من صحته في جميع عبارات السؤال وبنسبة موافقة بلغت (٨٢.٠٠%)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن الظروف الاقتصادية والأزمات المالية تؤثر سلبياً في توفير التمويل الأصغر.

خامساً تحليل بيانات السؤال الخامس: ما أثر ضوابط منح التمويل لدى مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة، وزيادة من قدرتها على استرداد المديونيات؟

الإحصاء الوصفي لعبارات السؤال الخامس :

جدول (١٣): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات السؤال الخامس

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
١. زيادة أسعار مدخلات الإنتاج يؤدى إلى فشل المشروعات الصغيرة.	0,736	4,53	أوافق بشدة	1
٢. طلب الضمانات غير التقليدية للحصول على التمويل الأصغر يؤدي إلى صعوبات تعيق الاستفادة من مزايا التمويل الأصغر.	0,744	4,40	أوافق بشدة	2
٣. تحديد ضوابط تمويل ميسرة يساعد كثيراً المستفيدين من سداد مديونيات التمويل الأصغر.	1,35	2,78	لا أوافق	4
٤. تحديد ضوابط تمويل ميسرة يساعد زيادة إنتاجية المستفيدين وزيادة متوسط دخل الفرد.	1,17	3,82	أوافق	3
الإجمالي	**1,01**	**3,88**	أوافق	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل ٢٠١٣م

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الإجمالي لعبارات السؤال الخامس بلغ (٣.٨٨)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات السؤال الخامس.

اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة: تم استخدام اختبار (مربع كاي) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الخامس.

جدول (١٤): نتائج تحليل مربع كاي لاختبار الفروق لعبارات السؤال الخامس

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة
١. زيادة أسعار مدخلات الإنتاج يؤدى إلى فشل المشروعات الصغيرة.	4.52	21.1	0.000	قبول
٢. طلب الضمانات غير التقليدية للحصول على التمويل الأصغر يؤدي إلى صعوبات تعيق الاستفادة من مزايا التمويل الأصغر.	4.40	19.2	0.000	قبول

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣. تحديد ضوابط تمويل ميسرة يساعد كثيراً المستفيدين من سداد مديونيات التمويل الأصغر.	2.78	1.60	0.100	رفض
٤. تحديد ضوابط تمويل ميسرة يساعد زيادة إنتاجية المستفيدين وزيادة متوسط دخل الفرد.	3.82	7.11	0.000	قبول
الإجمالي	**3.88**	**12.25**	**0.000**	قبول

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي بلغت قيمة (مربع كاي) لجميع عبارات السؤال الخامس (١٢.٢٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء في عبارات السؤال الخامس. وعليه نستنتج تحقق ما جاء السؤال الخامس والذي نصه (ما أثر ضوابط منح التمويل في لدى مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة، وزيادة من قدرتها على استرداد المديونيات؟)، في جميع عبارات السؤال ماعدا العبارة الثالثة (تحديد ضوابط تمويل ميسرة يساعد كثيراً المستفيدين من سداد مديونيات التمويل الأصغر) بنسبة موافقة بلغت (٧١.٦%)، وبالتالي فإن ضوابط منح التمويل في لدى مؤسسات التمويل لها تأثير في نجاح المشروعات الصغيرة، وزيادة من قدرتها على استرداد المديونيات.

الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ارتفاع التكاليف الإدارية المتعلقة بالتمويل الأصغر تؤثر على استفادة المستهدفين من التمويل الأصغر الأمر يستدعي أن تقوم مؤسسات التمويل على بتقديم التسهيلات اللازمة لتمكين الراغبين من الاستفادة من التمويل الأصغر.

٢. بيّنت نتائج الدراسة إلى ارتفاع معدل التضخم يؤثر على ارتفاع تكلفة الحصول على التمويل الأصغر وبالتالي تأثيره السالب على دخل الحقيقي الفرد المستفيد مما يعني أن التمويل الأصغر يعتبر أداة غير فاعلة مما يؤدي بالفقراء الناشطين في الاحجام عن التمويل الأصغر بسبب عدم تمكنهم من سداد المديونيات وبالتالي يجب على الدولة أن تولي اهتماماً خاصاً بالتمويل الأصغر وتشجيع مؤسسات التمويل والأفراد المستفيدين بمزيد من التسهيلات والمحفزات.

٣. تشير نتائج الدراسة إلى أن دراسات الجدوى واختيار المشروعات تؤثر في الحصول على التمويل الأصغر الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود بيوت خبرة وأدوات وأساليب واضحة لتقييم دراسات جدوى المشروعات المقدمة للحصول على التمويل الأصغر حتى تسهم هذه المشروعات زيادة دخول الأفراد والأسر المنتجة،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وأن تبني المؤسسات الاقتصادية في الدولة وتوفير المزيد من السياسات ووضع التمويل الأصغر ضمن أولويات مشروعات التنمية بالبلاد مستقبلاً.

٤. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الظروف الاقتصادية والأزمات المالية سلبياً في توفير التمويل الأصغر، وهذا يعني أن تعمل المؤسسات الاقتصادية إلى وضع الآليات للتقليل من آثار الظروف الاقتصادية والمالية على المستفيدين وتقديم المزيد من تسهيلات ومحفزات التمويل الأصغر لتحسين وزيادة دخولهم.

٥. أشارت نتائج الدراسة أن ضوابط منح التمويل لدى مؤسسات التمويل تؤثر في نجاح المشروعات الصغيرة، وزيادة من قدرتها على استرداد المديونيات، مما يتعين على الدولة ضرورة الاهتمام بالإنتاج السلعي وتمكين الأفراد من وسائل الإنتاج من خلال دعم مدخلات الإنتاج وتحديد ضوابط مشجعة ومحفزة كضوابط للتمويل الأصغر والذي ينعكس ايجاباً على دخول الأفراد والدخل القومي.

التوصيات:

١. يتعين على مؤسسات التمويل والمؤسسات المصرفية الاهتمام بتوفير ووضع التسهيلات اللازمة لمشاريع التمويل الأصغر تشجيعاً تحفيزاً للراغبين واستقطاباً للآخرين ورفع ثقافة تمويل المشروعات الصغيرة والأفكار المبتكرة والرائدة.

٢. ضرورة اهتمام الدولة ومؤسسات التمويل العمل على التقليل من آثار معدلات التضخم على مشروعات التمويل الأصغر بوضع السياسات المالية والاقتصادية اللازمة وتحويل المدخرات إلى مشروعات إنتاجية فاعلة بما يعود على الأفراد من زيادة دخولهم الحقيقية.

٣. أهمية نشر ثقافة التمويل الأصغر المعتمدة على دراسات الجدوى ووضع ما يلزم من معينات تساعد الأفراد على اختيار المشروع الذي يتناسب مع طبيعة المجتمع، مع التركيز على تشجيع الدولة بتمويل المشروعات الزراعية والصناعية، وتوفير مدخلات الإنتاج، والمساهمة في إدخال التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية.

٤. أهمية أن تعمل المؤسسات الاقتصادية إلى وضع الآليات للتقليل من آثار الظروف الاقتصادية والمالية على المستفيدين وتقديم المزيد من تسهيلات ومحفزات التمويل الأصغر لتحسين وزيادة دخولهم في مناطق الحضر والريف، وتفعيل التمويل الأصغر كحزم متكاملة لزيادة إنتاجية السلع والخدمات.

٥. ضرورة قيام الدولة ومؤسسات التمويل بوضع ضوابط ميسرة للتمويل الأصغر وتوجيه وسائل الإعلام المختلفة للتوعية المستمرة بأهمية التمويل الأصغر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن تخصص الدولة حوافز وجوائز للمشروعات المبتكرة والناجحة، والتي تعالج مشاكل مختلفة، وذلك بغرض خلق التنافس الحر وسط الأفراد والجماعات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع:

١. ياسر أحمد حسن جامع، ورقة علمية في دور بنك السودان في تنمية قطاع التمويل الأصغر، الخرطوم، د. ن، ٢٠١١م.
٢. التجاني فخر الدين التجاني، الزكاة وكيفية جبايتها ومصارفها وعلاقتها بالتمويل الأصغر في السودان، الخرطوم، جامعة النيلين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، ١٩٩٥م.
٣. المأمون أبوبكر الصديق، دور مؤسسات التأمين الاجتماعي ذات الإمكانات والموارد المالية وقدرتها على تمويل المشروعات الصغيرة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، ١٩٩٥م.
٤. هجو أحمد علي، دور التمويل الأصغر في تحقيق التنمية الاجتماعية بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض، السودان، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الخرطوم، غير منشورة، ٢٠٠٩م
٥. محمد الشيخ البخيت، أثر التمويل الأصغر على تركيبة الموارد المصرفية، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في العلوم المصرفية، غير منشورة، ٢٠٠٩م.
٦. نضال كمال بدوي الشفيع، تقييم برامج التمويل الأصغر، أم درمان، جامعة الأحفاد، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التنمية المستدامة، غير منشورة، ٢٠٠٩م
٧. محمد يونس، دور بنك القرية في تمويل الفقراء، الطبعة الأولى، بنغلاديش، د. ن، ٢٠٠٧م.
٨. صالح جبريل حامد، التمويل الأصغر في السودان، الخرطوم، مطابع العملة، ٢٠١٠م.
٩. على محمد على دياب، دور التمويل الأصغر تخفيف حدة الفقر، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم، دار جامعة الخرطوم، ٢٠٠٥م.
١٠. على محمد يونس، دور الائتمان المصرفي في محاربة الفقر، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان، ٢٠٠٥م.
١١. جعفر فرح، ورقة بحثية عن تقييم مؤسسات التمويل الأصغر، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، السودان، ب ن، ٢٠١١م.
١٢. سمير محمد شوقي، ورقة علمية عن مهارات أخصائي التمويل الأصغر، الخرطوم، د. ن، ٢٠٠٩م.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٣. سمير محمد شوقي، ورقة علمية عن مهارات أخصائي التمويل الأصغر، الخرطوم، د. ن، ٢٠٠٩م.
١٤. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ٢٠٠٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

استخدام اللغة العربية في الصحافة السعودية المكتوبة في الفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢٢ صحيفة الرياض (أنموذجاً)

دراسة تحليل مضمون على عينة من مقالات الرأي في ضوء اللغة الفصحى والعامية

The Use of The Arabic Language in The Saudi Media from January to March 2022

A content analysis study on opinion articles in Al-Riyadh newspaper in the light of classical and colloquial language

إعداد

غدي محمد حمود القرني

Ghadi Muhammad Hamoud Al-Qarni

د. مكي محمد مكي عبدالرحمن

Dr. Makki Muhammad Makki Abdul Rahman

كلية العلوم الانسانية- عمادة الدراسات العليا- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365879

استلام البحث ٦ / ٦ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٤ / ٦ / ٢٠٢٤

القرني، غدي محمد حمود و عبدالرحمن، مكي محمد مكي (٢٠٢٤). استخدام اللغة العربية في الصحافة السعودية المكتوبة في الفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢٢ صحيفة الرياض (أنموذجاً). دراسة تحليل مضمون على عينة من مقالات الرأي في ضوء اللغة الفصحى والعامية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٣٩٥ – ٤١٤.

http://ajahs.journals.ekb.eg

استخدام اللغة العربية في الصحافة السعودية المكتوبة في الفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢٢ صحيفة الرياض (أنموذجاً)
دراسة تحليل مضمون على عينة من مقالات الرأي في ضوء اللغة الفصحى والعامية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام اللغة العربية في الإعلام السعودي في الفترة من يناير ٢٠٢٢ إلى مارس ٢٠٢٢ وكشف استخدام اللغة العامية في الكتابة لوسائل الإعلام المقروءة السعودية ومنها تحديد نسبة استخدام الفصحى والعامية في الكتابة لوسائل الإعلام المقروءة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة تحليل المضمون من مجتمع الدراسة من عينة بلغت تسعة مقالات من صحيفة الرياض عن طريق العينة العمدية من تاريخ الأول من يناير ٢٠٢٢ الى ٢٣ مارس ٢٠٢٢م؛ شملت أربعة مقالات تحليلية وخمس أعمدة صحفية . وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج؛ أهمها؛ إن نسبة الأخطاء في الثلاث المقالات الأولى ؛والتي يبلغ عدد كلماتها تسع مئة واثنان وعشرون كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية والمطبعية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٦.١٧%.إن نسبة الأخطاء في الثلاث المقالات الثانية ؛والتي يبلغ عدد كلماتها الف ومائة وتسعة كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية والمطبعية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٢.٣٤% . إن نسبة الأخطاء في الثلاث المقالات الثالثة والأخيرة؛ والتي يبلغ عدد كلماتها الف ومائتين وسبعة عشر؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية والمطبعية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ١.١٣% .وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها توجيه الاهتمام الكبير الى تقوية الفصحى : أداءً وضبطاً وكتابةً والاقلال من العامية، في مجالات : الاعلام والإذاعة والتلفاز والمسرح، وضبط الكتب والمجلات بالشكل التام حتى تصبح ملكة لدى القراء .

كلمات مفتاحية: استخدام - اللغة العربية- الصحافة المكتوبة- السعودية- صحيفة الرياض.

Abstract:

The study aimed to know the use of the Arabic language in the Saudi media in the period from January 2022 to March 2022 and reveal the use of slang in writing for the Saudi readable media, including determining the percentage of the use of classical and colloquial in writing for the readable media. The study used the descriptive survey method and the content

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

analysis tool from the study community From a sample of nine articles from Al-Riyadh newspaper by deliberate sampling from January 1, 2022 to March 23, 2022 AD, and selecting nine opinion articles in Al-Riyadh newspaper, that is, four analytical articles and five press columns.The study came out with a number of results, including The study showed that the percentage of errors in the first three articles, which have nine hundred and twenty-two words; Which includes the use of colloquial and grammatical, morphological, spelling and typographical errors and the use of foreign words, amounted to 6.17%. The study revealed that the percentage of errors in the second three articles, which have a word count of one thousand one hundred and nine words; Which includes the use of colloquial and grammatical, morphological, spelling and typographical errors and the use of foreign words, the percentage amounted to 2.34%. The study showed that the percentage of errors in the third and last three articles; Which has a word count of one thousand two hundred and seventeen; Which includes the use of colloquial and grammatical, morphological, spelling and typographical errors and the use of foreign words, amounted to 1.13% .This study presented a set of recommendations, including The study recommends paying great attention to the strengthening of classical: performance, control and writing, and to reduce colloquial language, in the fields of: media, radio, television, and theater, and to control books and magazines completely so that they become a queen for readers.

Keywords: use - the Arabic language - the written press - Saudi Arabia- Al-Riyadh newspaper

مقدمة:

تحظى اللغة العربية بمكانة سامية بين اللغات في العصر الحاضر، كما كانت تحتل الصدارة بين اللغات الشهيرة، ينظر إليها العربي عامة -والمسلم خاصة- بشيء من التقديس والتقدير، وينظر إليها الغربي المنصف بشيء من الإعجاب والإكبار، وذلك لأنها لغة القرآن الكريم التي يتعبد بها المسلمون من أربعة عشر قرنًا، وقد سجل

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

بها المصدر الثاني من مصادر الشريعة الإسلامية -وهو الحديث الشريف- وبالتالي فإن كل مسلم بحاجة ملحة إلى تعلم هذه اللغة وفهمها؛ لمعرفة ما ورد في كتاب الله تعالى، وسنَّة نبيه صلَّى الله عليه وسلَّم.

بما أن وسائل الإعلام المقروءة، المتمثلة في الصحف الورقية، تعتبر من وسائل الإعلام الرائدة في المنطقة العربية، ولها دور كبير في نشر اللغات -واللغة العربية بصفة خاصة- وتطويرها وترقيتها، اهتمت السياسة الإعلامية بالمملكة العربية السعودية بها، ونصت المادة السابعة عشرة على ضرورة التزام الإعلام السعودي بالعربية الفصحى؛ لأنها وعاء الإسلام، ومنبع ثقافته، وموئل تراثه، وحرصت هذه المادة على توجيه الكّتاب ومعدي البرامج وجوب الالتزام بقواعد الفصحى نحوًا وصرفًا، وسلامة في التعبير، وصحة في استعمال الألفاظ، ونادت بتنقية المادة الإعلامية التي تقدم من خلال وسائل الإعلام جميعها عن كل ما ينال من اللغة العربية الفصحى، أو ينفر منها، أو يقلل من أهميتها، وفي ذات الاتجاه وجهت بالارتفاع بلغة البرامج الشعبية التي تقدم باللهجة العامية شيئًا فشيئًا، وإحلال الفصحى المبسطة محل العامية.

أولاً : مشكلة الدراسة :

يتمثل موضوع البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى استخدام اللغة العربية الفصحى في الصحافة السعودية المكتوبة ؟ في ضوء اللغة الفصحى والعامية؟

ثانياً : أهمية البحث:

١- أهمية نظرية:

أ- البحث يرفد المكتبة السعودية خاصة، والمكتبة العربية عامة بالمعرفة.

ب-يفيد طلاب العلم والباحثين في مجالي الإعلام واللغة.

٢- أهمية تطبيقية:

أ- يفيد الممارسين لمهنة الإعلام في التفريق بين ألفاظ اللغة العربية والفصحي والعامية.

ب-يفيد الباحثة في كيفية تطبيق مناهج البحث الإعلامي، ومعرفة الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها.

ثالثاً : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة محمود، هبة الله (٢٠١٦) بعنوان "واقع الفصحى والعامية في الصحف السعودية: دراسة تحليلية لعينة من إعلانات صحف مكة- المدينة- عكاظ"، التي تم تقديمها كأحد أعمال ندوة: الفصحى والعامية في وسائل الإعلام: مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز الدولي لخدمة اللغة العربية وجامعة طيبة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في جمع وتحليل الحقائق والنتائج؛ حيث قامت الباحثة باستخدام منهج المسح الإعلامي على العينة التي تمثلت في تحليل ٣٩٨

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إعلانًا صحفيًّا على مدار أسبوع كامل لمدة ٧ أيام متتالية من بعض الصحف السعودية (صحيفة مكة- المدينة - عكاظ)، واستخدمت الباحثة أداة تحليل المضمون التي تقدم بها المادة الإعلامية. وخلصت الدراسة إلى أن اللغة العربية في خطر، ولكن ليس من اللغة العامية؛ بل من اللغة الإنجليزية. وأن أكثر صحف الدراسة استخدمت اللغة الإنجليزية في إعلاناتها. وأن أغلب الإعلانات الحكومية تكون كلها بالفصحى، وقد انفردت صحيفة المدينة بوجود إعلانات توعوية بها، ولم يتواجد هذا إلا في صفحات صحيفة المدينة.

الدراسة الثانية: دراسة المسند، عالية والبصلة، عايدة (٢٠١٧) بعنوان "ترقية العامية إلى الفصحى في رسوم الكاريكاتير"، قدمت هذه الدراسة إلى كلية اللغة العربية: جامعة الأزهر، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي، تجلت عينة الدراسة في ثلاثة رسامين في جريدة الجزيرة (طلال فهد محمد الشعشاع، عبدالله فهد المرزوق، سعود الماضي)، واستخدم الملاحظة كأداة لدراسته. وتوصلت الدراسة إلى أن اللهجة العامية قريبة (لمنطقة نجد) من اللغة العربية الفصحى. وأن الكاريكاتير سيظل بمفهومه الشعبي؛ لذا فإن المثقفين أنفسهم يحبذون اللهجة العامية به، ولعل رقي الفصحى سبب لنظريتهم تلك.

تعليق عام علي الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- معرفة كيفية تحديد المشكلة البحثية؛ وذلك لوجود تشابه -إلى حد ما- بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

٢- التعرف على طريقة اختيار المنهج البحثي المناسب للدراسة في ضوء تحديد المشكلة البحثية.

٣- الوقوف على تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة المناسبة التي تمثله تمثيلًا حقيقيًّا.

٤- التعرف على طريقة تحليل وتفسير البيانات، والخروج بنتائج مقنعة وموضوعية ومنطقية.

رابعاً : أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الي:

١. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "الماء وألم الظهر".
٢. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "المرأة في حياة الرجل".
٣. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "من الذي يؤثر في الرأي العام".
٤. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "يوم التأسيس".
٥. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "المحامي والتمكن اللغوي".
٦. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "دياز وابنه ما الجديد هذه المرة".

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٧. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "هوية وطن".
٨. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "حين يكون الادب ملاذا".
٩. معرفة نسبة الاخطاء في مقال "هل تورط بوتين في غزو أوكرانيا".

خامساً : أسئلة الدراسة:

١. ما نسبة الاخطاء في مقال "الماء وألم الظهر"؟
٢. ما نسبة الاخطاء في مقال "المرأة في حياة الرجل"؟
٣. ما نسبة الاخطاء في مقال "من الذي يؤثر في الرأي العام"؟
٤. ما نسبة الاخطاء في مقال "يوم التأسيس"؟
٥. ما نسبة الاخطاء في مقال "المحامي والتمكن اللغوي"؟
٦. ما نسبة الاخطاء في مقال "دياز وابنه ما الجديد هذه المرة"؟
٧. ما نسبة الاخطاء في مقال "هوية وطن"؟
٨. ما نسبة الاخطاء في مقال "حين يكون الادب ملاذا"؟
٩. ما نسبة الاخطاء في مقال "هل تورط بوتين في غزو أوكرانيا"

سادساً : منهج البحث وأساليبه

استخدم البحث الوصفي المسحي، وأسلوب تحليل المضمون .
مجتمع الدراسة هو مقالات الرأي بصحيفة الرياض السعودية في الفترة من يناير ٢٠٢٢م إلى مارس ٢٠٢٢م، وستختار الباحثة عينة ممثلة لتلك المقالات.

سابعاً : مصطلحات البحث

استخدام:

لغة: إستِخدام: مصدر اِسْتَخْدَمَ، ويقال اِسْتِخْدامُ الْمَرْأَةِ أَوِ الرَّجُلِ: اِتِّخَاذُهَا خَادِمَةً أَوْ خَادِمًا، اِسْتِخْدامُ آلَةٍ: اِسْتِعْمَالُهَا، واِسْتِخْدامُ كُلِّ الإِمْكَانَاتِ: اِسْتِغْلاَلُهَا، ويقال استخدام هي سُؤَالُ الْخِدْمَةِ، أَوِ اتِّخَاذُ الْخَادِمِ. (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢٠٠)
اصطلاحًا: طلب الإعانة. (الموسوعة الفقهية الكويتية، ١٤١٨، ص ٤٦٧)
إجرائيًّا: أي تعيين أو توظيف شيء ما في موضعه.

اللغة العربية:

لغة: "واللغة: اللسن: وحدها أنها أصوات يعبر بها كل قوم عن أغراضهم، وهي فعلة أي تكلمت، أصلها لغوة كثرة وقلة وثبة، وقيل أصلها لغي أو لغو، والهاء عوض وفي الحكم جمعها لغات ولغوة، قال ثعلب: قال أَبو عمرو لأَبي خيرة يا أَبا خيرةَ سمعتَ لُغاتِهم، فقال أَبو خيرة: وسمعت لُغاتَهم، فقال أَبو عمرو: يا أَبا خيرة أُريد أَكتَفَ منك جِلداً جِلْدُك قد رقَّ، ولم يكن أَبو عمرو سمعها، ومن قال لُغاتَهم، بفتح التاء، شبَّهها بالتاء التي يوقف عليها بالهاء، والنسبة إِليها لُغَوِيّ ولا تقل لَغَوِيٌّ. (ابن منظور، ٢٠٠٤، ص ٢١٤)
اصطلاحًا: يعرف ابن جني في الحقائق "حد اللغة بأنها أصوات يعبر بها كل قوم عن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أغراضهم. (أبو الفتح، ٢٠٠٦، ٩٨)
إجرائيًّا: هي الكلمات بالحروف الهجائية، يستند إلى أصل واحد، ويتفرع إلى عدد من اللهجات التي تتنوع حسب المناطق والبلدان.

الإعلام:

لغة: إن الإعلام مشتق من أعلم الرباعي، ومصدره (إعلام، بمعنى الإخبار. وعلى هذا؛ فإن التعليم والإعلام أصلهما واحد، وهو الفعل: علم؛ إلا أن الإعلام اختص بما كان بإخبار سريع، والتعليم اختص بما يكون بتكرير وتكثير حتى يحصل منه أثر في نفس المتعلم، ومع التقدم الصناعي الحديث، وإنتاج وسائل ذات تأثير سريع مثل: الصحافة، والمذياع، والمرئي وما يسمى (بالإنترنت) استقل بمسمى خاص ووظيفة خاصة. (محسن، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٠)
اصطلاحًا: لم يقتصر المعنى الاصطلاحي للإعلام على المعنى اللغوي، وهو مجرد الإخبار والتبليغ بوجه سريع؛ بل تجاوزه إلى معنى يتناسب مع وظيفته الحديثة، وهو التعبير عن ميول الناس واتجاهاتهم وقيمهم؛ بحيث يمكن تعريفه بأنه: نشر للمعلومات والأخبار والأفكار والآراء بين الناس على وجه يعبر عن ميولهم واتجاهاتهم وقيمهم بقصد التأثير. (محسن، وآخرون، ٢٠٢٠، ص٢١)
إجرائيًّا: هو الوسيلة والسلطة في نقل الأخبار والأحداث بشكل يتماشى مع رغبات الجمهور المستفيد وقيمهم الاجتماعية والثقافية.

الإطار النظري للبحث:

المحور الاول: اللغة الفصحي:

مفهوم الفصحى

يمثل اصطلاح "اللغة الفصحى" ارتكازًا معرفيًّا وحضاريًّا مؤثرًا في صياغة التواصل الفكري والثقافي للحضارة العربية والإسلامية بخاصة والحضارة الإنسانية بعامة؛ وذلك بما جسدته اللغة العربية من إبداع علمي وأدبي، وبما قدمته من قيم إنسانية وحضارية عبر مسيرتها التاريخية. (جاب الله، ٢٠٠٩، ص ١٨٧)
إنّ الملاحظ والمتمعّن في رأي "أنور الجندي" يجد أن العربيّة الفصحى ضرورية في جميع مجالات الحياة، سواء أكانت مجالات سياسيّة أو ثقافيّة أو اجتماعيّة، وأنّها أساس الآداب؛ فكلّ مجال يتعلّق بالآداب كانت اللّغة العربية هي وسيلة تحقيق أهداف ذلك المجال؛ فالفرد لا يستطيع أن يتواصل دون لغة عربيّة داخل مجتمع عربيّ؛ أي أنّ اللّغة العربيّة إلزاميّة بالدّرجة الأولى، وهي تفرض هذه الإلزاميّة من خلال دورها الفعّال داخل المجتمع، ومصاحبتها لنا في شتى المجالات، بحيث إنَّ نجاح الفرد يكمن في مدى تمكُّنه من استعمال لغة بطريقة سليمة وواضحة، وهي تسهم بشكل مباشر في تنمية حضارة البلاد؛ فالتمسّك باللّغة العربية يعد تمسّك الفرد بحضارته؛ لأنّها رمز الحضارة بالدّرجة الأولى.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خصائص اللغة الفصحي:

ومن أهمّ خصائص اللغة الفصحي ما يلي:

١. الاشتقاق: اللّغة العربيّة الفصحى لغة اشتقاق تقوم في غالبها على أبواب الفعل الثّلاثيّ، وهي خاصية لا وجود لها في جميع اللّغات الهنديّة والجرمانيّة.

٢. تنوع الأساليب: تتميّز العربية بتنوّع الأساليب والعبارات، والقدرة على التّعبير عن معانٍ ثانويّة لا تستطيع اللّغات الغربيّة التّعبير عنها.

٣. الدقة: فهي أقرب اللّغات إلى قواعد المنطق.

٤. الانتشار: عرفت حروف العربية انتشارًا واسعًا بين مئات الملايين من الشّعوب في بلاد الفرس والهند وتركيا" (الجندي، ١٩٨٢، ص ٩-١٥)

المحور الثاني: اللغة العامية:

مفهوم العامية

"لقد أثر التطور الإعلامي على اللغة العربية بشكل إيجابي؛ فأوصل اللغة الصحيحة إلى الأميين، ولكنه في نفسه كانت له عواقب أخرى؛ ففي الوقت ذاته الذي كان فيه الإعلام الجماهيري عاملًا من عوامل التواصل بين الشعوب، فإن التطور فيه أدى إلى استعمال اللهجات العامية بشكل زائد، فكان من شأن ذلك أن كرس التقسيم بين الشعوب بدل تجميعها في اللغة المشتركة الفصحى" (شرف، ١٩٨٧، ص ٣٠-٣٢).

واللغة الإعلامية -كما نشاهدها اليوم- تنوه إلى خطر تحولها إلى عامل تقسيم جراء اكتساح العامية عليها؛ فالإعلام الرسمي في معظم البلدان يعزز الاعتزاز باللغة العربية، ثم يستعمل تلك اللهجات المحلية بعد ذلك غير آبه بما يكلفه العصر من الناحية الثقافية، واللغة الإعلامية العربية لا يمكن أن تكون إيجابية متفقة مع توجهات الأمة في كل أقطارها وأعمارها ودرجاتها التعليمية والثقافية، إلا إذا كانت الفصحى المشتركة، هذا يفرض على وسائل الإعلام التي تبرز حضارة اللغة العربية أن تكون لغتها هي الفصحى التي تتنفق مع العصر، وإذا نظرنا إلى المادة المعروضة في التلفزيون ومنها المسرحية؛ وجدنا بعض الناس يتحججون باسم الواقعية وحاجة الفنان إلى تمثيل الحدث، وبأن الكاتب الروائي والمسرحي يحتاج إلى كلمات العامة في الوصف والتصوير، وأن "الكلمات الشعبية هي التي تملك دلالة تأثيرية في حين تعجز العامية عن المعاني العالمية والأفكار والخواطر والمشاعر الدقيقة على النقيض مما يراه البعض من أن لغة المسرحيات والأفلام والحوار المرتجل في التلفزيون والراديو يجب أن يكون باللهجة العامية العربية من أجل أن تستهوي اهتمام المشاهدين والسامعين، وتصل إلى قلب وروح كل منهم، وأنه لا يمكن رواية النكات والجناس باللغة العربية الفصحى؛ لأنها ستبدو غير طبيعية، فالغناء والجدال والسب يمكن أن يكون فقط باللهجة العامية؛ لأنها لغة المعيشة والتعامل، وإذا أمعنا النظر في لغة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الحوار الإعلامية المعاصرة نرى أنها إما: لغة فصيحة وهي قليلة، أو لغة عامية، أو مزدوجة بين العامية والفصحى وهي الأكثر". (الأزهري، ٢٠١١، ص ٢٧٩)

برّر دعاة العامّيّة استخدام العربيّة، ووضعوا لها عدّة مميّزات، وعلى رأسهم "أنيس فريحة" الذي يرى أنّ العامّيّة تمتاز بما يلي (فريحة، ١٩٧٣، ص ١٢١):

١. "اللّهجة العامّيّة حيّة ومتطوّرة، وتتغيّر نحو الأفضل؛ لأنّها تتّصف بإسقاط الإعراب، وبشكلها العادي المشترك المألوف، واعتمادها الفصحى معينًا لها.

٢. الاقتصاد في اللّغة، وهو جوهر من جواهر اللّغة.

٣. العنصر الإنساني يضفي عليها مسحة الحياة (أنس فريحة، نحو عربيّة مميّزة).

ويقصد "بالعنصر الإنساني يضفي عليها مسحة" أنَّ الإنسان يعبّر في حياته اليوميّة باللّهجة العاميّة بطلاقة، عكس اللّغة العربيّة الّتي يجدها صعبة، ولا يستطيع التّعبير بها عن كلّ ما يريده بنفس الطّريقة. (فريحة، ١٩٧٣، ص ١٢٢)

تأثير العامية:

لم يقتصر تأثير اللهجات العامية على الأصوات؛ بل نقلها أيضًا إلى جوانب أخرى تتعلق بتراكيب معينة، ونطق بعض المفردات.

١. تعميم القاعدة ومنها: (في مزارع شبعا) بالنصب –علامة إعرابية- فقد عرف بعضهم أن الممنوع من الصرف يجر بالفتحة، فعمل على الجر بالفتحة لكل صيغة من الصيغ التي ارتبطت في ذهنه بالممنوع من الصرف.

٢. ربط الحركة الإعرابية بالمعنى: يعرف المفعول به أنه منصوب، ولهذا نصبوا نائب الفاعل، فهو مفعول به لم يذكر فاعله، ومن أمثلة ذلك: نقل عنه قوله، وأصيب جنديين واعتقل العشرات (بالفتحة إمعانًا في تأكيد النصب!).

٣. عدم وجود الحركات: بعض الأخطاء التي ليس لها تفسير سوى أنها نتجت في بادئ الأمر بسبب خلو النص من الحركات، ثم أخذت تشيع لكثرة ما سمعت. (الأزهري، ٢٠١١، ص ٢٨١)

وفي رأيي يجب أن يتم تنويه المؤسسات التعليمية على التهديد القائم للغة الفصحى، من خلال إنشاء مناهج خاصة في هذا المجال، يفهم فيها المتعلم القيم اللغوية للغة العربية الفصحى واللهجة العامية والرابط المشترك بينهما، والاستخدام الصحيح لكليهما؛ حيث إن الخطر لا يقتصر على اللغة الفصحى، ولكن اللهجة العامية تواجه - أيضًا- أخطاء لغوية ومصطلحات غريبة، قد يكون بعضها مألوفًا والبعض الآخر يظل مجهولًا ومصدرها ومؤلفها غير معروفين.

المحور الثالث: لغة الإعلام

يقوم الإعلام بمجموعة من الوظائف والأدوار من قبيل: الإخبار، والتّواصل، والتّوعية، والتّثقيف، والتّربية، ثمّ التّرويح على النفس، وله تأثير كبير في جمهور المتلقّين والمشاهدين، وهذا ما أكسبه أهمّية في عملية البناء التّنموي، ويمكن الزّعم أنَّ

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإعلام يمثّل أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تشكيل ملامح المجتمع، والمتأمّل في وسائل الإعلام اليوم يجدها لا تفي بالغرض والقصد؛ فالوظيفة الإخبارية للإعلام تظلّ -إلى حدّ ما- غير فعّالة لدى كثير من الفئات، ونقصد هنا الفئات المثقّفة؛ إذ تحتاج الجودةَ في اللّغة والأداء لتستقبل كلّ الخطابات وتتفاعل معها، أمّا الخطاب الذي لا طائل من ورائه؛ فلا يتوجهّون إليه؛ لأنّ ثمّة رداءة في الأداء، وضعفًا في اللّغة؛ فالمتلقي المثقّف يعوّض الأوقات التّي يخسرها أمام الوسائل الإعلامية في أمور أخرى. (حمزة، عبداللطيف، ١٩٨٥، ص ٣٤٥)

خصائص لغة الإعلام (بركاني، ٢٠١٨، ص ٨):

- المعاصرة: يقصد بها أن تكون الكلمات والجمل والتّراكيب والتّعبيرات اللّغوية متماشية مع روح العصر، ومتّسقة مع إيقاعه؛ فالجمل الطّويلة والكلمات المعجمية والجمل المركّبة قد لا تكون مناسبة للّغة الإعلامية إلّا في موضوعات معيّنة، وفي حالات محدّدة.
- الملاءمة: يقصد بها أن تكون اللّغة متلائمة مع الوسيلة من ناحية، ومع الجمهور المستهدف من ناحية أخرى؛ فلغة الراديو هي لغة ذات طابع وصفي، وهي لغة تتوجّه إلى حاسة السّمع، ولذا يجب أن تكون مفردات هذه اللّغة ملائمة لهذه الحاسّة، ولغة الصّحافة تستهدف فئات اجتماعية وتعليمية واقتصادية معيّنة، وتتوجّه إلى حاسّة البصر؛ فيجب أن تكون ملائمة أيضًا.
- الجاذبية: ويقصد بها أن تكون الكلمة قادرة على الحكي والشّرح والوصف بطريقة حيّة ومسلية ومشوقة؛ فلا وجود لجمهور يتوق إلى الاستماع أو المشاهدة أو القراءة لمضمون جافٍّ خال من عوامل الجاذبية والتّشويق.
- الاختصار: وتنبع هذه الخصيصة من طبيعة الوسيلة المحدودة من ناحية، وطبيعة الجمهور غير القادر على الاستمرار في المتابعة طويلًا من ناحية أخرى، فمهما كان حجم الصّحيفة كبيرًا؛ فإنّها محدودة في صفحاتها، والمطلوب كتابته أكبر من عدد ورقاتها، ومهما كان وقت البرنامج كبيرًا؛ فالموضوعات أكبر منه، ولذلك فلا بدّ من الاختصار، ولا بدّ أن تكون اللّغة قادرة على الاختصار والإيجاز ومساعِدة عليه.
- المرونة: ويقصد بها أن تكون اللّغة قادرة على التّعبير عن مختلف الموضوعات بسلاسة ودون تعسف، ويقصد بها أن تكون متعدّدة المستويات بحيث تستطيع مخاطبة أكثر من جمهور ومعالجة أكثر من موضوع وقضية.
- الاتّساع: ويُقصد به أن يكون عدد المفردات كبيرًا بحيث تلبّي الاحتياجات المختلفة، واللّغة الإعلامية متّسعة، وتتّسع بشكل يومي، وقد يكون الاتّصال مع الثّقافات الخارجية وضرورة التّرجمة اليومية لكثير من المصطلحات له أثره في زيادة حجم اللّغة الإعلامية واتّساعها.
- القابلية للتّطور: وهي سمة ملازمة للّغة الإعلامية؛ فلغة الإذاعة في الثلاثينيات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غير مثيلتها في الستينيات أو في التسعينيات، ولغة وسائل الإعلام في السنوات الأخيرة مختلفة عما سبقها بشكل كبير، صحيح أن بها عناصر ضعف، ولكنّها أصبحت أكثر قدرة على التّعبير، وأكثر قدرة على الجذب.

المحور الرابع: لغة الصحافة المكتوبة

مفهوم لغة الصحافة:

يقصد بها اللغة التي يتم استعمالها في كافة الفنون الصحفية، من مقالات، تحرير صحفي، تحقيقات، أعمدة صحفية وغيرها من الفنون، بحيث تلعب دورًا في تغيير الواقع الحضاري، الاجتماعي واللغوي في كافة المجتمعات، بحيث ترتبط اللغة الصحفية منذ القدم بالثورة العربية التي قامت باستعمال الخطابة، بحيث تعتمد على مجموعة من الأساليب التي من شأنَّها أن تساهم في إثارة العواطف والمشاعر لدى جمهور القرّاء، وبالتالي فإنَّ لغة الصحافة تعتبر من الأدوات التي ساهمت في تكوين صورة صادقة متعلقة بالتطور التكنولوجي، الاجتماعي، اللغوي والأدبي، بحيث قامت الوسائل الكتابية منذ القدم في توفير مجموعة من الخصائص في اللغة المستخدمة على أن تكون اللغة واضحة بسيطة، بالإضافة إلى احتوائها على الأدلة المنطقية. (جبروني، ٢٠١٨، ص ٣٣)

وتختلف وسائل الإعلام الجماهيرية باختلاف متلقيها؛ فالوسائل الإعلامية المطبوعة يتحكم فيها القارئ، "الصحافة المكتوبة هي في النهاية صدى لأفكار وأذواق قرائها أكثر مما هي رجع لآراء أو اختيارات محرريها" في حين أن المستمع أو المشاهد قد لا تتوفر له وسائل التحكم في الإعلام السمعي البصري بسبب عوامل تكنولوجية، ولكن جميع هذه الوسائل هي امتداد للحواس، والوسيلة التي ترتبط بجميع حواسنا هي الإنترنت؛ ولهذا تختلف لغتها الإعلامية عن بقية الوسائل، وإن كانت تستخدم جميع الوسائط الإعلامية من صحافة مكتوبة، أو إذاعة أو تلفزة أو تكنولوجيات الاتصال مثل (الهاتف). (رزاقي، ٢٠٠٤، ص ١٨-١٩)

"وتعتبر المرونة والقدرة على الحركة من أبرز سمات اللغة الإعلامية؛ فهي لغة حركية، أي أن لها القدرة على استيعاب منجزات الحضارة، وروح العلم، وكذا مستجدّات المجتمع، ولتتمكن لغة الإعلام من مسايرة الابتكارات والمسمّيات الجديدة؛ فهي تنقّب تارة في كمائن اللغة عن الكلمات العربية التي تدل من قريب أو بعيد على ما طرأ من المسميات، وتارة باستحداث ألفاظ من المادة العربية تسد الحاجة إلى التعبير الحضاري في حياتنا الراهنة" (شرف، ٢٠٠٠، ص ٢٠٠)

أي أن لغة الإعلام تتفادى الحشو الزائد والعبارات الفضفاضة، فهي تخلو من المحسنات البديعية، والتكلف، والتصنع؛ لأن ذلك يضر بمعنى الجملة، ويرهق العبارة دون أن تكون له أية وظيفة" (جواد، ١٩٩٩، ص ٢٤٥)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

منهجية الدراسة

نوع الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة إلى مصفوفة الدراسات الوصفية وتبحث في استخدام اللغة العربية في الإعلام السعودي على ضوء الفصحى والعامية من خلال تحليل مقالات الرأي بصحيفة الرياض في الفترة من يناير ٢٠٢٢إلى مارس ٢٠٢٣م

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدارسة مقالات الرأي بصحيفة الرياض

عينة الدراسة: تم اختيار العينة من مقالات الرأي بصحيفة الرياض من تاريخ١يناير ٢٠٢٢ الى ٢٣ مارس ٢٠٢٢م ، عن طريق الأسبوع الصناعي تم الاختيار بداية الأسبوع الذي بدأ به الشهر وتم فيه اختيار عمود صحفي ومقال تحليلي ثم الأسبوع الثاني إلى الأسبوع الخامس حتى يتم الحصول على المقالات فعلى ضوء ذلك يكون لدينا تسعة مقالات تحليلية أي تسعة أشكال صحفية من عمود صحفي إلى مقال تحليلي ثم القيام بتحليل مضمونها على ضوء الاستمارة البحثية .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

اجابة السؤال الاول:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "الماء وألم الظهر"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (١) يوضح نسبة الأخطاء في مقال الماء وألم الظهر

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٥	%٥٠
٢	الخطأ في الإملاء	٠	%٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	١	%١٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٣	%٣٠
٥	الخطأ المطبعي	٠	%٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	١	%١٠
٧	**المجموع**	**١٠**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (١) أعلاه، أن نسبة استخدام اللغة العامية في مقال (الماء وألم الظهر) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ٥٠% لعدد الأخطاء بالمقال، وفي المرتبة الثانية الأخطاء في استخدام الأرقام بنسبة ٣٠%، وهي تحسب أيضا من الأخطاء العامية، وفي المرتبة الثالثة الأخطاء في النحو والصرف واستخدام الكلمات الأجنبية بنسبة.١٠% بنسبة لعدد الأخطاء في المقال، بينما خلا المقال من الأخطاء الإملائية والأخطاء المطبعية. ويتضح من ذلك أن استخدام الألفاظ العامية هو الذي ينافس العربية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اجابة السؤال الثاني:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "المرأة في حياة الرجل"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٢) يوضح نسبة الأخطاء في مقال المرأة في حياة الرجل

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٤	%١٠٠
٢	الخطأ في الإملاء	٠	%٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	%٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٠	%٠
٥	الخطأ المطبعي	٠	%٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	**المجموع**	**٤**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أعلاه، أن نسبة استخدام اللغة العامية في مقال (المرأة في حياة الرجل) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ١٠٠% لعدد الأخطاء بالمقال، بينما خلا المقال من الأخطاء الإملائية والاخطاء النحوية والصرفية والأخطاء المطبعية والكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن استخدام الألفاظ العامية هو الذي ينافس العربية.

اجابة السؤال الثالث:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "من الذي يؤثر في الرأي العام"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٣) يوضح نسبة الأخطاء في مقال من الذي يؤثر في الرأي العام

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٣	%٦٠
٢	الخطأ في الإملاء	١	%٢٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	%٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٠	%٠
٥	الخطأ المطبعي	١	%٢٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	**المجموع**	**٥**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أعلاه، أن نسبة استخدام اللغة العامية في مقال (من الذي يؤثر في الرأي العام) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ٦٠% لعدد الأخطاء بالمقال، وفي المرتبة الثانية الأخطاء الاملائية بنسبة ٢٠% والمطبعية بنسبة ٢٠% لعدد الأخطاء بالمقال، بينما خلا المقال من الأخطاء النحوية والصرفية والأخطاء في استخدام الأرقام واستخدام الكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن استخدام الألفاظ العامية هو الذي ينافس العربية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اجابة السؤال الرابع:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "يوم التأسيس"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٤) يوضح نسبة الأخطاء في مقال يوم التأسيس

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	١	%٢٠
٢	الخطأ في الإملاء	٢	%٤٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	%٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	١	%٢٠
٥	الخطأ المطبعي	١	%٢٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	**المجموع**	**٥**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أعلاه، أن نسبة الأخطاء الاملائية في مقال (يوم التأسيس) أتت في المرتبة الأولى بنسبة ٤٠% لعدد الأخطاء بالمقال، وفي المرتبة الثانية استخدام الالفاظ العامية بنسبة ٢٠% والأخطاء في استخدام الأرقام بنسبة ٢٠% وهي تحسب أيضا من الأخطاء العامية والأخطاء المطبعية بنسبة ٢٠% بالنسبة لعدد الأخطاء في المقال، بينما خلا المقال من الأخطاء النحوية والصرفية ومن استخدام الكلمات الأجنبية، ويتضح من ذلك أن الأخطاء الاملائية هو الذي ينافس العربية.

اجابة السؤال الخامس:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "المحامي والتمكن اللغوي"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٥) يوضح نسبة الأخطاء في مقال المحامي والتمكن اللغوي

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٠	%٠
٢	الخطأ في الإملاء	٠	%٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٢	%١٠٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٠	%٠
٥	الخطأ المطبعي	٠	%٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	المجموع	٢	%١٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أعلاه، أن نسبة الخطأ في النحو والصرف في مقال (المحامي والتمكن اللغوي) أتى في المرتبة الأولى، بنسبة ١٠٠% لعدد الأخطاء بالمقال، بينما خلا المقال من استخدام الالفاظ العامية والأخطاء الإملائية والاخطاء في الأرقام والأخطاء المطبعية والكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن الأخطاء

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

النحوية والصرفية هي التي تنافس العربية.

اجابة السؤال السادس:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "دياز وابنه ما الجديد هذه المرة"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٦) يوضح نسبة الأخطاء في مقال دياز وابنه ما الجديد هذه المرة

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٠	٠%
٢	الخطأ في الإملاء	٠	٠%
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	٠%
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٠	٠%
٥	الخطأ المطبعي	٢	١٠٠%
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	٠%
٧	**المجموع**	**٢**	**١٠٠%**

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أعلاه، أن نسبة الأخطاء المطبعية في مقال (دياز وابنه ما الجديد هذه المرة) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ١٠٠% لعدد الأخطاء بالمقال، بينما خلا المقال من الالفاظ العامية ومن الأخطاء الإملائية والأخطاء النحوية والصرفية والأخطاء في الأرقام واستخدام الكلمات الاجنبية. ويتضح من ذلك أن الأخطاء المطبعية هي التي تنافس العربية.

اجابة السؤال السابع:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "هوية وطن"؟" ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٧) يوضح نسبة الأخطاء في مقال هوية وطن

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٠	٠%
٢	الخطأ في الإملاء	٠	٠%
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	٠%
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	١	١٠٠%
٥	الخطأ المطبعي	٠	٠%
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	٠%
٧	**المجموع**	**١**	**١٠٠%**

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أعلاه، أن نسبة الأخطاء في استخدام الأرقام في مقال (هوية وطن) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ١٠٠% لعدد الأخطاء بالمقال، بينما خلا المقال من الألفاظ العامية والأخطاء الإملائية والأخطاء النحوية والصرفية والأخطاء المطبعية والكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن الأخطاء في استخدام الأرقام هو الذي ينافس العربية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اجابة السؤال الثامن:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "حين يكون الادب ملاذا"؟ " ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٨) يوضح نسبة الأخطاء في مقال حين يكون الادب ملاذا

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	١	%٥٠
٢	الخطأ في الإملاء	٠	%٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	%٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	١	%٥٠
٥	الخطأ المطبعي	٠	%٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	**المجموع**	**٢**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أعلاه، أن نسبة استخدام اللغة العامية في مقال (حين يكون الادب ملاذا) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ٥٠% ويساويها الخطأ في استخدام الأرقام بنسبة ٥٠% لعدد الأخطاء في المقال وهي تحسب أيضا من الأخطاء العامية، بينما خلا المقال من الأخطاء الإملائية والأخطاء النحوية والصرفية والأخطاء المطبعية والكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن استخدام الألفاظ العامية هو الذي ينافس العربية .

اجابة السؤال التاسع:

والذي ينص علي " ما نسبة الاخطاء في مقال "هل تورط بوتين في غزو أوكرانيا"؟" ، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك علي النحو الاتي:

الجدول رقم (٩) يوضح نسبة الأخطاء في مقال هل تورط بوتين في غزو أوكرانيا

الرقم	نوع الخطأ	عدد الكلمات في المقال	النسبة
١	الألفاظ العامية	٠	%٠
٢	الخطأ في الإملاء	٠	%٠
٣	الخطأ في النحو والصرف	٠	%٠
٤	الخطأ في كتابة الأرقام الحسابية	٢	%١٠٠
٥	الخطأ المطبعي	٠	%٠
٦	استخدام الكلمات الأجنبية	٠	%٠
٧	**المجموع**	**٢**	**%١٠٠**

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أعلاه، أن نسبة الأخطاء في استخدام الارقام في مقال (هل تورط بوتين في غزو أوكرانيا) أتت في المرتبة الأولى، بنسبة ١٠٠% لعدد الأخطاء بالمقال وهي تحسب من الأخطاء العامية، بينما خلا المقال من الأخطاء الإملائية والأخطاء النحوية والصرفية والأخطاء المطبعية والكلمات الأجنبية. ويتضح من ذلك أن استخدام الأرقام في المقال هو الذي ينافس العربية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خلاصة النتائج:

١- أظهرت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الأول؛ الذي تبلغ عدد كلماته ثلاثمائة وأثني عشر كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية والمطبعية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٣.٢%.

٢- أوضحت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الثاني؛ الذي تبلغ عدد كلماته ثلاثمائة وثلاثين كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية والمطبعية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ١.٢% .

٣- كشفت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الثالث؛ الذي تبلغ عدد كلماته مائتين واحد وثمانين كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ١.٧٧% .

٤- بينت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الرابع؛ الذي تبلغ عدد كلماته أربعمائة وثلاث وسبعين كلمة؛ والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ١.٠٥%.

٥- أشارت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الخامس؛ الذي تبلغ عدد كلماته مائتي ست وستين كلمة، والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٠.٧٥%

٦- أكدت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال السادس؛ الذي تبلغ عدد كلماته ثلاثمائة وسبعين كلمة، والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٠.٥٤%

٧- أبانت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال السابع؛ الذي تبلغ عدد كلماته ثلاثمائة وست عشر كلمة، والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٠.٣١%

٨- أظهرت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال الثامن؛ الذي تبلغ عدد كلماته ثلاثمائة وتسع وثلاثين كلمة، والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٠.٥٠%

٩- كشفت الدراسة أن نسبة الأخطاء في المقال التاسع؛ الذي تبلغ عدد كلماته ستمائة وست عشر كلمة، والتي تشمل استخدام العامية والأخطاء النحوية والصرفية والإملائية واستخدام الكلمات الأجنبية، بلغت نسبة ٠.٣٢%

التوصيات:

- توصي الدراسة بتوجيه الاهتمام الكبير بالفصحى : أداءً وضبطاً وكتابةً والاقلال من العامية، في مجالات : الاعلام والإذاعة والتلفاز والمسرح، وضبط الكتب والمجلات بالشكل التام حتى تصبح ملكة لدى القراء.
- توصي هذه الدراسة بالاهتمام بالمحتوى اللغوي في الإعلام لأن الفصحى لغة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عالمية؛ فهي لغة الدين الإسلامي وأنها هي الرباط الوحيد بعد الدين الإسلامي الذي يجمع الشعوب العربية ويوحد بينها.

- توصي هذه الدراسة إلى الاهتمام بتربية النشء تربية لغوية سليمة تبدأ بالتأكد من نطق الطفل للغة، وأدائه السليم للحروف بأن نعمل على تصحيح أخطائه في النطق وتعليمه القرآن الكريم أو قدر مناسب منه؛ حتى تتكون عنده ملكة النطق الصحيح للفصحى.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع:

١. ابن منظور، (٢٠٠٤) لسان العرب المحلب ١٣، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت ط٣.
٢. أبو الفتح، عثمان (٢٠٠٦) ابن جني، حققه محمد علي النجار أستاذ بكلية اللغة العربية، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط ٣.
٣. الأزهري، فاطمة محمد. (٢٠١١). الحوار بالعامية: حقائق ومفاهيم. فكر وإبداع: رابطة الأدب الحديث، ج٦٢، ٢٧١- ٢٨٨.
٤. بركاني، وليد (٢٠١٨) موضع لغة الإعلام في الخريطة اللغوية، الملتقى الوطني: اللغة الخاصة في البحث العلمي وحقول المعرفة المختلفة.
٥. جاب الله، رضوان منيسي عبدالله. (٢٠٠٩). اللغة الفصحى: الدلالة الاصطلاحية ومستويات التطبيق اللغوي. فكر وإبداع: رابطة الأدب الحديث، ج٥٣، ١٨٧- ٣١٤.
٦. جبروني، صليحة (٢٠١٨) خصائص لغة الصحافة، كلية اللغة والعلوم الإنسانية، معهد اللغة والأدب العربي، جامعة تيزي وزو.
٧. الجندي، أنور (١٩٨٢) الفصحى لغة القرآن، بيروت، دار الكتاب اللّبناني ط ٣.
٨. جواد، عبدالستار (١٩٩٩) فن كتابة الأخبار، (ط ١)، عمان: دار مجدلاوي.
٩. حمزة، عبداللطيف (١٩٨٥) الإعلام والدعاية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ٤.
١٠. رزاقي، عبدالعالي (٢٠٠٤)، كيف تصبح صحفيًّا: الخبر: في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون والإنترنت. سلسلة الإعلامي المحترف، الجزائر.
١١. شرف، عبدالعزيز (١٩٨٧) الإعلام واللغة العربية المشتركة، مجلة الفيصل ع- ١٧.
١٢. شرف، عبدالعزيز (٢٠٠٠) علم الإعلام اللغوي، (ط ١) القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر.
١٣. فريحة، أنيس (١٩٧٣) نحو عربيّة مميّزة، بيروت دار الثّقافة، ط ٤.
١٤. محسن، سامي وأبو سعد، أحمد عبداللطيف (٢٠٢٠). تعريف الإعلام. ٢٠٢٢/٣/١٨،
١٥. محمود، هبة الله. (٢٠١٦). واقع الفصحى والعامية في الصحف السعودية: دراسة تحليلية لعينة من إعلانات صحف مكة- المدينة- عكاظ.
١٦. المسند، غالية بنت عبدالعزيز، والبصلة، عايدة بنت سعيد. (٢٠١٧). ترقية العامية إلى الفصحى في رسوم الكاريكاتير.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٧. الموسوعة الفقهية الكويتية صادر عن: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (١٤١٨هـ) الكويت جزء ٣٥، الطبعة الثانية، دار السلاسل– الكويت.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية

(دراسة تطبيقية على موظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف)

The impact of electronic appointments on the quality of health services for government hospital employees

(An applied study on the employees of King Abdulaziz Specialist Hospital in Taif)

إعداد

فارس مصلح معتوق الغريبي

Fares Musleh Maatouq Al-Gharibi

بسام الحسين إبراهيم مطاعن

Bassam Al-Hussein Ibrahim Mataan

د.عمر علوي باعقيل

Dr. Omar Alawi Baqeel

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365880

استلام البحث ٦ / ٦ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٤ / ٦ / ٢٠٢٤

الغريبي، فارس مصلح معتوق و مطاعن، بسام الحسين إبراهيم و باعقيل، عمر علوي (٢٠٢٤). أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية (دراسة تطبيقية على موظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف). ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤١٥ – ٤٥٠.

http://ajahs.journals.ekb.eg

أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية
(دراسة تطبيقية على موظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة البحث وتكونت عينة الدراسة من ٧٣ فرد من العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي في الطائف وتوصلت الدراسة إلى أن افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة (موافق بشدة) على توافر كل من الاتصال والتنظيم وإدارة الوقت والملموسية في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواعيد الالكترونية (الاتصال والتنظيم) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) ، ولكن يوجد أثر للمواعيد الالكترونية (إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف ، وبناء عليه أوصت الدراسة بما يلي: تعميم العمل بنظام المواعيد الإلكترونية في المستشفيات السعودية، تدريب العاملين على كيفية الحجز باستخدام المواعيد الإلكترونية والحفاظ على الاتصال والتنظيم وإدارة الوقت من خلالها، الاهتمام بإدخال التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات في القطاع الصحي للاستفادة منه في العديد من النواحي المختلفة، إجراء دراسات إضافية حول المواعيد الإلكترونية في قطاعات مختلفة وكيفية تطبيقها والاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: المواعيد الإلكترونية، الاتصال، التنظيم، إدارة الوقت، جودة الخدمات الصحية، الملموسية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of electronic appointments on the quality of health services for government hospital employees. In order to achieve this goal, the descriptive analytical approach was used, where the questionnaire was used as a tool for the study, and it was distributed to the research sample. The study sample consisted of 73 individual employees. In King Abdulaziz Specialist Hospital in Taif, the study concluded that members of the study sample agree with a degree of agreement (strongly agree) on the availability of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

communication, organization, time management, and tangibility in King Abdulaziz Specialist Hospital in Taif. There is no statistically significant effect when Significance level ($\alpha \leq 0.05$) for electronic appointments (communication and organization) on the quality of health services (tangible), but there is an impact of electronic appointments (time management) on the quality of health services (tangible) for employees working at King's Hospital Abdul Aziz Specialist in the city of Taif, and accordingly the study recommended the following: generalizing the electronic appointment system in Saudi hospitals, training workers on how to book using electronic appointments and maintaining communication, organization and time management through them, paying attention to introducing modern technology in all fields. In the health sector to benefit from it in many different aspects, conducting additional studies on electronic appointments in different sectors and how to apply and benefit from them.

مقدمة البحث

إن الفكر الإداري في الممارسة لم يواجه أي تحديات في مراحله الأولى كما يواجه حالياً، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فقط وإنما على مستوى التفكير لإدارة المنطق، ولقد كان التفكير الإداري مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم بين العلاقة بين السبب الواحد والناتج الواحد، بين الملاحظة المهمة والضرورية والطريقة المثلى الواحدة، فيما يمثل نموذجا خطيا مبسطا للعملية الإدارية في أبعادها المتشعبة، والمتداخلة تنظيميا، وآليا، وإنسانيا. (السكارنه،٢٠٠٨م)

وتعد الخدمات الإلكترونية بمثابة المحرك لإنتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق ما يرجو منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات وتحسين أساليب تقديمها لهم، وهي القدرة علي تقديم الخدمات والسلع بوسائل غير تقليدية .أي وسائل الكترونية تمكن من الاطلاع علي معلومات تهم جمهور المستفيدين لأي مؤسسة وإكمالا لتبادل بين الأجهزة المعنية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وأي مكان وعلي أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة. (الغراب،٢٠٠٣م)

وتعتبر سلامة المرضى الهدف الأساسي لنجاح المستشفيات، وتمثل مجموعة فرعية من الرعاية الصحية ويتم تعريفها على أنها تجنب ومنع وتحسين النتائج السالبة أو الإصابات الناجمة عن عمليات الرعاية الصحية. في عام (١٩٩٩م)، دعا تقرير معهد الطب (Institute of Medicine) (IOM) "الخطأ هو إنساني" إلى تطوير واختبار تقنيات جديدة للحد من الأخطاء الطبية، ودعا تقرير (IOM) عام (٢٠٠١ م) اللاحق إلى استخدام تقنية المعلومات كخطوة أولى رئيسية في تحويل وتغيير بيئة الرعاية الصحية لتحقيق رعاية أفضل وأكثر أمانا بالنسبة للمرضى متلقي الخدمات او الرعاية الصحية. (Saudi Med J. 2017).

إن أساس الرعاية الصحية الجيدة هو القيام بالشيء الصحيح في الزمن والوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة للشخص المناسب والحصول على أفضل النتائج الممكنة. غالبًا ما تعني الرعاية الصحية الجيدة تحقيق التوازن الصحيح في تقديم الخدمة الصحية عن طريق تجنب الإفراط في الاستخدام (على سبيل المثال، إجراء اختبارات غير ضرورية)، أو قلة الاستخدام (على سبيل المثال، عدم إجراء فحص لارتفاع ضغط الدم)، أو سوء الاستخدام (على سبيل المثال، وصف الأدوية التي لها تفاعلات خطيرة). او عمليات حجز المواعيد وتكدس المراجعين فكل هذه تصب في اتجاه جودة الخدمة او الرعاية الصحية فلذا كان من الضروري البحث والدراسة لموضوع أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية.

مشكلة البحث

يعد القطاع الصحي من القطاعات الهامة للمجتمع كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصحة وسلامة وحياة الانسان، الامر الذي يتطلب الاهتمام الكبير بالخدمات الصحية وجودتها خصوصاً في المرافق الصحية الحكومية. ولا شك أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً اساسياً في تقديم الخدمات الصحية وتتمثل في عامل الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة ومدى اتصال مقدمي الخدمة الصحية بالمرضى الذي يتلقون الخدمات الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز بالطائف, ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث الى معرفة مدى إمكانية استخدام الأعمال الإلكترونية(حجز المواعيد الالكترونية) في نظام الخدمات الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف، والتعرف على البنية المعلوماتية التحتية للمستشفيات للحصول على معلومات دقيقة عن وضع تكنولوجيا المعلومات وجاهزية المستشفيات لاستخدام الاعمال الإلكترونية في جوانب اثر المواعيد الإلكترونية والوقوف على استعداد المستشفيات السعودية لتقديم خدمات طبية إلكترونية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في جانب حجز المواعيد الالكترونية واثر ذلك على جودة الخدمات الصحية التي يتم تقديمها من قبل المستشفيات. وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيسي:
ما أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف المملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث في الاتي:

١. التعرف على طبيعة عمل حجز المواعيد الالكترونية في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
٢. التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية الحجز الالكتروني بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
٣. توضح أثر الاتصال والتنظيم والوقت على جودة الخدمات الصحية(الملموسية) بالنسبة لموظفي المستشفيات الحكومية في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
٤. معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه العاملين في مجال القطاع الصحي في عمليات حجز المواعيد الالكترونية بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
٥. تقديم التوصيات لتحسين عملية اجراء الحجوزات الالكترونية ومواعيدها وكذلك لتحسين عملية تقديم الخدمات الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

أسئلة البحث

تتمثل أسئلة البحث في سؤالها الرئيسي التالي:

– ما أثر المواعيد الالكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

– ما هو أثر الاتصال على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

– ما هو أثر التنظيم على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

– ما هو أثر إدارة الوقت على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأبعادها (الاتصال-التنظيم _الوقت) على جودة الخدمات الصحية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(الملموسية) بالنسبة للموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية للبحث **الفرضيات الفرعية** التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على جودة الخدمات (الملموسية) الصحية للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في تناولها موضوع بحثي هام له علاقة مباشرة بعمليات جودة الخدمة الصحية بالنسبة لمتلقيها والتي من شأنها تمكن المريض ومتلقي الخدمة من حجز مواعيده في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية وجدولتها أو تأجيلها وإلغاؤها، ويمكن أن نوجزها وفقاً لأنواعها وهي كالتالي:

أولاً: الأهمية النظرية

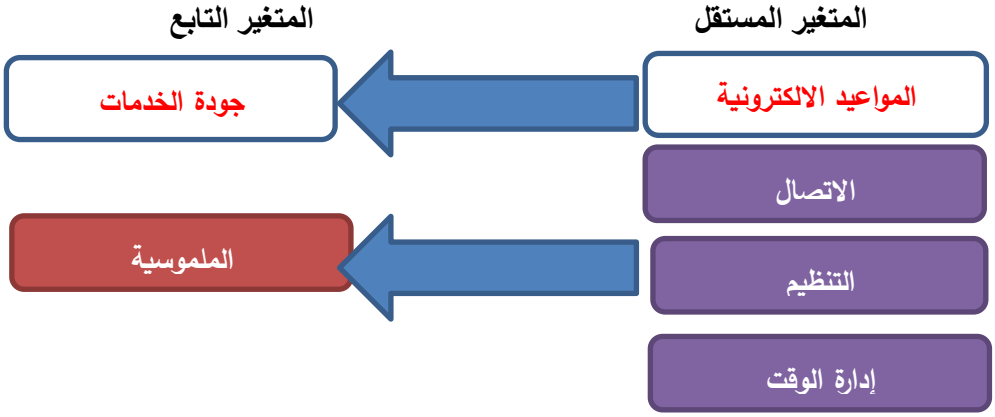
موضوع البحث يعتبر من الموضوعات المفيدة بالنسبة للباحثين والمهتمين في كونها تمثل مرجع لهم بدراسة هكذا نوع من الدراسات وذلك لقلة الأدبيات النظرية في هذا الجانب حسب علم الباحثان، وان موضوع المتغيرات التي ترتبط بإدارة الوقت والاتصال من الموضوعات التي لها تأثير مباشر على جودة الخدمة الصحية وسيتم التعرف على ذلك من خلال استطلاع اراء الموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز بالطائف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

إثراء المعرفة لدى بعض الموظفين في المستشفيات الحكومية بمفهوم المواعيد الإلكترونية ومعرفتهم بأثرها على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية، وتقديم التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار لكي تساعدهم على تبني مفهوم المواعيد الالكترونية. وتتبلور اهميتها التطبيقية كذلك في تنفيذها في القطاع الصحي على بعض الموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف. ويمكن ان تستفيد من هذا البحث وزارة الصحة بالطائف وإدارة مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نموذج البحث



شكل رقم (١) يوضح نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثان

حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث بالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** معرفة أثر المواعيد الإلكترونية بأبعادها (الاتصال، التنظيم، إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف.
- **الحدود البشرية:** الموظفين العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
- **الحدود المكانية:** مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٥هـ-٢٠٢٤م.

١-٩ تعريفات البحث الاصطلاحية

- **المواعيد الالكترونية**

"عرفت المواعيد الالكترونية كخدمة تهدف إلى تمكين المريض ومتلقي الخدمة من حجز مواعيده في مراكز الرعاية الصحية الأولية؛ حيث يمكنه حجز الموعد، وإعادة جدولته، وإلغاءه في أي مستشفى يتم إحالته إليه" (خدمة حجز المواعيد الالكترونية على الصحة، ٢٠٢٤م)

التعريف الاجرائي: هي عمليات الحجز الالكتروني عبر تطبيقات المواعيد الإلكترونية بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- **جودة الخدمات الصحية**

جميع الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على صحة الإنسان وسلامته من خلال علاج الأمراض والوقاية منها، مما يعني أن الخدمات الصحية تشمل جميع الأنشطة المخصصة لرعاية الإنسان والحفاظ على سلامته. (غضبان، ٢٠١٣م)

التعريف الاجرائي: هي سهولة تلقى الخدمات الصحية بالنسبة للمراجع وسهولة تقديم الخدمات من قبل الممارسين وتلبيه احتياجات المراجعين لمستشفى الملك عبد العزيز بالطائف.

- **التنظيم**

إنها عملية إدارية تهدف إلى تنظيم وتنسيق المهام والأنشطة التي يجب تنفيذها داخل وظائف أو أقسام معينة. تشمل هذه العملية تحديد السلطات والمسؤوليات، وضمان التنسيق الفعّال بين الوظائف والأقسام بهدف تحقيق الأهداف المحددة بأقصى درجات الكفاءة. (ربحي، ٢٠١٦م)

التعريف الاجرائي: هو سهولة وانسيابية العمل في جانب المواعيد الالكترونية في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف.

- **الاتصال**

"عبارة عن عملية نقل المعلومات قصد التواصل والتأثير الاجتماعي بوسائل مناسبة"(دليو ،٢٠١٠م ص٢٥).

التعريف الاجرائي. هو عملية التواصل بين الموظفين والمرضى وإدارة مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف.

- **إدارة الوقت**

"فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة"(الحضري ،٢٠٠٠م ص١٧)

التعريف الاجرائي: هي عملية الاستفادة من الوقت في عمليات إدارة المواعيد الإلكترونية بدون ازدحام، وتنظيم، وسهولة، ويسر.

- **الملموسية**

عرفها غضبان (٢٠١٣م)، هي خاصية تشير إلى العناصر المادية التي يمكن لمسها ورؤيتها .وفي سياق المواعيد الإلكترونية، تُعدّ الملموسية صفة مباشرة تُقيّم جودة النظام.

التعريف الاجرائي: هي عملية اجراء الحجز بالنسبة للموعد الالكتروني وتوفر التطبيقات والأجهزة والتقنيات التي تساعد على ذلك.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

١. **دراسة (الشماسي، ٢٠٢٠).** بعنوان "أثر جودة الخدمة الإلكترونية على استخدام تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة"، دراسة ميدانية على مُستخدمي تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة بمستشفى الملك فهد العام بجدة. هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية بأبعادها (جودة التطبيق، وجودة المعلومات، وجودة الخدمات المُقدَّمة، وجودة الأخلاقيات الإلكترونية، وجودة البرمجيات) على استخدام تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة من وجهة نظر المرضى (فئة التنويم) بمستشفى الملك فهد العام بمحافظة جدة. تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) مفردة من المرضى المنومين واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة الى أن أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية جاءت مُتوافرة بنسبة كبيرة، مُتمثِّلة في جودة التطبيق الإلكتروني، ثم جودة برمجيات التطبيق الإلكتروني، وجودة خدمات التطبيق الإلكتروني، وجودة معلومات التطبيق الإلكتروني، ثم جودة أخلاقيات التطبيق الإلكتروني على التوالي، وإن مستوى واقع استخدام تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة من وجهة نظر المرضى (فئة التنويم) بمستشفى الملك فهد العام بمحافظة جدة كان بدرجة مُرتفعة جدًّا.

٢. **دراسة (القرني، ٢٠٢٢).** بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على مستوى تقديم الخدمات الصحية خلال جائحة فيروس كورونا"، دراسة ميدانية عمى موظفي مدينة الملك عبد الله الطبية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على مستوى تقديم الخدمات الصحية خلال جائحة كورونا تم تطبيق الدراسة على عينة دراسة قوامها (٣٥٣) موظف وموظفة بمدينة الملك عبد الله. تقتصر الدراسة على مدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة. أستخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. من النتائج التي تم التوصل اليها مكّن العمل عبر الإنترنت الموظفين من تقديم الاستشارات من خلال الفيديو والهاتف المحمول والرعاية الأساسية للمرضى. فضلاً عن ذلك إلى أن تطبيق إعادة هندسة الأعمال قد أثر على مستوى الخدمات الصحية. كما ساهم تطبيق القيادة الإلكترونية على مستوى تقديم الخدمات الصحية حيث يصر المدير على التواصل إلكترونيا لتحديد الأدوار والمسؤوليات والإشراف وعقد الاجتماعات إلكترونيا بشكل مستمر.

٣. **دراسة (احمد، الحازمي، ٢٠٢٣).** بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة". تكون مجتمع الدراسة من (٢٦٦٣) وقد اختيرت منه عينة بحجم (٢٣٤) فرد من مجتمع الدراسة وهدف الباحث من خلال ذلك الى التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة. توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

طردية قوية بين كل (التغير التكنولوجي – التغيير التنظيمي – التغيير البشري – التغيير الثقافي) وجودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة على حدة لكل بعد، مما يؤكد أن هناك تأثير قوي لكل من (التغير التكنولوجي – التغيير التنظيمي – التغيير البشري – التغيير الثقافي) لكل بعد من أبعاد الإدارة التغيير في جودة الخدمة الصحية.

الدراسات الأجنبية

١. **دراسة (وديسكي،٢٠١٣).** بعنوان نحو الاستخدام الفعال للمعلومات وتطبيق تكنولوجيا الاتصالات (ICT) في إدارة الرعاية الصحية: دراسة وصفية لخدمات نظام المواعيد عبر الإنترنت في المستشفيات في الهند". يهدف هذا البحث إلى دراسة خدمة المواعيد عبر الإنترنت في المستشفيات في الهند، لتقييم عملية خدمة المواعيد عبر الإنترنت وبناء نموذج محسن للمواعيد عبر الإنترنت. وتم استخدام منهج البحث الوصفي في الدراسة. تم إجراء مسح أولي بين (٩١٧) خبيرًا – (٣٢٨) طبيبًا عامًا و(٤٤٢) متخصصًا و(١٤٧) أخصائيًا في علم الأمراض/أخصائي الأشعة. هناك عدد قليل من المستشفيات متعددة التخصصات التي تقدم مواعيد للاستشارات عبر الإنترنت، ولكن معظم المستشفيات في الهند لم تبدأ بعد في تسهيل المواعيد عبر الإنترنت.

٢. **دراسة (انطو،٢٠٢٢).** دراسة حالة عن تأثير نظام السجلات الصحية الإلكترونية (EHRS) على جودة الرعاية الصحية في مستشفى أسامانكيسي الحكومي، جامعة يوني نيتونو". هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير السجلات الصحية الإلكترونية على جودة الرعاية الصحية في مستشفى أسامانكيسي الحكومي بلغ حجم عينة الدراسة ثلاثة عشر (١٣) والتي تم تحديدها على مبدأ التشبع. استخدم البحث ثلاثة أهداف، وهي استكشاف الاستخدام والنوايا السلوكية وتأثير السجلات الصحية الإلكترونية على جودة الرعاية الصحية بين العملاء وموظفي المنشأة. توصلت الدراسة الى أنه تعمل السجلات الصحية الإلكترونية على تقليل التكاليف الإدارية والتشغيلية. وتعمل السجلات الصحية الإلكترونية على تحسين سلامة العملاء وإنتاجية الموظفين وكفاءة تقديم الرعاية الصحية. علاوة على ذلك، فهو يقلل من وقت انتظار العملاء وإهدار الموارد ويساعد في تتبع تواريخ انتهاء صلاحية الأدوية ويحسن النتائج الصحية.

٣. **دراسة (نانسي واخرون،٢٠٢١). بعنوان** "تأثير بوابات المرضى الرقمية على النتائج الصحية، وكفاءة النظام، ومواقف المرضى: مراجعة منهجية محدثة للأدبيات، قسم الجامعة لعلوم الحياة والصحة العامة". هدفت الدراسة الى تلخيص الأدلة على تأثير بوابات المرضى على النتائج الصحية وكفاءة الرعاية الصحية، وفحص خصائص المستخدم ومواقفه ورضاه وذلك عن طريق البحث في قواعد بيانات PubMed وWeb of Science عن المقالات المنشورة في الفترة من ١ يناير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢٠١٣م إلى ٣١ أكتوبر ٢٠١٩م. وبشكل عام، تم فحص (٣٤٥٦) سجلاً، وتم تضمين (٤٧) مقالاً. من بينها، تناولت (١١) دراسة النتائج الصحية التي أبلغت عن نتائج إيجابية، مثل تحسين مراقبة الحالة الصحية، وتحسين التفاعل بين المريض والطبيب، وتحسين جودة الرعاية. قامت خمس عشرة دراسة بتقييم تأثير بوابات المرضى الرقمية على الاستفادة من الخدمات الصحية بنتائج مختلطة. تم وصف خصائص المريض في (٣٢) دراسة، وأفيد أن معدل الاستخدام يزداد عادة مع تقدم العمر والجنس الأنثوي. أخيرًا، وصفت ٣٠ دراسة المواقف وحددت العوائق الرئيسية (المخاوف بشأن الخصوصية وأمن البيانات، وضيق الوقت) والميسرات (الوصول إلى البيانات السريرية والنتائج المختبرية) لاستخدام البوابة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال ما تم استعراضه عن الدراسات السابقة تشابهت الدراسة الحالية مع دراستي (احمد، الحازمي، ٢٠٢٣م) بعنوان أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة فهذه الدراسة تشابهت مع دراستنا الحالية في متغير جودة الخدمات الصحية وكما هنالك دراسة (الشماسي،٢٠٢٠م)، بعنوان أثر جودة الخدمة الإلكترونية على استخدام تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة (دراسة ميدانية على مُستخدمي تطبيقات الهاتف النَّقَّال الصِّحيَّة بمستشفى الملك فهد العام بجدة.

وما تم استعراضه من الدراسات الأجنبية التي تشابهت مع الدراسة الحالية نجد دراسة (انطو،٢٠٢٢م)، حالة عن تأثير نظام السجلات الصحية الإلكترونية (EHRS) على جودة الرعاية الصحية في مستشفى أسامانكيسي الحكومي, جامعة يوني نيتونو, التي تشابهت مع دراستنا في متغير جودة الخدمات الصحية وهنالك دراسة نانسي واخرون (٢٠٢١م) تأثير بوابات المرضى الرقمية على النتائج الصحية، وكفاءة النظام، ومواقف المرضى: مراجعة منهجية محدثة للأدبيات، قسم الجامعة لعلوم الحياة والصحة العامة, التي تشابهت مع دراستنا في متغير المواعيد الالكترونية والذي تناولته الدراسة السابقة كمتغير بوابات المرضى الرقمية.

✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

انها تناولت موضوع هام جداً حيث لم يتم تناول مثل هذه المواضيع في المملكة العبية السعودية من ذي قبل (حسب علم الباحث) والتي تناولت أثر المواعيد الالكترونية على جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف، وكذلك تطبيقها في قطاع في غاية الأهمية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإطار النظري:

المواعيد الالكترونية

مفهوم المواعيد الالكترونية

عرفت المواعيد الالكترونية بأنها عبارة عن مجموعة إلكترونية (رقمية) من المعلومات الطبية عن الشخص والمحفوظة على جهاز الكمبيوتر (الحازمي ،٢٠٢٣م).

ويعمل السجل الصحي الإلكتروني على تسهيل التخزين الآمن وإمكانية التوصل إلى معلومات المريض من خلال تحويل بيانات المرضى إلى صيغة رقمية، يعمل نظام على التخلص من فوضى السجلات الورقية ويضمن أن تكون البيانات الحيوية على بعد نقرة واحدة فقط، مما يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية وسلامة المرضى. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الأنظمة الممارسين الطبيين في تقليل الأخطاء الطبية وسهولة الحصول على معلومات المريض. (إسرار التواصل مع المريض بين المتخصصين في الرعاية الصحية، وتحسين مشاركة المريض في الرعاية الأولية.(Saiyad, 2023)

أبعاد المواعيد الالكترونية

الاتصال

- **مفهوم الاتصال**

يعرف الاتصال بأنه نقل عملي للمعلومات من شخص أو مجموعة أو مكان إلى آخر عن طريق الكتابة أو التحدث أو استخدام وسيلة توفر وسيلة للفهم. يتكون كل اتصال من مرسل واحد ومستقبل ورسالة على الأقل. إن نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي يخاطر بالتأثر بأشياء كثيرة لأن التواصل يؤثر على كيفية تفاعل الأشخاص(بركات،٢٠١١م). وتشمل هذه الموقع، والوسيلة المستخدمة للتواصل، والوضع الثقافي، والعواطف المعنية. ومع ذلك، فإن التواصل يساعد الناس على التفاعل ومشاركة مختلف جوانب الحياة. وتشمل مفاهيم الاتصال الفعال المرسل والمستقبل والرسالة واللغة والقناة والوسيط والضوضاء والبيئة والتغذية الراجعة.

"يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات الاجتماعية في المجتمع عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر التي تؤدي إلى التفاهم والتعاطف أو التباغض" (ابوعرقوب، ١٩٩٣م، ص ١٧)

تطبيق مصمم لتشجيع سلوك الاستماع وتسهيل نقل المعلومات ونشرها وتسهيل العمل الجماعي المشترك وتعزيز القيم التنظيمية لزيادة الفعالية الفردية والجماعية. (بركات،٢٠١١م)

- **كفاءة الاتصال**

تتميز كفاءة الاتصال بالعديد من الخصائص كما يلي :

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-السرعة: ويقصد بها سرعة عمليات نقل البيانات من المرسل والى المستقبل وذلك عبر الأداة المستخدمة، حيث تتم مراعاة سرعة وصول البيانات في وقتها المحدد دون فقدانها لوقت الوصول.

٢-الارتداد: يوفر الاتصال الشفهي لكلا الطرفين المتصلين إمكانية الحصول على معلومات التغذية الراجعة، مما يساعدهما على الاستجابة بشكل صحيح وإكمال الاتصال بنجاح، ومع ذلك، فإن الأساليب المكتوبة مثل الرسائل والمذكرات والتقارير بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات التغذية الراجعة لكلا الطرفين المتصلين.

٣-التسجيل: يمكن الاحتفاظ ببعض أشكال الاتصال في سجلات وملفات، مثل الرسائل والمذكرات والتقارير، مما يساعد على الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز العمل. مع صعوبة التواصل اللفظي لذا فسيتم تسجيله رسميًا والاحتفاظ به.

٤-الكثافة: تتميز بعض الوسائل بقدرتها على تقديم معلومات كثيفة، مثل الخطب والتقارير، مما يسمح باستخدامها في تقديم نطاق واسع من المعلومات، مثل عرض حقائق معقدة أو عروض تقديمية أو نتائج، وبالتالي أكثر. كلما كانت المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال أكثر كثافة، كلما كان ذلك أفضل.

٥-الرسمية: نجد ان الاتصال الرسمي غالبا ما يكون عن طريق القنوات الرسمية بين الإدارات المختلفة، ولكن قد تحتاج إلى وسائل اقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

٦-التكلفة: كلما عملت على تقليل وسيلة الاتصال لديك من ناحية التكلفة فهو دائما أفضل ويدخل في جانب التكلفة الادوات المكتبية الارسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي تكون مناسبة مقارنة بالعوائد المحققة منها (عبد الفتاح ,٢٠١٠م).

الاتصال الطبي

تقدم الإنترنت خدمات دولية من خلال شبكات الاتصال والمعلومات. وتعرفت الرعاية الصحية على الفوائد التي يمكنها جنيها من الإنترنت مما أدى بها إلى إضافة الإنترنت إلى أعمالها وبالتالي إلى نظامها المعلوماتي. الصحة الإلكترونية كانت النتيجة الطبيعية لظهور الإنترنت. واستخدمت الرعاية الصحية تقنيات الاتصال الطبي للمساعدة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة. ويتضمن الاتصال الطبي استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتقديم الرعاية الصحية للمرضى البعيدين عن مقر الرعاية "في المناطق النائية" للسماح بتبادل المعلومات بين الطبيب والمتخصصين والمتواجدين في أماكن متباعدة. هذه التقنية قدمت فائدة إلى المجتمع من خلال خفض المحددات والحدود الجغرافية وزيادة الفعالية في الأداء. (Chou and C,٢٠٠٢)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التنظيم

- **مفهوم التنظيم**

عرف التنظيم بأنه العلمية التي تهتم بالأنشطة والأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف التي قام بوضعها الاشخاص او المنظمات بنفسها، وهذا اقل شكل من اشكال التنظيم في إدارة الأعمال، يشمل التنظيم العديد من العناصر والأدوات التي تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، التي غالباً ما تكون متعددة. (ربحي،٢٠١٦م)

التنظيم هو هيكل يحدد الاتصالات والمستوى الاداري للأفراد في المنشأة، بالإضافة إلى توزيع الواجبات والمهام بطريقة تتيح أداء المهام أو الوظائف لكل فرد أو وحدة إدارية بفعالية. (الشميمري،٢٠٢١م)

يُعرّف (ربحي، ٢٠١٦م) التنظيم في الإدارة بأنه عملية ترتيب وتنسيق الأنشطة والأعمال التي تحتاج إلى تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة أو الجهة.

- **أهمية التنظيم**

وضحت (ربحي،٢٠١٦م) أهمية التنظيم من خلال عدة نقاط يمكن ايجازها في النقاط التالية:

١. تقسيم العمل:

- يُركز التنظيم على توزيع المهام بين الأفراد، مما يُساعد على :
  - تخصص كل فرد في مجال معين، مما يُحسّن مهاراته ويزيد من كفاءته.
  - تقليل الحمل على كل فرد، مما يُخفف من التعب والإجهاد.
  - إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة.

٢. تبسيط العمل:

- يُحدد التنظيم الإجراءات الواجب اتباعها لكل قسم وفي كل مرحلة، مما يُساعد على :
  - جعل العمل أكثر سهولة وسلاسة.
  - تجنب الارتباك والضياع.
  - ضمان اتباع نفس الخطوات من قبل جميع الموظفين.

٣. التواصل الفعال:

- يُطور التنظيم وسائل إرسال واستقبال القرارات والمعلومات، مما يُساعد على :
  - ضمان وصول القرارات والمعلومات إلى جميع المستويات الإدارية.
  - تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.
  - تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

٤. تسهيل تبادل المعلومات:

- يُوفر التنظيم وسائل اتصال رسمية وغير رسمية بين مختلف أقسام المنظمة، مما يُساعد على :

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- مشاركة المعلومات والأفكار بين الموظفين.
- حل المشكلات بشكل أسرع.
- تحسين روح الفريق والتعاون.
- ٥. تنمية القدرات:

- يُهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم، مما يُساعد على :
  - رفع مستوى كفاءة الموظفين.
  - زيادة الإنتاجية.
  - تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم.
- **عناصر التنظيم**

حدد (الموسوي,٢٠١٠م) أربع عناصر مهمة للتنظيم وهي كالتالي:

١-الهدف المشترك.

٢-الجهد المنسق.

٣-تقسيم العمل.

٤-التسلسل الهرمي للسلطة.

نماذج التنظيم:

يُصنف (ربحي، ٢٠١٦م) نماذج التنظيم إلى نوعين رئيسيين:

١- .**النموذج التقليدي** والذي يحتوي على ثلاث نماذج:

- ✓ التنظيم السلطوي.
- ✓ التنظيم الوظيفي.
- ✓ التنظيم الاستشاري.

٢-**النموذج الحديث** والذي بدوره ينقسم الى ثلاث نماذج:

- ✓ النموذج العضوي.
- ✓ نموذج الفريق.
- ✓ النموذج الشبكي.

إدارة الوقت

إدارة الوقت بأنها عملية التخطيط المركز والتحكم في الوقت الذي تقضيه في مهام محددة لزيادة مدى كفاءتك. قد تكون على دراية بتحديد المواعيد النهائية وكتابة قوائم المهام ومنح نفسك مكافآت صغيرة مقابل إنجاز أنشطة معينة. (الحضري،٢٠٠٠)

هنالك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الوقت والتي قد تؤدي الى خلق نمط حياة صحي، وهي على النحو التالي:

- ✓ تقليل التوتر.
- ✓ زيادة الطاقة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

✓ تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.
✓ تحديد الأولويات لما هو مهم.
✓ إنجاز المزيد في وقت أقل.
✓ تقليل المماطلة.
✓ تعزيز الثقة.
✓ المضي قدمًا في حياتك المهنية أو التعليمية. (الحضري،٢٠٠٠)

جودة الخدمات الصحية

عرفت جودة الخدمات الصحية بأنها نوع الرعاية التي من المتوقع أن تحقق أقصى قدر من المقياس الشامل لرفاهية المريض بعد أن يأخذ المرء في الاعتبار توازن المكاسب والخسائر المتوقعة التي تصاحب عملية الرعاية في جميع أجزائها. (Donabedian,1980)

اما منظمة الصحة العالمية فعرفتها بانها العملية التي يجب أن تقدم الخدمات الصحية الجيدة القائمة على الأدلة لمن يحتاجون إليها، وتوفيرها وفقاً للتفضيلات الفردية والاحتياجات والقيم، شريطة ان تكون في الوقت المناسب، ومنصفة من ناحية الحقوق، ومتكاملة وفعالة في نفس الوقت. (منظمة الصحة العالمية،٢٠١٨م)

- **أبعاد جودة الخدمة الصحية**

أتفق عدد من الكتاب (محمود، العلاق، ٢٠٠٦)، (كوش، ٢٠٠٢)، (Chia, et.al.,2002)، (Hsing, et.al.,2008) على أن ابعاد جودة الخدمات الصحية تتمثل في (الملموسية، الاعتمادية والاستجابة) ونوجز بعد الملموسية بالتفصيل كالاتي:

١-**بعد الملموسية**: ذكر (Chia-Ming, et.al.,2002) أن الملموسية تشير الى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال. وأشار (Zeithmal and Britner,2003) الى أن الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الخاصة بالبنايات الخاصة بالمنظومة الصحية او المستشفى والمعدات والأجهزة اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمنظمة الصحية، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة، وغير ذلك.

وأوضح (Shaikh and Rabbani,2005,195) بأن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمة الصحية يتضمن العناصر الاتية: عيادات واقسام الاطباء نظيفة، الممارسين والكادر المساند في المستشفى يستخدمون وسائل وادوات قياسية، والنماذج الطبية (أدوية ومعدات طبية) يجب أن تكون سهلة الفهم.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أما (ديوب، عطية، ٢٠٠٥) ذكر بأن تقييم الخدمات المقدمة الصحية من قبل المستفيدين في الغالب يتم على التسهيلات المادية مثل (الاجهزة والمعدات الطبية، مظهر المستشفى من الداخل ، حسن المظهر للعاملين).
وأشار (العلي، ٢٠٠٨) بأن الملموسية تشمل على حقيقة معطيات مادية للخدمات مثل تسهيل المرافق التي يستخدمها المريض.
وبناءً على ذلك، يمكن أن يكون هناك تأثير بين المواعيد الإلكترونية والملموسية في الرعاية الصحية بعدة طرق:

١. تحسين كفاءة استخدام المرافق:

- يمكن أن تُساعد المواعيد الإلكترونية على تقليل ازدحام المستشفيات وعيادات الأطباء، مما يُؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام المرافق المادية.
- على سبيل المثال، يمكن أن تُقلّل المواعيد الإلكترونية من وقت الانتظار للمرضى، مما يُقلّل من الحاجة إلى غرف الانتظار الكبيرة.

٢. تعزيز رضا المرضى:

- يمكن أن تُساهم المواعيد الإلكترونية في تحسين رضا المرضى عن تجربتهم في الرعاية الصحية من خلال:
- توفير طريقة سهلة ومريحة لحجز المواعيد.
- تقليل وقت الانتظار.
- تحسين التواصل بين المرضى ومقدمي الخدمة الصحية.
- يمكن أن يُؤدي تحسين رضا المرضى إلى زيادة ولائهم للمستشفى أو العيادة، مما يُؤدي إلى زيادة الإيرادات.

٣. تحسين جودة الرعاية:

يمكن أن تُساعد المواعيد الإلكترونية على تحسين جودة الرعاية من خلال:
توفير المزيد من الوقت للأطباء والممرضات للتفاعل مع المرضى.
تقليل الأخطاء الطبية الناتجة عن سوء فهم أو سوء إدارة المعلومات.
تحسين الوصول إلى المعلومات الطبية للمرضى.

٤. زيادة كفاءة استخدام الموارد:

يمكن أن تُساعد المواعيد الإلكترونية على زيادة كفاءة استخدام الموارد من خلال:

- تقليل هدر المواد الطبية.
- تحسين إدارة المخزون.
- تقليل التكاليف الإدارية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٥. تحسين صورة المؤسسة:

يمكن أن تُساهم المواعيد الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة من خلال:

إظهار التزام المؤسسة بتقديم رعاية صحية عالية الجودة.

إظهار اهتمام المؤسسة باحتياجات المرضى.

إظهار تميز المؤسسة عن المنافسين.

خصائص جودة الخدمة الصحية

تعريف جودة الخدمة الصحية على أنها " ذلك المستوى من الأداء الذي يراه المريض في الخدمة المقدمة له مقارنة بما كان يتوقعه" (J.M. et al, 1995, pp. 122-134)

تقدم الخدمات الصحية فرصاً متساوية لجميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن اختلافاتهم الاجتماعية، الثقافية، التعليمية، أو الاقتصادية. تهدف هذه الخدمات إلى تحقيق النفع العام لجميع المستفيدين، سواء كانوا أفرادًا أو هيئات وتنظيمات. يُشترط في تقديم الخدمات الصحية مستوى عالٍ من الجودة، نظراً لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الأفراد. وتتميز هذه الخدمات بالرقابة الصارمة، إذ تخضع للقوانين والتنظيمات الصادرة عن الدولة، بالنسبة لطبيعتها وطريقة تقديمها. كما أن الخدمات الصحية تتسم بالاستمرارية وعدم التأجيل، حيث تكون متاحة على مدار الساعة وطوال الأسبوع والشهر والسنة. وتتطلب هذه الخدمات حضور المستفيد شخصياً، سواء للفحص، التشخيص، إجراء التحاليل، أو تلقي العلاج. وتُحدد جودة الخدمات الصحية في المقام الأول من قبل المستفيد، أي المريض، حيث يُعتبر مدى اتساقه مع مستوى إدراكه لهذه الجودة المحدد الرئيسي لمستوى جودة الخدمة الصحية. (فهيمة، ٢٠١١م)

إجراءات البحث

منهجية البحث

تماشياً مع الأهداف الرئيسية للدراسة ومن أجل الإجابة على تساؤلات البحث من خلال اختبار فرضياته، اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي للكشف عن أثر المواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية بالنسبة لموظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف

إجراءات جمع المعلومات

تنوعت سبل جمع المعلومات في هذا البحث كما يلي:

١-المصادر الأولية: حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات بشكل مباشر من عينة الدراسة المحددة، وقد تم اعداد الاستبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة.

٢-المصادر الثانوية: حيث اعتمد الجزء النظري للدراسة على الكتب والأبحاث والمقالات البحثية والمواقع من أجل جمع البيانات من أجل الدخول إلى أعماق الظاهرة ودراستها ومعرفة تفاصيلها قبل جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في موظفي مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف وعددهم ١٤٠٠ موظف بخاصة موظفي قسم المواعيد حيث يبلغ عدد الموظفين ٥٠ موظف .

عينة البحث

العينة هي جزء من المجتمع ويتم اختيارها وفقا لأسس وقواعد إحصائية محددة، وقد تم تحديد عينة الدراسة بشكل عشوائي لضمان تمثيلها لمجتمع البحث وقد تم ارسال الاستبيانات الكترونيا باستخدام (google form) لهم حيث تم استقبال الرد فقط من ٧٣ فرد من الموظفين ليمثل هذا العدد عينة البحث.

أداة البحث

تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات البحث والتعريفات للمصطلحات المستخدمة سواء التعريفات الاصطلاحية أو التعريفات الإجرائية، وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في المجال؛ لأنها أكثر فاعلية في توفير الوقت وتقليل التكلفة، كما أنها تمكن الباحث من جمع البيانات من أكبر عدد من الافراد مقارنة بباقي الأدوات، وتكونت الاستبانة من ٣ أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية: والتي تحتوي على المعلومات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرات العملية).
- الجزء الثاني: المتغير المستقل المواعيد الإلكترونية ويحتوي على ثلاثة أبعاد كما يلي:

الاتصال: ويتكون من ٤ عبارات.
التنظيم: ويتكون من ٤ عبارات.
الوقت: ويتكون من ٤ عبارات.

- الجزء الثالث: المتغير التابع الملموسية ويحتوي على بعد واحد كما يلي:

الملموسية: ويتكون من ٤ عبارات.

المقياس

وخلال هذا البحث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو يستخدم في حالة الرغبة في معرفة الرأي الشخصي حول عبارات الاستبانة وبالتالي لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة وإنما هو تعبير عن رأي الافراد المشاركة بدرجات موضحة في الجدول التالي:

جدول (١) أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون
موافق بشدة	5	4.20-5.0
موافق	4	3.40-<4.20

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

محايد	3	2.60-<3.40
غير موافق	4	1.80-<2.60
غير موافق بشدة	5	1-<1.80

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكافة عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الواقع بداخله متوسط العبارة.

صدق الأداة

أولا: صدق التكوين (الصدق الظاهري)

حيث يتم قياس عبارات الأداة من حيث الوضوح والصياغة والمفردات المستخدمة، وأيضا دقة البيانات المستخدمة في الاستبيان ومدى موافقتها مع موضوع البحث، وهل هي مناسبة للغرض التي وضعت لقياسه أم لا، وقد تم قياس الصدق الظاهري لأداة البحث من خلال عرضها على المحكمين ذوي الاختصاص لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة الاستبانة من حيث الصياغة ومدى قياس العبارات المحاور التابعة لها، وقد تم التعديل في الاستبيان وفقا لآراء المحكمين سواء بالتعديل في العبارات أو إزالة بعض العبارات حتى وصوله للشكل النهائي له والذي تم استخدامه في البحث.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

ويقصد به قوة الارتباط بين العبارات والبعد الخاص بها، وبين العبارات والمحور الخاص بها، من أجل التأكد من أن أسئلة الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الخاص بها، وبين العبارات والمحور تارة أخرى، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل حسب الأبعاد

الأبعاد	ت	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمتغير المستقل	ت	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمتغير المستقل
الاتصال	1	.824**	.711**	3	.762**	.737**
	2	.890**	.723**	4	.848**	.853**
التنظيم	1	.785**	.713**	3	.877**	.787**
	2	.820**	.701**	4	.740**	.828**
إدارة الوقت	1	.895**	.830**	3	.846**	.793**
	2	.885**	.715**	4	.777**	.687**

** دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تدل النتائج الموضحة في الجدول السابق على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل، حيث إن كافة معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها، وأيضا بينها وبين مجموع محور المتغير المستقل تتراوح ما بين (687.- 895.) وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما انها جميعا دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) الأمر الذي يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل، وهو ما يعني أن العبارات الخاصة بها تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع

المحور	ت	معامل الارتباط بالمحور	ت	معامل الارتباط بالمحور
جودة الخدمات الصحية (الملموسية)	1	.815**	3	.843**
	2	.849**	4	.737**

** دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١)

تدل النتائج الموضحة في الجدول السابق على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع، حيث إن كافة معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحور المتغير التابع تتراوح ما بين (737.- 849.) وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما انها جميعا دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) الأمر الذي يشير إلى توفر صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع، وهو ما يعني أن العبارات الخاصة به تقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة

من أجل قياس ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار الفا كرونباخ للمتغيرين المستقل والتابع، وللأداة ككل وتم توضيح نتائج الاختبار في الجدول (٤)

جدول (٤) قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: المواعيد الإلكترونية	12	.931
المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية	4	.828
الأداة ككل	16	.944

بناء على الجدول السابق فإن معامل الفا كرونباخ للمحور الأول (المتغير المستقل: المواعيد الإلكترونية) قد بلغ (931.)، وللمحور الثاني (المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية) قد بلغ (828.) أما للأداة ككل فقد بلغ (944.) وجميعها قيم عالية تدل على ثبات أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات، وإجراء الاختبارات الإحصائية من أجل التحقق من فرضيات الدراسة حيث تم استخدام العمليات التالية:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١-استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢-استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل تحديد ثبات الدراسة.
٣-استخدام التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف عينة الدراسة.
٤-استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة.
٥-تحليل الانحدار المتعدد من أجل قياس المتغير المستقل في التابع.
٦-اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح من أجل اختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغير المستقل.
٧-اختبار معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

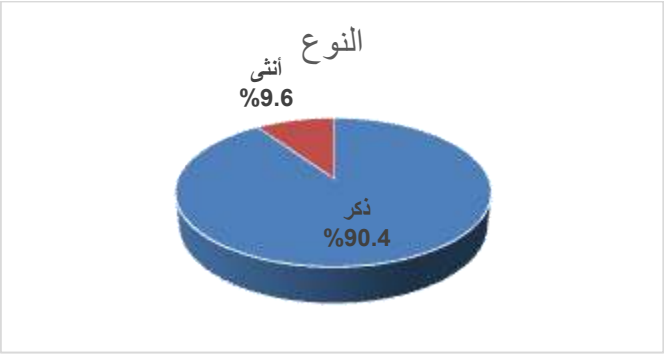
وصف خصائص عينة البحث

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	66	90.4
	أنثى	7	9.6
العمر	أقل من ٢٥ عام	1	1.4
	من ٢٥-٣٥ عام	40	54.8
	من ٣٦-٤٥ عام	23	31.5
	أكبر من ٤٥ عام	9	12.3
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	5	6.8
	دبلوم	15	20.5
	بكالوريوس	44	60.3
	دراسات عليا	9	12.3
الخبرات العملية	أقل من ٥ سنوات	6	8.2
	من ٥-١٠ سنوات	28	38.4
	من ١١-١٥ سنة	15	20.5
	أكثر من ١٥ سنة	24	32.9
المجموع		73	100%

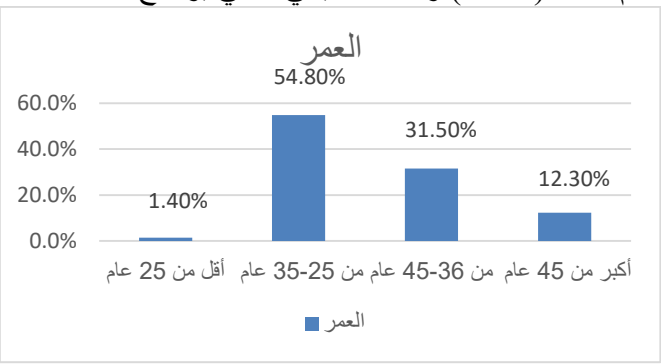
الجدول السابق يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ويتضح منه ما يلي: بالنسبة لتوزيع أفراد الدراسة وفقا للنوع فيتضح أن نسبة الذكور (90.4%) بينما بلغت نسبة الإناث من ضمن عينة الدراسة (9.6%)، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X



شكل (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنوع

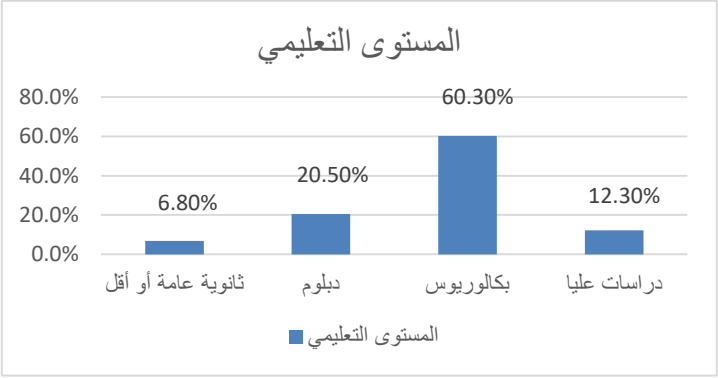
أما بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول السابق أن أكبر فئة عمرية هي الفئة العمرية من ٢٥-٣٥ عام بنسبة (54.8%) يليها الفئة العمرية من ٣٦-٤٥ عام بنسبة (31.5%) ثم الفئة العمرية أكبر من ٤٥ عام بنسبة (12.3%) وأخيرا الفئة العمرية أقل من ٢٥ عام بنسبة (1.4%) والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب



شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

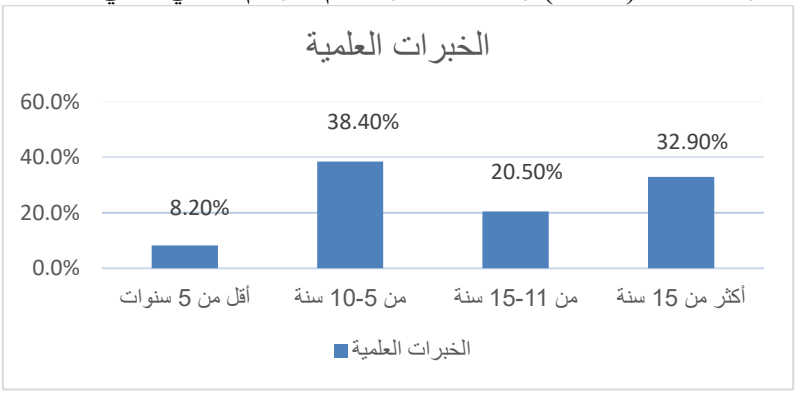
أما بالنسبة للمستوى التعليمي فيتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة للحاصلين على البكالوريوس بنسبة (60.3%) يليهم الحاصلين على دبلوم بنسبة (20.5%) ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (12.3%) وأخيرا الحاصلين على ثانوية عامة أو أقل بنسبة (6.8%) ويمكن التعبير عنهم بالرسم البياني التالي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X



شكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

أما بالنسبة للخبرات العلمية فيتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة لذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات بنسبة (38.4%) يليهم ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة (32.9%) ثم ذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة بنسبة (20.5%) وأخيرا ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة (8.2%) ويمكن التعبير عنهم بالرسم البياني التالي:



شكل (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرات العلمية

وصف محاور أداة الدراسة

تم تحليل عبارات محاور أداة الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على العبارات المختلفة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: المتغير المستقل المواعيد الإلكترونية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو الاتصال كأحد أبعاد المواعيد الإلكترونية مرتبة تنازليا.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	سهولة التواصل مع المرضى عبر نظام المواعيد الإلكترونية.	4.47	.851	موافق بشدة	1
٢	وضوح تعليمات نظام المواعيد الإلكترونية للمرضى والموظفين.	4.26	٩٧٢.	موافق بشدة	٢
3	زادت كفاءة وسرعة الرد على استفسارات المرضى بنظام المواعيد الإلكترونية.	4.17	.962	موافق	٣
4	الاتصال بين الموظفين والإدارة تحسن بشكل فعال مع استخدام نظام المواعيد الالكترونية.	4.17	1.05	موافق	٤
مجموع بعد الاتصال		4.27	.799	موافق بشدة	

الجدول (٦) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول: الاتصال من أبعاد المواعيد الإلكترونية وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد. بلغ المتوسط العام للبعد (4.27) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن الرأي العام نحو المستوى (موافق بشدة)، وقد بلغ الانحراف المعياري الكامل للبعد (.799) مما يدل على التجانس في الرأي بين أفراد العينة، وجاء ترتيب العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

حازت العبارة: "سهولة التواصل مع المرضى عبر نظام المواعيد الإلكترونية" على المركز الأول بأعلى متوسط حسابي (4.47) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.851) يليها العبارة: "وضوح تعليمات نظام المواعيد الإلكترونية للمرضى والموظفين" بمتوسط حسابي (4.26) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.٩٧٢)، ثم العبارة "زادت كفاءة وسرعة الرد على استفسارات المرضى بنظام المواعيد الإلكترونية" بمتوسط حسابي (4.17)، ومستوى استجابة (موافق)، وانحراف معياري (.962)، أما في المركز الأخير العبارة: " الاتصال بين الموظفين والإدارة تحسن بشكل فعال مع استخدام نظام المواعيد الالكترونية" بمتوسط حسابي (4.17) ومستوى استجابة (موافق)، وانحراف معياري (1.05).

ويتضح مما سبق أن أبرز فقرات بعد الاتصال: سهولة التواصل مع المرضى عبر نظام المواعيد الإلكترونية، يليها وضوح تعليمات نظام المواعيد الإلكترونية للمرضى والموظفين.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو التنظيم كأحد أبعاد المواعيد الإلكترونية مرتبة تنازليا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تنسيق المهام والأنشطة أسهل مع نظام المواعيد الإلكترونية.	4.38	.810	موافق بشدة	1
٢	تحديد السلطات والمسؤوليات أوضح مع نظام المواعيد.	4.32	٨٦٦.	موافق بشدة	٣
3	التنسيق الفعال بين الوظائف والاقسام أصبح بشكل أسرع باستخدام نظام المواعيد.	4.13	1.05	موافق	٤
4	ساعد التنظيم في انسيابية وسهولة العمل بين الإدارات.	4.34	.869	موافق بشدة	2
مجموع بعد التنظيم		4.29	.729	موافق بشدة	

الجدول (٧) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني: التنظيم من أبعاد المواعيد الإلكترونية وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد. بلغ المتوسط العام للبعد (4.29) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن الرأي العام نحو المستوى (موافق بشدة)، وقد بلغ الانحراف المعياري الكامل للبعد (.729) مما يدل على التجانس في الرأي بين أفراد العينة، وجاء ترتيب العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

حازت العبارة: "تنسيق المهام والأنشطة أسهل مع نظام المواعيد الإلكترونية" على المركز الأول بأعلى متوسط حسابي (4.38) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.810) يليها العبارة: " ساعد التنظيم في انسيابية وسهولة العمل بين الإدارات" بمتوسط حسابي (4.34) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.869)، ثم العبارة " تحديد السلطات والمسؤوليات أوضح مع نظام المواعيد" بمتوسط حسابي (4.32)، ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.٨٦٦)، أما في المركز الأخير العبارة: "التنسيق الفعال بين الوظائف والاقسام أصبح بشكل أسرع باستخدام نظام المواعيد" بمتوسط حسابي (4.13) ومستوى استجابة (موافق)، وانحراف معياري (1.05).

ويتضح مما سبق أن أبرز فقرات بعد التنظيم: تنسيق المهام والأنشطة أسهل مع نظام المواعيد الإلكترونية، يليها ساعد التنظيم في انسيابية وسهولة العمل بين الإدارات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو إدارة الوقت كأحد أبعاد المواعيد الإلكترونية مرتبة تنازليا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	ساهمت إدارة الوقت في سرعة انجاز المواعيد.	4.46	.851	موافق بشدة	2
٢	ساهم استخدام مفاهيم إدارة الوقت في حجز المواعيد بفاعلية أكثر.	4.42	.762	موافق بشدة	٣
3	يتم الاستفادة من الوقت بشكل أفضل مع عملية إدارة المواعيد الإلكترونية.	4.53	.728	موافق بشدة	1
4	ساعدت إدارة الوقت في تقليص الوقت المستخدم للحجز.	4.42	.926	موافق بشدة	4
مجموع بعد إدارة الوقت		4.46	.693	موافق بشدة	

الجدول (٨) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث: إدارة الوقت من أبعاد المواعيد الإلكترونية وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد. بلغ المتوسط العام للبعد (4.46) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن الرأي العام نحو المستوى (موافق بشدة)، وقد بلغ الانحراف المعياري الكامل للبعد (693.) مما يدل على التجانس في الرأي بين أفراد العينة، وجاء ترتيب العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

حازت العبارة: " يتم الاستفادة من الوقت بشكل أفضل مع عملية إدارة المواعيد الإلكترونية" على المركز الأول بأعلى متوسط حسابي (4.53) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (728.) يليها العبارة: "ساهمت إدارة الوقت في سرعة انجاز المواعيد" بمتوسط حسابي (4.46) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (851.)، ثم العبارة "ساهم استخدام مفاهيم إدارة الوقت في حجز المواعيد بفاعلية أكثر" بمتوسط حسابي (4.42)، ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (762.)، أما في المركز الأخير العبارة: " ساعدت إدارة الوقت في تقليص الوقت المستخدم للحجز" بمتوسط حسابي (4.42) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (926.).

ويتضح مما سبق أن أبرز فقرات بعد إدارة الوقت: يتم الاستفادة من الوقت بشكل أفضل مع عملية إدارة المواعيد الإلكترونية يليها ساهمت إدارة الوقت في سرعة انجاز المواعيد.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المحور الثاني: المتغير التابع جودة الخدمات الصحية

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات الصحية مرتبة تنازليا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يتم إجراء الحجز بسهولة باستخدام المواعيد الإلكترونية.	4.45	.834	موافق بشدة	1
٢	ساعد توفر الأجهزة اللازمة لحجز المواعيد في أداء الموظفين.	4.36	٨٥٨.	موافق بشدة	3
3	ساهمت التقنيات التي تساعد على الحجز في إنتاجية الموظفين.	4.35	.855	موافق بشدة	4
4	ساهمت التطبيقات اللازمة للحجز في تحسين جودة الخدمات الصحية.	4.43	.816	موافق بشدة	٢
مجموع بعد الملموسية		4.40	.682	موافق بشدة	

الجدول (٩) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد. بلغ المتوسط العام للبعد (4.40) وهو بذلك يقع ضمن الفئة الأولى من مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن الرأي العام نحو المستوى (موافق بشدة)، وقد بلغ الانحراف المعياري الكامل للبعد (.682) مما يدل على التجانس في الرأي بين أفراد العينة، وجاء ترتيب العبارات تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي كما يلي:

حازت العبارة: " يتم إجراء الحجز بسهولة باستخدام المواعيد الإلكترونية" على المركز الأول بأعلى متوسط حسابي (4.45) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.834) يليها العبارة: " ساهمت التطبيقات اللازمة للحجز في تحسين جودة الخدمات الصحية" بمتوسط حسابي (4.43) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.682)، ثم العبارة "ساعد توفر الأجهزة اللازمة لحجز المواعيد في أداء الموظفين" بمتوسط حسابي (4.36)، ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.٨٥٨)، أما في المركز الأخير العبارة: "ساهمت التقنيات التي تساعد على الحجز في إنتاجية الموظفين" بمتوسط حسابي (4.35) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (.855).

ويتضح مما سبق أن أبرز فقرات بعد الملموسية: يتم إجراء الحجز بسهولة باستخدام المواعيد الإلكترونية، يليها ساهمت التطبيقات اللازمة للحجز في تحسين جودة الخدمات الصحية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواعيد الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي الطائف.

الفرضية الرئيسية للدراسة تشير إلى أن الطريقة الأنسب لاختبارها هو إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بسبب وجود عدة متغيرات مستقلة تؤثر على متغير تابع واحد، ومن أجل ضمان ملاءمة البيانات لا بد من التحقق من عدد من الافتراضات المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقل باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، كما تم التأكد من التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حال كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1) ويبين الجدول (١٠) نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (١٠) اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الاتصال	2.8	٣٥٤.	-.978-
التنظيم	3.8	.262	-٨١٥.-
إدارة الوقت	2.6	٣٨١.	-١.٤٩٦-

بناء على النتائج الموضحة في الجدول السابق فإن نتائج تضخم البيانات جميعها تقل عن 10 حيث تتراوح ما بين (2.6-3.8)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت ما بين (262.-.٣٨١) وجميعها أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بمشكلة الارتباط الذاتي، أما عن تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم احتساب معامل الالتواء ووفقا للجدول فقد جاءت أقل من الواحد الصحيح وبالتالي يمكن إجراء تحليل انحدار خطي متعدد، وقد تم التحقق من موثوقية النتائج التي يتم التحصل عليها من هذا الاختبار.

جدول (١١) جدول ملخص نموذج انحدار المواعيد الإلكترونية بأبعادها (الاتصال- التنظيم- إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح لR^2	الخطأ المعياري للمقدرات	إحصائية Durbin watson
1	0.818[a]	.670	.655	.400	1.747

المتغيرات المستقلة: الاتصال، التنظيم، إدارة الوقت.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.818^{a}) وهي قيمة موجبة مرتفعة تشير إلى العلاقة الإيجابية القوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة للمواعيد الإلكترونية بأبعادها (الاتصال- التنظيم- إدارة الوقت) والمتغير التابع (الملموسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.670) وتشير إلى أن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع 67% أما قيمة إحصائية Durbin watson فقد بلغت (1.747) وهي تقع ضمن المدى (1.5<d<2.5) مما يدل على انتفاء وجو مشكلة الارتباط الذاتي من الرتبة الأولى.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	22.488	3	7.496	46.638	$.000^{b}$
الخطأ	11.090	69	.161		
الكلية	33.579	72			

يوضح الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين للانحدار، ومنه نستنتج صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي إمكانية اختبار فرضيات الدراسة، حيث إن قيمة F المحسوبة بلغت (46.638) وهي قيمة مرتفعة عن القيمة الجدولية وجاءت بقيمة دلالة تقل عن المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ذلك يمكن الحكم بصلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وباستطاعتنا اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر المواعيد الإلكترونية بأبعادها (الاتصال-التنظيم- إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية)

العوامل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحد الثابت	.711	.316		2.249	.028
الاتصال	.143	.099	.168	1.444	.153
التنظيم	.125	.127	.134	.991	.325
إدارة الوقت	.570	.110	.578	5.159	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق، من متابع قيمة اختبار (t) يتضح ما يلي: بلغ معامل الحد الثابت في النموذج (.711) وهي قيمة موجبة ودالة احصائيا وفقا لقيمة اختبار (ت) المقابل لها، وبالتالي فإن الحد الثابت له تأثير إيجابي ودال إحصائيا في نموذج الانحدار المتعدد.

البعد (الاتصال) بلغ معامله (.143) وهي قيمة غير دالة احصائيا وفقا لقيمة اختبار (ت) المقابل لها وبالتالي فإن تأثير (الاتصال) في نموذج الانحدار غير دال احصائيا، أي يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على جودة الخدمات الصحية(الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف .أي أن الاتصال لا يؤثر على الملموسية للموظفين بمستشفى الملك عبدالعزيز التخصص بالطائف .

البعد (التنظيم) بلغ معامله (.125) وهي قيمة غير دالة احصائيا وفقا لقيمة اختبار (ت) المقابل لها وبالتالي فإن تأثير (التنظيم) في نموذج الانحدار غير دال احصائيا، أي يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف، أي أن التنظيم لا يؤثر على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) .

البعد (إدارة الوقت) بلغ معامله (.570) وهي قيمة دالة احصائيا وفقا لقيمة اختبار (ت) المقابل لها وبالتالي فإن تأثير (إدارة الوقت) في نموذج الانحدار دال احصائيا، أي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه **لا يوجد** أثر **ذو دلالة** إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة الوقت على جودة الخدمات** الصحية (الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبدالعزيز التخصصي بالطائف .

علية نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (.570) لإدارة الوقت على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) للموظفين بمستشفى الملك عبدالعزيز التخصصي بالطائف .

وبناء على ما سبق ، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية بشكل جزئي ويتم قبول الفرضية البديلة على النحو التالي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواعيد الالكترونية (الاتصال والتنظيم) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) ، ولكن يوجد أثر للمواعيد الالكترونية (إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف .

النتائج والتوصيات:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

١-افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة (موافق بشدة) على توافر الاتصال في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (.799).

٢-افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة (موافق بشدة) على توافر التنظيم في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (.729).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣-افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة (موافق بشدة) على توافر إدارة الوقت في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (693.).

٤-افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة موافقة (موافق بشدة) على توافر إدارة الوقت في مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بالطائف بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (682.).

يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية بشكل جزئي ويتم قبول الفرضية البديلة على النحو التالي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) للمواعيد الالكترونية (الاتصال والتنظيم) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) ، ولكن يوجد أثر للمواعيد الالكترونية (إدارة الوقت) على جودة الخدمات الصحية (الملموسية) بالنسبة للموظفين العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز التخصصي بمدينة الطائف .

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة التوصيات والمقترحات التالية:

١-تعميم العمل بنظام المواعيد الإلكترونية في المستشفيات السعودية.

٢-تدريب العاملين على كيفية الحجز باستخدام المواعيد الإلكترونية والحفاظ على الاتصال والتنظيم وإدارة الوقت من خلالها.

٣-الاهتمام بإدخال التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات في القطاع الصحي للاستفادة منه في العديد من النواحي المختلفة.

٤-إجراء دراسات إضافية حول المواعيد الإلكترونية في قطاعات مختلفة وكيفية تطبيقها والاستفادة منها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجع

المراجع العربية

١. الشميمري ، أحمد (٢٠٢١م) أنواع التنظيم أكاديميو الشميمري لريادة الأعمال على الرابط

https://edarah.net/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85/

٢.أبوعرقوب ، إبراهيم (١٩٩٣).الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي .دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .الأردن .الطبعة الأولى.

٣.اسراء ربحي (٢٠١٦م) متوفر على الرابط

https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85

٤.بركات دليله (٢٠١١م)" تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار " دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكره ، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر .

٥.الحازمي ، فهد ناصر (٢٠٢٣م) أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الرابع

٦.الحضري محسن أحمد(٢٠٠٠م) الإدارة التنافسية للوقت. ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

٧.خوجة ، توفيق(٢٠٠٣م) ، المدخل في تحسين الجودة للرعاية الصحية الأولية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

٨.ديوب ، محمد عباس ، وعطية ، هاني رمضان(٢٠٠٥م) ، أدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الاسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد ٢٧، العدد ٢ .

٩.سعد ، خالد (٢٠٠٢م)، الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

١٠.السكارنه ،بلال (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٢٣٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١١. الشوابكه سحر(٢٠٢٢م) "تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات "،المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٥٠).
١٢. عبد الفتاح، اماني (٢٠١٠م)، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية.
١٣. العلاق ، بشير عباس محمود(٢٠٠٦م) ، قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر على الاداء الناجح للقيادة الادارية في المنظمات الخدمية " حالة المختبرات الطبية ومراكز الاشعة في الاردن " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية : التحديات المعاصرة للإدارة العربية " القيادة الابداعية ".
١٤. العلي ، عبد الستار(٢٠٠٨م) ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزع والطباعة ، ط١ ، عمان ، الاردن.
١٥. الغراب، إيمان محمد(٢٠٠٣) التعلم الإلكتروني ،مدخل إلى التدريب، غير التقليدي ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ،ص ٢٤١.
١٦. غضبان فؤاد(٢٠١٣م) جغرافية الخدمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، بيروت.
١٧. فضيل دليو(٢٠١٠م) ، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ص ٢٤.
١٨. كوش ، هيو(٢٠٠٢م) ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها ، ترجمة الاحمدي ، طلال بن عابد ، معهد الادارة العامة ، الرياض .
١٩. الموسوي ، محمد شلال فرحان (٢٠١٠) : التنظيم الذاتي المعرفي وعلاقته باتخاذ القرار والتصورات المستقبلية نحو مهنة التعليم لدى طلبة معاهد اعداد المعلمين ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية – ابن رشد .
٢٠. فهيمة، بديسي. (٢٠١١م). *جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات*. مجلة الاقتصاد والمجتمع.

المراجع الأجنبية:

1. Saudi Med J. (2017) The impact of health information technology on patient safety, National Library of Medicine.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

2. Chou, David and Chou, Amy (2002) Healthcare Information Portal: A Web Technology for the Healthcare, Community Technology in Society, 24(Issue 3), pp. 317-330.
3. Tosif Saiyad (2023) Top 10 Electronic Patient Management System And Their Benefits, Article available at the link https://www.bigscal.com/blogs/healthcare-industry/electronic-patient-management-system/
4. Donabedian (1980) In: "Explorations in quality assessment and monitoring. The definition of quality and approaches to its asse ssment."
5. Hsing –yun Chang, Chien-Ting Chen, Cho-pu Lin, Yu-Jui Hsu, (2008) Determinants of Customer – Perceived Service Quality in Senior- Care Industry & Their Relationship to Customer Satisfaction & Behavioral Internations: Research Findings from Taiwan, Eight Annual IBER & TLC Conference Proceedings, www.clnteinstitute.com
6. Shaikh, Baber T., Quality of Health Care (2005) : An absolute for Patient Satifaction, Journal of View Point, Vol.55, No.11. www.Jpma.org.pk.
7. Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). Nonverbal Communication in Human Interaction. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
8. Shaikh B.T., & Rabbani (2005), Health Management Information System: A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2.
9. Zeithaml, Valarie A., and Britner M. (2003), Servics Marketing Integrating Customer, Focus across the Firm, International Editio n, McGraw-Hill, New York.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

10. SULEK J.M. et al., The impact of customer service, Management Service Journal, vol. 41, n. 11, 1995, pp: 122-134.

مواقع الكترونية

موقع وزارة الصحة السعودية

https://www.moh.gov.sa/eServices/Sehhaty/Pages/Appointment-booking-on-Sehhaty.aspx

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

دور القـيادة الاسـتراتيجـية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية

The role of effective strategic leadership in crisis management: an applied study on administrative leaders in Saudi telecommunications companies

إعداد

ماجد موسى الشريف

Majed Musa Al-Sharif

ريان عبدالله الحكمي

Rayan Abdullah Al-Hakami

د/ سعيد أبوبكر التيس

Dr. Saeed Abu Bakr Al-Tees

كلية الأعمال- جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365881

استلام البحث ٦ / ٦ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٤ / ٦ / ٢٠٢٤

الشريف، ماجد موسى و الحكمي، ريان عبدالله و التيس، سعيد أبوبكر (٢٠٢٤). دور القـيادة الاسـتراتيجـية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤٥١ – ٤٩٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. ويعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية التحليلية التي تمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات دقيقة توضح واقع المشكلات بهدف التوصل إلى تصور محدد للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات التي يتم الحصول عليها من المستجيبين، حيث يتم جمع البيانات وتحويلها إلى بيانات كمية لتسهيل عملية الوصف والتحليل، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بأداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية؛ وتم أخذ عينة منه تحمل خصائصه وتتجانس معه من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية بلغ عددهم (٢١١)؛ ليمثل هذا العدد عينة البحث. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج؛ أهمها: قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، كما توصل البحث أيضاً إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. وتوصل البحث إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة.

Abstract

The research aims to study the role of effective strategic leadership in learning from past crises and preventing future crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. This research is considered one of the descriptive analytical studies that enable the researcher to obtain accurate information and data that explain the reality of the problems with the aim of arriving at a specific perception of the problem through monitoring, analyzing and interpreting the data obtained from the respondents, where the data is collected and converted

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

into quantitative data to facilitate The process of description and analysis, in order to identify the role of effective strategic leadership in crisis management in Saudi telecommunications companies. The descriptive analytical method was used to achieve the research objectives, using the questionnaire as the main tool for collecting data. The research community consists of administrative leaders in Saudi telecommunications companies. A sample of it that bore its characteristics and was homogeneous with it was taken from the administrative leaders of Saudi telecommunications companies, numbering (211). Let this number represent the research sample. The research reached many results: The most important of which is: accepting the first main hypothesis, which states that there is a positive, statistically significant relationship between the role of strategic leadership and learning from past crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. The research also reached acceptance of the second main hypothesis, which states that there is a positive relationship. Statistically significant between the role of strategic leadership and preventing upcoming crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. The research reached many recommendations: The most important of which is the contribution of strategic leadership practices to developing the ethical and value framework to support institutional performance in the organization .

المقدمـــة

تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير التعلم والأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية. وإنّ الأزمات ضرورة حتمية لابدّ من وقوعها، فالأزمات والمشكلات لا يمكن أن تنتهي، فهي ممتدة من تجارب الماضي وأخطائه، وينبغي الاستفادة من الدروس السابقة والتجارب الماضية مروراً بالحاضر والواقع وما واجهنا من عراقيل وصعوبات، ومعوقات وتحديات وعلينا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اليقظة للمستقبل متنبئين لما قد يحدث لمؤسساتنا من مخاطر محتملة الحدوث (الحريري،٢٠١٢، ص٢٥).

ولذلك تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات، وذلك لقدرتها في التأثير في سلوك العاملين، بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الإيجابي مع الأزمات، ويقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي (السلمي،٢٠٠١، ص٥٢٦).

ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على دور القيادة الاستراتيجية في إدارتها بدءً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها، وانتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، واتخاذ الأساليب الناجعة في مواجهتها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية وسياسة رد الفعل، الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها (جاد الرب، ٢٠١٢، ص٣٧٩).

ويتطلب النجاح في إدارة الأزمات إعداد برامج متقدمة للتعامل السليم والفاعل مع الأزمات، بحيث يستند على التدريب العملي المستمر وبناء السيناريوهات والنماذج المناسبة لإدارة الأزمات، وذلك لصقل مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة وتنمية أدائها، والوصول إلى فرق متخصصة ذات أدوار محددة في التعامل مع الأزمات والذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي؛ والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة؛ حسب متطلبات الموقف المتأزم وضمن الظروف التي تُمليها لهم البيئة.

مشكلة البحث

تتفق الابحاث المهتمة بالقيادة في المنظمات المعاصرة على أن القيادة الاستراتيجية هي أساس نجاح أيّ منظمة، وذلك بقدرتهم على التعامل مع العقبات والتحديات وصناعة القرارات، وان القيادة الاستراتيجية هي أداة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. كما أنّ القيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها السليمة تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها في نطاق استراتيجيات هذه المنظمات وأهدافها وخططها وبرامج العمل بها، بما يتطلب ضرورة وجود مهارات عالية لدى هؤلاء القادة تمكنهم من تحقيق انسجام واقع المنظمات مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمة والتفاعل الصحيح مع آثارها المتعددة (مخدوم، ٢٠٢١، ص١٥٤).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويرى صويص والقبح (٢٠٢١، ص٨٧) أنّ القيادة الاستراتيجية تعمل على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء.

وإنّ مواجهة وإدارة الأزمات يُعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثّل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويُعد التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، ٢٠٠٩).

ومن هنا تبرز أهمية البحث التي تكمن في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال دراسة المتغيرات في الواقع الحاضر، ومعرفة الأزمات قبل وقوعها، وكيفية التعامل مع الأزمات الطارئة، وتجنيب المؤسسات وقوع الأزمات، أو التخفيف من آثارها المدمرة قدر الإمكان. ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: **ما دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية؟**

أهمية البحث

يكمن أهمية البحث في تقديم عرضاً نظرياً لإدارة الأزمات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين لمواجهتها، وطبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها. كما قد تساعد الدراسة القيادات والمدراء بشركات الاتصالات السعودية في إلقاء الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أشار العديد من الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها.

كما تتمثل أهمية الدراسة في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية؛ والمتمثل في ضرورة التنبؤ بالأزمات الحالية والمستقبلية، والعمل على منعها، أو مواجهتها، والتخفيف من تأثيراتها السلبية من خلال التدريب على كيفية التعامل معها، واتخاذ الطرق والاستراتيجيات المتبعة لحلها. كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواةً لدراسات أشمل في مجال فعالية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وفي هذا البحث، سوف نتناول موضوع دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الازمات؛ بالتطبيق على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، ويستهل البحث بمقدمة تحتوي على الإطار العام والأهمية وإشكالية البحث. ويتم تقسيم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

البحث إلى أربعة فصول، يستعرض الفصل الأول مراجعة الأدبيات، وكذلك العناصر النظرية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات. ويخصص الفصل الثاني لفرضيات البحث، بينما الفصل الثالث يستعرض طرق البحث (طريقة جمع البيانات – والقياسات). أما الفصل الرابع والأخير فيخصص للنتائج والمناقشة (النتائج الأولية- اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج), وفي ختام البحث؛ التوصيات، ونواقص البحث، ومن ثم مجالات البحث المستقبلية.

أدبيات الدراســـة

١. مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها

لقد بات جلياً أن المفهوم الاستراتيجي في علم الإدارة والقيادة بدأ يأخذ درجات أعلى من الاهتمام والمتابعة، وذلك في ظلّ التطور التكنولوجي السريع، وكذلك مع ازدياد حالات عدم التأكد والاستقرار المجتمعي نتيجة المتغيرات المتلاحقة، وهو ما بدا من خلال التركيز على التفكير والرؤية والتصورات المستقبلية لنتائج الأعمال، ونبين أنّ مفهوم القيادة الاستراتيجية له عدد من المحدّدات التي تميزه عن غيره من المفاهيم والأنماط الأخرى (عبدالرحيم، ٢٠١٩، ص١٥٠).

والاستراتيجية: " تعني الخطة، والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وأنّ اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، والوكالات، وجداول الأعمال، والشخصيات، والرغبات، ويتطلب ابتكار الخطط العملي المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة"(الطائي، ٢٠١١، ص٧)؛ كما يعرفها جاد الرب بأنّ:" القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (جاد الرب، ٢٠١٢، ص٤٩).

وتركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم على النحو التالي: القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إذ تظهر ممارسات استراتيجية حقيقية واضحة من خلال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة والفاعلة لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة ولتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛ باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (عوض، ٢٠١٤، ص٥٠).

كما تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والمحافظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة (Terry Thomas & Others,2004: 57).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كما أنها تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أقضت الحاجة، وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، وإدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (صويص، والقبح، ٢٠٢١، ص٨٨).

كما توصلت دراسة فيرا وكروسان (2005) أن هناك فروق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة، فالقيادة الاستراتيجية ذات حساسية إلى تجاه الماضي وحالمة بالمستقبل وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي، أما القيادة فهي تتعلق بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد وأتباعه.

وبالتالي يستنتج الباحثين مما سبق؛ أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف الذكي؛ والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة.

٢. أدوار وأنماط القيادة الاستراتيجية

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي الإبداعي وخطوات عملية التخطيط الإبداعي وتنفيذها، وكذلك فهم وتدوين الخطة الاستراتيجية. تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا مؤثرًا في عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال العديد من الممارسات أو الإجراءات القيادية، وقبل مراجعة هذه الممارسات القيادية التي من المفترض أن تكون استراتيجية. من الضروري تحديد المسؤول عن قيادة المنظمة بشكل استراتيجي. وهنا يمكن القول أنّ هناك طرفين يتحملان مسؤولية التوجيه الاستراتيجي والقيادة للمنظمة، وهما: المديرين التنفيذيين الرئيسيين، والإدارة العليا.

ذكر القيسي (٢٠١٥) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي: التعرف ومن مواقعهم العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة، وإرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي)، والعمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة، ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات العديدة، وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات العملاء المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، وقيادة عملية التغيير؛ من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي)، وذلك عن طريق ثلاثة استراتيجيات رئيسية (استراتيجية القوة - استراتيجية الإقناع- استراتيجية المشاركة). وهناك أنماط للقيادة الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة وقد أشار إلى بعضها (يونس، ٢٠٠٢، ص٤٧) كالنمط القيادي والنمط التشاركي، والنمط التشريعي، والنمط التنفيذي، والنمط الفوضوي.

٣. خصائص وعناصر ومهارات القيادة الاستراتيجية

إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، كما هو واضح فإن هذا التعريف يحدد أربع خصائص للقائد الاستراتيجي (نجم، ٢٠١١، ص١٤٠) كالتالي: تحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف الجدارات الجوهرية، إدامة ثقافة المنظمة الفعالة، أحد أفراد الإدارة العليا. وقد بين (نجم، ٢٠١١) الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي، وهي: الرؤية المتميزة إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجدة والتميز.

القدرة على تحقيق التوافق وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة. إن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجحاً في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذباً وتأرجحاً في الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف، تتحول المنظمة من منظمة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى منظمة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ويخلُص الباحثين إلى أن ما يميز القائد الاستراتيجي عن القادة الآخرين هو أن لديه رؤية واضحة ومحددة، ولديه تفكير استراتيجي يعطيه اتخاذ قرارات عقلانية، ويحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويؤثر على الآخرين، بل ويتجاوز ذلك. له تأثير خارج المنظمة، ولديه شبكة من العلاقات التي يتكيف معها من أجل تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية.

كما تزداد الثقة بقدرات القائد وقدراته في عمله بإثبات جدارته العلمية التي اكتسبها، ومن خبرته العملية ومهاراته التي وظفها في إدارته للأعمال. يعرّف كنعان

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المهارة على أنها: "القدرة على القيام بعمل ما بطريقة تتميز بالدقة والسهولة والتحكم في جهد الفرد ووقته" (كنعان، ٢٠٠٢، ص ٣٥٠).

يتضح مما سبق؛ المهارات المتعلقة بالقائد الاستراتيجي هي دوائر متصلة والحاجة إليها متساوية، مما يعني أن فقدان القائد الاستراتيجي لإحدى المهارات يؤثر سلبًا على كفاءته الإدارية وكذلك جودة مخرجاته الفنية. كلما اتقن القائد الاستراتيجي تلك المهارات؛ وكلما تحسن أدائه تنوعت أساليبه وزادت جودة مخرجاته. وعليه يجب على القائد الاستراتيجي العمل بشكل مستمر لتطوير مهاراته بشكل دوري، خاصة وأن النموذج الاستراتيجي مرتبط بالرؤية المستقبلية بعيدة المدى، الأمر الذي يضع عليه مسؤولية مراقبة وتقييم تلك المهارات (أسلم ٢٠١٧، ص٢٣).

٤. فوائد ومعوقات القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعتمد على وضوح الرؤية من خلال مراحل متتابعة، فهي تقضي على الغموض، وتقلل من الأزمات المحتملة من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، كما أن القيادة الاستراتيجية تقوّي الثقة بالنفس، وتعمل على فتح أفكار جديدة لفريق التخطيط، وخاصة فيما لو تَحققت خطواته ومراحله، *وأنها* تجعل الإنسان يشعر بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز يعتبر أساس للنجاح على أسس علمية وحكيمة، وتؤدي القيادة الاستراتيجية إلى استكشاف وإصلاح الأخطاء؛ مما يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدواتها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة، *كما* تعمل أيضاً القيادة الاستراتيجية على توسيع مدارك الفكر من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها.

كما تناولت دراسة Lear (2012)، بعنوان القيادة الاستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

ومن معوقات القيادة الاستراتيجية: الكرخي (٢٠٠٩، ص ٥٠-٥١):

التغير السريع في البيئة بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدي فإنها بحاجة الي استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الي مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الي تعترها وربما فشلها.

عدم قدرة الادارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية بالرغم من أن الادارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي وصورت هولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطته االتنفيذية، حيث أن الخطة هي أولا وآخراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالتغيير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير أن من أولى مهام القيادة والتخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها الي رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

٥. **أبعاد القيادة الاستراتيجية**

تشير دراسة Hidayah and Others (2015) ، والتي تهدف إلى تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الاستراتيجية، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، البُعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الاستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي، ثم خبير التغيير، وأخيراً القائد المستقبلي، وتضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيراً استراتيجياً ثم خبيراً للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

٦. **التفكير الاستراتيجي**

يُشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة للفرد للارتقاء بإجراءات بيئية استراتيجية متنوعة، وتنفيذ إجراءات تنبؤات مستقبلية دقيقة مع إمكانية صياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات تكيفية في ظروف التطبيق والقدرة على الفوز بالمراكز الأكثر تنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في الحياة للمنظمة والاستفادة من شح مواردها (جمال الدين، ٢٠٠٢، ص٣٨).

الوظائف الأساسية للقيادة الاستراتيجية

تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وفلسفتها وقيمها وأهدافها، إجراء التحليل الداخلي والذي يوضح ظروف المنظمة الداخلية وامكاناتها، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث بيئة التنافس والظروف البيئية العامة، تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنظمة والبيئة الخارجية، تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنظمة، الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنظمة، تنمية عدد من برامج العمل التي تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد واعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من (الافراد- الهيكل التنظيمي- ثقافة المنظمة - النظم الإدارية)، مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية (جاد الرب، ٢٠١٢، ص١٢-١٣).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عوامل نجاح تطبيق القيادة الاستراتيجية

تناولت دراسة عبدالرحيم (٢٠١٩)، أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

القيادة الاستراتيجية الفعالة

تعتبر القيادة الاستراتيجية الفعالة هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطورها، لتحقيق أهدافها، وتزداد الطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أهميتها في المنظمات العامة نظر أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العاملية والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة العامة بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies and Davies:2006, p121-139).

وتناولت دراسة لميه (٢٠١٩) دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توافر القيادة الفعالة ومستوى اعتماد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية، كما سعت للوقوف على علاقة ودور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع البتروكيماويات. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج؛ أهمها: توافر مقبول جداً للقيادة الفعالة، دور إيجابي ملموس للقيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسات الدراسة.

والقيادة الاستراتيجية الفعالة هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم، والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Hitt and Reland, 1999: P43-57) . وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة (Chen and Lee, 207 :P1028).

ويُستنتج مما سبق؛ أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورا فاعا ومهم من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس املال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية. وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في إنها تحقق نتائج للمنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير، حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسية في تحديد طريق واتجاه المؤسسة حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دورا أساسيا ومهم وبناء الثقافة التنظيمية، وتوجه القيادة الاستراتيجية عملية إنتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل.

الباب الثاني: إدارة الأزمات

١. مفهوم إدارة الأزمة

تتمثل بقدرة المنظمة في التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية لتقليل المخاطر قدر المستطاع، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، وتقلل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة (أبوفارة، ٢٠٠٩، ص٥٩)، وقد تتمثل بالقدرة على التنبؤ المنظم والتهيؤ لمشكلات سواءً كانت خارجية أم داخلية، والتي تهدّد بجدية سمعة المنظمة وربحيتها ووجودها، ويمكن عدها استعمال منظومات إدارية خاصة لضمان عمل المنظمة بشكل منتظم في ظل الظروف الغير اعتيادية وتقليل الخسائر الاقتصادية والخسائر المتوقعة من جراء الأزمة. وقد تكون بشكل استراتيجيات وخطط وأساليب تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية التي تهدد أهداف وأنشطة المنظمة (اللوزي، ٢٠٠٠، ص١٩٩)؛ فيما تُعد نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكّن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها (أحمد، ٢٠١٣، ص٣٠-٣١).

فإدارة الأزمات والكوارث هي أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، ذا طبيعة خاصة تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية، تمارس فيه مجموعة من الأنشطة والوظائف والاجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع الكوارث لمواجهتها في مراحلها المختلفة بهدف منع حدوثها أو تكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والتقليل أو الحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها وانتهائها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(الهاشمي، ٢٠١٧، ص٨٥). وقد قسّم بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل كالتالي: مرحلة ما قبل الأزمة وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلةٍ ما؛ وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها. مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة (زهران، ٢٠٢٠، ص٩٤١).

أما دراسة اليافعي (٢٠٢٠) بعنوان:" دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية" والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، من حيث مراحل الأزمات (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، وكذلك معرفة الأساليب والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية المحتملة الحدوث وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى الجامعات اليمنية، سواءً في الأزمات الحالية أو المستقبلية، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات والعمل على منعها أو مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

بناءً على المعطيات السابقة استنتج الباحثان تعريفا لإدارة الازمة وهو ان إدارة الأزمة هي عبارة عن عمليات إدارية وتقنيات علمية تمكّن المنظمة من الاستشعار بالأزمات المتوقع حدوثها بغية تجنب المنظمة الأضرار الكبيرة جراء الأزمات والاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها لتعلم منها مستقبلاً.

٢. أهمية وأهداف ومتطلبات إدارة الأزمة

تُعد إدارة الأزمة العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد، لكونها تزود المديرين بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من أجل الربح والبقاء والنمو. وأن الاستثمار في الاستعداد للأزمة يبرر بالكلفة العالية للمنظمات من ناحية الخسائر المالية والفرص السوقية الضائعة والإضرار بالسمعة، وتتضح أهمية إدارة الأزمة في بناء الوعي والالتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات، فضلاً عن توليد التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، المركزية لا تُعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر. أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما (الوليد، ٢٠١٠، ص١١٩- ١٢٠).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويتم تحديد أهداف الأزمة في منظمات أعمال اليوم من خلال تشخيص الأزمة وتخطيط الاستجابة لها ومواجهتها ومن ثم حلها(Ocal etal,2005, p1499) والتخطيط للأزمات المتوقعة واحتواء إضرارها في حال حصولها(Evans & Elphick,2005,p142)، وتجنب الأزمات بإزالة مسبباتها وتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها داخل المنظمة (العزاوي، ٢٠٠٩، ص١١)، واتخاذ القرارات الإدارية في الظروف الاستثنائية بالاعتماد بأفضل الحقائق (Peason,2002,p70)؛ وتوفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ لمصادر التهديد الحالية والمتوقعة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة (عبد العال، ٢٠٠٩، ص٣٢)، والعمل للعودة لحالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة (الخفاجي،٢٠١٠، ص٩٨)؛ فضلاً عن توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة والاستعداد للمواجهة (الطراونة، ٢٠١١، ص١٨).

٣. الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات

تعتبر الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة، لتعقدها وتشابكها، ولذلك لم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات، حيث إنها الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمات، وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة.

أسلوب فريق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم:

طريقة تصعيد الأزمة: وهو ترك الأزمة تزيد وتحتدم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى نقاط التعارض.

الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات: تقوم على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أي اختراق، لأي من النقط والحواجز المحددة.

طريقة الوفرة الوهمية: هي أحد الأسباب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصف ومدمر للكيان الإداري، الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة (عبد العال، ٢٠٠٩).

أما دراسة السلطاني، وآخرون (٢٠١٧) بعنوان:" تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات حيث استند البحث على متغيرين هما إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية، وتركز اهتمامه حول توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات واستند إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات التي تمثل حصيلة ما تناولته المصادر العلمية في كيفية مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المنظمات.

٤. دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

تتمثل المسؤولية الرئيسة للقيادة الاستراتيجية في تجميع الحقائق عن الأزمة، واتخاذ الاجراءات والوسائل الفعالة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية، وتشخيص الواقع قبل المعالجة، وكذلك التنبؤ بالمستقبل وبالتحديات التي تواجه الجامعات في الحاضر والمستقبل وذلك تحقيقاً للأهداف المنشودة.

كما أشارت دراسة آل سعود (٢٠١٣) إلى أهمية أدوار القيادة الاستراتيجية من خلال العمل على غرس روح الفريق بين العاملين في الوقاية من الأزمات واختيار أفضل الطرق والوسائل في الوقاية من الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم مصلحة الجامعات من الوقاية من الأزمات. ومن ناحية أخرى أضاف، كالهام، (Callahan, ٢٠٠٠)، أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من حيث مساعدة العاملين على التنبؤ بالأزمات المحتملة واستخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها والتعامل مع الأزمات لابد من أن يتم بشكل فوري وسريع وقوع الأزمة ومساعدة قادة الجامعات على إعداد فرق الأزمات وتدريبهم التدريب الكافي للتعامل مع الأزمات.

أنّ من أهم أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات هو العمل على إيجاد روح من التعاون بين العاملين وتأهيلهم التأهيل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، والبعد بها عن الأزمات والمخاطر المحمية.

٥. أنواع الأدوار للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

دور خاص يتمثل بتنمية برنامج لإدارة الأزمة

إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة من قبل القيادة الاستراتيجية في المنظمات يُعتبر من المهام الأساسية والضرورية قبل البدء بالمعالجة، وتلك لمعرفتها وإدراكها وتقديرها وصياغة خطة المواجهة، ويجب أن يتضمن هذا البرنامج على خمسة عناصر رئيسة هي: إدراك الأزمة، وإعداد فريق الأزمة، وإعداد خطة، وتنفيذ البرنامج، وتقدير الحصائر. ويرى الباحثان أن التدريب المستمر للأزمات يساعد في تنمية مهارات إدارتها، واتخاذ الأساليب المناسبة في حلها، فلا يتحمس للمعالجة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والمبادرة للتعامل مع الأزمات من لم يكن على دراية كافية بها ومخاطرها وآثارها المدمرة للمنظمات.

دور عام

ويتمثل بتحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، والتعلم المستمر (حسوني، ٢٠١٠، ص١٠). ويستنتج الباحثين أنّ الترابط بين الأدوار الخاصة والعامة يؤدي إلى فاعلية الدور للقيادة الاستراتيجية حيث تمثل الأدوار الخاصة الجانب النظري، وتمثل الأدوار العامة الجانب العملي، وكل ذلك لإبراز الدور الفاعل، والمهمة المناسبة في مواجهة المخاطر والأزمات المحتملة، فالقائد هو المسؤول عن بلورة التغيرات في البيئة الداخلية لكي يحقق أهدافه بسلاسة.

٦. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميتها في إدارة الأزمة

في ظل ما يشهده العالم من كوراث وأزمات أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة أن تضع جُل اهتمامها على تطوير استراتيجيات مستشرقة لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الحكومي أو العمل الخدمي، والمورد الأساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهدها لتحقيق الأهداف، والتي بحاجة لإدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة والإنسانية ولديها المقدرة على ضبط زمام الأمور والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية.

إدارة الموارد البشرية دائما تُمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي شركة أو المنظمة ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات، حيث تُعتبر إدارة الموارد البشرية عضواً فاعلاً في الإدارة العليا تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة أو المؤسسة (السالم،٢٠١٤، ص١٤). فعند بدء الأزمات تنهال الضغط على إدارة الموارد البشرية لتنظيم العمل وإدارة الموظفين بطريقة جديدة، وتوفير أدوات لتيسير مرونة العمل المؤسسي والتأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف والالتزام والإنجاز لضمان الاستدامة.

فإدارة الأزمات أسلوب للسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها، وهذا الفن بحاجة لمدير إدارة الموارد البشرية ليُقدم النصيحة والمشورة ويضع السياسات اللازمة خلال فترة الأزمات (الزبيدي، واخرون، ٢٠١٨، ص٦٨).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فرضيات البحث

١. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على التعلم من الأزمات الماضية

تحديد الكفاءات الأساسية يعني تحديد المصادر، والقدرات التي ستوفر مزايا للمنظمة على المنافسين وجعلها أكثر قوة ضد المنظمات الأخرى (Bilgin et al., 2017)، ويتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد ما هي الكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها بشكل أكبر أو ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تُصنع لجعل منظماتهم رائدة في مجال عملها يجب أن تمتلك أربع سمات: الندرة، والقيمة، وعدم القدرة على التقليد، وعدم القدرة على الاستبدال (Plessiset al., 2016).

ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الكفاءة ارتباطاً وثيقاً، إذ يتوقف على مدى قيام الكفاءات بالدور القيادي والإداري معاً في إنجاح أو إفشال أيّ منظمة، ذلك أنّ الكفاءة عملية نسبية، فالفرد قد يكون كفء في موقف وغير كفء في آخر، فنجاح أيّ منظمة في أداء مهامها بكلّ فعالية يتوقف على مدى اختيار القادة ذوي الكفاءات القيادية العالية. وإنّ عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تكون من خلال وضع خطط تدريب للكفاءات على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات؛ من خلال تمثيل وقوع الأزمة وتجربتها في أصعب الظروف وأقلّ إمكانيات لمعرفة سرعة التجاوب في حلها، وتدريب الإدارة والعاملين على كيفية مواجهتها، واتخاذ الاجراء المناسب وقت وقوعها والتعود على احتوائها لتجنب وقوع كارثة للمنظمة (مهاوي، ٢٠١٦، ص١٩٣). وأنّ القيادة الاستراتيجية قادرة على دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات بفعالية من خلال تكامل الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي وينمي القدرات التنظيمية لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمة القدرة على مواكبة التغيير والتميز المستمر (علالي، ٢٠٢٢).

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على التعلم من الأزمات الماضية؛ في الاستثمار في آثار الأزمة لتعظيم الكفاءات الأساسية من خلال التغذية العكسية. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ١. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٢. تأثير القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التعلم من الأزمات الماضية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يُشير رأس المال البشري إلى المعرفة، ومهارات الموارد البشرية بكامل قوتها، ويُعد رأس المال البشري والاجتماعي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للتنظيم، ولذلك يجب أن يعمل على تنميته وتطويره بعناية، وجوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي، ويُشير تطوير رأي المال البشري إلى تطوير القوة العاملة لمنظمةٍ ما، ومعرفة قدرات أعضائها (Bilgin et al.2017).

فالقادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لزيادة قدرات منظماتهم، وهذه القدرة يمكن أن تساعد القادة على إدارة وتطوير ورعاية قدرات مرؤوسيهم (Plessis (et al.2016؛ من خلال برامج التدريب والتقييم والممارسات التعويضية التي تضمن استمرارية المعرفة من أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Cabrales et al.,2017).

ويُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري من المقوّمات الضرورية والمؤثرة في التعامل بفاعلية مع الأزمات، حيث أشار حبيب (٢٠١١) إلى أن تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم يساهم في الاستعداد للأزمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها، كما تؤثر اتجاهات الأفراد المكتسبة من البرامج التدريبية والتعلم على الاستعداد للازمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها. وتضيف كذلك (Sumedrea,S.(2013؛ أنّ القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للشركة وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملاً حاسماً لتطوير الأعمال في وقت الازمة واستحداث إجراءات جديدة تمكّن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتعلم. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التعلم من الأزمات الماضية في استثارة المشاركة في استعادة النشاط والتعليم المستمر. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٢. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٣. تأثير القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) على التعلم من الأزمات الماضية

تتمثل الممارسات الأخلاقية في مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح وعادةً ما يُستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقيته، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد الاستراتيجي ستؤثر على معتقدات المنظمة وسلوكها، وقراراتها، ونتيجة لذلك يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الاستراتيجية وأن نجاح المنظمة على المدى الطويل يحدده شخصية القائد، وهو يلعب دوراً مهماً في جعل المنظمة موثوقاً بها، وإثبات ثقة الجهات المعنية في المنظمة (Bilgin et al.2017).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات؛ مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (الشاعر، ٢٠١٧).

ويُشير Singh (2015)؛ إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين، حيث أنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمنظمة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية. فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسؤول في الجماعة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث أنّ الحياة في أيّ منظمة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه، وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة، حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول والأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف، وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين، وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين.

لذلك لابدّ من دعم وتحسين السلوك الأخلاقي والقواعد الأخلاقية عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الإداري في المنظمة، والتركيز على ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا ما يلزم القادة بضرورة الالتزام بأخلاقيات المهنة (Ruiz, & Others, 2017). ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) على التعلم من الأزمات الماضية في توظيف نتائج الأزمة لتوثيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٣. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٤. تأثير القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على التعلم من الأزمات الماضية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يُعد وجود نظام للرقابة ضرورة من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا؟ وهو جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية، ويوجد نوعان من الرقابة مالية، واستراتيجية، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية القصيرة الأجل؛ في حين أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع محتوى الإجراءات الاستراتيجية بدلاً من مخرجاتها، وينبغي على القادة الاستراتيجيين إنشاء نظام تنظيمي متوازن من الناحية المالية والاستراتيجية لتمكين الموظفين من المحافظة على المرونة والابتكار (Bilgin et al.,2017).

وتُعد الرقابة التنظيمية من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، حيث ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية؛ فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة (الشمري، ٢٠٢٢، ص٧٥٦).

وبالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ببقية الوظائف الإدارية ارتباطاً وثيقاً، حيث يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، بالنسبة للتخطيط يتم التحقق من مدى تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعة، كما أنها ضرورية للتنظيم وصنع القرارات والقيادة لما تقدمه من مساعدة في التحقق ومتابعة تنفيذ الأهداف المطلوب إنجازها، ومن ثمة فقد حُظيت الرقابة التنظيمية باهتمام الباحثين والمنظرين في علوم إنسانية واجتماعية شتى بهدف التعرف على الدور الفعّال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، إضافةً إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية، وذلك باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المنظمة، كما أنهم يسعون إلى التعرف على الطرق والأساليب الرقابية وكيفية ممارستها بتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة؛ غير أنهم كشفوا عن إمكانية انحراف الكثير من الإدارات عن الصورة السليمة لوظيفة الرقابة (بوسفط، ٢٠١٦، ص١٣).

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على التعلم من الأزمات الماضية في متابعة استعادة النشاط ورصد الفجوات والآثار للتأكد من انتهاء الأزمة، كما ترجع جذور العديد من الأزمات إلى نقاط ضعف نظامية أساسية تمر دون أن يلاحظها أحد حتى تصل إلى نقطة الانهيار، فمن خلال دراسة العيوب الهيكلية ونقاط الضعف داخل أنظمتنا، يمكننا تحديد المحفزات المحتملة للأزمات المستقبلية. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٤. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٥. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية والأساس الذي يقوم عليه نجاح أو فشل أيّ منظمة، وأول مهمة يتولها القائد هو بناء فريق عمل يسوده التفاهم والتعاون ويمتلك قدرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات، حيث يستغل القائد مجموعة من الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين الأداء من خلال عملية الاختيار، والتوظيف، والتكوين، وتطوير الكفاءات البشرية حتى تكون قادرة على احتواء التغيير وإدارته (صالح وعموري، ٢٠١٥، ص٤٥٤).

ويتبين أنّ هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات، حيث أنّ توافر الأدوات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية متمثلة في التدريب والأجور وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، والعمل على تنميتهم وتقييم أداء العاملين سيؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات، ويمكن توضيحها فيما يلي (علام، ٢٠١٣): تتطلب تنمية الموارد البشرية الاهتمام بالبرامج التدريبية من خلال العمل على زيادة الموازنة المخصصة للتدريب والاستعانة بمدربين أكفاء، كما تقوم برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين بالمنظمة بالتغلب على الأزمات، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تتمثل في التغذية والإسكان والصحة والتأمين الاجتماعي، والعمل على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لزيادة وعي العاملين باهتماماتهم وإمكانياتهم والعمل على تنميتها، وإنّ جميع عناصر تنمية الموارد البشرية بالمنظمة؛ تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة الأزمات.

وأوضحت دراسة Manole & Other (2011)؛ أنه عندما تمر المنظمات بالاضطرابات والتغييرات على مختلف المستويات فإنه قد توفر تنمية الموارد البشرية إطاراً مفاهيمياً مفيداً لإدارة المنظمة حول الأزمة. كما تؤكد على أن التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على التغيير الإداري الاستباقي، والذي يُمكن المؤسسات من البقاء في بيئة معقدة بشكل متزايد وغير مستقرة وتنافسية، ويشمل التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية على (تنمية المواهب، التدريب، تطوير المنظمة، تطوير الأداء، وتنمية القيادة). ويلعب التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية دور رئيسي في إدارة الأزمات، حيث يعمل على:

جعل ثقافة المنظمة تركز على الأزمة، ودرجة أعلى من الاستعداد الفردي في حالة الأزمات، وتطوير القدرة على التعلم من الأزمة، وضع النماذج وتحديد أهداف المنظمة في إدارة الأزمات، ارتفاع مستوى الرضا لدى أصحاب المصالح، وتكامل أفضل لجهود إدارة الأزمات وإمكانية وجود خبرات متعددة لمجموعة واسعة من الأفراد داخل المنظمة.

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تعبئة الكفاءات والقدرات بشكلٍ

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

استباقي لإدارة الأزمة، وذلك وفق معدلات محسوبة لا تستنزف القدرة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٥. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٦. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

يُشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من: قيم واتجاهات وعادات الموظفين في المنظمة (عبد، ٢٠١٦)، ويُعد رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ نظراً لكونه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة (العريقي،٢٠١٦)، ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للموارد البشرية التي تتولد من خلال وجود مؤهلات، ومعرفة وأفكار وطاقة، والتزام تجاه الوظائف التي يشغلونها، والقابلية للنمو والتطور؛ لاكتساب كل جديد (العريقي،٢٠١٦).

فمن الواضح أنه من خلال اكتساب المهارات والمعارف؛ يتحول الأشخاص العاديون إلى رأس مال بشري للمنظمات، حيث إن الإنسان المدرب هو مفتاح النمو الاقتصادي في معادلة النمو في كل من البلدان المتقدمة والنامية؛ في ظلّ وجود قيادة استراتيجية تضمن الاستخدام المنتج للقدرة البشرية، وتضمن تطويرها، وتنميتها؛ حتى تصل إلى المستوى الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المنشودة (العريقي،٢٠٢٠).

ويتبين أنّ الهدف الكلي لرأس المال البشري في عملية إدارة الأزمات بصورة عامة هو تحقيق درجة استجابة سريعة بكفاءة وفاعلية وفقاً لظروف المتغيرات السريعة المولدة للأزمة، وذلك من خلال الكثير من الإجراءات مثل الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بتوفير القائد الاستراتيجي القادر على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحتملة في بيئة مؤسسته الداخلية والخارجية، والاستغلال الأمثل والتأثير الفعال للموارد؛ وذلك بهدف وأد الأزمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال معها لإنهائها، إضافةً إلى تمكين القيادة من السيطرة على المواقف والمحافظة على ثقة جميع أفراد فريقه والتأثير فيهم، وتطبيق مفاهيم رأس المال البشري على إدارة الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات واستخراج شجرة الأزمات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الناتجة عن كلّ حدثٍ وعن كلّ أزمة من تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل معها، وكذلك احتواء تداعيات الأزمات وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من التصاعد.(نوير، وسباعي، ٢٠٢٣، ص١٥٤).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وبناءً على ما سبق؛ فإنّ تطوير رأس المال البشري في المنظمات؛ ينبغي أن يشمل تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في تلك المنظمات؛ بما يمكنها من تطوير أداء المنظمات. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تعبئة رفع معدلات الجاهزية لكوادر الموارد البشرية من خلال المشاركة ومحاكاة سيناريوهات إدارة الأزمة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٦. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٧. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

إنّ القيادة الأخلاقية تُعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأيّ مؤسسة تنشد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجّع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين، وتعزيز نموهم، كما أنها عملت على زيادة أهمية مهام الموظفين مما أدّى إلى تحسين الأداء (حمادة، ٢٠٢٢، ص٣٦٥).

ويؤكّد Al Halbusi & Others (2017)؛ أنّ الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواءً كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين، فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي، حيث تظهر في السلوكيات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقياً، ولعلّ أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحاً لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، وقد أكّدت على ذلك(العبيدي، ٢٠١٢) حين رأيت أنّ القاعدة الأخلاقية تتمثل في كلّ إجراءات التخصيص والتي يجب أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.

إنّ ما يميز أغلب القادة العظماء وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ والإيمان العميق بما يحملونه من قيم ويرى(Golestanipou (2016؛ القيادة الأخلاقية تستند إلى الخصائص والصفات الشخصية للقائد التي يعتبرها مرؤوسوه مناسبة من الناحية المعيارية، وتشمل هذه الصفات الصدق والرعاية والإنصاف والجدارة بالثقة والتي يمكن للقادة الذين يظهروا هذه السلوكيات أثناء تفاعلاتهم الشخصية فيحفزوا تصورات المرؤوسين من خلال معاملتهم باحترام ومساواة وكرامة، كما أكّدوا على أنّ تصرف القادة بطريقة أخلاقية وحرصهم على تحقيق الرفاهية لموظفيهم سيجعل الموظفين أكثر ثقة بمنظماتهم.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويرى الباحثين أنّ توفر المناخ الأخلاقي داخل المنظمة يُعد مؤشراً صادقاً على جودة الحياة التنظيمية بداخلها لما له من آثار على تحقيق كفاءة وفعالية لاستخدام الموارد المتاحة من خلال شعور الموظف بالعدالة وانعكاسها على رضاه الوظيفي وانتمائه للمنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها، والحد من الأزمات في المنظمة وعلى القيادات أن تحرص على أن تكون كل قراراته واجراءاتها وسلوكياتها تتسم بالعدالة حيث أنّ تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة؛ يُعتبر أحد المتطلبات الأساسية للحد من الأزمات، وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً أساسياً في تحديد معالم وحيثيات الأزمة، وإيجاد الحلول الناجحة للتعامل معها.

ويُعد حسن اختيار القائد الذي يتسم أسلوب قيادته بالقيادة الأخلاقية أحد المقومات الأساسية في إدارة الأزمات بنجاح، إذ تُعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة؛ وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمات وإيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها.

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تحويل الممارسات الأخلاقية لتُصبح جزء من الثقافة التنظيمية وبالتبعية تتحول لممارسات ثقة بين الموارد الشرية والقيادة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٧. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الازمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٨. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

تُعتبر الرقابة أحد الوظائف التنظيمية الرئيسية التي يُمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة (Al-mohsen,2006, p12)، حيث أنّ الرقابة الإدارية تُصبح رقابة استراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف واستراتيجيات المنشأة وعوامل النجاح الرئيسة بها.

وتلعب الرقابة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العاملين على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة؛ فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ، وقد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة تعطّل من الإنجاز المطلوب، وقد تتكرر نفس المشكلات، فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة وكيف يتم علاجها وتفاديها مستقبلاً (بوسفط، ٢٠١٦)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويُشار إلى الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز الأهداف، وتقييمها، وهي الآلية لتنفيذ القرارات، والتأكد من سيرها حسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وكذلك التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها (الفرجاني، ٢٠١٥)، كما تعرف بأنها أنظمة رسمية لتحديد الأهداف والقياس والتغذية الراجعة؛ يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقيق السلوك المطلوب، وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح (القيسي، ٢٠١٥).

وبناءً على ما سبق؛ يمكن القول أن تنفيذ الرقابة التنظيمية في المنظمات تشمل الأنشطة والعمليات التي تمارسها تلك المنظمات؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال الرقابة على منظومة الإنذار المبكر والتأكد من معدلات سرعة الاستجابة للمؤشرات. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٨. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

طريقة جمع البيانات

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال هذه الدراسة للتوصل إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات التي تم وضعها ومن ثم اختبار الفرضيات. قام الباحثان بتجميع بيانات من عينة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

أداة الدراسة

تعتبر المرحلة المتعلقة بأداة جمع المعلومات من أهم مراحل الإجراءات المنهجية في البحوث وبواسطتها وعن طريق حسن تحديدها واختيارها وتصميمها يمكن أن تصبح معلومات البحث على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة وأن تخدم أهداف الدراسة وتجيب عن أسئلتها المختلفة، لذا فقد رأى الباحثان جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة عن طريق (الاستبانة) والتي تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي أو جمع المعلومات حول موضوع معين" وهذه الأداة (الاستبانة) تستطيع أن تعكس واقع المشكلة من ناحية، وتجيب عن تساؤلات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الدراسة من ناحية أخرى، وبعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث قام الباحثان ببناء وتطوير الاستبانة بهدف التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية.

مجتمع الدراسة

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، ٢٠١٤م، ٢٨٦). يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

عينة الدراسة

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان، عبيدات، ص ١١٠)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية بلغ عددهم(٢١١) من القيادات الادارية.

صدق وثبات الاستبانة

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توفّرها الأداة هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتنبع أهميته من كون أن وجوب توفرها يؤدي إلى صحّة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تتصف بالثبات والصدق. حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة البُعد الذي تتبع له في كل محور.

الجدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة (القيادة الاستراتيجية) حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له تراوحت بين (٠.٦٩٢ – ٠.٩٠٨) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبالتالي فإن المحور الأول لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (١) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة حسب ابعاد القيادة الاستراتيجية

رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل بيرسون للإرتباط	الدلالة الإحصائية
١/ استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية			٢/ تطوير رأس المال البشري		
1	.692**	0.000	1	.794**	0.000
2	.818**	0.000	2	.766**	0.000
3	.799**	0.000	3	.764**	0.000
4	.736**	0.000	4	.823**	0.000
5	.840**	0.000	5	.810**	0.000
6	.779**	0.000	6	.784**	0.000
7	.769**	0.000	7	.759**	0.000
٣/ تعزيز الممارسات الأخلاقية			٤/ تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة		
1	.759**	0.000	1	.865**	0.000
2	.820**	0.000	2	.829**	0.000
3	.872**	0.000	3	.896**	0.000
4	.754**	0.000	4	.820**	0.000
5	.831**	0.000	5	.846**	0.000
6	.908**	0.000	6	.891**	0.000
7	.624**	0.000	7	.855**	0.000

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

الجدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة (إدارة الأزمات) حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له تراوحت بين (٠.٨١٧ – ٠.٩٠٠) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبالتالي فإن المحور الثاني لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة حسب ابعاد إدارة الازمات

رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية
١/ التعلم من الأزمات الماضية			٢/ منع الأزمات القادمة		
1	.875**	0.000	1	.874**	0.000
2	.889**	0.000	2	.890**	0.000
3	.899**	0.000	3	.861**	0.000

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

4	.833**	0.000	4	.862**	0.000
5	.877**	0.000	5	.889**	0.000
6	.817**	0.000	6	.886**	0.000
7	.826**	0.000	7	.900**	0.000

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

الجدول يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المحورين تراوحت بين (٠.٨٨٨ – ٠.٩٥١)، بينما للمحور الأول ككل بلغ (٠.٩٦٩) وللمحور الثاني ككل بلغ (٠.٩٧٠)، وللاستبيان كاملاً فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٨٢)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحثان مطمئنان لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون موثوقة ويمكن الاعتماد عليها.

وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
١/ القيادة الاستراتيجية	١/ استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	٧	٠.٨٨٨
	٢/ تطوير رأس المال البشري	٧	٠.٨٩٥
	٣/ تعزيز الممارسات الأخلاقية	٧	٠.٩٠٢
	٤/ تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	٧	٠.٩٣٩
	المحور الأول كاملاً	٢٨	٠.٩٦٩
٢/ إدارة الأزمات	١/ التعلم من الأزمات الماضية	٧	٠.٩٤٠
	٢/ منع الأزمات القادمة	٧	٠.٩٥١
	المحور الثاني كاملاً	١٤	٠.٩٧٠
الاستبيان كاملاً		**٤٢**	**٠.٩٨٢**

النتائج والمناقشة

النتائج الأولية

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحديد عدد من المتغيرات الأولية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، والتي تم اختيارها لاحتمالية تأثيرها على نتائج الدراسة، هذا بالإضافة إلى كونها تعطي مؤشرات عامة عن أفراد العينة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	188	%89.1
	أنثى	23	%10.9
العمر	من ١٨ – ٢٥ سنة	3	%1.4
	من ٢٦ – ٣٥ سنة	35	%16.6
	من ٣٦ – ٤٥ سنة	93	%44.1
	أكثر من ٤٥ سنة	80	%37.9
المؤهل العلمي	ثانوية أو أقل	28	%13.3
	دبلوم بعد الثانوية	15	%7.1
	بكالوريوس	120	%56.9
	دراسات عليا	48	%22.7
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	18	%8.5
	من ٥ –< ١٠ سنوات	22	%10.4
	من ١٠ –< ١٥ سنة	36	%17.1
	من ١٥ سنة فأكثر	135	%64.0
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	23	%10.9
	رئيس قسم	46	%21.8
	مدير عام	17	%8.1
	إداري	95	%45.0
	مشرف	30	%14.2
المجموع		**211**	**%100.0**

بالنسبة للجنس، فيتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة (٨٩.١ %) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (١٠.٩ %)، بالنسبة للعمر، فنجد من خلال الجدول أن نسبة ٤٤.١ % من أفراد العينة في الفئة العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة)، وأن نسبة ٣٧.٩ % في الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة)، وأن نسبة ١٦.٦ % في الفئة العمرية (من ٢٦ إلى ٣٥ سنة)، وأن نسبة ١.٤ % فقط في الفئة العمرية (من ١٨ إلى ٢٥ سنة)، النسبة للمؤهل العلمي، فنجد أن نسبة ٥٦.٩ % من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة ٢٢.٧ % مؤهلهم العلمي (دراسات عليا)، وأن نسبة ١٣.٣ % (ثانوية أو أقل)، وأن نسبة ٧.١ % مؤهلهم (دبلوم بعد الثانوية). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب.

بالنسبة لسنوات الخبرة، فنجد أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٦٤.٠ % تبلغ خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر)، وأن نسبة ١٧.١ % تبلغ خبرتهم (من ١٠ وأقل من ١٥ سنة)، وأن نسبة ١٠.٤ % تبلغ خبرتهم (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات)، وأن نسبة ٨.٥ % تبلغ خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، بالنسبة للمسمى الوظيفي، فنجد أن نسبة ٤٥.٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

% من أفراد العينة في وظيفة (إداري)، وأن نسبة ٢١.٨ % في وظيفة (رئيس قسم)، وأن نسبة ١٤.٢ % في وظيفة (مشرف)، وأن نسبة ١٠.٩ % في وظيفة (مدير إدارة)، وأن نسبة ٨.١ % في وظيفة (مدير عام).

اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج

وصف محاور أداة الدراسة

مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية

تم إجراء التحليل الوصفي لعبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأبعاد، وذلك كما يلي:

الجدول عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) حسب الأبعاد، حيث تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول، بلغ المتوسط العام لكامل المحور (٣.٩٦) ويقع داخل الفئة الثانية (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي ويشير إلى مستوى استجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية بلغت (٧٩.٢ %)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل (٠.٧٣) ويشير إلى مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بشكل عام، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٩.٢ % على وجود مستوى عالي من القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية.

من خلال المتوسطات الحسابية، فقد أُعيد ترتيب الأبعاد بشكل تنازلي حسب قيمة المتوسط الحسابي، فنجد أن بُعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) حل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠) وبمستوى استجابة (موافق) ونسبة مئوية كلية (٨٠.٠ %)، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٨) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٩.٦ %)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٥) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٩.٠ %)، ثم جاء في المرتبة الرابعة بُعد (تطوير رأس المال البشري) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٣) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٨.٦ %).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية حسب الأبعاد الفرعية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
	أولاً: إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية					
١	توفر الشركة كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الأزمات.	4.00	0.90	80.0		
٢	يسمح للعاملين باتخاذ أيّ إجراء يضمن تحقيق جودة عالية لإدارة الأزمة.	3.68	1.03	73.6		
٣	تُستخدم أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لإدارة الأزمة.	3.92	0.98	78.4		
٤	تهتم الشركة بذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.93	0.97	78.6		
٥	تولي إدارة الشركة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.	3.91	0.96	78.2		
٦	تتوفر أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	4.02	0.79	80.4		
٧	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الشركة.	4.03	0.76	80.6		
	المتوسط الحسابي لبُعد إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	3.95	0.71	79.0	موافق	3
	ثانياً: تطوير رأس المال البشري					
٨	تُعقد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسناريوهات المعدة.	3.91	0.94	78.2		
٩	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين عند تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات.	3.89	0.91	77.8		
١٠	تُمنح الحوافز لتحفيز فريق العمل على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمة.	3.84	1.01	76.8		
١١	تساعد إدارة الشركة عامليها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	4.06	0.85	81.2		
١٢	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	3.82	0.94	76.4		
١٣	تهتم الشركة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	3.87	0.97	77.4		
١٤	تخصص إدارة الشركة ميزانية خاصة لتدريب وتطوير الموظفين.	4.09	0.93	81.8		
	المتوسط الحسابي لبُعد تطوير رأس المال البشري	3.93	0.73	78.6	موافق	4
	ثالثاً: تعزيز الممارسات الأخلاقية					
١٥	توجد قواعد أخلاقية مُلزمة لكافة أعضاء فريق العمل بالشركة.	4.16	0.73	83.2		
١٦	تشجّع الشركة على اتباع القواعد الأخلاقية لإدارة الأزمة.	4.06	0.80	81.2		
١٧	يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات في إدارة الأزمة.	3.83	0.95	76.6		
١٨	تتجنب القيادات الممارسات التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام بإدارة الأزمة.	3.74	1.01	74.8		

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٩	يُوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي بالشركة.	3.91	0.93	78.2		
٢٠	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	4.05	0.85	81.0		
٢١	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	4.27	0.75	85.4		
	المتوسط الحسابي لبُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية	4.00	0.69	80.0	موافق	1
	رابعاً: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة					
٢٢	تتوفر آليات رقابة واضحة للتحكم في الأزمة.	3.91	0.88	78.2		
٢٣	يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها.	4.00	0.88	80.0		
٢٤	تُوجد وحدة مستقلة تتابع عملية الرقابة.	3.93	0.96	78.6		
٢٥	هناك اهتمام كبير بالرقابة المالية عند إدارة الأزمة.	4.20	0.79	84.0		
٢٦	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل.	3.82	1.00	76.4		
٢٧	يتم التأكد من أنّ الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	3.97	0.90	79.4		
٢٨	تعتبر الشركة أنّ الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	4.00	0.91	80.0		
	المتوسط الحسابي لبُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.98	0.78	79.6	موافق	2
	المتوسط الحسابي المرجح العام	**3.96**	**0.73**	**%79.2**	**موافق**	

ستوى توفر إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية

الجدول عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (إدارة الأزمات) حسب الأبعاد، حيث تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الثاني، بلغ المتوسط العام لكامل المحور (٣.٩٠) ويقع داخل الفئة الثانية (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي ويشير إلى مستوى استجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية بلغت (٧٨.٠ %)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل (٠.٧٨) ويشير إلى مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بشكل عام، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٨.٠ % على وجود مستوى عالي من إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية.

من خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم أُعيد ترتيب الأبعاد بشكل تنازلي حسب قيمة المتوسط الحسابي، فنجد أن بُعد (التعلم من الأزمات الماضية) حل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وبمستوى استجابة (موافق) ونسبة مئوية كلية (٧٩.٠ %)، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (منع الأزمات القادمة) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٨٥) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٧.٠ %).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية حسب الأبعاد الفرعية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
	أولاً: التعلم من الأزمات الماضية					
٢٩	يجري توثيق معلومات الأزمات وطرق التعامل معها وحفظها لاستعادتها عند الحاجة.	4.02	0.79	80.4		
٣٠	تتبنى الشركة الأفكار والطرق الإبداعية في كيفية التعامل مع الأزمات.	3.98	0.91	79.6		
٣١	تدرس الشركة الخطوات التي تمت في التعامل مع الأزمات الماضية.	3.98	0.84	79.6		
٣٢	تستفيد الشركة من الخطط والبرامج التي تنفذها الشركات الأخرى في تعاملها مع الأزمات التي واجهتها.	3.93	0.86	78.6		
٣٣	تعمل الشركة على تقييم الخطط والإجراءات التي نفّذت في التعامل مع آثار الأزمات الماضية وإجراء التعديلات اللازمة عليها.	3.95	0.87	79.0		
٣٤	تعمم إدارة الشركة الدروس المستفادة من الأزمة بعد انتهائها.	3.88	0.93	77.6		
٣٥	تُولي إدارة الشركة الاهتمام بالدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات.	3.90	0.94	78.0		
	المتوسط الحسابي لبُعد التعلم من الأزمات الماضية	3.95	0.75	79.0	موافق	1
	ثانياً: منع الأزمات القادمة					
٣٦	يتوفر لدى الشركة القدرات الكاملة لتحديد الأزمات المتوقعة.	3.85	0.92	77.0		
٣٧	تقوم الشركة بمسح دوري لاكتشاف مؤشرات حدوث الازمات وتحليلها.	3.88	0.88	77.6		
٣٨	تعتمد الشركة على التخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة قبل حدوثها.	3.90	0.91	78.0		
٣٩	يستطيع الفريق الإداري التنبؤ بإمكانية تعرض الشركة لازمة متوقعة.	3.79	0.97	75.8		
٤٠	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة المحيطة للتنبؤ بالأزمات المحتملة.	3.82	0.92	76.4		
٤١	تعتمد إدارة الشركة على بيانات نظم المعلومات لاستشعار الأزمات.	3.88	0.85	77.6		
٤٢	تستخدم إدارة الشركة مؤشرات الأزمات السابقة للتنبؤ باحتمال وقوع أزمة مستقبلية.	3.83	0.93	76.6		
	المتوسط الحسابي لبُعد منع الأزمات القادمة	3.85	0.80	77.0	موافق	2
	المتوسط الحسابي المرجح العام	**3.90**	**0.78**	**%78.0**	موافق	

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نتائج التحقق من فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) و (التعلم من الأزمات الماضية). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٩٠٤.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في النموذج (β) والذي بلغ (١.٠١٤) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الإرتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٩٠١) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٨١٢) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٨١.٢ % وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

جدول رقم (٧) العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.064	0.473	0.637	.901	0.812	904.1
القيادة الاستراتيجية	1.014	30.069	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية، حيث يتضح أن قيمة الاختبار(F) والتي بلغت (٣٠٢.٩) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار.

كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٢) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٧٦٩) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٩٢) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٥٩.٢ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

جدول رقم (٨) العلاقة بين إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.74	3.95	0.000	.769	0.592	302.9
إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	0.82	17.41	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) و (التعلم من الأزمات الماضية) ، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٦١.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٩) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٧٢) ، ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٦٠) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧٦.٠ %، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (٩) العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.44	3.20	0.002	.872	0.760	661.1
تطوير رأس المال البشري	0.89	25.71	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) و (التعلم من الأزمات الماضية). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٣٧٣.٣) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٨) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٠١) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٦٤١) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٦٤.١ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٠) العلاقة بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.44	3.27	0.019	.801	0.641	**373.3
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.88	19.32	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) و (التعلم من الأزمات الماضية)، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٥٢.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٤) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٧٠) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٥٧) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧٥.٧ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١١) العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.59	4.42	0.000	.870	0.757	652.1
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.84	25.5	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (القيادة الإستراتيجية) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بلغت (٥٣١.٢) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) في النموذج (β) والذي بلغ (١.٠١) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٤٧) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧١٦) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧١.٦ % وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٢) العلاقة بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.17	0.95	0.344	.847	0.716	531.2
القيادة الإستراتيجية	1.01	23.05	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٢٢٦.٨) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٢) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٧٢١) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٢٠) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٥٢.٠ % وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٣) العلاقة بين إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.65	2.98	0.003	.721	0.520	226.8
إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.82	15.06	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) و (ومنع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٤٥١.٣) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تطوير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

رأس المال البشري) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٩٠٢) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٢٧) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٦٨٣) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٦٨.٣ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٤) العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.31	1.82	0.070	.827	0.683	451.3
تطوير رأس المال البشري	0.902	21.24	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٢٤٠.٢) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٥) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٧٣١) ويشير إلى علاقة طردية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٣٥) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٥٣.٥ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٥) العلاقة بين تعزيز الممارسات الأخلاقية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.43	1.94	0.054	.731	0.535	240.2
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.85	15.49	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) و (منع الأزمات القادمة) ، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٥٢.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النموذج (β) والذي بلغ (٠.٨٤) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٧٠) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٥٧) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧٥.٧ %. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٦) العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.59	4.42	0.000	.870	0.757	652.1
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.84	25.5	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

الخاتمة

في ختام هذا البحث، نستعرض ملخصاً بأهم النتائج؛ والتي كانت تتكون عينة الدراسة من (٢١١) من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية، وأظهرت النتائج أن الغالبية بنسبة (٨٩.١ %) هم ذكور، وأن نسبة ٤٤.١ % في الفئة العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة)، وأن نسبة ٥٦.٩ % مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن الغالبية بنسبة ٦٤.٠ % تبلغ خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر)، وأن نسبة ٤٥.٠ % من أفراد العينة في وظيفة (إداري).

كما توصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٩.٢ % على وجود مستوى عالي من القيادة الإستراتيجية بشركات الإتصالات السعودية من حيث أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة وهي تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة استغلال، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري.

كما توصلت النتائج ايضاً إلى أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٨.٠ % على وجود مستوى عالي من إدارة الأزمات بشركات الإتصالات السعودية من حيث أبعاد إدارة الأزمات وهي التعلم من الأزمات الماضية، ومنع الأزمات القادمة.

كما توصلت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الإستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية وإلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

التوصـــــيات

من خلال النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسة؛ توصل الباحثان إلى مجموعة من أهم التوصيات ومنها: يتوجب على القادة تخصيص الإمكانيات والموارد الضرورية لتعزيز دور القادة في إنجاح إدارة الأزمات التي يوجهونها، والتنوع أكثر في استعمال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات التنظيمية في المنظمات، وإعطاء القيادات الإدارية بالمنظمات مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب والذي يزيد من فاعلية إدارتهم، وكذلك تقوية العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في المنظمات وخارجها من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة صحيحة، وتوفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للقيادات الإدارية الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا بالمنظمات بحيث تكون مستقلة بشكل مباشر لعلاج الأزمات المحتملة وتكوين فريق لإدارة الأزمات من موظفين متخصصين ومدربين في مجال الأزمات ليكون الفريق جاهز في أي وقت لمواجهة الأزمات التي قد تحدث، وضرورة تطبيق درجة أعلى من المرونة للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وما يحدث بهم من تغيرات مما يتطلب رفع درجة الوضوح في التوجه الاستراتيجي خاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للقيادة الاستراتيجية يتطلب مزيد من ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وضرورة التخفيف من حدة الأزمات وتقليل آثارها من خلال الاهتمام بنظم المعلومات بمختلف أنواعها سواءً كان ما يتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية كالمعلومات التكنولوجية أو التنافسية بما يشكل ما يعرف بآليات الإنذار المبكر، وتوفير تدريب وتنظيم لدورات تثقيفية وورش متخصصة في إدارة الأزمات موجّهة إلى العاملين بالمنظمة لزيادة الوعي بمجال إدارة الأزمات، وتشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين لنشر روح الفريق الواحد والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والاقتراحات لإنجاز العمل بسرعة، وضرورة أن تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة، وضرورة توجيه اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية، وأخيراً على المنظمة أن تطور خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، آخذة بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال من خلال الفريق المختص بعقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المراجـع

المراجع العربية

أحمد، أخيارهم عبدالله (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر.

أبوفارة، يوسف أحمد (٢٠٠٩). إدارة الأزمات مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

آل سعود، طلال بن عبد العزيز بن محمد (٢٠١٣). دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات: دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

بن عبد الله، عادل خير الله (٢٠٠٣). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٩)، عدد (٣٠).

بوسفط، آمال (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠١١). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، القاهرة: دار الفكر العربي.

جامع، علاء الدين حامد (٢٠٠٩). مهارات القائد الاستراتيجي، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود لتنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جعفر، يونس (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية).

حبتور، محمد صالح (٢٠٠٠). الإدارة العامة: المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الأردن: العربية الدولية للنشر والتوزيع.

حسوني، أثير عبد الأمير (٢٠١٠). ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(١)، إصدار(٢)، جامعة واسط، بغداد.

حواش، جمال الدين محمد (٢٠٠١). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية: المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (٣٨)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الخفاجي، عثمان ابراهيم (٢٠١٠). تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية، رسالة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
رحيمة، سلمى حتيتة (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٤)، ع (٩)، العراق.
الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط (١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، عباس، حسين (٢٠١٨)، ادارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
زهران، سناء محمد (٢٠٢٠). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (٣)، العدد (٥٠).
السالم، مؤيد (٢٠١٤)،" إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
السلطاني؛ سعدية حايف، وعلون؛ بشرى محمد، وعلي؛ نغم دايخ (٢٠١٧). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجية مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.
صلاح، محمد (٢٠٠٥). إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية.
صويص؛ محمد إبراهيم، والقبح؛ إيهاب سمير (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٤).
الطائي؛ علي حسون، وحسين؛ ضياء محمد، ومحمد؛ نسرين جاسم (٢٠١١). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخصية في ديوان وزارة النفط، دارة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع(٦١)، م(١٧).
عبد العال، رائد. (٢٠٠٩)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة.
عبدالرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٩)، ع (١)، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العريفان، أمثال حمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة العلوم التربوية، ع (٣٨)، مصر: جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا.
العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٢٠). طرق البحث في العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
العزاوي، نجم (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
العمر، فؤاد عبد الله (1999)،"اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي"، البنك الاسلامي للتنمية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.
فيرا؛ دوسيا، وكروسان؛ ماري (٢٠٠٥). القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي: ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة، مج (٤٥)، ع (٢)، ص٣٥٧- ٣٩٦.
قهواجي، أمينة (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع (٥)، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
القيسي، تقي إياد (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية،١، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية.
القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى: فلسطين، غزة.
القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى: فلسطين، غزة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
كنعان، نواف (٢٠٠٢). القيادة الإدارية، ط (٢)، عمان: مكتبة دار الثقافة.
لميه، سوالمية (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيماوية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١١)، ع (١).
اللوزي، موسى (٢٠٠٠). التطوير الإداري، ط١، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (٢٩)، ع (٢).
نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط (١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم (٢٠١٧). دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث، مجلد (١٨)، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية.
الوليد، بشار (٢٠١٠)."التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة"، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
اليافعي، ابراهيم عبده (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، اليمن: جامعة إب، كلية التربية.
يونس، طارق شريف (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

Hidayah and Others. (2015). «How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia», International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3, Issue 5, May, (PP. 1164-1175).
Lear, Lorraine Wendy. (2012). «The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa», Doctor of Business Leadership, University of South Africa.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية

Organizational agility of social work institutions

إعداد

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر

Prof. Medhat Muhammad Abu Al-Nasr

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع ورئيس قسم المجالات (سابقا) - كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365886

استلام البحث ٨ / ٦ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٦ / ٦ / ٢٠٢٤

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٤). الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤٩٩ – ٥١٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية

المستخلص:

يقصد بفهوم الرشاقة التنظيمية خفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الجمعية ، وسرعة تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات لتحقيق احتياجات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن أو المستفيدين أو المنتفعين في الوقت المناسب ، ورصد الفرص المتاحة والممكنة واقتناصها ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة ، والاستفادة الفعلية من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة. أيضا يقصد بالمنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي تتصف بالرشاقة التنظيمية ، من حيث الأهداف والأبعاد والخصائص والمؤشرات والسلوكيات. والبحث الحالي هدف إلي إلقاء الضوء علي ماهية مفهوم الرشاقة التنظيمية ، من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات. أيضا حاول البحث توضيح كيف يمكن اكساب مؤسسات الخدمة الاجتماعية للرشاقة التنظيمية بما يساهم في زيادة نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي نهاية البحث تم رصد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ؛ وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تُحسن من الرشاقة التنظيمية في هذه المؤسسات. وفي الختام تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة ، الرشاقة التنظيمية ، المنظمة الرشيقة ، مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

Abstract:

The concept of organizational agility means lightness, flexibility, balance of movement, and ease movement in the organization, institution, or association, and the speed of providing products, whether goods or services, to achieve the needs of clients, customers, consumers, or beneficiaries in a timely manner, monitoring and seizing available and possible opportunities, and rapid and appropriate response to changes , whether in the internal or the external environment of the organization, and the actual benefit from the feedback.An agile organization is also meant as an organization that is characterized by organizational agility, in terms of objectives, dimensions, characteristics, indicators and behaviors. The current research aimed to shed light on the concept of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

organizational agility, in terms of definition, dimensions and indicators. The research also tried to clarify how social work institutions can gain organizational agility, which contributes to increasing their success and achieving their goals efficiently and effectively. At the end of the research, a set of obstacles that hinder the application or practice of organizational agility in social work institutions were monitored, and presenting a set of proposals that can improve organizational agility in these institutions. In conclusion, a number of future research studies was suggested.

key words: Agility, organizational agility, agile organization, social work institutions.

مقدمة :

يعتبر مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت مؤخرا في الوسط الأكاديمي. ولقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة بواسطة معهد إياكوكاIacocca بجامعة لاهاي Lehigh University بالولايات المتحدة الأمريكية في العام ١٩٩٠. والسبب الرئيسي في ظهور هذا المفهوم هو اقتراحه كحل لزيادة قدرة الصناعة الأمريكية علي منافسة مثيلاتها في أسواق العمل الدولية (وخاصة الصناعة اليابانية والألمانية) بعد تراجعها لسنوات عدة خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين (انظر : Alethea Young : ٢٠١٣ ؛ دعاء محمد سيد : ٢٠٢٠ ؛ مصطفي عبد الحميد : ٢٠٢١).

فلقد أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعدها علي تحقيق أهدافها بكفاءة Efficiency وفاعلية Effectiveness . أيضا لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية بل أمرا ضروريا لنجاح واستدامة Sustainabilityالمنظمات بمختلف أنواعها (سواء كانت حكومية أو أهلية أو قطاع خاص ؛ وسواء كانت ربحية أو غير ربحية ؛ وسواء كانت تعمل في قطاع السلع أو الخدمات ؛ ...) وذلك بسبب عدة عوامل ومتغيرات معاصرة متعددة ومتفاعلة ومتداخلة معا ، منها : الانفجار المعرفي ، والتغييرات المتسارعة ، والرغبة في مسايرة التطورات ، والعولمة ، والمنافسة الشديدة ، وضغوط الوقت ، وندرة الموارد، وغلبة المركزية في تسيير الأمور ، والحركة البطيئة لمعظم المنظمات وخاصة المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية ...

فعلي سبيل المثال يرى James Belaco في كتابه " تعليم الفيل الرقص Teaching the Elephant to Dance" الصادر في العام ١٩٩٠م أن المنظمات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وخاصة المؤسسات الحكومية مثل الأفيال بطيئة الحركة وتستجيب للتغيير ببطئ ، وبالتالي لابد لها من أن تكون رشيقة وخفيفة الحركة وأن يكون لها قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير المطلوب.

ومؤسسات الخدمة الاجتماعية Social Work Institutions or Agencies هي مؤسسات تعمل بها مهنة الخدمة الاجتماعية في مختلف مجالات الحياة والعمل (مثل : مجال رعاية الطفولة ومجال رعاية الأسرة ومجال رعاية المرأة ومجال رعاية الشباب ومجال رعاية المسنين والمجال الطبي والمجال العمالي ومجال حماية البيئة من التلوث ...) وذلك بهدف مساعدة هذه المؤسسات علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (P. M. Mathew : ٢٠٠٨).

والغالبية العظمي من هذه المؤسسات إما حكومية أو أهلية وغير هادفة للربح Non-profit organizations ، تقدم برامجها وخدماتها لمساعدة العملاء علي تنمية قدراتهم والوقاية من المشكلات وزيادة فرصهم في الحياة واشباع حاجاتهم وعلاج مشكلاتهم.

والأخصائي الاجتماعي في هذه المؤسسات يعمل كعضو في فريق العمل Team Work في هذه المؤسسات. وهذه المؤسسات حتي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية يجب أن تكون منظمات رشيقة ، وتتصف بعدة خصائص إدارية منها : أن يكون لديها رشاقة تنظيمية (مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٢).

وللأسف فإن معظم هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية منها يعاني من عدة تحديات منها علي سبيل المثال : الحركة البطيئة ، والروتين المعوق ، وضعف التمويل ، وندرة الموارد ، وضغوط الوقت ، وغلبة المركزية في تسيير الأمور ، وعدم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالشكل المناسب ، والمنافسة الشديدة أحيانا ، والصمت التنظيمي ، وقلة ساعات العمل التي يقضيها العاملين في هذه المؤسسات والجمعيات.

لذا من مقترحات التغلب علي هذه التحديات أو علي الأقل التخفيف من حدتها أن يتم تعزيز دور الرشاقة التنظيمية بهذه المؤسسات لما لها من دور في تحسين أداءها وزيادة كفاءتها وفاعليتها.

وببساطة يقصد بالرشاقة التنظيمية بخفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة ، وسرعة تقديم الخدمات لتحقيق احتياجات العملاء في الوقت المناسب ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات المحيطة بالمنظمة.

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي ماهية مفهوم الرشاقة التنظيمية، من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات. أيضا حاول البحث توضيح كيف يمكن اكساب مؤسسات الخدمة الاجتماعية للرشاقة التنظيمية بما يساهم في زيادة نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وفي نهاية البحث تم رصد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ؛ وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تحسن من الرشاقة التنظيمية في هذه المؤسسات. وفي الختام تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية التي يمكن لباحثين آخرين الاستفادة منها.

ولعل السبب الرئيسي في إعداد هذا البحث (علي حد علم الباحث) هو عدم وجود بحث أو دراسة سواء عربية أو أجنبية عن الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية أو حتي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية. وتم التوصل إلي هذه النتيجة من خلال البحث أو المسح Computer Search or Survey في مختلف قواعد المعلومات علي شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

أيضا من نتائج هذا البحث أو المسح أن المشتغلين بعلم ومهنة الإدارة هم أكثر المهتمين بمفهوم الرشاقة التنظيمية ، وأن بحوثهم ربطت بين الرشاقة التنظيمية وبعض المتغيرات الإدارية الأخري ، مثل : الإلتزام التنظيمي والقيادة التحولية والأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي والابتكار والقدرة التنافسية وإدارة التغيير ورضا العاملين ورضا العملاء واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وتوصلت هذه البحوث والدراسات إلي وجود علاقة ايجابية طردية بدرجة ثقة ٩٥ % بين الرشاقة التنظيمية وهذه المتغيرات الإدارية ، بمعني أنه كلما ذادت الرشاقة التنظيمية ذادت هذه المتغيرات (انظر علي سبيل المثال : A.Shiri : ٢٠١٤ ؛ ياسر أحمد مدني : ٢٠١٩ ؛ دينا حلمي عباس : ٢٠٢٠ ؛ مني بنت عبد الله : ٢٠٢٢).

تعريف الرشاقة :

اشتقت مهنة الإدارة كلمة الرشاقة Agility من علم الرياضة البدنية Sports ، تماما مثل اشتقاق بعض المصطلحات بواسطة العلوم الاجتماعية من علوم أخري ، مثل : مصطلح الاستراتيجية الذي تم استخدامه في العلوم الإدارية والاجتماعية وهو أصلا مصطلح عسكري ، ومثل : نظرية الأنساق الاجتماعية والتي تم طرحها بواسطة علماء علم الاجتماع وهي أصلا تطوير لنظرية الأنساق العامة في العلوم البيولوجية...

والرشاقة في اللغة تشير إلي الخفة والرقة أو خفة الحركة والسرعة والاعتدال أو اعتدال القامة (لسان العرب : ١٩٩٠ ؛ المعجم الوسيط : ٢٠٠٤ ؛ ؛ المورد : ٢٠٢٢ ؛ Webster: ٢٠٢٢ Oxford : ٢٠٢٢).

أما الرشاقة في علم الرياضة البدنية فتشير إلي اللياقة Fitness وخفة حركة الجسم وتوازنه وأن يكون الإنسان قادر علي أداء الحركات البدنية بسرعة وكفاءة (W. B. Young : ٢٠٠٩).

وقد قام علماء مهنة الإدارة بتطويع مصطلح الرشاقة وتطبيقه علي المنظمات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فتم اشتقاق مفهوم المنظمة الرشيقة Agility Organization ومفهوم الرشاقة التنظيمية.

تعريف الرشاقة التنظيمية

هناك بعض التعريفات القليلة لمفهوم الرشاقة التنظيمية ، منها :

١- تعريف S. Hosseini وآخرون (٢٠١٣) : المنظمات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تركز علي المعلومات وعلي الأهداف والنتائج والكفاءة والمرونة والابتكار والاستفادة من التغذية العكسية أو المرتدة.

٢- تعريف A. Shiri (٢٠١٤) : الرشاقة التنظيمية هي القدرة علي تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات.

٣- تعريف W. Nafei(٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة علي خفة الحركة والاستشعار والقدرة علي التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة بكفاءة وفاعلية.

٤- تعريف محمد أنور رشدي هنية (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي مواجهة التغيرات في بيئات العمل ، وذلك من خلال تصميم منظومة استراتيجية ذات مرونة فائقة للاستجابة السريعة والمواجهة الفاعلة للتحولات والمخاطر.

٥- تعريف J. E. Price (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة تنظيمية علي التعامل مع التحولات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال استجابات سريعة ومبتكرة تستفيد من هذه التغيرات كفرص للنمو والتقدم.

٦- تعريف أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد (٢٠٢٢) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي الإدارة في ظروف وأحوال غير مستقرة والقدرة علي استغلال الفرص بما يساعد علي بقاء ونمو واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها خفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الجمعية أو الشركة ، وسرعة تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات لتحقيق احتياجات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن أو المستفيدين أو المنتفعين في الوقت المناسب ، ورصد الفرص المتاحة والممكنة واقتناصها ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة ، والاستفادة الفعلية من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة.

المنظمات الرشيقة :

ظهر مفهوم المنظمات الرشيقة منذ عام ١٩٩٠ علي يد كل من James Daniel Jones & Womack (انظر : محمد ثابت وبشري شاكر : ٢٠٠٨). ويعرف Osterhout وآخرون (٢٠٠٦) المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة المرنة في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الاستجابة السريعة للتغييرات الحالية ، والقادرة أيضا علي التنبؤ بالتغييرات المستقبلية والاستعداد لها. أيضا يعرف Steven & Hasan (٢٠١٧) المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي لديها القدرة علي الحركة الرشيقة وادراك التغيرات البيئية المحيطة بها والاستجابة السريعة والمناسبة لها والمرونة في الموارد والعمليات.

وببساطة يمكن تعريف المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي تتصف بالرشاقة التنظيمية، من حيث الأهداف والأبعاد والخصائص والمؤشرات والسلوكيات... أيضا هي منظمة ذكية وغير بطيئة وغير سمينة وغير جامدة في الفكر والسلوك.

أبعاد الرشاقة التنظيمية :

حدد كل من N. Khoshnood & S. Nematizadeh (٢٠١٧) أربعة أبعاد للرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

١- الحساسية التنظيمية.
٢- وحدة القيادة.
٣- سيولة الموارد.
٤- تقنية المعلومات.

بينما حدد كل من M. Crocitto & M. Youssef (٢٠٠٣) أبعاد الرشاقة التنظيمية في خمسة هي كالتالي :

١- السرعة
٢- الجودة
٣- التكلفة
٤- المرونة
٥- الاستجابة

كذلك حدد Young Ki Park (٢٠١١) أبعاد الرشاقة التنظيمية في ثلاث هي كالتالي :

١- رشاقة الاستشعار
٢- رشاقة صنع القرارات
٣- رشاقة الممارسة أو التطبيق (انظر : دعاء محمد سيد : ٢٠٢٠).

وفي ضوء تعريف الباحث للرشاقة التنظيمية وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية في التالي :

١- خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة لدي المنظمة.
٢- سرعة العمل.
٣- الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة.
٤- الاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة.
٥- الاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٦- الاستفادة من التغذية العكسية.

ويمكن شرح بعض أبعاد الرشاقة التنظيمية كالتالي :

رشاقة عملية اتخاذ القرارات :

يقصد باتخاذ القرار Decision Taking عملية اختيار البديل أو الحل الأفضل أو الأنسب من بين مجموعة من البدائل والحلول المقترحة ، وذلك بعد عملية التقييم لايجابيات وسلبيات هذه البدائل أو الحلول والمقارنة بينها. وخطوة اتخاذ القرار هي خطوة ضمن خطوات أخري عديدة في عملية صنع القرارات وعملية حل المشكلات (مدحت محمد أبو النصر : ٢٠١٩).

أما رشاقة عملية اتخاذ القرارات سرعة اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والفاعلة دون تأخير ، وذلك بعد دراسة الموقف أو المشكلة والتعرف علي التغيير المطلوب واتاحة الفرص لمشاركة العاملين والتأكد من إمكانية تنفيذ القرار...

الحساسية التنظيمية :

يقصد بالحساسية التنظيمية Organizational sensitivity الانفتاح والاستبصار والاستشعار علي قدر كبير من المعلومات (أيمن عبد الخالق محمد : ٢٠١٩). أيضا هناك من عرف الحساسية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي فهم وإدراك التغييرات البيئية المختلفة (حسن عبيد حسن : ٢٠٢٢) ، مثل : تغيير تفضيلات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن ، تحركات المنافسين ، التكنولوجيا الجديدة ، القوانين الجديدة ، ... بينما يري O. Kettunen (٢٠١٠) أن الحساسية التنظيمية تتضمن اليقظة الاستراتيجية ومرونة الرؤية والانفتاح والتنوع المعرفي والحوار الداخلي عالي الجودة.

كما تعني الحساسية التنظيمية والتي قد يطلق عليها في بعض الكتابات رشاقة الاستشعار Sensing Agility قدرة المنظمة ليس فقط علي فهم وإدراك التغييرات، بل أيضا توقع هذه التغييرات التي قد تحدث في المستقبل ، وتوفير هذه المعلومات للمنظمة حتي تستعد لهذه التغييرات.

سيولة الموارد :

يقصد بسيولة الموارد Resources fluidity توفر النقود والأدوات بكمية تفوق ما هو مطلوب. ويعرف كل من أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد (٢٠٢٢) سيولة الموارد بأنها قدرة المنظمة علي توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل انجاز مهامها وانتاج منتجاتها والوفاء بمتطلبات والتزمات العملاء دون تكبد خسائر غير مقبولة.

ومن منظور الخدمة الاجتماعية أيضا يقصد بسيولة الموارد توفير متطلبات وأدوات العمل المختلفة والتي تساعد الأخصائيين الاجتماعيين علي أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية من أجل الوفاء باحتياجات العملاء. أيضا تشير سيولة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الموارد إلي اتاحة الخدمات والبرامج للعملاء ، وكفاية الخدمات والبرامج للعملاء ، والقدرة علي توفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج ،...

المرونة :

المرونة Flexibility في اللغة هي اللين واليسر ، والقابلية للتغيير إلى الأحسن أو إلي الأفضل (لسان العرب : ١٩٩٠ ؛ المعجم الوسيط : ٢٠٠٤ ؛ ؛ المورد : ٢٠٢٢ ؛ Webster: ٢٠٢٢).

والمرونة اصطلاحا هي :

١- المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.
٢- المرونة هي القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.
٣- المرونة هي ألا يقتصر فهم وتعامل الإنسان على جانب واحد من جوانب الحق، لا يتعداه إلى غيره من الجوانب ، وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ، فالاختلاف بين الناس رحمة فيما بينهم (انظر : مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٢).
٤- المرونة هي القدرة علي التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية (H. Bahrami : ١٩٩٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المرونة التنظيمية Flexibility Organizationalمن منظور مهنة الإدارة بأنها قدرة المنظمة والعاملين بها من التغيير السريع والتوافق الإيجابي مع مواقف ومشكلات العمل المختلفة والتغييرات الداخلية والخارجية المتسارعة ، سواء كان هذا التوافق بالتوسط أو الأخذ بأيسر الحلول أو بتقبل آراء الآخرين أو القابلية للتغيير. ومن أنواع المرونة : مرونة التنظيم، ومرونة العمليات ، ومرونة الأداء ، ومرونة العاملين ، ومرونة المدراء ، ...

ومن المفروض أن يتصف العاملين وخاصة القادة والمدراء بدرجة مرونة عالية نظرا لطبيعة فن ومهنة الإدارة ، وطبيعة عملهم الإداري المتنوع ، ونظرا لتعاملهم مع أنماط مختلفة من الناس والعملاء والاحتياجات والمنظمات...

مؤشرات الرشاقة التنظيمية :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض مؤشرات Indicators الرشاقة التنظيمية في التالي

١- توصيل السلع أو الخدمات في الوقت المناسب.
٢- الترحيب بعمل التغييرات المطلوبة.
٣- الاتصالات وجها لوجه أفضل طريقة للتواصل مع الآخرين.
٤- أهمية رضاء العملاء.
٥- أهمية رضاء العاملين بالمنظمة.
٦- أهمية التطوير والتحسين المستمر.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٧- عقد الاجتماعات الدورية والمنتظمة لأعضاء فريق العمل.
٨- الديناميكية.
٩- الشفافية.
١٠- الاهتمام بالبيانات والمعلومات
١١- التركيز علي الأهداف والنتائج
١٢- الحرص علي تحقيق المرونة
١٣- الاهتمام بالابداع والابتكار والاختراع
١٤- خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة
١٥- سرعة العمل
١٦- الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة
١٧- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة
١٨- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة
١٩- الاستفادة من التغذية العكسية (انظر : مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٠).

ويمكن الاستفادة من العبارات التالية عند اجراء دراسة ميدانية تهدف إلي قياس درجة الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية :

١- تحرص المؤسسة علي جودة الخدمات التي تقدمها
٢- تستخدم المؤسسة إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا العملاء
٣- تحرص المؤسسة علي الاستفادة من الفرص المتاحة
٤- تحرص المؤسسة علي الاستفادة من الفرص الممكنة
٥- لا تمتلك المؤسسة القدرات التي تمكنها من توقع التغيرات التي تحدث في ميدان الرعاية الاجتماعية
٦- لا تعتمد المؤسسة على سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات غير المتوقعة وغير المخطط لها
٧- تتميز المؤسسة بتنوع وتعدد البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها للعملاء
٨- تتحرك المؤسسة سريعا لتلبية احتياجات العملاء المستجدة
٩- المؤسسة لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية لها
١٠- المؤسسة ليس لديها القدرة علي الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها
١١- لا تحرص المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل بأقصى سرعة ممكنة
١٢- لا تحرص المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أفضل وأسرع للعملاء
١٣- المؤسسة تحرص علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع العملاء وفي تقديم بعض الخدمات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٤- تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المطلوب والمناسب
١٥- لا تهتم المؤسسة بتحليل الأحداث الهامة والظروف الرئيسية المحيطة بالمؤسسة والعملاء
١٦- المؤسسة لا تدرس السوق الاجتماعي للاستفادة من المؤسسات والجمعيات الأخري العاملة في نفس المجال
١٧- لا تعمل المؤسسة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات والمراحل في الوقت المناسب
١٨- تتمكن المؤسسة من طرح خدمات جديدة يحتاج إليها العملاء في الوقت المناسب
١٩- تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء دون تأخير
٢٠- تشجع المؤسسة التفكير الابتكاري لدي العاملين بها
٢١- المؤسسة لا تشجع التفكير الابتكاري لدي العملاء
٢٢- تهتم المؤسسة بالبيانات والمعلومات والاستفادة منها
٢٣- المؤسسة تتيح الخدمات والبرامج التي يحتاجها العملاء
٢٤- المؤسسة ليس لديها القدرة علي توفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج
٢٥- لا تهتم المؤسسة بالتغذية العكسية
٢٦- المؤسسة لديها قدرة واضحة في المرونة مع ما يحدث حولها من مستجدات
٢٧- المؤسسة ليس لديها حساسية واستشعار للتغييرات التي تحدث في سوق الخدمات الاجتماعية
٢٨- المؤسسة لا تستفيد من التغذية العكسية

عوامل رئيسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية :

حدد B. Sherehiy (٢٠٠٨) عشرة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية للمنظمات ومنهم مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، هي كالتالي :

١- السرعة
٢- المرونة
٣- الاستجابة السريعة للتغييرات
٤- القدرة علي الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة
٥- تقديم منتجات (سلع أو خدمات) عالية الجودة
٦- الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
٧- تعبئة القدرات الجوهرية
٨- التجاوب مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة
٩- التكامل المؤسسي الداخلي
١٠- التكامل المؤسسي الخارجي مع المنظمات الأخري.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أيضا قدم لنا R. Sepahvand وآخرون (٢٠١٤) ستة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة ، هي كالتالي :

١- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة
٢- تحقيق المرونة
٣- الاهتمام بالكفاءات وتنميتها
٤- تشجيع التفكير الابتكاري
٥- الحرص علي أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة ومفرطحة وليست هرمية
٦- أهمية تدريب العاملين في المنظمات بشكل جيد ومستمر.

كذلك حددت هالة أمين مغاوري (٢٠١٦) تسعة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

١- استشعار التغيير.
٢- سرعة الاستجابة للتغيير.
٣- الاستباقية.
٤- المبادرة.
٥- الاعتماد علي الكفاءات.
٦- الابتكار.
٧- اغتنام الفرص وتحويلها إلي ميزة تنافسية.
٨- مشاركة العاملين.
٩- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

وأضاف ياسر أحمد مدني (٢٠١٩) ثلاثة عوامل أخري لتحقيق الرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

١- تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة.
٢- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة الجودة الشاملة.
٣- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة التغيير.

الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

فى مواجهة الحياة المعقدة المليئة بالمشكلات والأزمات والضغوط، وفى سبيل قيام الناس بأدوارهم ووظائفهم العديدة والصعبة أحياناً، يحتاج الناس إلى الكثير من الموارد، وإلى مساعدة العديد من المهن ، ومنهم : مهنة الخدمة الاجتماعية.

والخدمة الاجتماعية Social Work تعتبر إحدى المهن التى تهدف إلى مساعدة الناس وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم بهدف أن يقوموا بأدوارهم ووظائفهم بشكل أفضل . إن خصائص الناس والبيئة المحيطة بهم وطبيعة مشكلاتهم هى التى تحدد أهداف عملية المساعدة Helping Process التى ستقوم بها الخدمة الاجتماعية مع هؤلاء الناس (Robert Barker: ٢٠١٩).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أيضا الخدمة الاجتماعية مهنة قائمة على الممارسة والقواعد الأكاديمية التي تشجع التغيير الاجتماعي ، والتنمية ، والتماسك الاجتماعي، وتمكين وتحرير الناس ، من خلال تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية، وحقوق الإنسان، والمسؤولية الاجتماعية، واحترام الاختلاف والتنوع الثقافي ، واشراك السكان والأشخاص والمنظمات لمعالجة تحديات الحياة وتعزيز الرفاهية...(Kate Wilson & et.al. : ٢٠١٨).

وتعمل أو وتمارس مهنة الخدمة الاجتماعية في مؤسسات عديدة ومتنوعة في المجتمع، مثل : المدارس والمستشفيات والمصانع والشركات والكليات والجامعات والجمعيات الأهلية ومراكز رعاية الشباب ومراكز رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة ومحاكم الأسرة .

ويمكن رصد رأيان في تطبيق الرشاقة التنظيمية علي مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، الرأي الأول يقول بأن منهجية الرشاقة التنظيمية لا تتناسب مع المنظمات الاجتماعية والصحية والتعليمية والبيئية ... نظرا لكون هذه المنظمات تقدم خدمات وليس سلع ، ولأنها تحتكم لقوانين صارمة في تعاملاتها ، أيضا نظرا لأن خدماتها تؤثر بشكل جذري على المجتمعات التي تخدمها أو العملاء المستهدفين لها...، كذلك لكون العمل أو الممارسة بهذه المنظمات يسترشد بنموذج موجود ومجرب بالفعل.

https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%88%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A9-mozah-al-otaibi

بينما الرأي الثاني يؤكد علي أن منهجية الرشاقة التنظيمية مناسبة لجميع أنواع المنظمات سواء كانت تقدم سلع أو خدمات ، وسواء كانت قطاع خاص أو حكومي أو أهلي ، وسواء كانت صناعية أو زراعية أو اجتماعية أو صحية أو تعليمية أو بيئية ... والباحث مع الرأي الثاني.

معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

بناء علي نتائج عدد من البحوث والدراسات عن مؤسسات الخدمة الاجتماعية التي قام بها كل من : الباحث وبعض الزملاء في نفس المهنة وخاصة من أقسام تنظيم المجتمع والتخطيط الاجتماعي في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية سواء في مصر أو بعض الدول العربية ، يمكن رصد عدد من معوقات Obstacles ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية كالتالي :

١- عدم الاهتمام بزيادة المعرفة بعلم ومهنة الإدارة من قبل معظم العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، والاكتفاء فقط بما تم دراسته في المرحلة الجامعية (مادة الإدارة العامة ومادة إدارة المؤسسات الاجتماعية).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- عدم حصول معظم العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية علي دورات تدريبية في علم ومهنة الإدارة ، والتركيز فقط علي الدورات التدريبية المتعلقة بممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية.
٣- عدم معرفة الغالبية العظمي من العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بماهية الرشاقة التنظيمية (من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات والمبادئ ...) وبمفهوم المنظمة الرشيقة.
٤- عدم إدراك الغالبية العظمي من العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بأهمية تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية.
٥- ضعف الحساسية التنظيمية لدي الغالبية العظمي من مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
٦- عدم وحدة القيادة أو وحدة الإشراف للأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، فكل أخصائي اجتماعي له رئيس مهني ورئيس إداري ، وأحيانا يحدث بعض الخلاف فيما بينهما.
٧- عدم سيولة الموارد في الغالبية العظمي من مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، بل أن هذه المؤسسات غالبا ما تعاني من ندرة الموارد.
٨- عدم توفر الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت في معظم مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
٩- قلة عدد الأخصائيين الاجتماعيين الذين لديهم مهارات استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.
١٠- عدم الاهتمام بالتغذية العكسية وعدم الاستفادة منها في معظم مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

التالي عدد من التوصيات Recommendations والمقترحات Suggestionsالتي يمكن أن تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

١- الحرص علي خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة لدي مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
٢- الإلتزام بسرعة العمل والاستجابة السريعة لمطالب واحتياجات ومشكلات عملاء مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
٣- حرص مؤسسات الخدمة الاجتماعية علي الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة من البيئة المحيطة بها (سواء كانت هذه الفرص : منح أو قروض أو تمويل أو موارد أو برامج أو مشروعات أو مؤسسات حكومية أو جمعيات أهلية ...).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤- تقديم دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية عن علم ومهنة الإدارة لزيادة معارفهم عن هذه المهنة.
٥- تقديم دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية عن ماهية الرشاقة التنظيمية والمنظمة الرشيقة وتوضيح أهمية تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية.
٦- تحسين الحساسية التنظيمية لدي مؤسسات الخدمة الاجتماعية (من خلال عدة أساليب منها : المتابعة والمعايشة والانذار المبكر والزيارات الميدانية وتطبيق الإدارة بالحركة أو بالتجوال ...).
٧- زيادة التنسيق والتعاون بين القيادة المهنية والقيادة الإدارية التي تمارس علي الأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، حتي تكون هناك وحدة للقيادة منسجمة معا.
٨- العمل علي زيادة موارد مؤسسات الخدمة الاجتماعية من خلال أفكار ابتكارية في عملية جمع التبرعات (مثل : التبرعات الإلكترونية) ومن خلال آليات التسويق الاجتماعي والإعلام الاجتماعي ووسائل التواصل الاجتماعي ...
٩- العمل علي سيولة الموارد في مؤسسات الخدمة الاجتماعية من خلال وسائل عديدة منها : توفير أدوات ومتطلبات العمل ، واتاحة الخدمات والبرامج للعملاء ، وكفاية الخدمات والبرامج للعملاء ، وتوفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج ،...
١٠- توفير أجهزة الحاسبات الآلية وإتاحة شبكة الإنترنت في مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
١١- تقديم دورات تدريبية لجميع الأخصائيين الاجتماعيين لتدريبهم علي مهارات استخدام أجهزة الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت وممارسة الخدمة الاجتماعية الإلكترونية وعن بعد.
١٢- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية (مثل : ظهور اتجاهات حديثة في مهنة الإدارة مطلوب الاستفادة منها في هذه المؤسسات ؛ وتغير ثقافة وسلوكيات العاملين في هذه المؤسسات وظهور مشكلات غريبة عن المجتمع المصري في بيئة العمل ، مثل : التنمر والتحرش والفساد الأخلاقي والمالي والأنانية ...).
١٣- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الخدمة الاجتماعية (مثل : العولمة ؛ والجوائح الصحية مثل جائحة كورونا ؛ وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ؛ والمنافسة الشديدة ؛ وتغير ثقافة وسلوكيات العملاء ؛ وظهور مشكلات غريبة عن المجتمع المصري ...).
١٤- ضرورة الاهتمام بالتغذية العكسية والاستفادة منها في تقييم وتقويم وتطوير مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٥- ضرورة اجراء بعض البحوث والدراسات العلمية عن الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية ولمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، بما يساهم في زيادة الفهم والمعرفة والتطبيق لهذا المفهوم من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية.

بحوث ودراسات مستقبلية :

يمكن اقتراح بعض الموضوعات التالية كبحوث ودراسات مستقبلية Future Research Studies يمكن الاستفادة منها بواسطة باحثين آخرين :

١- تطبيق نفس البحث كدراسة ميدانية ، نظرا لكون البحث الحالي بحث نظري مكتبي.

٢- واقع الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية في مجالات عديدة أو في مجال معين من مجالات ممارسة الخدمة الاجتماعية (مثل : المجال الطبي والمجال العمالي ...) وذلك من وجهة نظر حصر شامل أو عينة من الأخصائيين الاجتماعيين أو من وجهة نظر عينة من عملاء الخدمة الاجتماعية.

٣- درجة معرفة وممارسة الأخصائيين الاجتماعيين للرشاقة التنظيمية في المؤسسات التي يعملون بها.

٤- تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بمؤسسات الخدمة الاجتماعية من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية.

٥- دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري والمهني للأخصائيين الاجتماعيين.

٦- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق رضا عملاء الخدمة الاجتماعية.

٧- أثر الرشاقة التنظيمية علي إدارة الأزمات في مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

٨- دور مهنة الخدمة الاجتماعية في تعزيز الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التي تعمل بها أو تمارس فيها.

٩- مدي تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجمعيات الأهلية.

١٠- دراسة مقارنة بين الرشاقة التنظيمية لدي كل من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مراجع البحث

أولا : المراجع العربية

١- أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد السعدي : " أثر الرشاقة الاستراتيجية علي إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية ، دراسة ميدانية علي المستشفي الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة " ، **المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية** ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مجلد ٦ ، عدد ٢٤ ، بنها : اكتوبر ٢٠٢٢.

٢- أيمن عبد الخالق محمد : **الاحتفاظ بالمواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات** (القاهرة : رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٩).

٣- جمال الدين محمد ابن منظور **: لسان العرب** (القاهرة : الدار المصرية للتأليف والترجمة ، ١٩٩٠).

٤- حسن عبيد حسن القحطاني : **أثر التوجه الاستراتيجي للقادة علي دعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والصناعة في دولة قطر** (القاهرة : رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٢٢).

٥- دعاء محمد سيد عمر : " تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي " ، **مجلة العلوم التربوية** ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي ، مجلد ٣ ، عدد ١ ، الغردقة : يناير ٢٠٢٠.

٦- دينا حلمي عباس : " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد ٤ ، العدد ٣ ، سبتمبر ٢٠٢٠.

٧- مجمع اللغة العربية : **المعجم الوسيط** (القاهرة : مجمع اللغة العربية ، ط ٤ ، ٢٠٠٤).

٨- محمد أنور رشدي هنية : **مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة** (غزة : رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠١٦).

٩- محمد ثابت الكرعاوي وبشري شاكر عبد الحسين : " تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الأعمال " ، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية** ، جامعة بابل ، المجلد ١٠ ، العدد ٣ ، العراق : ٢٠٠٨.

١٠- مدحت محمد أبو النصر : **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم** (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤) .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١١- مدحت محمد أبو النصر : **الأداء الإداري المتميز** (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٩).
١٢- مدحت محمد أبو النصر : **الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية** (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٢٠).
١٣- مدحت محمد أبو النصر : " الخدمة الاجتماعية الايجابية " ، **مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية** ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، العدد ٣٦ ، القاهرة : ٢٠٢١.
١٤- مدحت محمد أبو النصر : **مقدمة في الخدمة الاجتماعية** (القاهرة : كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠٢٢).
١٥- مدحت محمد أبو النصر : " الرشاقة التنظيمية من منظور اجتماعي " ، **المؤتمر العلمي الثلاثون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم ، قضايا المجتمع في ظل المتغيرات المعاصرة** ، الفيوم : ١٥-١٦ فبراير ٢٠٢٣.
١٦- مصطفي عبد الحميد : " الرشاقة التنظيمية لنجاح المؤسسات الحكومية " ، **جريدة الأهرام** ، العدد ٤٩١٠٣ ، القاهرة : ١٥ مايو ٢٠٢١.
١٧- مني بنت عبد الله السمحان : " تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدي رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود " ، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية** ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ٢٠٢٢.
١٨- منير البعلبكي : **قاموس المورد – إنجليزي/عربي** (بيروت : دار العلم للملايين للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٤).
١٩- هالة أمين مغاوري : " الرشاقة التنظيمية مدخل لتحقيق القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري " ، **مجلة الإدارة التربوية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية ، القاهرة : مجلد ١٠ ، عدد ١٠ ، سبتمبر ٢٠١٦.
٢٠- ياسر أحمد مدني : " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بأقليم جنوب الصعيد " ، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة** ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد ٨ ، سوهاج : ٢٠١٩.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1- A. Shiri : " A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility ", **Management Sciences Letters** , Vol.4, No.3.
2- A. S. Hornby & Christina Ruse : **Oxford Dictionary** (Oxford : Oxford University Press , 2022).
3- Alethea Young : **Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility** (California : Master

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

Thesis in Organizational Development , Pepperdine University , 2013).

4- B. Sherehiy : **Relationships Between Agility Strategy , Work Organization and Workforce Agility** (Louisville : Doctoral Dissertation in Management , Louisville University , 2008).

5- Charles B. Handy : **Understanding Organizations** (Oxford : Oxford University Press, 4 th. ed., 1993).

6- H. Bahrami : " The Emerging of Flexible Organization Perspective " , **California Management Review** , Vol. 34 , No. 4 , 1992.

7- J. E. Price : **Assessing the Relationship between Strategic Alignment , Organization Agility and Higher Education Performance**.Https://search.proquest.com/docview/1859905588?accountid=35493.

8- James Belasco: **Teaching the Elephant to Dance Empowering Change in your Organization** (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).

9- Kate Wilson & et.al. : **Social Work** (London : Pearson Longman , 2018).

10- M. Scwaninger : **Intelligent Organizations** (Germany **:** Springer Press, 2009).

11- M. Youssef & Crocitto M. : " The Human Side of Organizational Agility " , **Journal of Industrial Management & Data System** , Vol. 103 , No. 6 , 2003.

12- O.Kettunen : **Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms** (Finland : Master Thesis , Helsinki University of Technology , 2010).

13- P. M. Mathew : "Social Enterprises in the Competitive Era", **Economic and Political Weekly** , Vol. 43 , No. 38 , 2008.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

14- Robert , L. Barker : **The Social Work Dictionary** . National Association of Social Workers (Washington , D.C.: NASW, 5 th. ed. ,2018).
15- R. Sepahvand & et.al. : "Exploring the Role of Organizational Climate and Organizational Agility ", **Journal of Assessment and Management**, Vol.40, No.5, USA. 2014.
16- S. Hosseini : "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility ", **Management Science Letters**, Vol. 2, No. 3, USA. 2013.
17- W. B. Young : " Agility Literature Review " , **Journal of Sports Sciences** , Vol.24 , No. 9 , 2009.
18- W. Nafei : "The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence ", **Journal of Business and Management**, Vol.11, No. 4, USA. 2016
19- **Webster dictionary of the English language**: New York: lexicon publications, Inc, 2022.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

1- https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%88%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A9-mozah-al-otaibi

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات

Digital transformation and its impact on improving the performance of employees in companies

إعداد

مشهور منصور محمد زيادي

Mashhour Mansour Muhammad Ziyadi

د. عساف زكي فلفلان

Dr. Assaf Zaki Felflan

كلية إدارة الأعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365887

استلام البحث ٨ / ٦ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ١٦ / ٦ / ٢٠٢٤

زيادي، مشهور منصور محمد و فلفلان، عساف زكي (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية،*** المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٥١٩ – ٥٦٢.

http://ajahs.journals.ekb.eg

الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي والكشف عن أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين وطرق استخدامها. والتعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين في الشركة ، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات. والتعرف على الحلول التي تجعل زيادة أداء الموظفين مرتبطاً بالتحول الرقمي. وأهم العوامل المساعدة على تطبيق التحول الوطني في الشركات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي :

- أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء في الشركات.
- وجود عوامل مساعدة تساهم في إمكانية تطبيق الإدارة في الشركات.
- إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات.
- تعدد أشكال معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات.
- سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

كما توصلت إلى عدة توصيات تمثلت في الآتي:

- أن تقوم إدارة الشركات بحل المشكلات القائمة على أرض الواقع قبل الإنتقال إلى التحول الرقمي, إذ يجب على الإدارة أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملائها عبر الإنترنت.
- إجراء دراسة حول التحديات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي في الشركات, حيث أن معرفة التحديات والعقبات والوقوف عليها سبباً في التواصل إلى النتائج المستهدفة.
- ضرورة أن تستخدم إدارة الشركات أنظمة التحول الرقمي مما يسهل في تعاملاتها وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية.
- تبني تدريب مديري وموظفي الموارد البشرية على كيفية التغلب على معوقات تطبيق التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشاريع تدريبية تشمل إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات تطبيق التحول الرقمي وكيفية العمل على علاجها.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول التعرف على أهمية تطبيق التحول الرقمي, وآليات التغلب على المشكلات أو الخلل قد يظهر في تطبيقاتها, التثبت من درجة صلاحيتها, وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواكب مع التطور القائم في التقنية الحديثة وزيادة المخصصات المالية التي تدعم وتقوي تطبيق التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

Abstract

The study aimed to identify the concept of digital transformation. And revealing the importance of digital transformation in improving employee performance and ways to use it. And learning about the role of digital transformation in improving the performance of employees in the company. And revealing the most prominent obstacles that prevent the implementation of digital transformation in companies. Identify solutions that make increasing employee performance linked to digital transformation. The most important factors that help implement national transformation in companies.

The researcher used the descriptive analytical method and reached several results, which were as follows:

- The importance of digital transformation in improving performance in companies.
- The presence of auxiliary factors that contribute to the possibility of applying management in companies.
- The possibility of implementing digital transformation in companies.
- Multiple forms of obstacles to implementing digital transformation in companies.
- Ways to confront the obstacles that may prevent the implementation of digital transformation in companies It also reached several recommendations, which were as follows
- Company management must solve existing problems on the ground before moving to digital transformation, as management must provide the necessary information to its customers via the Internet.
- Conduct a study on the challenges that may face the implementation of digital transformation in companies, as knowing the challenges and obstacles and identifying them leads to achieving the targeted results.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

- The need for companies' management to use digital transformation systems, which facilitates their dealings as well as achieving competitive advantage.
- Adopting training for human resources managers and employees on how to overcome the obstacles to implementing digital transformation and providing them with the necessary guidance services through establishing training projects that include holding practical workshops on identifying obstacles to implementing digital transformation and how to work to address them.
- Designing carefully planned specialized training programs on identifying the importance of implementing digital transformation, and mechanisms for overcoming problems or defects that may appear in its applications, verifying the degree of their suitability, and ensuring continuity in a way that keeps pace with the current development in modern technology and increasing financial allocations that support and strengthen Applying digital transformation in the field of human resources.

المقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية مستمرة تنعكس على المجتمعات والأفراد والشركات على حدّ سواء، وبذلك تسعى الشركات لمواكبة هذ التطورات والاستفادة منها في مختلف الإدارات، بهدف تسهيل الوظائف والمهام المنوطة بها، وتخفيف تكلفة التشغيل عن طريق إستغلال كل ما يوفره التحول الرقمي من وسائل الكترونية، بدلاً من الوسائل التقليدية واللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

فقد أشارت دراسة عثمان (٢٠٠٨)، إلى أنه خلال العقدين القادمين تستعد الشركات للتحول نحو العصر الرقمي، الذي ستؤدي فيه أجهزة الحاسب الآلي وشبكاته المتطورة دوراً مهما بما ستحدثه التقنيات وتكنولوجيا الإتصالات من تغيرات جذرية في أنظمة الشركات ، وبذلك يكون التحول الرقمي فرض على الشركات عدداً من التحديات ، من أهمها التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات للتحول من إستهلاك المعرفة إلى إنتاجها .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ولذلك تزايد الإهتمام بالتحول الرقمي للشركات في الآونة الأخيرة، من خلال إحلال معظم وظائف الخدمات والتكنولوجيا المتقدمة، محل الخدمات التقليدية الروتينية والمهارات ذات الوظائف المتدنية في الشركات، وإحلال التكنولوجيا في جميع المستويات الإدارية وفي كافة أنشطتها وخدماتها ، مما يؤثر ذلك على تحسين أداء الموظفين والقيام بمهامهم الوظيفية بسرعة وحفظ الوقت من الهدر في المعاملات.

وفي اطار هذا التوجه الرقمي للشركات تم وضع الخطط والتأهيل على برامج التحول الرقمي وتدريب الموظفين على ذلك.

وبذلك أصبحت الشركات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بمواجهة التحديات التي استجدت في هذا العصر ولكى تقوم بهذا الدور فهي بحاجة إلى تصحيح مسار العمل بحيث تتحول العمليات التقليدية إلى عمليات أكثر تفاعلاً وحيوية وفقاً لحاجات العصر.

فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التقنية داخل الشركات، بل هو برنامج شمولي يمس الشركة ابتداء من أساليب العمل الداخلية وحتى كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف، لإتمام الخدمات بشكل أسهل وأسرع. مما يساعد الشركة على قدرتها التنافسية في السوق.

وسوف يلقي الباحث الضوء على مفهوم التحول الرقمي ومزاياها ومتطلباته واثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات.

مشكلة الدراسة :

يعتمد العصر الرقمي في مرتكزاته على الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في بيئة الشركات، والذي انعكس بدوره على كافة مكونات المنظومة التشغيلية في الشركات، حيث يتيح للموظف تطوير قدراته ومهاراته وإكتساب المعرفة من مصادرها المتعددة.

لقد كانت الشركات تركز على استخدام الأعمال التقليدية الروتينية اليدوية التي كانت تهدر الكثير من وقت الموظفين ، وعدم اكتساب الخبرات والمهارات الحديثة ويؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة التشغيل للشركة ، ومن ثم تدني انتاجها وعدم تحقيق أهدافها المنشودة ، وعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق. ولذلك لجأت الشركات إلى التحول الرقمي الذي يعمل على حل هذه المشكلات بمميزاته الكثيرة ، من زيادة مهارات الموظفين وإكسابهم الخبرات الحديثة وتحسين أدائهم وحفظ الوقت من الهدر وسرعة انجاز المعاملات ، وسرعة الإتصال بالأقسام المختلفة، والحد من تكلفة التشغيل وزيادة المبيعات للشركة ، بالإضافة إلى زيادة قدر الشركة على المنافسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الربحية المنشودة ، ولذلك لاحظ الباحث ضرورة الإهتمام بالتحول الرقمي لأنه ينعكس على رفع مستوى أداء الوظيفي، ويساهم في حفظ ومعالجة المعلومات وتبادلها على جميع المستويات الإدارية، من خلال تسخير

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الإمكانيات التكنولوجية ، والبرامج الحديثة التي تنعكس رفع الأداء الوظيفي للعاملين.؟

وأشارت دراسة مطرف (٢٠٢٠) بان التحول الرقمي يساهم في حل المشكلات التشغيلية للشركة في ظل الأزمات العالمية والكوارث ، وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يساهم التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي وخصائصه وفوائده وأهم متطلبات تحقيقه في الشركات؟
- ما هي متطلبات تحول الشركات من الأعمال الروتينية التقليدية إلى التحول الرقمي؟
- هل يساهم التحول الرقمي في إكساب الموظفين المهارات والخبرات وتحسين أدائهم الوظيفي ؟
- هل يعمل التحول الرقمي على تحسين القدرة التنافسية للشركة؟

أهمية الدراسة :

أ- الأهمية العملية

لاحظ الباحث أن هناك الكثير من هدر الوقت للموظفين ولذلك أصبح من الضروري اللجوء إلى التحول الرقمي لزيادة أداء الموظفين وإكسابهم الخبرات والمهارات، ولذلك هذه الدراسة تفيد المختصين في الإدارات المختلفة في الشركة ، وتسهيل إنجاز المعاملات بسرعة وحفظ الوقت من الهدر ، وتقليل تكلفة التشغيل ويساهم في زيادة قدرة الشركة التنافسية.

واشارت دراسة انول (٢٠١٥) ان الدراسة تكتسب أهميتها من التعرف على الدور الذي تقوم به ، والتحول الرقمي له التأثير على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركات، مما سيؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي من زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل التكاليف، وتحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل، وتوفير اتجاهات مستقبلية حول كيفية تحسين وتعزيز أداء الموظفين بالشركة الاستفادة من التحول الرقمي في الشركة.

ب-الأهمية العلمية:

- يعتبر التحول الرقمي من متطلبات النجاح في الشركات الرائدة وكذلك الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة كمحاولة للوصول إلى مدي تأثير التحول الرقمي في الأداء الوظيفي ، والوقوف على كيفيه الإستفادة منه في تطوير أداء الموظفين.
- تسعى الدراسة إلى أهمية توضيح التحول الرقمي وأثره على زيادة إنتاجية الموظفين في الشركات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة عدد من الأهداف الرئيسية التي يمكن حصرها في الأهداف التالية:

١. التعرف على مفهوم التحول الرقمي.
٢. الكشف عن أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين وطرق استخدامها.
٣. التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين في الشركة .
٤. الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات.
٥. التعرف على الحلول التي تجعل زيادة أداء الموظفين مرتبطاً بالتحول الرقمي.
٦. اهم العوامل المساعدة على تطبيق التحول الوطني في الشركات.

فرضيات البحث :

١. ما درجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين في الشركات؟
٢. ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات؟
٣. ما هي متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات؟
٤. ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق التحول الرقمي, تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (المؤهل العلمي, العمل الحالي, سنوات الخبرة, دورات الحساب الألي)؟

منهج البحث:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المراد دراستها وجمع معلومات دقيقة عنها والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تبحث الدراسة عن مدى أثر التحول على الأداء الوظيفي بالشركات.

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على الموظفين بالشركات بمدينة جدة.

الحدود البشرية : شملت عينة من موظفي الشركات بمدينة جدة

الحدود الزمانية : اقتصرت الحدود الزمانية للدراسة على الفترة ١٤٤٥هـ/٢٠٢٤م.

طريقة جمع البيانات :

البيانات الثانوية :

وهي من مجموعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والكتب والتقارير وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

البيانات الأولية :

تتمثل البيانات الأولية لجمع البيانات في الاستبيان.

مجتمع الدراسة : العاملين بالشركات في مدينة جدة وعددهم ١٠٠ موظفاً.

عينة البحث: يتم اختيار عينة البحث من موظفي الشركات بمدينة جدة.

مصطلحات الدراسة :

التحول الرقمي :

هو نتاج تطبيقات التقنيات الرقمية الحديثة في محاولة للشركات لتحسين وتطوير نموذج أعمالها لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية المحيطة بها (حماد ،٢٠٢٠)

التعريف الإجرائي :

هو عملية تطوير شامل مستمرة تمكن الشركات للإنتقال إلى نموذج عمل متطور بالإعتماد على الجانب التقني باستخدام التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

أداء الموظفين :

الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.(البطاينة ،٢٠١٦)

التعريف الإجرائي :

هي الطرق التي يؤدي بها الموظفين في المنظمة أداء مهامهم الوظيفية ويتم قياس مدى فاعلية الموظف في القيام بمهامه الوظيفية.

اولاً : الإطار النظري

المبحث الأول : تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو:

عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في المؤسسات والهيئات في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص بغرض تطوير الأداء المؤسسي والخدمات ، وتحسين كفاءة المنظمات التشغيلية ، بالإضافة إلى وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها مما يساهم في سير الإنتاجية داخل المؤسسة في كل أقسامها وأيضاً في تعامل المؤسسة مع عملائها والجمهور لتحسين الخدمات ولتسهيل الحصول عليها مما يؤدي حفظ الوقت والجهد من الهدر. (مفيد ، ٢٠١٥ ، ص ١٢٧)

ويعرف البلوشية (٢٠١٨ ، ص ٧) التحول الرقمي بأنه " العملية التي تعتمد على الإستخدام الكبير لتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في بيئة العمل .

ولذلك يعتبر التحول الرقمي عملية تحويل المعلومات بأنواعها وأشكالها سواء من كتب ودوريات وتسجيلات صوتية وصور متحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسب الآلي عبر النظام الثنائي باعتباره وحدة المعلومات الأساسية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للنظام المعلوماتي بالإعتماد على الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، هذه العملية يتم القيام بها بالإعتماد على مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.(حافظي، ٢٠٠٨، ٢٣)

خصائص التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي في إدارة الشركة على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الشركات التقليدية بعدد بالخصائص التالية:-

١- تعمل الإدارة الرقمية على ارساء قواعد تدريب حديثة في مجال التدريب الرقمي.
٢- الإدارة الرقمية لها قدرة على التكيف مع الأحداث التكنولوجية اقليمياً ودولياً .
٣- الأداء الوظيفي في المنظمة في ظل التحول الرقمي يتميز بالأداء السريع وتحسين بيئة الإتصالات.
٤- توفر خدمات التحول الرقمي قدرة على الأداء الإداري للموظفين وإكسابهم المهارات والخبرات .
٥- تمكن الإدارة الاقليمية من ظهور التميز والإبداع والإبتكار للموظفين في كافة برامج التحول الرقمي المتاحة في أحدث الوسائل العالمية للتقنية الحديثة.
٦- الإدارة بواسطة التحول الرقمي تستطيع خلق بيئة تنافسية تستطيع من خلالها مواكبة التطورات للعالم الرقمي بقوة وثقة .
٧- تقنيات التحول الرقمي تمكن الإدارة من التحول التنظيمي الإداري إلى تنظيم شبكي يتميز بتزويد الموظفين بالمهارات العالية والخبرات المتنوعة وسرعة في انجاز المعاملات ويمكن منسوبيها منن التطور المستمر.(مطرف ، ٢٠٢٠ ، ١٤٥)

أسباب التحول الرقمي:

- يوفر التحول الرقمي التكلفة التشغيلية والجهد بشكل كبير.
- يعمل التحول الرقمي على تحسين وتنظيم الكفاءة التشغيلية.
- التحول الرقمي يعمل على تحسين أداء الموظفين وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور.
- يوفر التحول الرقمي الفرص لتقديم الخدمات الإبداعية والمبتكرة والتي تساهم بدورها في تحسين الرضا والقبول لدى الجمهور تجاه خدمات الشركة.
- التحول الرقمي يعمل على تسهيل الربط بين الشركات وبعضها البعض أو المؤسسات والقطاع الخاص لضمان جودة البيانات وتوفير مصدر موثوق ومترابط من المعلومات.
- يساعد التحول الوطني متخذي القرار في الشركة على مراقبة أداء وتحسين جودة الخدمات وتحديد الأهداف والإستراتيجيات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- التحول الرقمي يجعل من السهل قيام قنوات الإتصالات الداخلية والخارجية مراقبة أداء الموظفين مما يعمل على تحسينه والقيام بالمهام الوظيفية.
- يسهل التحول الرقمي المشاركات الدولية للموظفين يكون للإدارة جزء فاعل فيها.
- التحول الرقمي ينقل تجارة الإدارة في الشركة من دول العالم المتقدمة بسهولة ويسر.
- يجعل التحول الرقمي من ترقية وسائل الإتصال لإقامة مهرجانات ترفيهية للموظفين مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- التحول الرقمي يوفر سبل تدريب أفضل من الطرق التقليدية للموظفين ويكسبهم الخبرات والمهارات . (محمد ، ٢٠١١ ، ص ١٦٣)

أشكال التحول الرقمي ومستوياته:

ان التحول الرقمي ليس كيان ضخم واحد، ولذلك نلاحظ أن كثيراً الشركات، تركز بشكل كامل على التحول التنظيمي وتتجاهل حقيقة وجود أربعة أنواع من التحولات الرقمية ونتيجة لذلك فإنهم يقيدون أنفسهم من الإستفادة الكاملة من كل ما يقدمه التحول الرقمي.

١-**عملية التحول**:

من البيانات والتحليلات وواجهات برمجة التطبيقات والتعلم الآلي إلى التقنيات الأخرى ، التركيز الأكبر كان داخل بيئة الإدارة على طرق جديدة لإعادة اختراع العمليات، لخفض التكاليف التشغيلية أو تحسين الجودة أو تقليل اوقات الدورات.

تتضمن أمثلة التحول الناجح للعملية شركات مثل دومينوز بيتزا ، حيث يمكن للعملاء اليوم الطلب من أي جهاز. لقد أعادوا تصور عملية طلب الطعام بالكامل. ولقد ساعدهم هذا الإبتكار على تجاوز منافستهم بيتزا هت فيما يتعلق بالمبيعات.

ونفذت شركات أخرى أتمتة العمليات الآلية لتبسيط عمليات المكاتب الخلفية، بما في ذلك الشؤون القانونية والمحاسبية كأمثلة. يمكن أن يخلق تحويل العملية قيمة هائلة في الشركة.

٢-**تحول نموذج العمل**

تهدف تحولات نموذج الأعمال إلى اللبنات الأساسية لكيفية تقديم القيمة لإدارة الموظفين في جوهرها ، وتستخدم الإدارة التحول الرقمي لتغيير نماذج الأعمال التقليدية. تتضمن الأمثلة على هذا النوع من إعادة إبتكار نموذج الأعمال إعادة تصميم Netflix لتوزيع الفيديو وإعادة ابتكار Apple لتوصيل الموسيقى: iTunes.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣-تحويل المجال

أحد الأمثلة البارزة على كيفية عمل تحويل المجال هو بائع التجزئة الضخم عبر الإنترنت ، امازون. انتقلت إلى مجال سوق جديد مع إطلاق Amazon Web Services (AWS) وهى حالياً تعتبر أكبر خدمة للحوسبة السحابية/البنية التحتية في مجال مملوك سابقا من قبل عمالقة مثل IBM وMicrosoft. يعد AWS مثالاً واضحاً على كيفية قيام التقنيات الجديدة بإعادة تعريف المنتجات والخدمات، وطمس حدود الصناعة وانشاء مجموعات جديدة تماماً من المنافسين غير التقليديين. يوفر تحويل المجال حالياً واحدة من أهم الفرص لنمو الشركة.(الزين ،٢٠١٦ ، ص ٨٧)

٤-التحول الثقافي / التنظيمي:

هناك حاجة دائما لإعادة تعريف العقليات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات للعالم الرقمي، لتحقيق تحول رقمي طويل الأجل لأى صناعة. تدرك أنجح الشركات أن التحول الرقمي يتطلب سير عمل مرن وعملية لامركزية لصنع القرار وتحيزا للاختبار والتعلم اعتماداً أكبر على أنظمة بيئة مختلفة للأعمال.

ومن أفضل الأمثلة على هذا التحول الثقافي /التنظيمي وكالة ائتمان المستهلك Experian. لقد كانت قادرة على تغيير مؤسستها من خلال غرس التعاون والتطوير السريع في مهام سير عملها. بالإضافة إلى ذلك قادت تحولاً أساسي في تركيز الموظفين من المعدات إلى البيانات في جميع أنحاء الشركة.

التعريف بمنهجية عمل برنامج التحول الرقمي في إدارة الموظفين .

١- تطوير كافة النماذج والمعايير والأدوات اللازمة للتحول الرقمي في إدارة الموظفين.
٢- توفير خدمات البنية الأساسية اللازمة لتقنية المعلومات والتكامل بين الأنظمة الرقمية في الشركة.
٣- الدعم الاستشاري في كافة المجالات المختلفة للتحول الرقمي بما يخدم الأهداف الاستراتيجية ويحسن أداء الموظفين .
٤- تطوير مشاركة المعلومات على مستوى كافة الإدارات في المنظمة وتحسين الإستفادة من الموارد والمهارات المتوفرة .
٥- موائمة استراتيجية الأعمال وتقنية المعلومات مع برنامج التحول الرقمي في إدارة الموظفين .
٦- دراسة الأعمال الإدارية ودعم تحسين وتبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات.
٧- دعم مشاريع برنامج التحول الرقمي وإدارتها وضمان توظيف أفضل الممارسات في إدارة الموظفين بطريقة رقمية .
٨- تنظيم وتقديم ورش عمل تخصيصية وتوعوية خاصة بمجالات التحول الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٩- تقييم الجاهزية وقياس مدى التقدم في التحول الرقمي للإدارة في المنظمة وإعداد التقارير الدورية اللازمة . (سلطان ، ٢٠١١ ، ص٦٦)

المبحث الثاني :عوامل نجاح برنامج التحول الرقمي في إدارة الموظفين

١- تطوير خارطة طريق تحدد الأولويات والأهداف التي تسعى لتحقيقها من التحول الرقمي في مجال الإدارة .
٢- ايجاد المنهجيات والآليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ ومتابعة أداء الموظفين .
٣- حوكمة تقنية المعلومات وتطبيق السياسات والمعايير مع ضمان توافق خطط العمل معها في إدارة الموظفين .
٤- تحسين الإجراءات وهندسة العمليات وأتمتة القنوات وتعددها.
٥- تعزيز البنى الأساسية للموظفين وتكامل الأنظمة والعمليات وتوظيف التقنيات الحديثة وبناء القدرات والإمكانيات البشرية.
٦- التحول في ثقافة العمل المؤسسي وبيئة العمل الإدارية وتبني مبدأ التطوير المستمر.
٧- قياس الاداء ومدى القبول والرضا وتحديد مدى الإستفادة لمعالجة التحديات.(مفيد ، ٢٠١٥ ، ص ٨٨-٨٩)

متطلبات التحول الرقمي:

ان التحول للمنظمة يحتاج إلى العديد من المتطلبات التنظيمية والادارية والفنية ، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وأيضا دعم القيادات العليا في الإدارة وفيما يلي عرض لتلك المتطلبات بالتفصيل :

١-**توفير نظام كفؤ للبيانات والمعلومات** :

حيث أن التحول الرقمي للتخطيط في الشركة يتطلب تحليل المعلومات ، وتحديد مدى كفاءتها داخل الشركة من خلال تحليل انتاج المعلومات وعرضها وتداولها والقدرة على حفظها وتحديثها واسترجاعها وبذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة واسترجاعها في التوقيت المناسب والصحيح هي من المتطلبات الاساسية للتحول الرقمة للتخطيط في المنظمة.

٢-**الدعم الإداري والمالي** :

لكي يتم التحول إلى الرقمنة يجب توفير الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ ، وتركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسة الإدارية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات مما يساعد على اقتناء التسهيلات اللازمة للدخول إلى الرقمية (الاقبالي ، ٢٠١٩ ، ص ٤٢٧).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣- توفير الاطار التشريعي:

ينبغي أيضا الدخول إلى التحول الرقمي توفير الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية ، وعملية البيانات المتصلة بالجامعة والمستفيدين ، مما يساعد على خلق جو للمشاركة الفعالة لدى جميع الأطراف المعنية من أفراد ومؤسسات مجتمعية.

٤- تنمية الموارد البشرية للعاملين بالتخطيط:

من خلال تدريب وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بإدارة التخطيط المتاحة في الشركة من موظفين واداريين ، مع مراعاة عملية التوظيف والتعيين لتعكس مدى ايمانهم وإهتمامهم بعملية التحول الرقمي. فمن أجل الإستيعاب الرقمي المنشود، تحتاج إدارة التخطيط إلى التدريب وفقاً للتقنيات الرقمية المتاحة ، فالعمل بطرائق جديدة ومبتكره للعمل يجب على الموظفين التحلي بالمرونة والحرية وعدم القلق من الفشل . (المسلماني ، ٢٠٢٠ ، ص٢١)

٦- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة :

وذلك من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت وتغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية وذلك بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء دمج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كافة مجالات وأنشطة إدارة التخطيطية بالمنظمة .

٧- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة :

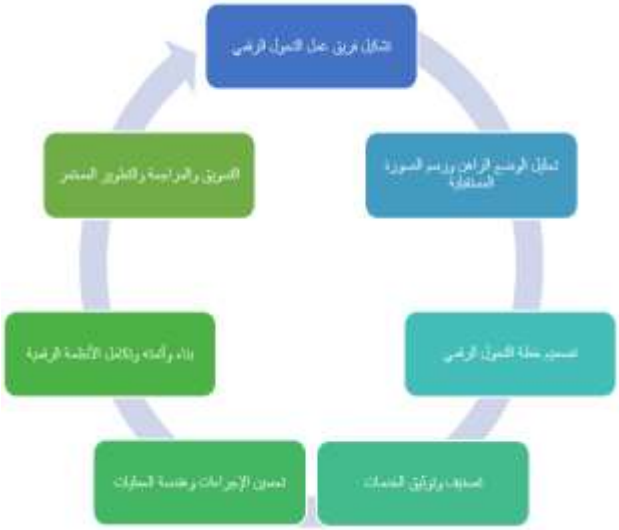
من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل إدارة التخطيط .

٨-التركيز على البعد التكنولوجي:

وذلك من خلال تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بإدارة التخطيط، وتوفير الأجهزة الرقمية والقاعات والمعامل والمكتبات الإلكترونية ولاستيعاب الرقمنة يجب على إدارة التخطيط أن تفكر بعناية في كيفية التحديث المستمر لموقعها على شبكة الويب وإتاحة المشاركات عبر المدونات والإستفسارات والتعليقات على الفيسبوك لإبقاء الموظفين على اطلاع بكافة المعلومات ذات الصلة داخل الإدارة. (العكيدي،٢٠١٨، ص ٦٥)

يوضح الشكل الاتي تصميم وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الشركة من خلال تبني عدد من المراحل وذلك بحسب ضوابط التحول الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X



أنواع الخدمات الإلكترونية التي يقدمها التحول الرقمي:

١- الخدمات المعلوماتية

هى التي توفر معلومات ثابتة عن المنظمة كوصف الخدمة ومتطلبات الحصول عليها أو الاستفسار والبحث، بالإضافة إلى طباعة نموذج طلب الخدمة (ان وجد) دون تفاعل من جانب المستفيد أو الجهة .

٢- الخدمات التفاعلية:

الجهة للمستفيد تتيح تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله بشكل إلكتروني، مع إتاحة خاصية الإستعلام ومتابعة الطلب، ولكن يتطلب مراجعة المستفيد للجهة لإتمام الخدمة.

٣- الخدمات الاجرائية:

الجهة تتيح للمستفيد خاصية الإستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل اجراءاتها داخل الجهة حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة، ويكون التفاعل باتجاهين من المستفيد إلى الجهة الحكومية والعكس.

٤- الخدمات التكاملية:

الجهة تتيح ا للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله، مع إتاحة خاصية الإستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل اجراءاتها داخل الجهة وخارج الجهة عن طريق التكامل مع الجهات الخارجية الأخرى حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٥- **تسجيل الدخول بالتصديق الإلكتروني.**
٦- الدفع الالكتروني وأتمتة كافة العمليات. (سلطان ، ٢٠١١ ، ص ٥٩)

معوقات التحول الرقمي :

- غلبة الجمود على شكل التنظيم في المنظمة وسيطرة الشكل الهرمي على الإدارة القائمة الأمر الذي ترتب عليه الضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالإدارة مما اثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي . (المطرف ، ٢٠٢٠، ص ١٢٤)
- قصور قدرة الموظفين أو الإداريين على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتسير مهامهم التخطيطية والمجتمعية والإدارية.
- تدني مستوى البنية التحتية في الإدارة وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات والأجهزة المستخدمة في شبكة المعلومات في الإدارة بالإضافة إلى ضعف التجهيزات بالمعامل والقاعات والمكتبات.
- مخاطر تكنولوجيا أمن المعلومات والتي تشمل الفيروسات التي تفسد شبكات البيانات الضخمة والأمن الإلكتروني حيث يمكن القراصنة الإستيلاء عليها لذلك يجب تحديث الإجراءات الأمنية ومراجعتها باستمرار.
- تفتقر التقنيات الجديدة إلى قدرة التفكير الأخلاقي والذي يحد من القدرة على اتخاذ قرارات جديدة أخلاقية في المواقف المعقدة.
- ضعف الوعى التكنولوجي لدى الكثير من الموظفين في الإدارة والمدراء.
- عدم قناعة بعض الإداريين ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي وقد يرجع ذلك لتخوف البعض من هذه التقنية لأنها تفرض أساليب وطرق تعليم جديدة.
- مشكلات الإتصال التي تستغرق الكثير من الوقت لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها مما يسبب احباطاً للموظفين والإداريين في التخطيط.
- ارتفاع التكلفة الإقتصادية للشراء والتشغيل والصيانة للأجهزة والتطبيقات الرقمية للتحول الرقمي ولكن من خلال مجابهة هذه المعوقات يمكن تحقيق التحول الرقمي من خلال نشر ثقافة التغيير الرقمي وتنمية قدرات ومهارات الموظفين ، تحقيقا للريادة الرقمية والمنافسة العالمية بين الإدارات للمتغيرات والمستجدات العصرية والمتطلبات المستقبلية(الإقبالي،٢٠١٩،ص٤١١)

المبحث الثالث : أثر التحول الرقمي على تحسين أداء للموظفين :

ان الكثير من المنظمات الكبيرة تعطى أهمية بالغة للتكنولوجيا والعمليات الداخلية في رحلة التحول الرقمي الخاصة لكل شركة ، مما يحقق لها انتاجية عالية ونجاح باهر، في حين بعض الشركات تجد صعوبة في تحقيق نفس النتائج والوصول لنفس مشتوى الإنتاجية؛ ويرجع ذلك إلى ضعف تطوير وتدريب الموظفين لديها، فالعنصر الأهم تحفيز الموظفين في التحول الرقمي هو المبادرة في دورات تدريبية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وممارسة عمليات التطوير، والتي بدورها تعمل على جذب الموظفين والمواهب الجديدة إلى الأعمال. (سلطان ، ٢٠١١ ، ص ٧٨)

وتوجد بعض الطرق التي يمكنها المُساعدة في عملية التدريب والتطوير في التحول الرقمي، وتساهم في مساعدة الموظفين على تطوير وتدريب أنفسهم ومهاراتهم، ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

- ان التحول الرقمي يساعد على قيادة الثقافة الرقمية في المنظمات.
- التحول الرقمي الناجح يتطلب تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تتبنى منهجيات وطرق تفكير جديدة، ويتحقق ذلك من خلال تطوير ثقافة تشجع على التعاون والتواصل المفتوح والشفافية بين مختلف أقسام ومستويات الشركة، وقد نجحت شركات عديدة في تحقيق تحول رقمي نجح من خلال اعتماد أدوات تعاون رقمية سمحت بمشاركة أكثر من نصف موظفيها وتحسين تصنيف موقعها الإلكتروني، وبالتالي فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية أمر أساسي لضمان نجاح مسار التحول الرقمي في الشركات.

تقدم احتمال التعلم المستمر

وتيرة التغيير تتسارع في العالم الرقمي بشكل كبير، مما يتطلب من الموظفين تطوير وكفاءاتهم ومهاراتهم باستمرار لمواكبة هذه التغيرات، ولذلك على الشركات أن تعزز ثقافة التعلم المستمر وتوفر المنصات والتقنيات التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وفقاً للتطورات الرقمية، فالإستثمار في الموارد البشرية وتزويدها بأدوات النمو المهني أمر ضروري لبناء طاقة تنافسية في البيئة الرقمية. (العزة ،٢٠٢٢، ص ٥٧)

يجذب المواهب الجديد:

ان الموظفين اليوم يبحثون عن فرص التعلم والتطوير بالإضافة إلى الترقيات عند اختيار اماكن العمل، وتعتبر فرص النمو المهني مهمة بالنسبة لجيل الألفية عند التقدم لوظيفة، وقد نجحت بعض الشركات في جذب مواهب جديدة من خلال تقديم برنامج تعليمي ذاتي لموظفيها، مما عزز التواصل الداخلي وسمح بمشاركة نتائج التعلم مع المرشحين المحتملين، وأدى ذلك إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحسين معدلات التوظيف، وهذا ما يؤكد أهمية تقديم فرص التطوير لجذب المواهب.

توجيه الموظفين وتأهيلهم:

قبل التحول الرقمي كانت جميع مستندات الشركة وجميع الوثائق المتعلقة بأمور عديدة بما في ذلك حقوق الشركة وسياستها والشروط الخاصة بها وأيضا المستندات الخاصة بالموارد البشرية، متناثرة يميناً وشمالاً في أقسام مختلفة، وكذلك

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

النسخ الورقية والمطبوعات الإلكترونية، وهذا التناثر يسبب فوضى كبيرة. (الإقبالي،٢٠١٩،ص٤١١)

مع وجود التحول الرقمي أصبح الموضوع في منتهى السهولة والتعامل مع الملفات الورقية من أبسط وأسهل وأسرع ما يكون، إذ يتيح انشاء مخزن مركزي داخل الشركة لجمع المستندات، فاصبح من السهل جدا الحصول على أي ورقة في أي وقت وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

اولا : الدراسات المحلية:

١-**دراسة مطرف (٢٠٢٠)** بعنوان" التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس" . هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي في ظل الأزمات العالمية والكوارث. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وتم التطبيق على عينة من أعضاء بيئة التدريس في الجامعات تكونت من (١١٠) عضو بيئة التدريس في الجامعات الحكومية، و(١١٠) عضو في هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة لمتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة بيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص.

٢- **دراسة خولة بنت عبدالله المفيز (٢٠٢١)** بعنوان " تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، واقتراح سبل التغلب عليها من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات التحول الرقمي في المدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الإستبانة على عينة الدراسة من: منطقة عسير، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة الرياض، عددهم ٣٦٢ مسؤولا ومسؤولة تحول رقمي في خمس ادارات تعليمية للبنين والبنات شملت كل من منطقة تبوك، والمنطقة الشرقية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في المدرسة بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، في حين جاءت التحديات التنظيمية والتقنية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك أظهرت نتائج

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على سبل التغلب على تحديات التحول الرقمي. وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تسهم في دعم تحقيق التحول الرقمي في مدارس التعليم العام المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية.

٣-**دراسة مناحي عبدالله السبيعي (٢٠٠٤)** بعنوان: " امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها " قسم العلوم الإدارية – كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المس الاجتماعي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها :

- توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة بتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قلقلة بتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة .

هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور أهمها اختلاف الاجراءات الإدارية داخل اقسام الإدارة العامة للمرور بغياب المسافر المادي الدافع نحو التحول عدم وجود بنية تحتية متكاملة ، عدم مشاركة المرؤوسين في منع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل اجراءات العمل .

اهم التوصيات:

- ربط كافة الإدارات العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة الكترونية عالية الدقة والأمان وايجاد الآلية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان .

- توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الألي والشبكات والإستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت إلى العمل الالكتروني والعمل على تطويرها بما يفي متطلبات واحتياج العمل الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.

ثانياً : الدراسات العربية :

دراسة غزال ابتسام واخرون(٢٠٢٣) التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية وتم استخدام استبانة أداة لجمع المعلومات ، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بلغ عدد أفراد العينة المدرسة ١٠٥ مفردة موزعين بين الموظفين ، المشرفين والرؤساء ، وتم تحليل البيانات الوارد في الاستمارة عن طريق استخدام برنامج الاكسل والبرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المحدد المتعددة والبسيط وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها :

- ان هناك مستوى تطبيق عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفين وهذا يعود إلى اهتمامهم بتحسين معارفهم وإكتساب معارف جديدة.
- يوجد اهتمام بالتحول والرقمي في المؤسسة بدرجة عالية .
- ان هناك أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- لا توجد فروق ذات دلاله احصائية لإجابات أفراد العينة حول سنوات الخبرة والرتبة ، مدى المعرفة بالتحول الرقمي والتحكم بالأجهزة .

١-**دراسة البلوشية (٢٠١٨)** واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الادوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الرقمية، وتقييم مستوياتها ً في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشياً مع التوجهات العالمية في المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبة المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساندة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والإتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقميا، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلى أن جميعها بذلت جهود ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام ٢٠١٨ ، في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى .

٢-**دراسة الزين (٢٠١٦)** بعنوان: التحول لعصر الإدارة الرقمية تقدم معرفي أم تقهقر منهجي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمان.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

هدفت الدراسة إلى معرفة فوائد التحول الرقمي ومعوقاتها في عصر بدأ ينفض عن كتفه الأساليب التقليدية في الإدارة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي وقد توصلت إلى أن اعتماد المنهج الرقمي لا يعنى أبدا تراجع عن أدوار وسلطات الإدارة بقدر ما يعني تطويراً وتحديثاً بما يلائم العصر ويناسب التطور فرغم تخوف الإداريين من تهميش وتقميص دورهم في الإدارة - فإن الإدارة الرقمية تلغى دور المدير بل ستدعمه وتعطه أدوار أساسية أخرى داخل الإدارة الإلكترونية عبر تدبير التفاعلات التي تسمح بها هذه الوسائط فقط أثبتت الأبحاث الإدارية اعتماد مدخل التقنية الرقمية في الإدارة كاحد مكونات الاساسية لتطورها .

ثالثاً: الدراسات الاجنبية :

١-دراسة (Eliot,Tiffany and kay 2016) بعنوان" التحول الرقمي في التعليم الجامعي – تطوير التقنيات وإدارة المحتوى في العصر الحديث.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاليات التي تمكن المؤسسة من الإستفادة من التقنيات الحديثة والمحتوى الرقمي بغض اشتراك المستفيدين في المؤسسات التعليمية والتواصل معهم وتوصلت النتائج إلى قدرة القيادة الجامعية على اتخاذ القرارات الخاصة باستثمار الموارد البشرية والتقنيات التكنولوجية المختلفة لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات وبناء الكفاءات وتحسين العمليات وتعزيز إدارة الخبرات.

التعليق على الدراسات السابقة

وعليه نقول اننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التحول الرقمي وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي أما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الاخرى هذه الدراسات من ناحية الحدود المكانية وبتركيزها على أداء الموظفين خاصة بالإضافة إلى المنهج المستخدم وكلا من مجتمع وعينة الدراسة وقد استفدنا من هذه الدراسات في اثراء الجانب النظري واختلفت عنها في الاطار التطبيقي كونها ستدرس اثر رقمنة المنظمة على تحسين أداء العاملين.

منهجية الدراسة:

نوع الدراسة(وصفية):

تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معنية، أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة المدروسة (عبيدات،٢٠١٧م، ص٢٢).

منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها إستخداماً في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

السائدة فيه وهو منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها بهذا يعد منهجاً وصفياً.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة كما يعرف أنه " جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو الأشخاص الذين يكونون موضوع بحث الدراسة. ومجتمع الدراسة هو " الموظفين في الشركات بمدينة جدة "

مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإعتماد على نوعين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات وهي كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية**: وهي البيانات التي جمعت سابقاً من قبل باحث آخر وغالباً ما يكون الإعتماد عليها أقل كلفة ووقت. مثل: الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة.

ب- **المصادر الأولية**: وهي بيانات تجمع لأول مرة من مجتمع خاص لمشروع البحث، وغالباً ما يكون الإعتماد عليها يحتاج إلى جهد ووقت كافي، وتفصيل أكثر من المصادر الثانوية لأنها تقود إلى معلومات أكثر دقة وواقعية مثل: الإستبيان ويتم جمع هذه المصادر لأغراض الدراسة من الرسائل الجامعية، ومن المواقع المتاحة في طريقة جمع البيانات الأولية بالإعتماد على الإستبانه التي تم تصميمها من قبل الباحث لغرض جمع البيانات الكمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

عينة الدراسة:

عينة الدراسة وهي " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من أفراد المجتمع الأصلي نظراً لأهمية تطبيق أداة الدراسة بشكل جيد وشرحها متمثلة في الآتي(" التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين") كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فقد أخذت الدراسة عينة عشوائية بسيطة عددها (١٠٠) موظف من العاملين بالشركات بمدينة جدة.

أداة الدراسة:

سوف نقوم بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة بإعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهدافها للحصول على المعلومات، وكذلك تعتبر الإستبانة "إحدى الطرق الشائعة للحصول على الحقائق، وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل" وتعتمد هذه الدراسة على المنهج المتبع فيها وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانيات المادية المتاحة، وتم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الإستبانة ".

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أولاً: نتائج اختبار الفروض

النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة الخصائص الديموغرافية:

يستعرض هذا الجزء وصف لتوزيع المتغيرات الديموغرافية (المستقلة إحصائياً) والتي تعكس خصائص وتوزيع أفراد العينة المشاركين في هذا الاستطلاع باستخدام النسب, الجداول, والرسوم البيانية تبين توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (المستقلة).

الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة والتي تعكس خصائص أفراد العينة المشاركين في هذا الاستطلاع الجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (المستقلة).

توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (١) توزيع نسب عينة الدراسة حسب العمر

العينة	التكرار	النسبة%
أقل من ٢٦ سنة	١٧	%١٧
٢٦ إلى أقل من ٢٨سنة	٣٣	%٣٣
٢٨ إلى أقل من ٣٠سنة	٢٣	%٢٣
أكثر من ٣٠سنة	٢٧	%٢٧
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول (١) أن مستويات العمر في الدراسة الحالية وأثرها على كفاءة أداء الموظفين بالشركات بنسبة ٣٣% يكون المستوى العمري ٢٦-٢٨سنة, يليها نسبة ٢٣% من عينة الدراسة يكون المستوى العمري ٢٨-٣٠ سنة, يليها نسبة ٢٧% من عينة الدراسة يكون المستوى العمري لديهم أقل من ١٧سنة, ونستنتج مما سبق أن أعلى نسبة عينة الدراسة حسب العمر هي التي تتراوح من ٢٦ إلى أقل من ٢٨سنة.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (٢) توزيع نسب عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المستوى	التكرار	النسبة%
أقل من ٣سنوات	٣٨	%٣٨
من ٣-٦ سنوات	٣٠	%٣٠
من ٦-٩ سنوات	٢٤	%٢٤
أكثر من ٩ سنوات	٨	%٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول (٢) أن عدد سنوات الخدمة لدى عينة الدراسة تكون أقل من ٣سنوات بنسبة ٣٨%, بينما نجد الموظفين لديهم مدة خدمة الموظفين بالشركات من ٣-٦ سنوات بنسبة ٣٠%, بينما نجد الموظفين لديهم مدة خدمة بالشركات من ٦-

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٩ سنوات بنسبة ٢٤%, بينما نجد أن الموظفين لديهم أكثر من ٩سنوات بنسبة ٨%, ونستنتج مما سبق أن أعلى نسبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة هي التي تتراوح من ٣-٦سنوات.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (٣) توزيع نسب عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة%
متوسط أو دبلوم	٩	%٩
بكالوريوس	٧٣	%٧٣
دراسات عليا	١٨	%١٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول (٣) أن المستوى الدراسي لعينة الدراسة حيث يوجد النسبة الأعلى من الموظفين الموجودين بالشركات حاصلين على بكالوريوس بنسبة ٧٣%, بينما نجد الحاصلين على دراسات عليا بنسبة ١٨%, بينما نجد الحاصلين على متوسط أو دبلوم نسبة ٩%, ونستنتج مما سبق أن أعلى نسبة عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي هي نسبة البكالوريوس.

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (٤) توزيع نسب عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المستوى	التكرار	النسبة%
موظف	٤٩	%٤٩
مشرف	٣٣	%٣٣
رئيس	١٢	%١٢
مدير	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن المسمى الوظيفي لدى عينة الدراسة في تطبيق الإدارة وأثرها على كفاءة الأداء للموظفين بالشركات يكون موظف بنسبة ٤٩%, بينما يكون مشرف بنسبة ٣٣%, بينما يكون رئيس بنسبة ١٢%, بينما يكون مدير بنسبة ٦%, وذلك من عينة الدراسة نستنتج مما سبق أن أعلى نسبة حسب المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كانت الموظفين بالشركات.

توزيع عينة الدراسة حسب مستويات الوظيفة:

الجدول رقم (٥) توزيع نسب عينة الدراسة حسب مستويات الوظيفة

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
تشغيلة	٥٢	%٥٢
تنفيذية	٣٧	%٣٧
قيادية عليا	١١	%١١
المجموع	١٠٠	%١٠٠

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن المستويات الوظيفية لدى عينة الدراسة في تطبيق التحول الرقمي وأثرها على كفاءة الموظفين بالشركات يكون مستويات تشغيلية بنسبة ٥٢%, بينما يكون تنفيذية بنسبة ٣٧% , بينما يكون قيادية عليا بنسبة ١١% وذلك من عينة الدراسة, ونستنتج مما سبق أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة حسب مستويات الوظيفة كانت للمستويات التشغيلية.

النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

تطبيق التحول الرقمي وأثره على زيادة كفاءة أداء الموظفين بالشركات

سوف يتم دراسة تطبيق التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين بالشركات, والعوامل التي تؤثر على التحول الرقمي من خلال خمس متغيرات (محاور الدراسة) ومنها:

أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل الشركات:

لتقييم أهمية التحول الرقمي على **تحسين** أداء الموظفين (المحور الأول) طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس تطبيق التحول الرقمي من خلال تحسين الأداء داخل الشركات من خلال الإجابة على ثمان عبارات والتي تعكس أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل الشركات.

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	سرعة وصول (التعاميم – القرارات) للجهات التنفيذية فور صدورها.	٢,٧	٠,٥٤	موافق
٢	تيسير التعاملات البينية بين (الإدارات – الأقسام) بكب سهولة.	٢,٨	٠,٤٣	موافق
٣	تسهيل عملية التواصل بين الإدارة الرئيسية والفروع التابعة لها.	٢,٧	٠,٥٨	موافق
٤	توفير المعلومات التي يحتاج إليها صناع القرار داخل الشركة.	٢,٦	٠,٥٩	موافق
٥	إتاحة مزيداً من الوقت للعاملين لأداء مسئوليات أكثر أهمية.	٢,٣	٠,٨٠	موافق
٦	رفع التقارير من الجهات التنفيذية إلى الجهات المختصة لحظيا.	١,٩	٠,٨٥	محايد
٧	تبادل المعلومات مع الجهات الحكومية الأخرى.	٢,٠١	٠,٨٤	موافق
٨	الحد من مركزية الاتصال بين الإدارات.	١,١	٠,٤٢	غير موافق
	المعدل الكلي العام	٢,٣	٠,٦٣	موافق

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تشير النتائج في جدول رقم (٦) أن المعدل العام لدرجة الموافقة على أن درجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات كانت " موافق" بمتوسط ٢,٣ وانحراف معياري ٠,٦٣ حيث كانت درجة الموافقة على جميع الفقرات " موافق" وتراوحت الأوساط الحسابية بين ١,٠١ و٢,٨ بانحرافات معيارية ٠,٤٢ و٠,٨٥ على التوالي, ويعتبر هذا المعدل عال مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية جداً لهذا المحور (درجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل الشركات) أما بالنسبة للتباين في آراء المشاركين فقد تراوحت قيم التباين بين ٠,٢٨ و٠,٨٥ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث معامل T للفرض الأول.

وتشير النتائج في الجدول رقم (٧) التالي مقارنة بين تطبيق التحول الرقمي وبين أهمية التحول الرقمي باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

جدور رقم (٧) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعدلات أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	٥١٥,٤٤٥	٣٤	١٥,١٦٠	٣,٨٦١	٠,٠٠٠
Within Groups	٢٥٥,١٩٥	٦٥	٣,٩٢٦		
Total	٧٧٠,٦٤٠	٩٩			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وبين أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين داخل الشركات, حيث بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=3,861 أي أن تطبيق التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات لها نفس الفاعلية في أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء داخلها.

ولتأكيد النتيجة السابقة قام الباحث بدراسة نسب إجابات أفراد العينة على تطبيق التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين بالشركات (المحور الأول) كما هو مبين في الجدول (٨) , حيث تشير النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب"موافق" و"محايد" كانت ٩٩% لتقييم أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات وهذه النسبة كبيرة جدا مقارنة ب١% فقط ل"غير موافق" والتي انعكست على معدلات العبارات والمعدل العام في الجدول (٨).

الجدول رقم (٨) توزيع نسب إجابات العينة لعبارات أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات

الإجابة	النسبة المئوية%
موافق	%٩٨
محايد	%١

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غير موافق	١%
المجموع	١٠٠%

أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٤٣ و٠,٨٥ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث تحليل النموذج الخطي العام GLM للتعرف على أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء داخل الشركات (المحور الأول) حسب المتغيرات الشخصية وكانت نتيجة التحليل كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) النموذج الخطي العام GLM على أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات (المحور الأول) حسب المتغيرات الشخصية

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	٥٨٨,٨٠٧a	٦٩			
Intercept	١٥٧٢٦,١٨٥	١	٨,٥٣٣	١,٤٠٨	0,151
العمر	٤٢,٥٥٠	٣	١٥٧٢٦,١٨٥	٢,٥٩٥E3	0,000
المؤهل	١٠,١٠٥	٢	١٤,١٨٣	٢,٣٤٠	0,093
الوظيفة	١٧,٩٥٨	٣	٥,٠٥٢	٠,٨٣٤	0,444
عدد سنوات الخدمة	٦,٣٢٦	٣	٥,٩٨٦	٠,٩٨٨	0,412
الوظيفة مستويات	١,٨٦٦	٢	٢,١٠٩	٠,٣٤٨	0,791
Error	١٨١,٨٣٣	٣٠	٠٩٣٣	٠,١٥٤	0,858
Total	١٦٥٧٥,٦٣	١٠٠	٦,٠٦١		
Corrected Total	٧٧٠,٦٤٠	٩٩			

a.R Squared = 764(Adjusted R Squared=221)

تشير النتائج أن المتغير الأول فقط (العمر) كان ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ عند مستوى المعنوية a=0,93 وقيمة F تساوي ٢,٣٤ أي أن أراء المشاركين تختلف حسب (العمر) وكانت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج المستخدم ٧,٦٤% أي أن المؤهل كان مسئول عن ٢,٢١% من التباين في اراء المشاركين.

التساؤل الأول: ما درجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات

أن فعالية العلاقة وإيجابيها قيست بمعدل مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الأول, فإذا كان معدل عبارات المحور يساوي (٢) فإن أفراد العينة يكونون حياديين أو محايد نحو المحور, وإذا كان أكبر من (٢) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وفعالة, وإذا كان المعدل أقل من (٢) تكون الاتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وفعالة, وإذا كان أقل من (٢) تكون الاتجاهات سلبية وغير فعالة, وتزداد درجة الاتجاهات الايجابية وفعاليتها كلما زادت قيمة المعدل, وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة لذلك استخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لاختبار فيما إذا كان المعدل العام للمحور الأول (ايجابي) أكبر من (٢), حيث كانت نتيجة الإختبار كما هي مبنية في الجدول التالي: كما يؤكد ذلك.

جدول رقم (١٠) اختبارT للعينة الواحدة لدرجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين في الشركات

	Test Value=0,3				%٩٥Confidence Interval of the Difference	
اتجاه أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء للموظفين داخل الشركات	T	df	Sig2-tailed	Mean Difference	Lower	Upper
	٦٩,٠٣٢	٩٩	٠٠٠	١٩,٢٦٠٠٠	١٨,٧٠٦٤	١٩,٨١٣٦

كانت نتيجة اختبار (T) تساوي ٦٩,٠٣٢ عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جدا وكذلك أن مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٣) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢), وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول لها نفس الفاعلية في أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء داخل الشركات.

أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات

لتقييم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي الشركات(المحور الثاني) طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات, ومن خلال الإجابة على تسع عبارات.

جدول رقم (١١)

	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	توفر البنية التحتية التقنية (أجهزة – شبكات).	٢,٣	٠,٧٨	موافق
٢	توعية منسوبي الإدارة لمفهوم التحول الرقمي.	٢,٤	٠,٧٧	موافق
٣	توفير الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.	١,٩	٠,٤٥	محايد
٤	توفير التدريب المسبق للعاملين على استخدام التحول الرقمي.	٢,٢	٠,٨٦	موافق
٥	تشجيع منسوبيها على تنمية (قدراتهم – مهاراتهم) التقنية.	٢,٣	٠,٧٩	موافق
٦	تقديم الحوافز المعنوية لتشجيع الموظفين على تطبيق التحول الرقمي	٢,٤	٠,٦٣	موافق
٧	توفير الأماكن المناسبة اللازمة لتركيب وتشغيل الأجهزة التقنية.	٢,٦	٠,٥٢	موافق
٨	توفير الخبراء المتخصصون في مجال التجهيزات التقنية.	٢,٤	٠,٧٠	موافق

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٩	إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في وضع اليات تطبيق التحول الرقمي.	٢,٥	٠,٧٠	موافق
المجموع الكلي		**٢,٣**	**٠,٦٩**	**موافق**

تشير النتائج في جدول (١١) أن المعدل العام لدرجة الموافقة على العوامل المساعدة لتطبيق التحول الرقمي داخل الشركات كانت"موافق" بمتوسط ٢,٣ وانحراف معياري ٠,٦٩ حيث كانت درجة الموافقة على جميع الفقرات " موافق" وتراوحت الأوساط الحسابية بين ١,٩ و٢,٦ بانحرافات معيارية ٠,٥٢ و٠,٨٦ على التوالي, ويعتبر هذا المعدل عال مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية جداً لهذا المحور(العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات), أما بالنسبة لتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم التباين بين ٠, ٤٠ و ٠,٧٣ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث معاملT للفرض الثاني.

وتشير النتائج في الجدول رقم (١٢) التالي مقارنة بين تطبيق التحول الرقمي والعوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها في الشركات باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (١٢) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعدلات تطبيق التحول الرقمي والعوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	٩١٣,٧٥٠	٣٤	٢٦,٨٧٥	٦,٣٨٧	٠,٠٠٠
Within Groups	٢٧٣,٤٩٠	٦٥	٤,٢٠٨		
Total	١١٨٧,٢٤٠	٩٩			

تشير نتائج التباين الأحادي إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي والعوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها حيث بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=6,387 أي أن العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي, ولتأكيد النتيجة السابقة قام الباحث بدراسة نسب إجابات أفراد العينة لتقييم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الثاني) كما هو مبين في الجدول (١٣), حيث تشير النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب"موافق" و"محايد" كانت ١٠٠% لتقييم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات والتي انعكست على معدلات العبارات والمعدل العام في الجدول (١٣).

الجدول رقم (١٣) توزيع نسب إجابات العينة لعبارات العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات

الاجابة	النسبة المئوية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

موافق	%٩٩
محايد	%١
المجموع	**%١٠٠**

أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٥٢ و٠,٨٦ ولمعرفة فيما اذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث تحليل النموذج الخطي العام GLM للتعرف على تطبيق التحول الرقمي على العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات (المحور الثاني) حسب المتغيرات الشخصية وكانت نتيجة التحليل كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) النموذج الخطي العام (GLM) لتقييم مدى تطبيق التحول الرقمي عن العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات حسب المتغيرات الشخصية.

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	٩٢٢,٤٠٧a	٦٩	١٣,٣٦٨	١,٥١٤	.,105
Intercept	١٨٨١٧,٤١٢	١	١٨٨١٧,٤١٢	٢,١٣٢E3	٠,٠٠٠
العمر	٥٣,٣٨٤	٣	١٧,٧٩٥	٢,٠١٦	٠,١٣٣
المؤهل	٠,٢٧٨	٢	٠,١٣٩	٠,٠١٦	٠,٩٤٨
الوظيفة	٦١,٤٣٧	٣	٢٠,٤٧٩	٢,٣٢٠	٠,٠٩٥
عدد سنوات الخدمة	٢٤,٠٠١	٣	٨,٠٠٠	٠,٩٠٦	٠,٤٥٠
الوظيفة مستويات	٢٢,٢٨٧	٢	١١,١٤٤	١,٢٦٢	٠,٢٩٨
Error	٢٦٤,٨٣٣	٣٠	٨,٨٢٨		
Total	٢٠١٦٦,٠٤	١٠٠			
Corrected Total	١١٨٧,٢٤٠	٩٩			

a.RSquared=777(Adjusted Rsquared=264)

تشير النتائج أن المتغير الثالث (الوظيفة) كان ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ عند مستوى المعنوية ٠,٠٩٥ = a وقيمة F تساوي ٢,٣٢٠ أي أن أراء المشاركين تختلف حسب (الوظيفة) وكانت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج المستخدم ٧٧,٧%, أي أن الوظيفة كان مسئول عن ٢, ٦٤% من التباين في أراء المشاركين.

السؤال الثاني: ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات

أن فعالية العلاقة وإيجابيها قيست بمعدل مستوى إستجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني, فإذا كان معدل عبارات المحور يساوي (٢) فإن أفراد العينة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يكونون حياديين أو محايد نحو المحور, وإذا كان أكبر من (٢) فان اتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وفعالة, وإذا كان المعدل أقل من (٢) تكون الاتجاهات سلبية وغير فعالة, وتزداد درجة الاتجاهات الايجابية وفعاليتها كلما زادت قيمة المعدل, وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة لذلك استخدام الباحث اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فيما إذا كان المعدل العام للمحور الثاني (إيجابي) أكبر من (٢) , حيث كانت نتيجة الإختبار كما هي مبنية في الجدول التالي, كما يؤكد ذلك:

جدول (١٥) اختبار T للعينة الواحدة عن العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات One – Sample Test

	Test Value=0,3				%٩٥Confidence Interval of the Difference	
العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات	T	df	Sig2-tailed	Mean Difference	Lower	Upper
	٦١,٩١٢	٩٩	٠٠٠	٢١,٤٤٠٠٠	٢٠,٧٥٢٩	٢٢,١٢٧١

كانت نتيجة اختبار (T) تساوي ٦١,٩١٢ عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جداً وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٣) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢) وهذا يدل على وجود عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات, كما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني إيجابية مما تدل على وجود عوامل مساعدة تساهم في إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات:

لتقييم متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الثالث) طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات من خلال الإجابة على ست فقرات كالتالي:

يعرض الجدول (١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة.	٢,٦	٠,٧٧	موافق
٢	توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت في الشركات.	١,٩	٠,٨٣	محايد
٣	تدريب وبناء قدرات الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات للعمل على إدارة وتوجيه " التحول الرقمي "	٢,٧	٠,٦٧	موافق

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤	توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يتم إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين للحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة التطور.	٢,٨	٠,٥٧	موافق
٥	وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل التحول الرقمي وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.	٢,٨	٠,٥٩	موافق
٦	توفير الأمن الالكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني.	٢,٣	٠,٨٩	موافق
	المجموع الكلي	٢,٤	٠,٧٢	موافق

تشير النتائج في جدول رقم (١٦) أن المعدل العام لدرجة الموافقة على أن متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات كانت " موافق" بمتوسط ٢,٤ وانحراف معياري ٠,٧٢ حيث كانت درجة الموافقة على جميع الفقرات " موافق" وتراوحت الأوساط الحسابية بين ٢,١ و٢,٨ بانحرافات معيارية ٠,٥٧ و٠,٨٩ على التوالي, ويعتبر هذا المعدل عال مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية جداً لهذا المحور (متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات) , أما بالنسبة للتباين في اراء المشاركين فقد تراوحت قيم التباين بين٠,٣٣ و ٠,٧٤ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدم الباحث معامل T للتساؤل الثالث.

وتشير النتائج في الجدول (١٧) التالي مقارنة بين تطبيق التحول الرقمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (١٧) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعدلات تطبيق التحول الرقمي ومتطلبات التحول الرقمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	٤٢٨,٦٥٩	٣٤	١٢,٦٠٨	٤,٥١٤	٠,٠٠٠
Within Groups	١٨١,٥٣١	٦٥	٢,٧٩٣		
Total	٦١٠,١٩٠	٩٩			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات , حيث بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=٤,٥١٤ , أي أن متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ولتأكيد النتيجة السابقة قام الباحث بدراسة نسب إجابات أفراد العينة لتقييم متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الثالث) كما هو مبين في الجدول (١٨), حيث تشير النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب"موافق" و"محايد" كانت ١٠٠% لتقييم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات على معدلات العبارات والمعدل العام في الجدول (١٨).

الجدول (١٨) توزيع نسب إجابات العينة لعبارات متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

الإجابة	النسبة المئوية%
موافق	٩٩%
محايد	١%
المجموع	١٠٠%

أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٥٧ و ٠,٨٩ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) أستخدم الباحث تحليل النموذج الخطي العام (GLM) للتعرف على متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الثالث) حسب المتغيرات الشخصية وكانت نتيجة التحليل كما هي مبنية في الجدول التالي:

جدول (١٩) النموذج الخطي العام (GLM) لتقييم متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	٤٦١,١٠٧a	٦٩	٦,٦٨٣		
Intercept	٩٣٨٩,٦٩١	١	٩٣٨٩,٦٩١	١,٣٤٥	٠,١٨٦
العمر	٢٧,٥٠٥	٣	٩,١٦٨	١,٨٨٩E3	٠,٠٠٠
المؤهل	١,٩٣٧	٢	٠,٩٦٨	١,٨٤٥	٠,١٦٠
الوظيفة	١٠,٤٨١	٢	٥,٤٢١	٠,١٩٥	٠,٨٢٤
عدد سنوات الخدمة	٤٥,١٨١	٣	١٥,٠٦٠	١,٠٩١	٠,٣٤٩
الوظيفة مستويات	١٠,٨٤١	٢	٥,٤٢١	٣,٠٣١	٠,٤٥
Error	١٤٩,٠٨٣	٣٠	٤,٩٦٩	١,٠٩١	٠,٣٤٩
Total	١٠٠٨٦,٠٤	٩٩			
Corrected Total	١٠١٥٠,٨٣٧	١٠٠			

a.Rsquared=756(Adjusted RSquared=194)

تشير النتائج أن المتغير الثالث (مدة الخبرة) كان ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ عند مستوى المعنوية ٠,٠٤٥ =a وقيمة F تساوي (٣,٠٣١) أي أن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أراء المشاركين تختلف حسب (مدة الخبرة) وكانت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج المستخدم ٧٥,٦%, أي أن الوظيفة كان مسئول عن ١, ٩٤% من التباين في أراء المشاركين.

التساؤل الثالث: ما هي متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

أن فعالية العلاقة وإيجابيها قيست بمعدل مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثالث, فإذا كان معدل عبارات المحور يساوي (٢) فإن أفراد العينة يكونون حياديين أو محايد نحو المحور, وإذا كان ألأكبر من (٢) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وفعالة, وإذا كان المعدل أقل من (٢) تكون الاتجاهات سلبية وغير فعالة, وتزداد درجة الاتجاهات الايجابية وفعاليتها كلما زادت قيمة المعدل, وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة لذلك استخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة لاختبار فيما إذا كان المعدل العام للمحور الثالث (ايجابي) أكبر من (٢), حيث كانت نتيجة الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي, كما يؤكد ذلك:

جدول (٢٠) اختبارT للعينة الواحدة لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

One – Sample Test

	Test Value=0,3				%٩٥Confidence Interval of the Difference	
متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات	T	df	Sig2-tailed	Mean Difference	Lower	Upper
	٦٠,٨٦٢	٩٩	٠,٠٠٠	١٥,١١٠٠٠	١٤,٦١٧٤	١٥,٦٠٢٦

كانت نتيجة اختبار (T) تساوي (٦٠,٨٦٢) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جدا وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٤) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢) , وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث ايجابية مما يدل على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

السؤال الرابع : ما أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

لتقييم أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الرابع) طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب (درجة الموافقة) والذي يعكس أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات من خلال الإجابة على تسع فقرات عبارات والتي تعكس أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يعرض الجدول (٢١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	محدودية توافر شبكة الإنترنت في الوحدات الإدارية.	٢,٣	٠,٨٨	موافق
٢	غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو العمل الالكتروني.	٢,٥	٠,٧٢	موافق
٣	غموض مفهوم التحول الرقمي داخل الشركات لدى بعض موظفي الإدارة (المرؤوسين).	٢,٨	٠,٠٥٣	محايد
٤	قلة خبرة بعض القيادات التحول الرقمي في الشركات في مجال التحول الرقمي.	٢,٧	٠,٥١	موافق
٥	سيطرة المركزية على عملية (صنع – اتخاذ) القرار في الإدارة.	٢,٥	٠,٤٢	موافق
٦	الخوف من التغيير لدى بعض القيادات الإدارية.	١,٨	٠,٧٤	محايد
٧	صعوبة أرشفة الأعمال التقليدية المتراكمة إلكترونياً.	٢,٥	٠,٧٠	موافق
٨	غياب القوانين والتشريعات الكفيلة لتطبيق التحول الرقمي.	٢,٦	٠,٦٣	موافق
٩	ندرة المبادرات من القيادات الإدارية لتطبيق التحول الرقمي.	٢,١	٠,٦٦	موافق
	المجموع الكلي	**٢,٤**	**٠,٦٤**	**موافق**

تشير النتائج في جدول (٢١) أن المعدل العام لدرجة الموافقة على أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات كانت " موافق" بمتوسط ٢,٤ وانحراف معياري ٠,٦٤ حيث كانت درجة الموافقة على جميع الفقرات "موافق" وتراوحت الأوساط الحسابية بين ١,٨ و٢,٦ بانحرافات معيارية ٠,٥٣ و٠,٨٨ على التوالي, ويعتبر هذا المعدل عال مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية جداً لهذا المحور (أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات), أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم التباين بين ٠٠,٥٨ و٠,٧٧ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزي لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث معامل (T) للتساؤل الرابع.

وتشير النتائج في الجدول (٢٢) التالي مقارنة بين تطبيق التحول الرقمي أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (٢٢) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعدلات تطبيق التحول الرقمي ومعوقات تطبيق التحول الرقمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	٧٠٧,٨٢٦	٣٤	٢٠,٨١٨	٣,٣٠٩	٠,٠٠٠
Within Groups	٤٠٨,٩٢٤	٦٥	٦,٢٩١		
Total	١١١٦,٧٥٠	٩٩			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ومعوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات حيث بلغ

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=3,309 أي أن معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات.

ولتأكيد النتيجة السابقة قام الباحث بدراسة نسب إجابات أفراد العينة لتقييم معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الرابع) كما هو مبين في الجدول (٢٤) , حيث تشير النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب"موافق" و"محايد" كانت ١٠٠% لتقييم معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات والتي انعكست على معدلات العبارات والمعدل في الجدول(٢٣).

الجدول (٢٣) توزيع نسب إجابات العينة لعبارات معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

الإجابة	النسبة المئوية
موافق	%٩٩
محايد	%١
المجموع	%١٠٠

أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم الانحرافات قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٥٣ و٠,٨٨ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) استخدم الباحث تحليل النموذج الخطي العام (GLM) للتعرف على أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الرابع) حسب المتغيرات الشخصية وكانت نتيجة التحليل كما هي مبنية في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٤): النموذج الخطي العام (GLM) لتقييم أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات حسب المتغيرات الشخصية

Tests of between – dubjects Effects

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	٨٧٥,٥٠٠a	٦٩	١٢,٦٨٨	١,٥٧٨	٠,٨٤
Intercept	٢٠٤١٣,٥١٩	١	٢٠٤١٣,٥١٩	E3	٠,٠٠٠
العمر	٥٥,٩٧٢	٣	١٨,٦٥٧	٢,٥٣٨	٠,٩٥
المؤهل	١٠,٥٠٨	٢	٥,٢٥٤	٢,٣٢٠	٠,٥٢٨
الوظيفة	١١,٣٣٧	٢	٥,٦٦٨	٠,٦٥٣	٠,٥٠٢
عدد سنوات الخدمة	٢٤,٦٨٨	٣	٨,٢٢٩	٠,٧٠٥	٠,٣٩٦
الوظيفة مستويات	٨٢,٧٦٩	٣٠	٢٧,٥٩٠	١,٠٢٣	٠,٠٢٩
Error	٢٤١,٢٥٠	١٠٠	٨,٠٤٢	٣,٤٣١	
Total	٢١٤٧٤,٢٩	٩٩			
Corrected Total	٢١٧٥,٦٧٩	١٠٠			

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

a.Rsquared=784(Adjusted RSquare=287)

تشير النتائج أن المتغير الثالث (مستويات التشغيل) كان ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ٠,٠٠ عند مستوى المعنوية a = 0,029 وقيمة F تساوي (٣,٤٣١) أي أن أراء المشاركين تختلف حسب (مستويات التشغيل) وكانت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج المستخدم ٧٨,٤%, أي أن مستويات التشغيل كان مسئول عن ٢,٨٧% من التباين في اراء المشاركين.

التساؤل الرابع: ما هي أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

أن فعالية العلاقة وإيجابيها قيست بمعدل مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الرابع, فإذا كان أكبر من (٢) تكون الاتجاهات سلبية وغير فعالة, وتزداد درجة الاتجاهات الايجابية وفعاليتها كلما زادت المعدل, وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة لذلك استخدم الباحث إختبار T للعينة الواحدة لاختبار قبما إذا كان المعدل العام للمحور الرابع (إيجابي) أكبر من (٢), حيث كانت نتيجة الاختبار كما هي مبنية في الجدول التالي:

	Test Value=0,3				%٩٥Confidence Interval of the Difference	
معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات	T	df	Sig2-tailed	Mean Difference	Lower	Upper
	٦٧,٤٣٨	٩٩	٠,٠٠٠	٢٢,٦٥٠٠٠	٢١,٩٨٣٦	٢٣,٣١٦٤

كانت نتيجة اختبار (T) تساوي (٦٧,٤٣٨) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جداً وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٤) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢), وهذا يدل على إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع ذو دلالة إيجابية مما يدل على تعدد أشكال معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

لتقييم سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الخامس) طلب من المشاركين في هذه الدراسة بتحديد المستوى المناسب(درجة الموافقة) والذي يعكس سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات من خلال الإجابة على ثمان فقرات كما يلي:

يعرض الجدول (٢٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
١	تأسيس بنية تحتية حديثة للاتصالات والمعلومات على مستوى الشركة.	٢,٢	٠٤٤	موافق

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢	نشر الثقافة الإلكترونية بدءاً من تدريس الحاسب الالي من المرحلة الابتدائية مرورا.	٢,٤	٠,٧٥	موافق
٣	إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلبي متطلبات التغير وإعادته.	١,٧	٠,٤٨	محايد
٤	تبني الإدارات العليا لمفاهيم تطبيق التحول الرقمي.	٢,٤	٠,٦٢	موافق
٥	مراجعة الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.	٢,٥	٠,٦٥	موافق
٦	وضع الإستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.	١,٦	٠,٤٧	محايد
٧	توفير الإعتمادات المالية اللازمة والإمكانات المادية للتطبيق الفعال.	١,٥	٠,٥٠	محايد
٨	وضع خطط وبرامج توعوية وتثقيفية لجمهور مع الإدارات في الشركات.	٢,٦	٠,٥٨	موافق
	المجموع	٢,١	٠,٥٦	موافق

تشير النتائج في جدول (٢٥) أن المعدل العام لدرجة الموافقة على أن سبيل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات كانت " موافق" بمتوسط ٢,١ وانحراف معياري ٠,٥٦ حيث كانت درجة الموافقة على جميع الفقرات" موافق" وتراوحت الأوساط الحسابية بين ١,٥و ٢,٦ بانحرافات معيارية ٠,٤٤ و٠,٧٥ على التوالي, ويعتبر هذا المعدل عال مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية جداً لهذا المحور (سبل مواجهة المعوقات التي قد تحويل دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات) أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم التباين بين ٠,٤٣ و٠,٦٥ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية (المتغيرات الديموغرافية) أستخدام الباحث معاملT للتساؤل الخامس.

وتشير النتائج في الجدول (٢٦) التالي مقارنة بين سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات باستخدام تحليل الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (٢٦) تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعدلات تطبيق التحول الرقمي وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	٤٨٤,٩٧٦	٣٤	١٤,٢٦٤	٢,٢٣٠	٠,٣٤
Within Groups	٧٥٣,٨٦٤	٦٥	١١,٥٩٨		
Total	١٢٣٨,٨٤٠	٩٩			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات, حيث بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٣٤ وقيمة F=2,230 أي أن سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ولتأكيد النتيجة السابقة قام الباحث بدراسة نسب إجابات أفراد العينة لتقيم وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الخامس) كما هو مبين في الجدول (٢٨), حيث تشير النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب" موافق" و"محايد" كانت ١٠٠% لتقييم سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات والتي انعكست على معدلات العبارات والمعدل العام.

الجدول (٢٧) توزيع نسب إجابات العينة لعبارات سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات

الإجابة	النسبة المئوية
موافق	%٩٧
محايد	%٣
المجموع	%١٠٠

أما بالنسبة للتباين في أراء المشاركين فقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين ٠,٤٤ و٠,٧٥ ولمعرفة فيما إذا كان هذا التباين يعزى لأي صفة من صفات المشاركين الشخصية(المتغيرات الديموغرافية) استخدام الباحث تحليل النموذج الخطي العام (GLM) للتعرف على تطبيق التحول الرقمي في الشركات على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات (المحور الخامس) حسب المتغيرات الشخصية وكانت نتيجة التحليل كما هي مبنية في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٨): النموذج الخطي العام (GLM) لتقييم سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات حسب المتغيرات الشخصية سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	٩٦١,٤٢٣a	٦٩	١٣,٩٣٤	١,٥٠٧	١٠٨
Intercept	١٤٥٠٥,٢٦٧	١	١٤٥٠٥,٢٦٧	١,٥٦٩E٣١	٠٠٠
العمر	٩,٥٢٥	٣	٣,١٧٥	٣٤٣	٧٩٤
المؤهل	٣٥,٤٦٩	٢	١٧,٧٣٤	٢,٩١٨	٠٤٥
الوظيفة	٤٧,٦٨٩	٣	١٥,٨٩٦	١,٧١٩	١٨٤
عدد سنوات الخدمة	٣٥,٣٥٩	٣	١١,٧٨٦	١,٢٧٥	٣٠١
الوظيفة مستويات	٢٥,٥٢٦	٢	١٢,٧٦٣	١,٣٨٠	٢٦٧
Error	٢٧٧,٤١٧	٣٠	٩,٢٤٧		
Total	١٥٦٢٠,٢٦	١٠٠			
Corrected Total	١٧٣٩٤,٤٤٣	٩٩			
		١٠٠			

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

a.Rsquared=576(Adjusted RSquare=261)

تشير النتائج أن المتغير الثاني (المؤهل) كان ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة ٠,٠٠ عند مستوى المعنوية a=0,045 وقيمة F تساوي (٢,٩١٨) أي أن أراء المشاركين تختلف حسب (المؤهل) وكانت قيمة معامل التحديد R2 للنموذج المستخدم ٥٧,٦%, أي أن المؤهل الأكاديمي كان مسئول عن ٢,٦١% من التباين في أراء المشاركين.

التساؤل الخامس: ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول **الرقمي في الشركات ؟**

أن فعالية العلاقة وإيجابيها قيست بمعدل مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الخامس, فإذا كان معدل عبارات المحور يساوي (٢) فإن أفراد العينة يكونون حياديين أو محايد نحو المحور, وإذا كان أكبر من (٢) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وفعالة, وإذا كان المعدل أقل من (٢) تكون الاتجاهات سلبية وغير فعالة, وتزداد درجة الاتجاهات الايجابية وفعاليتها كلما زادت قيمة المعدل, وتزداد الاتجاهات السلبية كلما قلت القيمة لذلك استخدم الباحث إختبار T للعينة الواحدة لاختبار فيما إذا كان المعدل العام للمحور الخامس(إيجابي) أكبر من (٢), حيث كانت نتيجة الإختبار كما هي مبنية في الجدول التالي:

جدول (٢٩) إختبار T للعينة الواحدة عن سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول **الرقمي في الشركات One- sample Test**

	Test Value=0,3				%٩٥Confidence Interval of the Difference	
سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات	T	df	Sig2-tailed	Mean Difference	Lower	Upper
	٥٤,١٦٣	٩٩	٠٠٠	١٩,١٦٠٠٠	١٨,٤٥٨١	١٩,٨٦١٩

كانت نتيجة إختبار (T) تساوي (٥٤,١٦٣) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جدا وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,١) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢), وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس ذو دلالة إيجابية أي أن سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التساؤل السادس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق التحول الرقمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي, العمل الحالي, سنوات الخبرة, المستويات التشغيلية.
للإجابة على السؤال تم استخدام معامل الانوفا One Way Anova وذلك لحساب وجود فروق طبقاً للمتغيرات الديموغرافية بما يلي:

جدول (٣٠) لحساب وجود فروق طبقاً للمتغيرات الديموغرافيةANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
المؤهل	Between Groups	١٩,٠٨٣	٣٤	٢,٢٦٧	٢,٠١٥	٠٤٨
	Within Groups	١٧,١٠٧	٦٥	٢٦٣		
	Total	٣٦,١٩٠	٩٩			
الوظيفة	Between Groups	٤٠,٩١٠	٣٤	٣,٦١٥	٢,٦٠١	٠٢٩
	Within Groups	٥٧,٨٤٠	٦٥	٨٩٠		
	Total	٩٨,٧٥٠	٩٩			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	٥٥,٤٠٣	٣٤	٤,٠٤١	٣,١٥٦	٠٠٣
	Within Groups	٥٨,٥٥٧	٦٥	٩٠١		
	Total	١٠٣,٩٦٠	٩٩			
مستويات الوظيفة	Between Groups	٣٦,٩٠٩	٣٤	٢,٤٩٧	٢,١٠٤	٠٥٩
	Within Groups	٢٩,٢٨١	٦٥	٤٥٠		
	Total	٦٦,١٩٠	٩٩			

يتضح من الجدول (٣٠) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات طبقاً للمتغيرات الديموغرافية فنجد طبقاً للمؤهل الأكاديمي داخل المجموعات(١٩,٠٨٣) بمتوسط حسابي للمربعات (٢,٢٦٧), بينما خارج المجموعات (١٧,١٠٧) بمتوسط حسابي للمربعات (٠,٢٦٣) عند قيمة (F) = ٢,٠١٥ عند دلالة ٠,٠٤٨.

بينما نجد المستوى الوظيفي داخل المجموعات (٤٠,٩١٠) بمتوسط حسابي للمربعات (٣,٦١٥) بينما خارج المجموعات (٥٧,٨٤٠) بمتوسط حسابي للمربعات (٠,٨٩٠) عند قيمة (F) = ٢,٦٠١ عند دلالة ٠,٠٢٩٨

بينما نجد عدد سنوات الخدمة داخل المجموعات (٥٥,٤٠٣) بمتوسط حسابي للمربعات (٤,٠٤١) بينما خارج المجموعات (٥٨,٥٥٧) بمتوسط حسابي للمربعات (٠,٩٠١) عند قيمة (F)= ٣,١٥٦ عند دلالة ٠,٠٠٣

بينما نجد مستويات الوظيفة داخل المجموعات (٣٦,٩٠٩) بمتوسط حسابي للمربعات (٢,٤٩٧) بينما خارج المجموعات (٢٩,٢٨١) بمتوسط حسابي للمربعات (٠,٤٥٠) عند قيمة (F) = ٢,١٠٤ عند دلالة ٠, ٠٥٩

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نتائج الدراسة

التساؤل الأول: ما درجة أهمية التحول الرقمي على تحسين أداء الموظفين ؟

أشارت نتائج هذا التساؤل إلى أن تحليل التباين الأحادي قد بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=3,681, كما كانت نتيجة اختبار (T) تساوي٩٦,٠٣٢ عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جدا وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٣) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢) , وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول لها نفس الفاعلية في أهمية التحول الرقمي على تحسين الأداء في الشركات.

التساؤل الثاني: ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات أشارت نتائج هذا التساؤل إلى أن تحليل التباين الأحادي قد بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=6,387, وقد أشارت النتائج أن نسبة إجابات أفراد العينة ب"موافق" و"محايد" كانت ١٠٠% لتقييم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات, كما كانت نتيجة اختيار (T) تساوي ٦١,٩١٢ عند درجة (٩٩) وهي كبيرة جداً وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٣) دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من(٢) وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني إيجابية مما تدل على وجود عوامل مساعدة تساهم في إمكانية تطبيق الإدارة في الشركات.

التساؤل الثالث: ما هي متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

أشارت نتائج هذا التساؤل إلى ان تحليل التباين الأحادي قد بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=4,514 وقد كانت اختبار (T) تساوي (٦٠,٨٢٦) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جدا وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠٠ مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث ايجابية مما يدل على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

التساؤل الرابع: ما أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات

أشارت نتائج هذا التساؤل إلى أن تحليل البيانات الأحادي قد بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠ وقيمة F=3,309, وقد كانت نتيجة اختبار (T) تساوي (٦٧,٤٣٨) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جداً وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,٤) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢), وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع ذو دلالة إيجابية مما يدل على تعدد أشكال معوقات تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

التساؤل الخامس: ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أشارت نتائج هذا التساؤل إلى أن تحليل التباين الأحادي قد بلغ مستوى الدلالة ٠,٣٤ وقيمة F=2,230, وقد كانت نتيجة اختبار (T) تساوي(٥٤,١٦٣) عند درجة حرية (٩٩) وهي كبيرة جداً وكذلك أن مستوى الدلالة بلغ ٠,٠٠ مما يدل على أن معدل العبارات (٢,١) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهو أكبر من (٢) , وهذا يدل على أن سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في الشركات لها نفس الفاعلية في تطبيق التحول الرقمي.

توصيات :

- أن تقوم إدارة الشركات بحل المشكلات القائمة على أرض الواقع قبل الانتقال إلى التحول الرقمي, إذ يجب على الإدارة ان تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملائها عبر الإنترنت.
- إجراء دراسة حول التحديات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي في الشركات, حيث أن معرفة التحديات والعقبات والوقوف عليها سببا في التواصل إلى النتائج المستهدفة.
- ضرورة أن تستخدم إدارة الشركات أنظمة التحول الرقمي مما يسهل في تعاملاتها وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية.
- تبني تدريب مديري وموظفي الموارد البشرية على كيفية التغلب على معوقات تطبيق التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشاريع تدريبية تشمل إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات تطبيق التحول الرقمي وكيفية العمل على علاجها.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة مخطط لها بعناية حول التعرف على أهمية تطبيق التحول الرقمي, وآليات التغلب على المشكلات أو الخلل قد يظهر في تطبيقاتها, التثبت من درجة صلاحيتها, وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواكب مع التطور القائم في التقنية الحديثة وزيادة المخصصات المالية التي تدعم وتقوي تطبيق التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المراجع:

سلطان ، عبدالله (٢٠١١).التقنية ووسائل الاتصالات ، الرياض : دار المريخ للنشر.
مفيد ، صالح ، (٢٠١٥).التكنولوجيا والرقمية ، الاسكندرية : الدار العربية للنشر.
العزة، محمد(٢٠٢٢), معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأردنية, المركز القومي للبحوث غزة, مجلة العلوم التربوية والنفسية, مج٦, ع١٤.
العكيدي، سوسن (٢٠١٨), المتطلبات التقنية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة كلمات للاتصالات في محافظة كركوك, جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراة تخصص علم المكتبات ،٢٠٠٨،ص ٢٣)
الاقبالي ، حامد بن احمد إبراهيم (٢٠١٩) مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجة لصغار السن في الوطن العربي ، المجلة التربوية ، المجلد (٦٨) العدد (٦٦) كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ديسمبر .

الرسائل العلمية :

البلوشية ، نوال بنت علي ، (٢٠١٨).واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانيه على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة عمان كلية إدارة الأعمال.

المجلات العلمية :

المطرف ، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات ، من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، لمجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط ، المجلد (٢٦) ، العدد السابع ، يونيو ، ٢٠٢٠.
البلوشية ، نوال بنت علي ، (٢٠١٨).واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دراسة ميدانيه على عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة عمان كلية إدارة الأعمال.
حماد ، محمد (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين ، دراسة ميدانية على الشركات المصرية لتجارة الادوية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات ، كلية التجارة ،٧ (٢)
البطاينه، محمد (٢٠١٦) اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية ، مجلة الدراسات والعلوم الادارية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الزين ، سميح ، (٢٠١٦). التحول لعصر الإدارة الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

البطاينه، محمد (٢٠١٦) اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية ، بحث منشور ، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الاردنية ، المجلد ٤٣، العدد ١، عمان

عبيدات، ابراهيم محمد يوسف (٢٠٢٢) البرامج التدريبية وأثرها على الاداء الوظيفي دراسة حالة في شركة مياه الأردن - مياهن، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت، كلية الأعمال، الأردن

محمد خليل ،(٢٠١١). دور التكنولوجيا في تطوير وسائل الاتصالات ، رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الاسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا.

المسلماني ، المطرف ، (٢٠٢٠) التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات ، من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط، المجلد (٢٦) ، العدد السابع .

مفيد ، صالح ، (٢٠١٥).التكنولوجيا والرقمية ، الاسكندرية : الدار العربية للنشر.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع "الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً"

Violations against journalists in war and conflict zones Journalist "Shireen Abu Akleh is a model"

إعداد

ديمة إسماعيل حرب حمد

Dima Ismail Harb Hamad

مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردني، عمّان، الأردن

كامل خورشيد مراد

Kamel Khurshid Murad

قسم الصحافة والإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن

نجم عبد خلف الحاتمي العيساوي

Najm Abed Khalaf Alhatimi Aleessawi

قسم البحوث والدراسات، اتحاد الجامعات العربية، عمّان، الأردن

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365888

استلام البحث ١٠ / ٤ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ٢٤ / ٤ / ٢٠٢٤

حمد، ديمة إسماعيل حرب ومراد، كامل خورشيد و العيساوي، نجم عبد خلف الحاتمي (٢٠٢٤). الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع "الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً". ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٥٦٣ – ٥٨٦.

http://ajahs.journals.ekb.eg

الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع "الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً"

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الصحفيين في مناطق الأزمات والحروب (الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً). وتم استخدام المنهج النوعي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة والمقابلات المنتظمة مع شخصيات أكاديمية وإعلامية. وتمثل مجتمع البحث بعددٍ من الشخصيات الإعلامية التي واكبت الصحفية أبو عاقلة أو عملت معها أو عاصرتها، أو شخصيات على صلة مباشرة بالإعلام، وعمل المراسلين الصحفيين. من أبرز نتائج الدراسة أن نوع الانتهاكات التي يواجهها المراسلون الحربيون متعددة الأشكال، ومنها: الاعتقال والاختطاف، والتعذيب والمحاكمات، والقتل والاغتيال، وهناك ثغرات في القانون الدولي الإنساني، تعرقل حمايتهم وتأمين سلامتهم، ومثال ذلك أن المتورط بمقتل شيرين أبو عاقلة من جيش الاحتلال ما زال حراً طليقاً، ولا توجد آمال بملاحقته وفقاً للقوانين والأنظمة السائدة حاليا. إن الصحفيين يقتلون أثناء تأديتهم واجبهم في نقل الحقيقة. لقد كانت تغطية القنوات العربية والإعلام العربي لحادثة اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة بصورة مرضية من حيث تفنيد الحقيقة، وأن أبرز قيود سلطات الاحتلال لعمل الصحفيين في تغطية الأحداث في الأراضي الفلسطينية هي تقييد حركتهم، وتدمير أدواتهم ومعداتهم ومصادرها، وممارسة العنف في أحيان كثيرة؛ حتى لا يستطيعون نقل الحقيقة للعالم العربي والدولي.

الكلمـات الدالـة: الأزمات، الحروب، فلسطين، شيرين أبو عاقلة، قناة الجزيرة، المراسلون

ABSTRACT

The article aimed to know journalists' reality in crises and wars (journalist Sherine Abu Aqla is an example). A qualitative approach was used to collect, analyze, and interpret data, relying on theoretical literature, previous studies, and regular interviews with academic and media figures. The research community was represented by a number of media figures who accompanied, worked with, or lived with journalist Abu Aqla or figures directly related to the media and the work of press reporters. One of the most prominent results is that the types of violations that war correspondents face are multifaceted, including arrest and kidnapping, torture and trials, and murder and assassination, and

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

there are loopholes in international humanitarian law that hinder their protection and safety. For example, the person involved in the killing of Sherine Abu Aqla was from the occupation army. The killer is still free, and there are no hopes of persecuting it according to the currently prevailing laws and regulations. Journalists are killed while performing their duty to report the truth. The coverage of the assassination of journalist Sherine Abu Aqla by Arab channels and Arab media was satisfactory in terms of refuting the truth. The most prominent restrictions of the occupation authorities on the work of journalists in covering events in the Palestinian territories are restricting their movement and destroying their tools, equipment, and sources. In addition, they often practice violence to prevent them from conveying the truth to the world..

Keywords: crises, wars, Sherine Abu Akleh, Palestine, Al-Jazeera channel, correspondents.

المقدمة

لطالما كانت الحروب والنزاعات جزءًا لا يتجزأ من التاريخ الإنساني، فيما الصحافة من واجبها توثيق قصص الحرب وأخبارها وتقديمها للناس، ما يعني أن مهنة الصحفي تكتنفها الخطورة، فالحرب يُحيطها دائماً الدماء والمعاناة الإنسانية، والمعلومات تفيض عن الحاجة؛ لاسيما اليوم في ظل وجود الإعلام الاجتماعي ووسائل الاتصال، وفي خضمّ ذلك تخرج روايات وقصص متعددة، ومتضاربة عما يتعرض له الإعلاميون والصحفيون من استهدافٍ منظم أثناء تغطيتهم لتلك الأحداث.

وتشير منظمة الشارة الدولية، التي تهتم بحماية الصحفيين إلى أن ١٣٩ صحفياً، قتلوا في عام ٢٠١٣، منهم ٦٠ صحفياً في الدول العربية التي حدثت فيها أزمات الربيع العربي، فقتل في سوريا ٣٦ صحفياً، و١٩ في الصومال، و٣ في العراق، وصحفيّ في كل من البحرين، ومصر، وتعد هذه الأرقام مرعبة، وفي الوقت ذاته تبين خطورة ما يؤديه أصحاب هذه المهنة من رسالة، حيث يطلق عليها في بعض الأحيان "مهنة الموت"، وليست "مهنة البحث عن المتاعب" فقط. ولم يكن دور الصحفيين في الحروب والأزمات المتواصلة التي دارت وتدور في العالم تتعلق بتغطية المعارك والقتال فقط، بل إنهم يتخذون من القصة الإنسانية محوراً وجوهراً؛ لتكون محركاً لتغطيتهم الإعلامية، ومن ليبيا إلى أفغانستان مروراً بالعراق وسوريا وباكستان والصومال والفلبين وسوريا وباقي مناطق الصراع الأخرى، كان

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصحفيون بارعين في رواية القصص الصحفية، ومثابرين دائماً من أجل استخراج معنى من فوضى الحرب التي تجتاح المنطقة، ودائماً ما تقدّم السياق المطلوب (دباشي، ٢٠١٨، ص٦٠).

وشهد الصراع العربي ـــ الإسرائيلي النصيب الأكبر من عنف الاحتلال ضد الصحفيين العرب عامة، والفلسطينيين خاصة، حيث استشهدت شيرين أبو عاقلة بتاريخ ١١ أيار/مايو ٢٠٢٢، ولم يكن قتلها الانتهاك الوحيد للاحتلال، فمن الصحفيين الذين قتلهم الاحتلال: محمد شاهين، وعبد الحميد الكولك، ويوسف أبو حسين، واستمرت الانتهاكات الإسرائيلية بين اعتقالٍ وقتلٍ وعرقلةٍ في الأحداث الميدانية التي يغطيها الصحفيون على الأرض في الضفة الغربية وقطاع غزة، والحروب على القطاع، والاقتحامات في المسجد الأقصى، والانتفاضات الفلسطينية، وقد وثّق المركز الفلسطيني للحريات والتنمية خلال العام ٢٠٢١ ما يزيد على ٣٦٨ انتهاكاً للصحفيين، منها ١٥٥ انتهاكاً مباشراً تنوع بين من قتلٍ وإصابات (نوفل، ٢٠٢٢). وبذلك يكون الاحتلال الإسرائيلي ضرب المواثيق والقوانين الدولية بعرض الحائط، وهي التي تحرم اغتيال الصحفيين واعتقالهم والاعتداء عليهم، ومن المنظمات الكبرى التي ترعى حقوق الصحفيين في مناطق النزاع والحروب، الأمم المتحدة، التي أصدرت القرار رقم (٦٩/١٨٥) الصادر عن الجمعية العمومية بتاريخ ٢٠١٤/١٢/٨، المتعلق بسلامة الصحفيين، ومسألة الإفلات من العقاب، وقرار مجلس الأمن (٢٢٢٢) الصادر بتاريخ ٢٠١٥/٥/٢٧، والمتعلق بحماية الصحفيين (United Nation, 2022).

وفي عام ٢٠٢١ كان استهداف الصحفيين في الأراضي المحتلة غير مسبوق، حيث أصيب عشرات الصحفيين أثناء التغطيات في الضفة الغربية، والقطاع والقدس، والداخل الفلسطيني المحتل، حيث يؤكد الاحتلال الإسرائيلي أن استهداف الصحفيين منهجٌ وسياسيةٌ له يتبعها للاعتداء عليهم، وأنّ هذه السياسة لا تقف عند حدّ الاعتداء بالضرب والاعتقال فقط كما حدث مع الصحفية جيفارا البديري، وإنما تصل إلى القتل كما حدث مع مراسلة الجزيرة شيرين أبو عاقلة، ومازالت الانتهاكات الإسرائيلية ضد الصحفيين الفلسطينيين وغيرهم في الضفة الغربية وقطاع غزة، والداخل الفلسطيني المحتل، حيث تتواصل الاعتقالاتٍ والقتلٍ والتهديدٍ وتوقيف العمل الصحفي في الأحداث الميدانية التي يقوم الصحفيون الفلسطينيين بتغطيتها أثناء الاجتياحات في الضفة الغربية، والحروب على قطاع غزة، والاقتحامات في الأقصى، والانتفاضات الفلسطينية السابقة (نوفل، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة

ازدادت إشكالية اضطهاد المراسلين في مناطق النزاعات والحروب، حيث يتعرضون للقتل والإصابات والاعتقال؛ ليخفي المعتدون الحقائق والجرائم التي تقوم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بها الجيوش والقوات المقاتلة حين يخالفون القانون الدولي، ويرتكبون جرائم حرب، مثل: استهداف المدنيين، والقصف العشوائي للمدن والقرى، والمناطق الآهلة بالسكان، إضافة إلى انتهاك حقوق الأسرى الحرب ومعاملتهم معاملة غير أدمية، لذلك يحاولون منع المراسلين من نقل تلك الأخبار إلى العالم.

منذ عام ١٩٩٢ قتل أكثر من ١٩ صحفياً في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ١٦ منهم يحملون الجنسية الفلسطينية، ومعظمهم كانوا يغطون الأحداث في المناطق الساخنة، وتحمّل هؤلاء الصحفيون الفلسطينيون بشكلٍ غير متكافئ وطأة العنف الذي يمارسه الجيش الإسرائيلي على المدنيين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. وأصيب العديد من المراسلين والمصورين والصحفيين بجروح جرّاء ضربات صاروخية، أو إطلاق ذخيرة حية، أو رصاص مطاطي، أو غاز مسيل للدموع أثناء قيامهم بمهامهم الصحفية في الأراضي الفلسطينية، ليضرب الجيش الإسرائيلي بعرض الحائط كل المواثيق والاتفاقيات الدولية واتفاقيات حقوق الإنسان التي تنص على حرية الصحفيين، وحمايتهم؛ ليتمكنوا من نقل الحقيقة التي تحصل في هذه المناطق إلى العالم بصورة واضحة وشفافة، فيما يحرص الإسرائيليون، على إخفاء الانتهاكات التي يرتكبونها ضد المدنيين الفلسطينيين (الحرة، ٢٠٢٢).

وتهدف هذه الدراسة إلى سدّ فجوةٍ بحثية، فيما يتعلق بأوضاع الصحفيين تحت ظروف الحروب والنزاعات، حيث يمثل اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة واقعاً حقيقيا لما يتعرّض له الصحفيون المستقلون من مخاطر، وتستحق قضية اغتيال أبو عاقلة البحث على الصعيد المهني، إذ يُعد اغتيال الصحفيين مُحرّم دولياً. ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما واقع المراسلين الصحفيين في مناطق الأزمات والحروب: الصحفية شيرين أبو عاقلة أنموذجاً؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال دراسة واقع المراسلين في مناطق الأزمات والحروب وتحليله. وتكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

١. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للمقال في كونه يثري البحوث العلمية التي تركّز على موضوع المراسلين في مناطق الأزمات والحروب؛ بسبب الاضطهادات التي يتعرّضون لها من قتلٍ واعتقالٍ؛ لمنعهم من نقل الصورة الصحيحة للعالم عما يحدث فعلاً. كما تتمثل أهمية المقال في التركيز على الصحفية شيرين أبو عاقلة، التي اغتالتها قوات الاحتلال عند اقتحامها مخيّم جنين في ١١ أيار/مايو ٢٠٢٢.

٢. الأهمية العملية:

تتركز أهمية المقال العملية من خلال التركيز على أهمية حماية الصحفيين في مناطق النزاعات والحروب وحمايتهم. تفتح الدراسة للباحثين والصحفيين، ومنظمات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حقوق الإنسان مجالات؛ لتسليط الضوء على الانتهاكات، التي ترتكب بحق الصحفيين بعامة، واغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة بخاصة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع المراسلين في مناطق الأزمات والحروب: شيرين أبو عاقلة أنموذجاً. كما يسعى المقال إلى معرفة نوع الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع، ومدى تأثير اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة في حماية المراسلين الصحفيين بمناطق النزاعات والحروب. بالإضافة إلى التعرف إلى كيفية تعامل الصحافة العربية والعالمية مع اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى معرفة واقع المراسلين في مناطق الأزمات والحروب: شيرين أبو عاقلة أنموذجا. ويتفرّع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

١. ما نوع الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع؟
٢. ما مدى تأثير اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة في حماية المراسلين الصحفيين بمناطق النزاعات والحروب؟
٣. كيف تعاملت الصحافة العربية والأجنبية مع اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة؟
٤. ما واقع المعاناة التي يعيشها الصحفيون أثناء تغطيتهم للأحداث؟
٥. كيف تعاملت القوانين والمواثيق الدولية مع حماية الصحفيين في مناطق النزاع والصراع؟

مصطلحات الدراسة

- **المُراسل الصحفي:** هو مندوب الصحيفة خارج الإقليم الذي تصدر فيه، فإذا كان داخل البلد نفسه، أو خارج المدينة أو الإقليم التي تصدر فيه الصحيفة فإنه يسمّى مراسل الصحيفة المحلي أو الإقليمي، أما إذا كان خارج البلد فيسمّى مراسل الصحيفة الخارجي (ربيع، ٢٠٠٥، ص٧). ويعرف إجرائياً: هو الصحفي الذي يوفر جميع البيانات والأخبار، والأحداث المحلية والعالمية بسرد الأحداث والقصص والأخبار، وتقديم الأخبار العاجلة عبر محطات البث المرئية والمسموعة المختلفة التي تتضمن المحطات الإذاعية، وقنوات التلفاز، والمواقع الالكترونية، إضافة إلى الصحف اليومية والمجلات الورقية.
- **المُراسل الحربي:** هو صحفي أو مذيع يغطي أخبار الحملات العسكرية والمعارك لصحيفة، أو راديو، أو تلفزيون معين، ويتسم عمله الصحفي بالأخبار المثيرة والتحقيقات؛ مما يعرضه للمخاطر مثل القتل والإصابة (Hanrahan, 2011). ويعرف إجرائياً: هو الصحفي الذي يغطي قصصاً مباشرة من منطقة الحرب.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- **مناطق النزاعات:** المناطق التي يحدث فيها نزاعٌ مسلحٌ، أو يحتمل حدوثه بين أطراف عسكرية، ويُؤخذ أيضاً ليشمل المناطق التي تكون فيها هذه الأطراف في حالة تأهب أو توتر عسكري شديد؛ مما قد يعرّض المدنيين للخطر (Junne and Verokren, 2005). وتعرف إجرائياً: هي خلافٌ على امتلاك السيطرة على الأراضي بين دولتين أو أكثر، والغالب يكون الخلاف على ملكية الأرض.
- **حماية الصحفيين:** هي عملية الدفاع عن حقوق الصحفيين، وخصوصاً حق التعبير عن الرأي، حيث تتبع بعض الأنظمة سياسة تكميم أفواه الصحفيين؛ لمنع وصول الصورة الصحيحة للمجتمع، ومن أجل ذلك؛ تم تشكيل لجنة الدفاع عن حقوق الصحفيين، التي مقرها مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأميركية (CPJ, 2020). وتعرف إجرائياً: هي الدفاع عن الصحفيين وحماية حقوقهم ضد من يحاول منعهم من ممارسة عملهم؛ لإخفاء أفعالٍ أو ممارساتٍ غير قانونية تم ارتكابها.

الأدب النظري:

لقد كفل القانون الدولي الإنساني مجموعة من الحقوق والالتزامات للصحفيين أثناء النزاعات المسلحة، وتمثلت بمجموعة القواعد الإنسانية، حيث يحق لهم أن يُعاملوا معاملة إنسانية، ويجب احترامهم وحمايتهم وإعطاؤهم كامل حقوقهم، وبالمقابل يُمنع عليهم الإساءة إلى وسائل الإعلام، واستغلالها لأغراضٍ أخرى كالدعاية والتحريض، ويتمتع الصحفيون الذين يغطّون النزاعات المسلحة بما يتمتع به المدنيون إضافة إلى دخولهم منطقة النزاع المسلح، ومع توسّع دور الصحفيين ووجودهم في أرض المعركة، بات من الضروري بسط الحماية القانونية عليهم، فهم بحكم وجودهم في مناطق الصراعات المسلحة عرضة للكثير من المخاطر.

إن اتفاقية جنيف الأولى والخاصة بتحسين حال الجرحى من الجيوش في الميدان، التي تم توقيعها عام ١٨٦٤ تعد البداية الحقيقية للقانون الدولي الإنساني، حيث وضعت الأسس التي قام عليها ما كان يعرف آنذاك باسم قانون الحرب، إلا أنّ هذه الاتفاقية جاءت خالية من أي إشارة بخصوص حماية المراسلين الحربيين..، وبدلا من ذلك نصت المادة ٧٩ من البروتوكول الأول الصادر عام ١٩٧٧ والملحق بمعاهدات جنيف لعام ١٩٤٩ على أن يعامل الصحفيون العاملون في مناطق الصراعات المسلحة معاملة المدنيين، وهذا يعني بالنسبة للصحفيين تحريم الهجوم عليهم واستهدافهم من قبل أي من الأطراف المتحاربة، فقواعد القانون الدولي الإنساني تحرّم الهجوم على المدنيين وتعد استهدافهم جريمة حرب.

وتنص المادة (٧٩) من البروتوكول الأول الإضافي من اتفاقيات جنيف لعام ١٩٤٩ على ما يلي:

١. يُعد الصحفيون الذين يباشرون مهمات مهنية خطرة في مناطق المنازعات

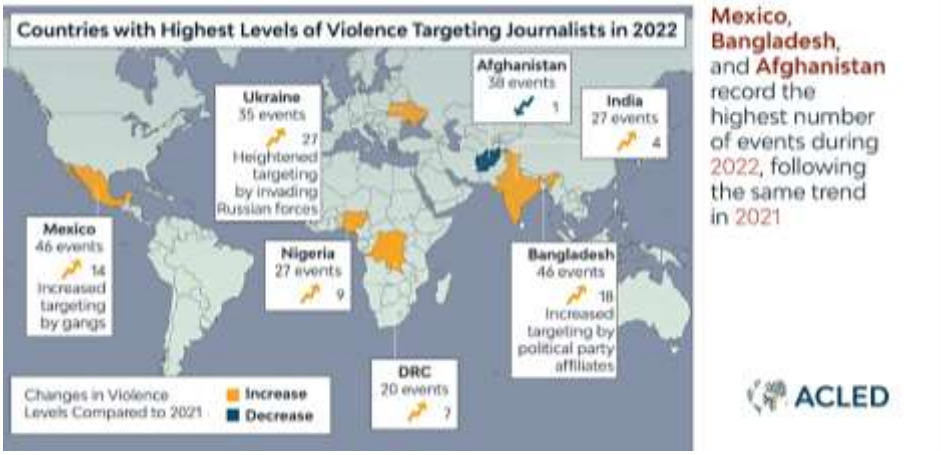
ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المسلحة أشخاصاً مدنيين.

٢. تجب حمايتهم بهذه الصفة بمقتضى أحكام الاتفاقيات، وهذا البروتوكول شريطة ألا يقوموا بأي عملٍ يُسيء إلى وضعهم كأشخاصٍ مدنيين.

تهديدات حياة الصحفيين

يواجه الصحفيون مستويات عالية من العنف. وقد تفاقم التهديد عام ٢٠٢٢، حيث سجل موقع ACLED ما يقرب من ٥٢٠ حادثة عنف استهدفت الصحفيين في جميع أنحاء العالم، مقارنة بـ ٤٦٠ حادثة عام ٢٠٢١. ومن بين الدول التي تعاني من أعلى مستويات العنف، تتصدر المكسيك وبنجلاديش وأفغانستان القائمة للعام الثاني على التوالي. وظل العنف الذي يستهدف الصحفيين في أفغانستان عند مستويات مماثلة في الفترة من ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢١، تم تسجيل أكبر زيادة في أعمال العنف التي تستهدف الصحفيين في أوكرانيا، حيث سجل ACLED ٣٥ حدثًا من هذا القبيل في عام ٢٠٢٢ - أي بزيادة تزيد عن ثلاثة أضعاف مقارنة بعام ٢٠٢١(Jaffe et al., 2023):

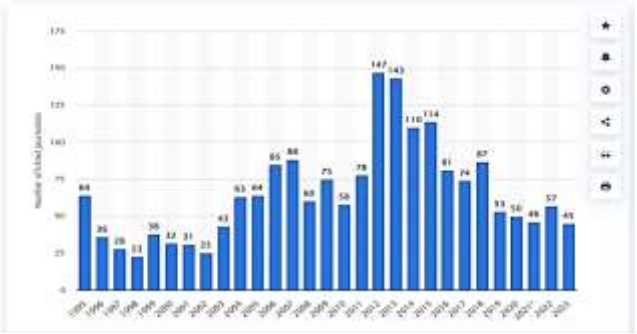


الشكل (١): يوضح الدول التي تشهد عنفا ضد الصحفيين خلال عام ٢٠٢٢.
المصدر: (Jaffe et al., 2023)

كما كشفت البيانات التي تم جمعها من دول حول العالم أن ٤٥ صحفياً قُتلوا في جميع أنحاء العالم في عام ٢٠٢٣. وأظهرت إحصائيات وفيات الصحفيين حسب المنطقة أن ستة عمليات قتل صحفيين وقعت في العراق في عام ٢٠٢٠، إلى جانب أربع في باكستان وأربعة في الهند. وفي السياق ذاته، يتعرض الصحفيون لخطر القبض عليهم واحتجازهم كعقوبة لانتقادهم نظامًا سياسيًا أو أيديولوجية دينية، ويتعرضون للاضطهاد والملاحقة بسبب المحتوى الذي ينشرونه، ويُقتلون بالرصاص

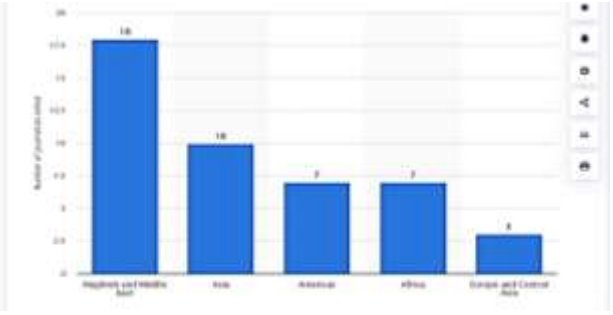
ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لمجرد أنهم كانوا في المكان الخطأ. توقيت خطا. ويتجاوز العدد السنوي للصحفيين المسجونين بانتظام ٢٥٠ صحفيا في جميع أنحاء العالم. بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٩، تم اعتقال ما يقرب من ١٥٠٠ صحفي واختطاف ما يقرب من ٤٠٠، والشكل أدناه يبين عدد الصحفيين الذين قتلوا في العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة؛ ١٩٩٥-٢٠٢٣(Watson, 2024-a):



الشكل (٢): يوضح عدد الصحفيين الذين قتلوا في العالم للفترة ١٩٩٥-٢٠٢٣
المصدر: (Watson, 2024-a)

وفي موضوع ذي صلة، كشفت بيانات Statistics أن المنطقة الأكثر خطورة بالنسبة للصحفيين في عام ٢٠٢٣ هي المغرب العربي والشرق الأوسط، حيث قُتل ١٨ صحفيًا هناك في ذلك العام بسبب عملهم أو أثناء أداء واجباتهم. وإن ما يقرب من ٦٠ بالمئة من الصحفيين المحتجزين في العالم حتى أواخر عام ٢٠٢٣محتجزين بتهم مناهضة الدولة، في حين تم سجن تسعة بالمئة فقط للاشتباه في نقلهم أخبارًا كاذبة، والشكل التالي يبين عدد الصحفيين الذي قتلوا في عام ٢٠٢٣ في العالم(Watson, 2024-b):



الشكل (٣): يوضح عدد الصحفيين الذي قتلوا في عام ٢٠٢٣ في العالم
المصدر: (Watson, 2024-b)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من أبرز الصحفيين الذين فقدوا حياتهم بسبب مهنتهم(ضفة ثالثة، ٢٠٢٢):

- الصحفي ناجي الجرف السوري الذي نقل الأحداث من سورية وتوثيقها.. قتل ناجي الجرف عام ٢٠١٥ في مدينة عينتاب بالقرب من الحدود السورية، ولم تعلن في وقتها أي جماعة مسؤوليتها عن الجريمة، ولكن من المرجح أنه فقد حياته على أيدي أتباع أنصار الدولة الإسلامية في تركيا.
- الصحفي الفلسطيني عماد أبو زهرة، استهدفته قوات الاحتلال بجنين ١١ تموز/ يوليو ٢٠٠٢، توفي أبو زهرة في المستشفى في اليوم التالي.
- الصحفية المصورة اللبنانية ليال نجيب، التي أصيبت بشظايا صاروخ أثناء وجودها في سيارة أجرة على الطريق قرب قرية قانا، عندما شنت إسرائيل هجمات على لبنان ردًا على غارة حدودية شنتها جماعة حزب الله اللبنانية، وهي واحدة من سبعة صحفيين قتلوا في لبنان منذ نهاية الحرب الأهلية عام ١٩٩٠.
- الصحفية والمراسلة أطوار بهجت العراقية ، اختطفت في عام ٢٠٠٦ عندما تعرض ضريح العتبة العسكرية المقدسة في سامراء لهجوم أدى إلى تدمير الضريح والمسجد. وقتلت في ٢٢ شباط/فبراير ٢٠٠٦.

شيرين أبو عاقلة

ولدت شيرين نصري أنطون أبو عاقلة في ٣ نيسان/أبريل1971 في القدس لأسرة مسيحيّة تعود جذورها إلى مدينة بيت لحم. وتخرّجت في مدرسة راهبات الوردية في بيت حنينا بالقدس، ودرست في البداية الهندسة المعمارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في الأردن، ثم انتقلت إلى تخصص الصحافة والإعلام-قسم العلوم السياسية، وحصلت على درجة البكالوريوس في جامعة اليرموك بالأردن عام ١٩٩١. وعادت بعد التخرج إلى فلسطين، وعملت في عدة مواقع، ومنها: وكالة الأونروا، وإذاعة صوت فلسطين، وقناة عمان الفضائية، ومؤسسة مفتاح، وإذاعة مونت كارلو. ثم انتقلت للعمل في عام ١٩٩٧ إلى قناة الجزيرة الفضائية، حيث عملت أبو عاقلة على تغطية أحداث الصراع الفلسطيني ـــ الإسرائيلي، في الميدان الصحفي إلى أن قُتلت برصاص جيش الاحتلال الإسرائيلي في ١١ أيار/ مايو ٢٠٢٢. وفي عام ٢٠٠٠ غطّت شيرين أحداث الانتفاضة الفلسطينيّة، وكذلك الاجتياح الإسرائيلي لمخيمي جنين وطولكرم عام ٢٠٠٢، والغارات والعمليّات العسكريّة الإسرائيليّة التي تعرّض لها قطاع غزة، وكانت أول صحفيّة عربيّة يسمح لها بالدخول إلى سجن عسقلان الإسرائيلي في عام ٢٠٠٥، حيث أجرت مقابلات مع الأسرى الفلسطينيين الذين صدرت بحقهم أحكام طويلة بالسجن (بي بي سي عربي، ٢٠٢٢)، قال عنها أستاذها في جامعة اليرموك الدكتور عزت حجاب فقد أشاد بشغفها بمهنة الإعلام، مشيرا إلى أنها كانت طالبةً مثابرة نشيطة ذات خلق رفيع، تعشق ما تدرس، مُستمعة ومُخزنة لكل صغيرة وكبيرة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في ذهنها، لم تخلق المسافات عائقاً أمام مواظبتها لمحاضراتها، وكانت خلّاقة في أفكارها، مُبدعة في مساقاتها التي تدرسها (حجاب، مقابلة، ٢٠٢٢).

اغتيال شيرين أبو عاقلة

أعلنت قناة الجزيرة في تمامِ الساعة السابعة وأربع دقائق من صباح يوم الأربعاء الموافق الحادي عشر من أيار/ مايو ٢٠٢٢ عن إصابة مراسلتها شيرين أبو عاقلة برصاصِ جيش الاحتلال الإسرائيلي أثناء تغطيتها لتوغّله واقتحامه مخيم جنين، قبل أن تُعلن في خبرٍ موال بعد دقائق خبر استشهادها برصاص الجيش الإسرائيلي. وأكدت قناة الجزيرة أنَّ شيرين كانت ترتدي سترة الصحافة ومع ذلك استهدفها جيش الاحتلال بالقتل حيث أصيبت تحت الأذن على الرغم من أنها كانت ترتدي الخوذة الواقية من الرصاص، مما يعني أن مطلق النار عليها قناص محترف، ثم نشرت شبكة الجزيرة الإعلامية بيانًا ذكرت فيه: «في جريمة قتل مفجعة تخرق القوانين والأعراف الدولية أقدمت قوات الاحتلال الإسرائيلي على اغتيال شيرين»، وأدانت هذه الجريمة التي وصفتها بالبشعة، فيما وجه جيش الاحتلال الإسرائيلي اتهامات متكررة للشهيدة شيرين أبو عاقلة بتصويرها مناطق أمنية، وكان رد الشهيدة على هذه الاتهامات أنها كانت دائماً ما تشعر بأنها مستهدفة من قبل الاحتلال، بالإضافة إلى تعرّضها لمضايقات من مستوطنين مسلحين أثناء عملها" (الجزيرة نت، ٢٠٢٢-أ).

وقال زميلا الصحفية: علي السمودي، ومجاهد السعدي اللذان كانا بجانبها عند إصابتها: إن جيش الاحتلال تعمّد إطلاق النار بشكلٍ مباشر على الصحفيين مع العلم أنه لم يكن يوجد مسلحون، ولم تكن هناك مواجهات وكانت المنطقة آمنة مضيفاً، وأضافا: "حاولنا كشف أنفسنا للاحتلال كي نوضح لهم أننا صحفيون لكيلا يتم استهدافنا، وكنا ندرك أن الوضع صعب، فتقدّمنا بشكلٍ تدريجي لإظهار أننا صحفيون". وقال الصحفية شذا حنايشة التي كانت بجانب شيرين لحظة إصابتها، إنها كانت ترتدي الدرع والخوذة الخاصين بالصحافة، وإن من أطلق النار عليها كان يقصد قتلها، وإن ما حدث "جريمة اغتيال"، وإن الصحفيين "كانوا هدفا للاحتلال" (الجزيرة نت، ٢٠٢٢-أ).

محطات في حياة الشهيدة شيرين أبو عاقلة

وفي مقابلة أجريت مع نقيب الصحفيين الأردنيين، راكان السعايدة، الذي كان زميلاً لها في مرحلة البكالوريوس قال: "درسنا في كلية الإعلام لمدة من الوقت، وتخرجت قبلي بمدة قصيرة بسيطة، وأثناء الدراسة الجامعية لم تكن فتاة عادية، ولم تعش الحياة الجامعية كأي طالب أو طالبة، على العكس، كنا دائماً نشعر بأن زميلتنا شيرين إنسانة مسكونة بالقضية الفلسطينية، وشيرين كانت تشعر بأن الإعلام سلاحها النضالي لتعرية الاحتلال الإسرائيلي... شيرين اليوم تحولت لأيقونة، برغم الحزن والألم على فقدها. والكل فخورون جداً بها وبالتزامها وبشهادتها، وفخورون بهذا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التعاطف العالمي معها، .. إن شيرين استطاعت أن تترك بصمة كبيرة جداً"(السعايدة، مقابلة، ٢٠٢٢).

وفي لقاء أجري مع رئيس تحرير صحيفة الرأي الأردنية الدكتور خالد الشقران، قال: شعلة نشاط في اليرموك، إذ كانت شيرين مجتهدة وشعلة نشاط بأداء واجباتها الأكاديمية النظرية والعملية، وحرصت على أن تصبح إعلامية تخدم قضيتها ووطنها، فكانت في كل مكان في فلسطين، أدت دورها إعلامية مناضلة فلسطينية تنقل انتهاكات المحتل، لذا تمت تصفيتها بوضح النهار" (الشقران، مقابلة، ٢٠٢٢). ونعت جامعة اليرموك الزميلة الإعلامية شيرين أبو عاقلة، ونظمت وقفة حداد للتنديد باغتيال خرّيجتها أمام مبنى كلية الإعلام، وتكريماً لشيرين أبو عاقلة أعلنت الجامعة عن فتح باب التقدّم لمنحة "شرين أبو عاقلة" لدراسة الماجستير في الإعلام على الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢/٢٠٢٣م(جامعة اليرموك، ٢٠٢٢). كما صدر عن مؤسسة الدراسات الفلسطينية كتاب "استشهاد شيرين أبو عاقلة سجل توثيقي"، من تأليف الكاتب "خالد فراج"؛ تكريماً لها وتخليداً لذكراها (الجزيرة نت، ٢٠٢٢-ب). إن سجل شيرين أبو عاقلة، إنسانيٌ وأكاديميٌ ومهنيٌ، حافلٌ بالمآثر والمواقف والأحداث، تلخصه بقولها: "إن التعامل مع الدبابات والاحتلال الإسرائيلي صعبٌ للغاية، فبعض الأحيان يفضّل الاحتلال أن يراك جندياً، ويطلق عليك الرصاص، ولكن على الصحفي دائماً أن يقيم الوضع" (الجزيرة نت، ٢٠٢٢-ج).

الدراسات السابقة

دراسة محافظة(٢٠٠٧). "الحماية القانونية الدولية للصحفيين ووسائل الإعلام: دراسة في ضوء قواعد القانون الدولي".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الأردن إلى معرفة واقع الحماية الدولية للصحفيين، حيث يتضمّن قانون حقوق الإنسان ضمان ممارسة الصحفيين عملهم أثناء النزاعات المسلحة بحماية حق الإنسان في التعبير. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ثغرة في القانون الدولي، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار أن الصحفيين منخرطون أثناء تغطيتهم للأحداث قرب وحدات عسكرية، أو في أماكن اشتباكات مسلحة، وتعرضهم للمخاطر نفسها التي يتعرّض لها أفراد الخدمات الطبية، لذلك هناك حاجة ماسة إلى نظام حماية يراعي هذه الحقيقة.

دراسة حزبون وآخرون (Hazboun et al., 2016): تجارب وممارسات الصحفيين الفلسطينيين العاملين في وسائل الإعلام الفلسطينية خلال حرب غزة عام ٢٠١٤

The experiences and practices of Palestinian journalists working for Palestinian media outlets during the 2014 Gaza war

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كشفت دراسة تجارب وممارسات الصحفيين الفلسطينيين العاملين في وسائل الإعلام الفلسطينية خلال حرب غزة عام ٢٠١٤. ومن خلال ١٠ مقابلات متعمقة مع الصحفيين من غزة ومن الضفة الغربية، تبين أن ممارسات المراسلين والمحررين الفلسطينيين الذين غطوا حرب غزة عام ٢٠١٤ تشكلت من خلال تجاربهم الشخصية خلال الحرب ومن خلال دافع قوي لتمثيل القضية الفلسطينية، ونقل المعاناة في الصراع مع إسرائيل. كما أظهرت الدراسة أن العديد من الصحفيين الفلسطينيين يعتبرون أنفسهم جزءًا من النضال الوطني لشعبهم. وبالتالي، فهم يرون أن هدفهم هو إعطاء صوت للرواية والمنظور الفلسطيني في الحرب مع إسرائيل، فضلاً عن الإبلاغ عن تصرفات وسياسات إسرائيل في الحرب، وعلى نطاق أوسع، في الصراع الإسرائيلي الفلسطيني. كما كشفت عن تجارب الصحفيين الفلسطينيين الذين انخرطوا من خلال عملهم الصحفي في سرد قصة الفلسطينيين في الصراع وفي الشهادة على معاناتهم على الرغم من المخاطر التي ينطوي عليها ذلك.

Ibrahim Hazboun, Yiftach Ron & Ifat Maoz (2016) Journalists in times of crisis: Experiences and practices of Palestinian journalists during the 2014 Gaza war, The Communication Review, 19:3, 223-236.
http://dx.doi.org/10.1080/10714421.2016.1195206

دراسة (Moiby and Ottosen, 2017). "الصحافة تحت الضغط في مناطق الصراع: دراسة للصحفيين والمحررين في سبع دول".

Moiby and Ottosen (2017). Journalism under Pressure in Conflict Zones: A Study of Journalists and Editors in Seven Countries.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الصحافة تحت الضغط في مناطق الصراع، وتم أخذ عينة عشوائية من مجموعة من الصحفيين والمراسلين في سبع دول من قارات متعددة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء مقابلات معمقة للصحفيين؛ لأخذ آرائهم لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الصحفيين في هذه الدول يواجهون تهديدات ومضايقات عند تغطية أحداث الصراعات، وإلى حد أكبر اليوم منه قبل خمس سنوات. وأوضحت نتائج الدراسة أن المشكلة تكمن في عدم معالجة قضية الإفلات من العقاب بالنسبة للجناة الذين يرتكبون جرائم بحق الصحفيين، إضافة إلى أن تعقيد الحروب الدولية المعاصرة يسهم في التعتيم على دور الصحفيين في تغطية الحروب والنزاعات.

دراسة مسار (٢٠١٧). " الحماية الدولية للصحفيين أثناء النزاعات المسلحة".

هدفت الدراسة إلى معرفة الحماية الدولية للصحفيين أثناء النزاعات المسلحة،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وماهية القوانين والمواثيق والدساتير التي تكفل حماية الصحفي والمراسل الحربي أثناء النزاعات المسلحة والوسائل القانونية لحماية الصحفي، بالإضافة للتعرف إلى أهمية القانون وموقفه من الجرائم التي تقع للصحفيين أثناء تغطيتهم للأحداث. واستخدم الباحث المنهج النوعي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في السودان أن الاتفاقيات الدولية التي تقرر الحماية للصحفيين لم تنص على تعريف محدد وموحد للصحفيين، واختلفت التعريفات لتستثني فئات من العاملين في هذه المهنة. وأظهرت النتائج أيضاً أن القانون الدولي يحمي الصحفيين بصفتهم أشخاصاً مدنيين، ويوفر الحماية للمؤسسات الإعلامية بوصفها أعياناً مدنية.

دراسة الخلايلة (٢٠١٨). "الحماية الجنائية للصحفيين في النزاعات المسلحة".

هدفت الدراسة إلى دراسة الحماية الجنائية للصحفيين التي قررها القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي الجنائي للصحفيين خلال النزاعات المسلحة مع الإشارة إلى التطبيقات العملية لحالات الاعتداء على الصحفيين. واستخدمت الدراسة التي أجريت في الأردن أسلوب البحث العلمي النوعي. وأظهرت نتائجها أن قواعد القانون الدولي الإنساني والمواثيق الدولية تضفي صفة الشخص المدني على الصحفي، وصفة الأعيان المدنية على مقرات وسائل الإعلام أثناء النزاع المسلح على الرغم من الاختلاف الكبير بين الشخص المدني والصحفي، وطبيعة عمل الصحفي في مناطق النزاع، وأشارت إلى اختلاف دافع كل منهما أثناء النزاع المسلح، فدافع الشخص المدني هو الابتعاد عن النزاع المسلح قدر الإمكان لتلافي الآثار الناتجة عنة، أما الصحفي فدافعة هو الوجود في مناطق النزاع المسلح؛ لنقل الوقائع وتزيد المعلومات.

دراسة (حنونة، ٢٠٢١). " دور القانون الدولي الإنساني في حماية الصحفيين أثناء فترة النزاعات المسلحة".

هدفت الدراسة إلى البحث في حماية الصحفيين وفق قواعد القانون الدولي الإنساني أثناء النزاعات المسلحة الدولية وغير الدولية. وذلك عبر الحديث عن الفئات المشمولة بالحماية بمقتضى اتفاقيات القانون الدولي الإنساني، بالإضافة إلى أنه تم الحديث عن أبرز المنظمات المؤسساتية غير الحكومية التي تسعى إلى تكريس حماية الصحفيين وقت الحرب. وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت في المملكة المغربية، أن قواعد القانون الدولي الإنساني حاولت أداء دورٍ مهمٍ في حماية الصحفيين، مشيرة إلى وجود عدد من الدول لم تحترم تلك القوانين بانتهاكات الصحفيين وخاصة دولة الاحتلال الإسرائيلي.

دراسة (تواتي، ٢٠٢١). " الحماية القانونية للصحفيين في النزاعات المسلحة ومدى فعاليتها".

هدفت الدراسة إلى معرفة الحماية القانونية للصحفيين في النزاعات المسلحة ومدى فاعليتها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التي أجريت في الجزائر أنه لا يمكن التحايل على المخاطر والتهديدات التي تواجه الصحفيين في مناطق الحروب والنزاعات، وأنهم سيبقون أهدافاً مشهورة في المستقبل بسبب قوة الكلمات والصور التي ينشرونها، وأظهرت الدراسة أن نهج تعزيز حماية الصحفيين مسؤولية شاملة يجب على الجمهور المطالبة بحقوقهم؛ لتميزهم بنقل الحقائق، وإيصال الصورة الصحيحة لما يحدث.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محور رئيس، وهو مدى توفر الحماية الدولية للصحفيين أوقات النزاعات والحروب مثل دراسة محافظة (٢٠٠٧)، أما منهجياً، فإن الدراسة تتنفق مع دراسة مسار (٢٠١٧)، ودراسة الخلايلة (٢٠١٨)، ودراسة (Hazboun et al., 2016) بينما اختلفت مع دراسة Moiby and Ottosen (2017) ودراسة تواتي (٢٠٢١) التي اتبعت المنهج الوصفي. كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التي تمثل واقع حال المراسلين والصحفيين العاملين في الميدان كدراسة محافظة (٢٠٠٧). أما دراسة(Moiby and Ottosen (2017، التي استخدمت مجموعة من الصحفيين والمراسلين في سبع دول من قارات متعددة. ويمكن إجمال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتعزيز الدراسات السابقة، وكذلك في بناء منهجية الدراسة النوعية، والاستفادة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المنهجية

منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة من البحوث النوعية التي تعتمد المنهج النوعي، باعتماد أسلوب جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بشكلٍ سردي ومنطقي؛ لفهم ظاهرة اجتماعية محددة. تتوصل دراسات البحث النوعي إلى النتائج بطرق غير إحصائية أو كمية ويسعى إلى التبصر والفهم والتطبيق على المواقف المشابهة، ويستخدم في البحوث النوعية طرق نوعية لجمع البيانات مثل (المقابلات والتقارير والوثائق، والصور) لفهم واستيعاب الظاهرة المحل الدراسة والبحث في سياقها الطبيعي(الضامن، ٢٠٠٧).

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة واقع حال المراسلين والصحفيين العاملين في الميدان، ولما كانت الدراسة تتبع المنهج النوعي فأنه لا يوجد مجتمع دراسة محدد العدد، باستثناء من تمت مقابلتهم عبر أسئلة المقابلة التي خضعت للتحكيم، وكان عددهم (١٤) صحفياً وأكاديميا إعلامياً، وظّفت إجاباتهم في الدراسة.

أدوات الدراسة

١. الأدبيات النظرية ذات العلاقة، والدراسات السابقة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. أداة المقابلة المنتظمة التي وزعت أسئلتها على المبحوثين، والمقابلة المنتظمة أداة يمكن استخدامها للتواصل مع عينة كبيرة من المستهدفين. وعادة تتألف من مجموعة قياسية من الأسئلة يتم الجابة عنها بترتيب موحد. وإن أسئلة المقابلات المنظّمة تجهّز مسبقًا وفقًا للتفاصيل المطلوب معرفتها وتعرض نفس الأسئلة على جميع المستجيبين، ويتم استخدام هذا النوع من المقابلات في الأبحاث المسحيّة من أجل الحفاظ على توحيد ظروف الاستجابة(Fauvelle, 2020).

صدق الأداة وثباتها

يقصد بالصدق: صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف البحث، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة بما توصلت إليه الباحثة من نتائج، بحيث يعتمد عليها في تعميم النتائج (دليو، ٢٠١٤). أما ثبات الأداة فيعني صلاحها لتحقيق الأهداف المراد دراستها فيما لو استخدمت من قبل باحثين آخرين، أو لو تم استخدامها مرة أخرى على الموضوع نفسه(عبدالحميد، ٢٠٠٩). ولقياس صدق الأداة فقد تم عرض أسئلة المقابلة على عدد من المحكمين من ذوي خبرة في تخصص الإعلام؛ لقياس دقة ما صمّمت له وبما يتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها.

النّتائج ومناقشتها

الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون

يواجه الصحفيون العديد من الانتهاكات أثناء عملهم في ميدان المعارك والحروب؛ لنقل الصورة الحقيقية للحدث، إذ يتم استهدافهم بشكلٍ متعمد بالقتل أو محاولات الاعتقال بشكلٍ عشوائي عن طريق قصف المدن، والمناطق التي تتعرض للنزاع. وكان للصراع العربي ـــــ الإسرائيلي النصيب الأكبر من الدراسة؛ لأن الاحتلال الإسرائيلي ضرب المواثيق والقوانين الدولية بعرض الحائط، إذ تحمي هذه القوانين الصحفيين، وتمنع اغتيالهم واعتقالهم والاعتداء عليهم (نوفل، ٢٠٢٢). واتضح أن الصحفيين يتعرضون لأنواع متعددة من الانتهاكات أثناء عملهم في مناطق النزاعات والحروب، ومنها استغلال الصحفيين لأغراض الدعاية والتحريض، والاعتداء على الصحفيين نفسياً وجسدياً ولفظياً. وقد أظهرت دراسة (محافظة، ٢٠٠٧) أن هناك ثغرة في القانون الدولي؛ لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار أن الصحفيين منخرطون أثناء تغطيتهم للأحداث قرب وحدات عسكرية، أو في أماكن اشتباكات مسلحة وتعرضهم للمخاطر نفسها التي يتعرض لها أفراد الخدمات الطبية، فهناك حاجة ضرورية إلى نظام حماية يراعي هذه الحقيقة. وخلاصة هذه النتائج إن نوع الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون في مناطق النزاع والصراع متعددة الأشكال، منها الهجوم والاعتداء المتعمد عليهم، واستغلالهم لأغراض الدعاية والتحريض. وقد أوضحت الدراسات أن المشكلة تكمن في عدم معالجة قضية الإفلات من العقاب بالنسبة للجناة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الذين يرتكبون جرائم بحق الصحفيين(Moiby and Ottosen, 2017)

تأثير اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة

تباينت آراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول مدى تأثير اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة في حماية المراسلين الصحفيين بمناطق النزاعات والحروب، فمنهم من رأى أن لعملية الاغتيال آثار إيجابية حيث وضّحت بشاعة الاحتلال، وتعامله مع الصحفيين. كما أنها أكدت عدم جدوى القوانين الدولية والمواثيق وهشاشتها في حماية الصحفيين، وضعف الجهات الرقابية المسؤولة عن حمايتهم، وهذا ما أثبتته الكاميرات التي رصدت لحظة اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة على الهواء مباشرة أثناء تغطيتها للأحداث. إن الاحتلال لم يكفه ما يمارسه بحق الصحفيين من الاعتداءات ولم تقف نياتهم تجاه الصحفيين فقط في حياتهم، بل تجاوز ذلك بالاعتداء على جنازة الصحفية شيرين أبو عاقلة. لقد زاد الاحتلال الإسرائيلي من انتهاكاته بحق الصحفيين، خصوصاً في ظل غياب المساءلة الدولية له عن جريمته بحق اغتيال أبو عاقلة، وتنصله من مسؤوليته تجاهها، فيما وفر الحماية لجنوده من العقاب (عبدالحق، مقابلة، ٢٠٢٢). وعليه، فقد ظهر أن اغتيال الزميلة الصحفية شيرين أبو عاقلة سلاح ذو حدين، وربما شكل حجم التعاطف والتداعيات والتأثير هاجساً نفسياً لقوات الاحتلال الإسرائيلي؛ لأن هذه العملية كانت واضحة وأمام عدسات الكاميرا، والتأثيرات الأخرى كانت أثناء علمية التشييع، والاعتداء الإسرائيلي على النعش، مما رفع القضايا على المستوى الدولي" (الدحدوح، ٢٠٢٢، مقابلة).

نستنتج مما سبق؛ أنه وعلى الرغم من وقع الحدث المُحزن في نفوس أبناء العالم العربي أجمع وبعد سماع خبر اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة لم يحدث أي تغيير على القوانين والأنظمة التي من المفترض أن تتكفل بحماية الصحفيين، وضمان حقهم في الحياة وردع قوات الاحتلال من التعرض والاعتداء عليهم بالتعنيف وبالاختطاف، والاعتقال وبالقتل كما حدث مع الصحفية شيرين أبو عاقلة.

تعامل الصحافة العربية والأجنبية مع اغتيال أبو عاقلة

إن ردود الفعل العالمية والعربية التي تعاطفت مع الشهيدة شيرين أبو عاقلة كانت لكونها فلسطينية ومراسلة مهنية تغطي قضية إنسانية منذ زمن طويل، حيث كانت تغطي أحداث القضية الفلسطينية أثناء عملها مع قناة الجزيرة بكل مهنية وتركت بصمة كبيرة في لعمل الصحفي على مدار عقدين من الزمن. كما أن ردود الفعل جاءت بفعل الطريقة الممنهجة والمنظمة التي تم اغتيال الصحفية فيها والتي كانت مبثوثة عبر التلفاز وعلى الهواء مباشرة وشاهدها العالم العربي والدولي؛ إذ نشرت مقاطع الفيديو للطريقة البشعة والوحشية التي تم اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة بها ملطخة بدمائها الشريفة، وهذا ما جعلها محط أنظار العالم العربي والدولي(العمر، مقابلة، ٢٠٢٢). قال محمد البرغوثي:" بداية، لاقت شيرين تعاطفًا لأنها صحافية قديرة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عرفت بتمرسها وتغطياتها في الحروب، إذ كان الجميع يستبعد أن تصاب بأذى نظراً لخبرتها، لكن يبدو أن ذلك لم يسعفها في تفادي رصاص الاحتلال، إضافة إلى ذلك، كان توثيق لحظة اغتيالها ونقل جثمانها واستهداف زملائها هو المحرك الأساس للتعاطف معها" (البرغوثي، مقابلة، ٢٠٢٢).

أن تغطية القنوات العربية والإعلام العربي لحادثة اغتيال شيرين أبو عاقلة كانت شاملة وتفصيلية من حيث تناول القضية من جميع وجوهها ومحاولة تقديم الحقيقة التي تحجبها الدعاية الصهيونية من أن أبو عاقلة تعرضت إلى الخطر المميت؛ كونها كانت في مناطق خطرة قبل تضطر وسائل إعلام الكيان الصهيوني إلى الاعتراف بمسؤولية الجيش الإسرائيلي، ولكنها مع ذلك اوحت بأن هذا الحادث ارتكب خطأ. وقد اتفقت وسائل الإعلام العربية والعالمية على بشاعة الجريمة، وإلقاء كامل المسؤولية على جيش وحكومة الاحتلال.

المعاناة التي يعيشها الصحفيون

يعيش الصحفيون الحربيون معاناة في ميدان القتال أثناء الحروب والنزاعات لنقل صورة واقعية عن سير المعارك والاستعدادات الجارية للصراع في ميدان المعركة، إذ يجب على المُراسل الصحفي الحربي أن يتحلّى بالشجاعة والصبر وتحمل المشاق واللياقة البدنية في بيئات غير اعتيادية(الكعبي، ٢٠١٦). ويبين الدكتور أمين وافي أن "الاحتلال بالأصل يتعدى على المدنيين وبالتالي لا يفرق بين صحفي ومدني، وهو يرى نفسه فوق القانون الدولي؛ لذلك ينتهك عمل الصحافة الفلسطينية" (وافي، مقابلة، ٢٠٢٢).

وعرف عن الاحتلال خرق القوانين والأعراف الدولية والاعتداء على الصحفيين بالضرب والإهانة والقتل، وتكسير الأدوات والمعدات الصحفية ومصادرتها، وتقييد حركة لصحفيين ووضع الحواجز وترهيبهم وإرعابهم؛... لمنعهم من القيام بواجبهم الصحفي بنقل الحقيقة للعالم، وإطلاع الرأي العام العربي والدولي على جرائم قوات الاحتلال. من جهة أخرى، فقد أشار الأستاذ أحمد إبراهيم في مقابلته للدراسة " إلى أنه لا تحمي الأدوات التعريفية للصحفي، الدرع المطبوع عليه كلمة "PRESS" أو الخوذة التي يضعها فوق رأسه، من استهدافه، حيث تخترق سلطات الاحتلال كل القوانين والأعراف الدولية وتضرب عرض الحائط بالمواثيق الدولية، خاصة اتفاقية جنيف الرابعة التي تحظر الاعتداء على الصحفيين ووسائل الإعلام أثناء العمليات العسكرية، بالإضافة إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية اللذين يؤكدان حرية الرأي والتعبير، وتشمل هذه الانتهاكات القتل العمد حيث يصوّب الجنود بنادقهم بالرصاص الحي والمعدني تجاه الصحفيين أثناء تغطيتهم المواجهات الميدانية، لقنصهم، ما يدلل على أن قتلهم مقصود، لتثنيهم عن فضح ممارساته العنصرية، وإيصالها للرأي العام العالمي"

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

(إبراهيم، مقابلة، ٢٠٢٢).

إن المراسلين والصحفيين يتعرضون للعديد من المخاطر أثناء تأدية مهامهم في تغطية الأحداث والأزمات. كما قد يتعرضون للاختطاف والعنف وأحياناً للقتل. وأن أبرز قيود سلطات الاحتلال لعمل الصحفيين في تغطية الأحداث في الأراضي الفلسطينية هي تقييد حركتهم وتدمير أدواتهم ومعداتهم ومصادرتها؛ حتى لا يستطيعون نقل الحقيقة للعالم العربي والدولي. وهذه المهمة الصحفية هي التي أشارت إليها دراسة (Hazboun et al., 2016) في أن الصحفيين الفلسطينيين يعتبرون أنفسهم جزءًا من النضال الوطني لشعبهم. وبالتالي، فهم يرون أن هدفهم هو إعطاء صوت للرواية والمنظور الفلسطيني في الحرب.

القوانين والمواثيق الدولية الخاصة بحماية الصحفيين

أظهرت النتائج أن المواثيق والقوانين الدولية غير كافية لحماية الصحفيين في مناطق الأزمات، وأنها غير فاعلة إلى الحد الذي يوفر الحماية لهم، وأن هذه المواثيق والقوانين مطبقة نظرياً، أما عملياً فيتوقف تطبيقها على الدول والحكومات ...، وبالتالي لا تحقق حماية محترمة وكبيرة للصحفيين في مناطق الأزمات، وأشار طالب الخضور بخصوص هذا الموضوع إلى " أنه إذا كانت المواثيق الدولية لم تستطع أن تحمي المواطنين المدنيين في مناطق النزاعات فهي بكل تأكيد لن تحمي الصحفيين رغم وجود مواثيق دولية كثيرة إلا أن الصحافة بقيت مستهدفة خصوصاً في مناطق الحرب وأكثر تحت وطأة الاحتلال. والتشريعات والاتفاقيات تحمل شكلاً جميلاً لكن فاعليتها ضعيفة جداً" (الخضور، مقابلة، ٢٠٢٢). في حين أن تلك القوانين والمواثيق قد تكون فاعلة إلى حدٍ ما في مناطق أخرى، وتختلف من دولة إلى أخرى في درجة تطبيقها بحسب رؤية وتصنيف المجتمع الدولي للصراع في هذه الدول(المومني، مقابلة، ٢٠٢٢). وبحسب القوانين فإن الصحفي له حصانة تمنع من أن يُتعامل معه كطرف في النزاع" (مقاري، مقابلة، ٢٠٢٢).

وفي كل حال، فلا يمكن التحايل على المخاطر والتهديدات التي تواجه الصحفيين في مناطق النزاعات والحروب وأنهم سيبقون أهدافاً مشهورة في المستقبل بسبب قوة الكلمة والرسالة التي ينشرونها، وأن نهج تعزيز حماية الصحفيين هو مسؤولية شاملة يجب على الجمهور المطالبة بحقوقهم للأهمية البالغة التي يتميزون بها من نقل الحقائق وإيصال الصورة الحقيقة لما يحدث(تواتي، ٢٠٢١). بينت الدراسة وجود ثغرة في القانون الدولي لحمايتهم. في حين بينت دراسات مسار(٢٠١٧)، والخلايلة (٢٠١٨) وحنونة(٢٠٢١) وتواتي(2021) أن القانون الدولي يحمي الصحفيين بصفتهم أشخاصاً مدنيين، ويوفر الحماية للمؤسسات الإعلامية بوصفها أعياناً مدنية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الخاتمة

أظهرت نتائج المقال أن نوع الانتهاكات التي يواجهها الصحفيون الحربيون متعددة الأشكال، ومنها: الاعتقال، أو الاختطاف، أو التغييب، أو المحاكمات، أو القتل والاغتيال. كما ظهر أن هناك العديد من الوسائل المتاحة، التي ينبغي على القنوات التلفزيونية تسخيرها لحماية الصحفيين الحربيين مثل دراسة منطقة النزاع وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة لاتخاذ كل التدابير الوقائية. إن تغطية القنوات العربية والإعلام العربي لحادثة اغتيال الصحفية شيرين أبو عاقلة كانت مرضية من حيث تفنيد الحقيقة. من جانب آخر، هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تأدية الصحافة الفلسطينية عملها في تغطية الأحداث الأخبار، ونقلها للعالم بكل مصداقية، وأن من أبرز قيود سلطات الاحتلال لعمل الصحفيين في تغطية الأحداث في الأراضي الفلسطينية كانت تقييد حركتهم وتدمير ومصادرة أدواتهم ومعداتهم حتى لا يستطيعون نقل الحقيقة للعالم العربي والدولي.

التوصيات

في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة جاءت أبرز التوصيات الاتية:

١. ملاحقة الإحتلال قانونيا في المحافل الدولية والفضاءات الدولية خاصة من الوكالات والمؤسسات التي يتعرض مراسلوها لأذى الإحتلال وذلك وفق القوانين الدولية من أجل الحد من الممارسات القمعية ضد الصحفيين.
٢. إنشاء محكمة خاصة بقضايا انتهاك حقوق الصحفيين في مناطق النزاع ومحاسبة مرتكبيها لضمان عدم تعرضهم للصحفيين.
٣. أن تنهض المنظمات والهيئات الدولية بدورها في تفعيل القوانين التي تكفل الحماية للصحفيين.
٤. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الموضوع نظراً لأهميته الكبيرة.

شكر وامتنان

المؤلفون ممتنون لجامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن على الدعم المالي الممنوح لتغطية رسوم نشر هذا البحث. كما يشكر المؤلفون السادة الخبراء الذين استجابوا لتساؤلات الدراسة، وأثروا المحتوى البحثي في تشكل رؤية متكاملة عن إشكالية البحث.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

بي بي سي عربي(٢٠٢٢). *شيرين أبو عاقلة: من هي مراسلة الجزيرة التي قتلت في جنين؟*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٢٥-١٠-٢٠٢٢، على الرابط: https://www.bbc.com/arabic/middleeast-61407750

جامعة اليرموك(٢٠٢٢). *مجلس عمداء اليرموك يوافق على أسس منحة شيرين أبو عاقلة لدرجة الماجستير*، تم زيارة الموقع بتاريخ ١٠-١١-٢٠٢٢، على الرابط: https://www.yu.edu.jo/index.php/newarcat/3825-2022-11-03-10-24-22

الجزيرة نت(٢٠٢٢-أ). *شيرين أبو عاقلة ... مراسلة الجزيرة التي اغتيلت برصاصة إسرائيلية في جنين*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٢-١٠-٢٠٢٢، على الرابط: https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2022/8/18

الجزيرة نت(٢٠٢٢-ب). *استشهاد شيرين أبو عاقلة في سجل توثيقي جديد لمؤسسة الدراسات الفلسطينية*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٢٧-١١-٢٠٢٢، على الرابط: https://www.aljazeera.net/culture

الجزيرة نت(٢٠٢٢-ج). *في الطريق إلى جنين... هذا ما قالته شيرين أبو عاقلة في اللقاء الأخير*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٢٥-١١-٢٠٢٢، على الرابط: https://www.aljazeera.net/programs/miscellaneous/2022/5/18/

الحرة (٢٠٢٢). *حكايات صحفيين قتلوا أثناء تغطيتهم الصراع الإسرائيلي الفلسطيني*. [متوفر إلكترونيا]، https://www.alhurra.com/arabic-and-international/2022/05/14/

حنونة، أ. (٢٠٢٢). دور القانون الدولي الإنساني في حماية الصحفيين أثناء فترة النزاعات المسلحة. *مجلة وموقع الباحث*، المجلد ١، العدد ٣٩.

الخلايلة، ا. (٢٠١٨). *الحماية الجنائية للصحفيين في النزاعات المسلحة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

دباشي، ح. (٢٠١٨). *الصحافة في زمن الحرب*، ط١، معهد الجزيرة للإعلام، الدوحة، قطر.

دليو، ف. (٢٠١٤). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، *مجلة العلوم الاجتماعية (جامعة سطيف)*، العدد ١٩ ديسمبر ٢٠١٤.

ربيع، ع. (٢٠٠٥). *فن الخبر الصحفي دراسة نظرية وتطبيقية*. ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الضامن، م.(٢٠٠٧). أساسيات البحث العلمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ضفة ثالثة(٢٠٢٢). *صفحات من حكايات الحروب والمراسلين الحربيين واغتيالات الصحافيين*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٣٠-١١-٢٠٢٢، على الرابط:
https://diffah.alaraby.co.uk/diffah/revisions/2022/5/25/
عبد الحميد، م. (٢٠٠٩). *تحليل المحتوى في بحوث الإعلام*، بيروت، دار ومكتبة الهلال، جدة، دار الشروق.
فرانس(٢٤، ٢٠٢٢). *بحضور الرئيس الفلسطيني محمود عباس ... تشييع رسمي لجثمان الصحافية شيرين أبو عاقلة في رام الله*، تم زيارة الموقع بتاريخ ٢-١٠-٢٠٢٢، على الرابط:https://www.france24.com/ar
الكعبي، ر. (٢٠١٦). *المُراسل الحربي في الفضائيات العراقية ودوره في زيادة فهم الجمهور للأخبار، دراسة ميدانية للمراسلين والجمهور في بغداد ١/٧/٢٠١٤-١/١١/٢٠١٤* . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد – العراق.
لطفي، ط. (٢٠١٥). حماية الإعلاميين أثناء النزاعات المسلحة. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، المجلد، ١٠، العدد، ١.
محافظة، ع. (٢٠٠٧). الحماية القانونية الدولية للصحفيين ووسائل الإعلام: دراسة في ضوء قواعد القانون الدولي. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، مجلد ٢٢، العدد ٦.
محمود، محمد (٢٠١٦). *الصحفيون ضحايا الحقيقة. مجلة الخليج*، [متوفر إلكترونيا]، https://www.alkhaleej.ae .
مسار، ب. (٢٠١٧). *الحماية الدولية للصحفيين أثناء النزاعات المسلحة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
النعيمي، م.؛ البياتي، ع.؛ خليفة، غ. (٢٠٠٩). *طرق ومناهج البحث العلمي*. ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
نوفل، عزيزة (٢٠٢٢). شيرين أبو عاقلة مراسلة الجزيرة الفضائية. *مجلة عربيات الدولية*، [متوفر إلكترونيا]،
https://web.archive.org/web/20181013051319/http://www.arabiyat.com:80/content/media/894.html.

ثانياً: المراجع الأجنبية

CPJ (2020). *Voices from the Ground. Annual Report*, chrome-extension http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cpj.org/wp-ontent/uploads/2020/09/CPJ.2020.Annual.Report.pdf
Fauvelle, Lorène(26 Oct. 2020). Qualitative research: 3 types of interviews. https://www.intotheminds.com/blog/en/qualitative-research-3-types-of-interview/
Hanrahan, J. (2011). *The war without end is a war with hardly any news coverage—Nieman Foundation for Journalism at Harvard University*, Harvard University, MS, USA.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

Jaffe, Ch.; Murillo, C.; Lay, T. (11 July 2023). Journalists Under Attack. *ACLED*. https://acleddata.com/2023/07/11/infographic-journalists-under-attack/

Junne, G. & Verokren, W. (Ed). *Post-conflict development: meeting new challenges. 2005*, Boulder, CO.

Moiby, M. and Ottosen, R. (2017). *Journalism under pressure in conflict zones: A study of journalists and editors in seven countries*. Media, War and Conflict, https://doi.org/10.1177/1750635217728092

Simon J. (2011). *How 'war on terror' unleashed a war on journalists*. CNN, http://edition.cnn.com/2011/OPINION/09/08/simon.press.freedom.911/index.html

United Nations (2022). *UN Plan of Action on the Safety of Journalists and the Issue of Impunity*. https://en.unesco.org/un-plan-action-safety-journalists.

Watson, A. (Feb 6, 2024-b). *Deadliest regions for journalists worldwide 2023*. https://www.statista.com/statistics/267871/number-of-journalists-killed-by-region/

Watson, A. (Jan 5, 2024-a). *Number of journalists killed worldwide 1995-2023*. https://www.statista.com/statistics/266229/number-of-journalists-killed-since-1995/

ثالثا: المقابلات العلمية

إبراهيم، أ. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع أحمد إبراهيم*، رئيس قسم التبادل والمحتوى في المركز العربي لتبادل الأخبار والبرامج التابع لاتحاد إذاعات الدول العربية، الجزائر، أجريت المقابلة من خلال برنامج Skype بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٣.

الأسطل، ت. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور تحسين الأسطل*، نائب نقيب الصحفيين في فلسطين، أجريت المقابلة من خلال برنامج Zoom بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٤.

البرغوثي، م. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ محمد البرغوثي*، مدير عام الأخبار في تلفزيون فلسطين، أجريت المقابلة من خلال اتصال هاتفي بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حجاب، ع. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ الدكتور عزت حجاب*، عضو هيئة تدريس في كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، أجريت المقابلة في مكتبه بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٩.

خزام، أ. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور أكرم خزام*، مراسل قناة الجزيرة سابقاً في قطر، أجريت المقابلة في عمّان بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٧.

الخضور، ط. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ طالب الخضور*، رئيس تحرير في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية، أجريت المقابلة في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/٢٨.

دحدوح، و. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ وائل دحدوح*، مراسل قناة الجزيرة في قطاع غزة، فلسطين، أجريت المقابلة من خلال اتصال هاتفي بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٩.

السعايدة، ر. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ راكان السعايدة*، نقيب الصحفيين الأردنيين، أجريت المقابلة في مكتبه بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٣.

الشقران، خ. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور خالد الشقران*، رئيس تحرير جريدة الرأي الأردنية، أجريت المقابلة في مكتبه بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٣٠.

عبدالحق، ب. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور بكر عبدالحق*، مراسل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في نابلس وأستاذ الإعلام في جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، أجريت المقابلة من خلال برنامج Zoom بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٥.

العمر، ز. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور زيد العمر*، رئيس تحرير في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية، أجريت المقابلة في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/٢٩.

مقاري، ع. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الدكتور العربي مقاري*، منسق أخبار مركزي في مركز تبادل الأخبار والبرامج التابع لاتحاد إذاعات الدول العربية، أجريت المقابلة من خلال برنامج Skype بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٣.

المومني، م. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع معالي الدكتور محمد المومني*، وزير إعلام سابق وعضو هيئة تدريس في كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، أجريت المقابلة في مكتبه بتاريخ ٢٠٢٢/١٠/٢٦.

وافي، أ. (٢٠٢٢). *مقابلة علمية مع الأستاذ الدكتور أمين وافي*، عضو هيئة تدريس في كلية الصحافة والإعلام، الجامعة الإسلامية، غزّة، فلسطين، أجريت المقابلة من خلال اتصال هاتفي بتاريخ ٢٠٢٢/١١/١٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سلطة القبيلة وسلطة الدولة زمن أبي بكر الصديق رضي اللّه عنه

The authority of the tribe and the authority of the state during the time of Abu Bakr Al-Siddiq, may God be pleased with him

إعداد

هاجر وليد الدوسري

Hajar Walid Al-Dosari

قسم التاريخ - جامعة الملك سعود - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365889

استلام البحث ١٠ / ٤ / ٢٠٢٤

قبـول البحث ٢٤ / ٤ / ٢٠٢٤

الدوسري، هاجر وليد (٢٠٢٤). سلطة القبيلة وسلطة الدولة زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية،*** المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٥٨٧ – ٦٣٢.

http://ajahs.journals.ekb.eg

سلطة القبيلة وسلطة الدولة زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه

المستخلص:

كان للقبيلة في جزيرة العرب دورا كبيرا في تدبير شؤون العرب ، فالقبيلة فيما قبل الإسلام كانت قمة الهرم السياسي ، وعندما ظهر الإسلام في جزيرة العرب قامت الدولة في المدينة المنورة وظهرت كيانات سياسية جديدة تابعة للدولة الإسلامية، وصار الولاء للدولة وليس للقبيلة ، ولكن دور القبيلة لم يندثر وظل له تأثير . وفي هذا البحث سنتناول ولاء المسلمين للدولة أم للقبيلة زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه خاصة في الردة . وستستخدم الباحثة في عرض موضوعها المنهج التحليلي والجدلي والتاريخي . ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

- اتبع النبي صلى الله عليه سلم والخلفاء الراشدون من بعده، سياسة الاحتواء والاستيعاب، بدلاً عن سياسة المصادمة والاستعداء مع سلطة القبيلة.
- تابع الأفراد السلطة الحاكمة زمن النبوة نتيجة لتفعيل العقيدة وقوتها في النفوس.
- خفت سلطة القبيلة على الأفراد زمن النبوة والراشدين لكنها ظلت مستترة وفاعلة في الخفاء .

الكلمات المفتاحية : القبيلة – الدولة – أبو بكر الصديق – النبوة .

Abstract:

The tribe played a significant role in managing the affairs of the Arabs on the Arabian Peninsula. Before Islam, the tribe was at the pinnacle of the political hierarchy. With the advent of Islam on the Arabian Peninsula, a state was established in Medina, and new political entities emerged that were affiliated with the Islamic state. Loyalty shifted from the tribe to the state. However, the tribe's role did not disappear and continued to have an impact. In this research, we will discuss whether Muslims' loyalty was to the state or the tribe during the time of Abu Bakr al-Siddiq, especially during the period of apostasy (Ridda). The researcher will use analytical, dialectical, and historical methods to present the topic. Among the key findings of the researcher are:

- The Prophet Muhammad (peace be upon him) and the Rightly Guided Caliphs who succeeded him adopted a policy of inclusion and integration, rather than confrontation and antagonism, with the authority of the tribe.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- Individuals followed the ruling authority during the Prophetic era due to the activation and strength of faith in their hearts.
- The tribe's authority over individuals diminished during the Prophetic and Rightly Guided Caliphs' eras but remained covert and influential behind the scenes.

Keywords: Tribe – State – Abu Bakr al-Siddiq – Prophethood

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد:

كان النظام القبلي واقعا أفرزته البنية المجتمعية في الجزيرة العربية ، فانتسب العرب لقبائلهم وتعصبوا ، فغدت القبيلة الملاذ الآمن لأبنائها والأساس لكينونتها ، وكان لشخصية شيخ القبيلة مكانة مقدمة وتأثير كبير على أفراد قبيلته ، ورب كلمة من زعيم أو هفوة تصدر منه تثير حربا ً أو تجلب كارثة على أبناء جلدته، وعليه يمكن القول بأن القبيلة قبل الإسلام هي قمة الهرم السياسي على المكون البشري في الجاهلية . وعقب بعثة النبي ﷺ ، وقيام دولة الإسلام في المدينة ، تعاقبت الكيانات السياسية من بعده ممثلة بسلطات مركزية (الخلفاء الراشدون والدولة الأموية) ، تشكلت مفاهيم سياسية جديدة ، وسادت قيم تشريعية وتنظيمية على الموقف، وكرست نظريا وعمليا نبذ العصبية وصار الولاء للعقيدة - الأخوة الإيمانية – والإذعان للسلطة هو المعيار الأساس للمواطنة ، يقابله ضعف في مركز القبيلة ونفوذها ، فتراجعت سلطة القبيلة نسبيا ً لكنها لم تندثر حيث ظلت قائمة وتأثيراتها موجودة في العهد النبوي ومن صور ذلك بقاء تأثير الزعامات القبلية كعبد الله بن أبي وسعد بن معاذ داخل المدينة ، واستمرار الزعامات القبلية خارجها . وفي العصر الراشدي ظهر تأثير القبيلة بوضوح ، وكانت البداية من داخل المدينة حين اجتمع الأنصار في سقيفة بني ساعدة ، لترشيح خليفة بزعامة قبلية ، ثم برزت سلطة القبيلة بشكل صارخ أكثر في حروب الردة ، هذه الحروب التي حمل لوائها القبائل ، ممثلة بشيخ القبيلة . ومن مؤشرات ذلك ما روته المصادر أن خالد بن الوليد رضي الله عنه لما فرغ من موقعة اليمامة ، جمع خمسين من سادات بني حنيفة ووجههم إلى أبي بكر رضي الله عنه .

واستمرت السلطة المركزية في التماهي والمراعاة لسلطة القبيلة في العهد الراشدي عند تسيير الجيوش وعند تخطيط المدن ففي عهد الخليفة عمر بن الخطاب أبي بكر الصديق رضي الله عنه كانت الردة التي ظهر فيها كل ما سبق .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

موضوع البحث وأهميته :

المحور الرئيسي للبحث هو السلطة أولاً والقبيلة ثانياً ، جدلية العلاقة بين السلطة والقبيلة من خلال رصد مواقف زعماء القبائل وسلوك الأتباع زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه . وهكذا ومن خلال السياق العام للأحداث نرصد الانحياز للدولة أو القبيلة ونحلل دوافعه وحيثياته ، مع توضيح المراحل التي مرت بها علاقة السلطة بالقبيلة . وبناء على ما سبق فالبحث يرتكز على محورين :

١-سلطة القبيلة ومدى ولاء اتباعها لهذه السلطة ، وهل كان هذا الولاء لم يكن مطلقاً أم نسبياً ؟. ، وعلى هذا الأساس نسعى في البحث لتقييم سلطة شيخ القبيلة في ظل السلطة السياسية ممثله بحكم أبي بكر الصديق رضي الله عنه .

٢-محاولة تفسير ورصد هذه المواقف وتحليلها ، عن طريق استحضار النماذج ، ومن خلالها نستدل على تباين مواقف السلطة من القبيلة والعكس.

مشكلة البحث :

يعالج البحث الإشكالات التي واجهتها القبيلة أثناء اندماجها في الدولة وخضوعها لحاكم مركزي واحد. إضافة إلى رصد النماذج التي تمايزت فيها سلطة القبيلة عن الدولة، والعكس. ثم بيان تأثير الزعامة القبيلة على أفرادها ، وقياس حجم التعارض مع سلطة الدولة خلال العصور الثلاثة في صدر الإسلام ، أي تحليل التأثير الجمعي للقبيلة على الأفراد .

وكيف تم التوفيق بين الولاء للقبيلة والولاء للنظام السياسي الإسلامي ، خاصة وأن الخلافة حكومة مركزية ، غير قابلة لأن يخرج عليها قُطر من الأقطار ، فضلاً عن أن يخرج عليها جماعة قبلية أو أفراد حتى ، فندرس نقاط التلاقي بين القبيلة والدولة.

أهداف البحث :

١-تقييم قوة تأثير سلطة القبيلة في زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه .

٢-رصد المتغيرات التشريعية على مفهوم سلطة القبيلة .

٣-دراسة الإشكالات التي واجهتها القبيلة أثناء الاندماج بالدولة .

٤- قياس مدى تناغم وتنافر سلطة القبيلة والدولة من خلال الأحداث والمواقف .

٥ - تحليل العلاقة بين السلطة والقبيلة مع رصد النماذج التي تمايزت فيها سلطة القبيلة عن الدولة .

٦- تحليل الدوافع للمواقف السياسية التي تبنتها القبيلة ضد السلطة .

٧- تفسير أساب التباين والتعارض في الموقف السياسي بين أبناء القبيلة الواحدة ، وكيف تم التوفيق بين الولاء للقبيلة والدولة .

٨- دراسة علاقة السلطة بالقبيلة عقب حركة الفتوح والتوسع والأحداث السياسية المختلفة كالردة .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٩- يسعى البحث لإلقاء الضوء على فكرة مفادها: " أن القبيلة تُقاس قوتها بحجم قدرتها على التأثير في سلوك أفرادها".
١٠- إيراد الشواهد، على الانحياز للقبيلة وشدته خلال زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه ، وكيف تراوح وانحسر ومتى اشتد وقوي، ولمن كانت الغلبة؟ للقيم الإسلامية أم للعصبية القبيلة.

أسئلة البحث :

١-كيف عالج الإسلام العصبية القبيلة؟ .
٢-كيف حَجَم الإسلام سلطة القبيلة وجعلها تنضوي تحت سلطة الدولة؟ .
٣-ما تأثير القبيلة ممثلة بزعيمها على أفرادها في ظل الدولة الإسلامية؟ وأي القوتين كانت أقدر على توجيه الأفراد؟.
٤-هل ضعفت سلطة القبيلة في ظل سلطة الخليفة؟ والولاة؟.
٥-هل خضعت القبيلة بأفرادها وبطونها، لمبادئ الإسلام، وتماهت مع الدولة؟.
٦-هل خضعت القبيلة عملياً في ظل دولة الإسلام تماماً؟ أم التزمت فقط بالمبادئ العامة؟ والأصول الكلية فقظ للنظام السياسي الإسلامي؟.
٧-هل تعاملت القبيلة مع الدولة على انها حالة مؤقتة؟ في المقابل كيف تعاملت الدولة مع القبيلة ، هل حاولت ترويضها عن طريق الدين؟ ، هل طمحت الدولة في زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه إلى ترويضها ترويضاً آمناً؟ هل نجحت في ذلك؟.

منهج البحث : المنهج التحليلي والجدلي والتاريخي .

التمهيد : السقيفة وظهور سلطة القبيلة :

عادت سلطة القبيلة لتطل برأسها، عقب وفاة النبي ﷺ . فمع خلافة أبي بكر رضي لله عنه ومبايعته ، ظهرت رواسب العصبية القبيلة، واسترجعت القبيلة ممثلة بشيخها، تاريخها وأمجادها، لتحضر العصبية.

تمثل ذلك في اجتماع الأنصار في سقيفة بني ساعدة، وبروز أزمة الخلافة، فالإشكال الأساس كان غياب مفهوم الاستخلاف ، كون الرسول ﷺ لم يسمى خليفة بعينه يخلفه في الحكم ، ليصبح العهد بالحكم معلقاً، نتيجة لذلك تطلع الأنصار للحكم والسلطة، هذا التطلع ناتج عن الفراغ السياسي والذي أدى بدوره لتقوية سلطة القبيلة ممثلة بالأنصار (الأوس والخزرج)، فهم رغبوا بالاستئثار بالأمر دون قريش (المهاجرين).

وعليه يظهر تحرر الأنصار من متابعة سلطة الدولة، فأسرع أبو بكر رضي الله عنه لمعالجة الموقف، خاصة بعد ظهور الامتعاض والاعتراض على قريش واستئثارها بالحكم، تمثل ذلك في قول سعد بن عبادة رضي الله عنه: " لو أن اجتمعت الجن لكم مع الأنس ما بايعتكم حتى أعرض على ربي وأعلم ما حسابي"، ثم قال عمر بن الخطاب لأبي بكر: لا تدعه حتى يبايع، فقال له بشير بن سعد: " إنه قد لج"، وإنه

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ليس يبايعكم حتى يقتل، وليس بمقتول حتى يقتل معه ولده وأهل بيته وطائفة من عشيرته.[١]

وقد أسرع إليهم أبي بكر محاولاً احتواء الموقف، فقام رجل من الأنصار يخطب فيهم، يذكر مآثر المهاجرين وأثنى عليهم، وعدد حسنات الأنصار وأفضالهم، وكأنه رضي الله عنه يعرض أسباب استحقاقهم لمنصب الخلافة، يقول:

"فنحن أنصار الله وكتيبة الإسلام، وأنتم يا معشر المهاجرين رهط منا، وقد دفت دافة منكم يريدون أن يختزلونا من أصلنا ويحضُنُونا من الأمر".[٢]

نرصد هنا سعى الأنصار الحثيث لتعيين خليفة، على أساس قبلي متحيز للأنصار، على حساب أخوتهم من المهاجرين.

وما استقر الأمر حتى قدم عليهم عمر رضي الله عنه، وذكرهم بأن معيار التفاضل هو الإسلام والسبق له، نقل ابن كثير: " فأتاهم عمر فقال: يا معشر الأنصار ألستم تعلمون أن رسول الله ﷺ قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر، فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر".[٣]

أيقظ فيهم الفاروق رضي الله عنه وأرضاه، الحس الإيماني، فتنازلوا لصالح من كانت له السابقة في الإسلام ونصرة النبي ﷺ، ليعود الدين كمعيار رئيس للتفاضل، بعد أن غلبت العصبية القبلية لفترة وجيزة.

دلالة ذلك، تصديق سعد بن عبادة رضي الله عنه، لأبي بكر الصديق حين قال، له:

" قُريش وُلاة هذا الأمر، فبر الناس تبع لبرهم، وفاجرهم تبع لفاجرهم، فقال له سعد: صدقت نحن الوزراء وأنتم الأمراء".[٤]

تلا ذلك، أجتمع الصحابة على أبي بكر رضي الله عنه، لصراحة فضله وكرامته عند النبي ﷺ، وهو إنما قبل الخلافة لاجتماعهم عليه وخشيته وقوع الفتنة إن هو رفض،

---

[١] النويري ، شهاب الدين أحمد القرشي(ت٧٣٣هـ): نهاية الأرب في فنون الأدب، (دار الكتب والوثائق، القاهرة، ط١، ١٤٢٣هـ)، ج١٩ص٣٧ .

[٢] البخاري، محمد إسماعيل الجعفي(ت٢٥٦هـ): صحيح البخاري، تحقيق: مصطفى ديب البغا، (دار اليمامة، دمشق، ط٥، ١٩٩٣م)، ج٨ص٤٦٧

[٣] ابن أبي شيبة، عبد الله بن محمد العبسي(ت٢٣٥هـ): المصنف، تحقيق: سعد الشثري، (دار كنوز إشبيليا، الرياض، ط١، ٢٠١٥م)، ج٥ص٣٢.

[٤] ابن حجر، أحمد العسقلاني(ت٨٥٣هـ): إتحاف المهرة بالفوائد المبتكرة من أطراف العشرة، تحقيق: مركز خدمة السنة، (مجمع الملك فهد، المدينة، ط١، ١٩٩٤م)، ج٨ص٢٤٤؛ ابن كثير ، عماد الدين، أبو الفداء، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (٧٠١ - ٧٧٤ هـ) ، البداية والنهاية ، تحقيق: د. عبد الله بن عبد المحسن التركي (الناشر: دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان الطبعة: الأولى، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م) .، ج٨ص٨٧

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لعلمه أن سابقته في الإسلام هي مقياس التمايز، فإن هو تنازل صارت فتنة بينهم رضي الله عنهم.

نقلت المصادر عن أبي بكر رضي الله عنه قوله: " فبايعوني لذلك وقبلتها منهم، وتخوفت أن تكون فتنة بعدها ردة"، يُعلق ابن كثير فيقول: " ومعنى هذا أنه رضي الله عنه إنما قبل الإمامة، تَخوفاً أن تقع فتنة أربى من تركه قبولها، رضي الله عنه وأرضاه".[٥]

إذاً، جرى احتواء المعارضين وإبعاد مسألة الوراثة والتعاقب، عن الخلافة، فسار أبو بكر هو والخلفاء الأربعة من بعده رضوان الله عليهم، على نهج النبي صلى الله عليه وسلم، في احترام سلطة القبيلة وتقديرها ووضعها في بحجمها اللائق بها.

بحيث لا تتجاوز حدودها فيما يتعلق باحترام سلطة الدولة والتأثير سلباً على رعاياها، وفي نفس الوقت تُقابل بالاحترام من قبل الدولة، فتأخذ وضعها من ناحية التشريف والتقدير.

المطلب الأول : الردة وأثرها على علاقة سلطة القبيلة بسلطة الدولة :

شكلت الردة منعطفاً خطيراً في تاريخ الدولة الإسلامية المبكر، فقد أحدثت وفاة النبي ﷺ صدمة كبيرة لدى المسلمين بشكل عام، وكان أثرها على القبائل هو ما يعنينا في هذا المبحث.

من المعروف أن القبائل في الجزيرة العربية تفاوتت في تاريخ إسلامها وقوة إيمانها واستيعابها لمفهوم الدولة والخضوع السياسي لسلطتها، فظهرت نتيجة هذا التفاوت في اختلاف مواقفها من السلطة الجديدة المتمثلة في الخليفة الراشد أبي بكر الصديق رضي الله عنه، فقسم منها ثبت على إسلامه وولائه، وقسم آخر ارتد ردة جزئية من خلال الامتناع عن دفع الزكاة، وقسم ثالث ارتد ردة كليه عن الإسلام، ويصف ابن كثير المشهد السياسي بقوله: " نجم النفاق بالمدينة، وارتد من ارتد من أحياء العرب، وامتنع آخرون عن الزكاة، ولم تبق الجمعة تقام في بلد سوى مكة والمدينة".[٦]

ما يهمنا هنا هو الحديث عن واقع العلاقة بين سلطة القبيلة وسلطة الدولة بعد وفاة النبي ﷺ في ضوء تطورات أحداث الردة.

---

[٥] الطبري، محب الدين أحمد (ت٦٩٤هـ): الرياض النضرة في مناقب العشرة، (دار الكتب العلمية، ط٢)، ج١ص٢٥٤؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٨ص٨٨.

[٦] ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات(ت٦٠٦هـ): جامع الأصول في أحاديث الرسول، تحقيق: بشير عيون، (دار الفكر، ١٩٧٢م)، ج١٢ص٤٥٣؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٢١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قُوبل تولى أبي بكر رضي الله عنه، بامتعاض شديد من بعض القبائل، والتي عبرت عن سخطها تعبيرا عملياً فارتدت، كونها اعتبرت أن تولى أحد القرشيين الخلافة معناه التسليم بحق قريش في الاستئثار بالأمر دون سائر القبائل.

ولسان حالهم لئن ارتضت هذه القبائل الإذعان لمحمد عليه الصلاة والسلام، فما ذاك لقرشيته وإنما لنبوته ﷺ [٧].

فمما عزز قوة قريش أن الرسول ﷺ بُعث منهم وفيهم وللعرب عامة، وهم أصحاب فضل ديني سابق، فتأكد هذا الفضل أكثر بالنبوة، ولا يمكن لأي قبيلة مجاراة قريش بهذه المكانة.

والقبائل بإقدامها على فعل الردة، كأنها أرادت أن تعود العلاقة بقريش كما كانت في العصر الجاهلي، علاقة منية على الاحترام دون الخضوع السياسي، فهي عقب البعثة صارت تبعية مطلقة بعد أن كانت جزئية في الجاهلية . يصف الحطيئة المشهد فيقول:

أطعنا رسول الله إذ كان بيننا ... فيا عجبا ما بال دين أبي بكر

أيورثها بكر إذا مات بعده ... فتلك والله قاصمة الظهر [٨]

إذاً، هذه القبائل ما ارتدت إلا لكبر واستعلاء تجده تجاه سلطة المدينة، فهي إلى جانب رفضها سلطة الدولة، تشعر بقدر من الفوقية تجاه سلطة قريش والدولة.

فسعى الخليفة أبو بكر رضي الله عنه لتحطيم غرورها وإعادتها لحاضنة الدولة وإلزامها بالطاعة، لأن التهاون معها يعني العودة للجاهلية الأولى.

حيث عزم الخليفة على اتخاذ عدد من التدابير لإعادة سلطة الدولة على القبائل وإرهابهم، فبعث الصديق رضي الله عنه البعوث وعقد الألوية، لإعادة المتمردين لحاضنة الدولة.[٩]

لتتأكد سلطة الدولة أكثر، عقب التصدي للقبائل المرتدة بذي القصة، فكانت هذه أول هزيمة للقبائل وهي عبس وذبيان، والتي عادت لحاضنة الدولة مباشرة.[١٠]

يعلق ابن كثير على الحادثة فيقول: "فكانت هذه الوقعة من أكبر العون على نصر الإسلام وأهله، وذلك أنه عز المسلمون من كل قبيلة، وذل الكفار من كل قبيلة".[١١]

---

[٧] الواقدي: الردة، ص٤٨؛ إحسان النص، ص١٩٠.

[٨] ابن الكلبي، هشام محمد السائب(ت٢٠٤هـ): نسب معد واليمن الكبير، تحقيق: ناجي حسن، (عالم الكتب، ط١، ١٤٠٨هـ)، ج١ص١٧٣.

[٩] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٠؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٧ .

[١٠] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٨؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٣ .

[١١] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ورغم أن التمرد كان سيد المشهد، إلا أن موقف سلطة القبيلة من الدولة لم يكن موحداً، فقد برزت قبائل هادنت الدولة وأظهرت الطاعة.

ففي ذات السنة الحادية عشر للهجرة، تذكر المصادر خبر وصول صدقات عدي بن حاتم.[١٢]، وكانت قبيلته طيء قد دانت لسلطة الدولة، تمثل ذلك بدفعهم الصدقات في وقتها المخصوص.

ثم أمر أبو بكر رضي الله عنه، خالد بن الوليد، بالانتقام من المرتدين، والقصاص منهم، لفرض سلطة الدولة وتعزيز هيبتها في النفوس، وعلة ذلك حسب رأي ابن كثير: " ليشرد بهم من يسمع بخبرهم من مرتدة العرب"،[١٣]في دلالة على أهمية الصيت والسمعة في زرع هيبة الدولة وإقرار سلطانها.

جدير بالذكر أن ردة القبائل متفاوتة ما بين كلية وجزئية، فالردة الجزئية فيها اعتراف جزئي بالسلطة، فلم تخرج القبيلة في هذه الحالة عن الإسلام بل امتنعت عن دفع الزكاة فقط، تمثل ذلك في قبيلة أسد وغطفان.

وقد اعتذروا عن ردتهم لا حقاً، فقدم وفد أسد وغطفان يطلبون الصفح والمسامحة من الخليفة، ولم يُسَلم لهم أبو بكر رضي الله عنه مباشرة، ويقبل اعتذارهم على الفور، بل خيرهم وصَعب المسألة عليهم، ليعرفوا قدر جرمهم وعظم ما ارتكبوه، فخيرهم بين " حرب مُجلية أو حطةٍ مُخزية".[١٤]

وفسر نقول حطة المخزية، بقوله رضي لله عنه: بترك السلاح والخيل والحرب وكل ما تصل بها من عدة وعتاد، من فرس وأبل وأدوات معينة على القتال، ومقابل أن يشهدوا بأن قتلاهم بالنار وقتلى المسلمين بالجنة، وتدفعون دية قتلى المسلمين ولا ندفع دية قتلاكم المشركين.[١٥]

هنا نرى أن الخليفة حاول إصلاح الخلل العقدي الذي أدى لردتهم، بجعلهم يُقرون بأن قتلاهم كانوا على باطل، وليتأكد من تجاوزهم النعرة والعصبية للدم والقرابة، قولاً وفعلاً، عن طريق دفع دية شهداء المسلمين.

وهذا من التدابير التي اتخذها الخليفة، لإضعاف العصبية والتبعية العمياء للقبيلة، فالعصبية سميت عصبية لأن الأعصاب تتحرك وتضطرب ولا تبقى على

---

[١٢] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج ٣ص١٤٧؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٤.
[١٣] المصدر السابق ، ج٩ص٤٥٥
[١٤] ابن أبي شيبة: المصنف، ج١٨ص٢٥٦.
[١٥] المصدر السابق ، ج١٨ص٢٥٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ركودها، والحمية سميت من حمي الشر إذا احتر، فإن الحامي يجد حرارة تحدوه إلى أن يركن لقرابته وأبناء عمومته.[١٦]

ومما عزز هيبة الدولة، استمرارها في مجابهة سلطة القبيلة، فقد استدعى خالد ب الوليد رضي الله عنه مالك بن نويرة، وعاتبه على متابعة سجاح، وتجادل معه، حتى أطال مالك لسانه، فأمر خالد بضرب عنقه، يقول ابن كثير: " وأمر برأسه فجُعل بين حجرين وطُبخ على الثلاثة قِدار، فأمل منها خالد لُيرهب الأعراب ".[١٧]

ولما بعث الصديق رضي الله عنه، خالد بن الوليد لليمامة لقتال مسيلمة، قتل كل من مر به من المرتدين، وشرد أصحاب سجاح بعد قتلها وأمرهم بالخروج من جزيرة العرب.[١٨]في دلالة على براعة السياسية الخارجية للدولة زمن أبي بكر رضي الله عنه . فسلطة الدولة أتقنت الموازنة بين احترام سلطة القبيلة وإخضاعها في نفس الوقت، فكانت لدولة القدرة على الندية واحترام الآخر.

بعض القبائل استطاعت تجاوز الإشكالات التي مرة بها أثناء اندماجها في الدولة، ففي السنة الحادية عشر للهجرة، أظهرت بنو عبس وذبيان الطاعة للدولة، ومن خلفهم رعاياهم، بعد أن تمردت وعصت، تمثل ذلك في مشاركة بُعوث من بنو عبس وذبيان وجديلة والغوث وطيء، في جيوش خالد بن الوليد لمقاتلة المرتدين في العام الحادي عشر للهجرة، وإرسال عدي بن حاتم والزبرقان بن بدر الصدقات للخليفة، بهدف دعم الجيوش الإسلامية بالمال والعدة، وليتقوى بها أبو بكر رضي الله عنه، على قتال المرتدين.[١٩]

في بعض الحالات بدت العلاقة معقدة بين شيخ القبيلة والدولة، فأشياخ القبائل وجدوا صعوبة في قبول سلطة الدولة والاندماج معها، يتجسد ذلك في وجهاء قبيلة أسد، فهذا طليحة الأسدي كان قد ارتد في حياة النبي ﷺ، ولما مات عليه الصلاة والسلام، قام بدعمه عُيينة بن حصن بن بدر،[٢٠]وكان شريفاً في قومه وقد عاونه تعصباً وحمية قبلية، فارتد عن الإسلام، وقال لقومه: " والله لنبي من بني أسد أحب

---

[١٦] آل شيخ، محمد إبراهيم: فتاوى ورسائل سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم بن عبد اللطيف آل شيخ، تحقيق: محمد عبد الرحمن بن قاسم، (مطبعة الحكومة، مكة، ط١، ١٣٩٩هـ)، ج١٤ص٣٧.

[١٧] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٢.

[١٨] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٧٣؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٥.

[١٩] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٨؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥١.

[٢٠] عيينة بن حصن: هو أبو مالك بن حذيفة بن بدر الفزاري، أسلم بعد الفتح، من المؤلفة قلوبهم وكان سيداً مُطاعاً في قومه- ابن الأثير: جامع الأصول، ج١٢ص٦٢٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إلى من نبي من بني هاشم، وقد مات محمد، وهذا طُليحة فاتبعوه، فوافقه قومه بنو فزارة على ذلك".[٢١]

لا حقاً، عاد طُليحة لحاضنة الإسلام، وشهد القتال مع خالد بن الوليد، إلا أن الخليفة كان حذر منه، فكتب إلى خالد رضي الله عنه: " استشره في الحرب ولا تؤمره"، يعنى عامله بنقيض ما كان يقصده من الرياسة في الباطل.[٢٢]

في مشهد أخر، تم تحويل المرأة إلى أسطورة متعددة الدلالات، فهي المرأة الشريفة العزيزة ذات الحسب والقائدة والزعيمة، تمثل ذلك في شخص أم زِمل سلمى بنت مالك،[٢٣] والتي قدرت على توجيه الأفراد وجمع الأعوان والأنصار.

حيث اجتمع في بُزاخة[٢٤] جماعة من أصحاب طُليحة من بني غطفان، حولها وكانت من سيدات العرب ويُضرب بها المثل بالعز والشرف، لكثرة أولادها وعز قبيلتها.[٢٥] وقد حرضت أنصارها على قتال خالد بن الوليد رضي الله عنه، واجتمع حولها قوم من سُليم وطيء وهوازن وأسد، وقد تصدى لهم خالد رضي لله عنه وقتل المرأة.[٢٦]

في حين نجد قبائل قد تحررت من أي ارتباط قد يربطها بسلطة الدولة، فهي لم تؤمن بالعقيدة الإيمان الكامل الذي يمكنها من متابعتها، واستغنت عنها مادياً، فكانت مكتفية، تمثل ذلك في سلطة بني حنيفة، هذه القبيلة امتازت عن غيرها بالاستقلال الاقتصادي وتنوع مصادر المال، كونها اعتمدت بصورة كاملة على تمويل نفسها ذاتياً بعيداً عن الدولة، مما ساعدها على التمرد والاستقلال عن سلطة المدينة، وعليه كانت اليمامة سيدة قرارها مستغنية عن استرضاء الدولة.

ويتجلى الحقد الأزلي الجاهلي على قريش في مُطالبة القبائل المشاركة مع النبي ﷺ في الحكم والنبوة، مما يعكس الحقد الدفين الكامن خلف تمرد مسيلمة وأمثاله، فمقولته فيها كشف دقيق، للبواعث النفسية التي دفعته وقومه للخروج على الدولة، فهو

---

[٢١] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٣.

[٢٢] الذهبي: النبلاء، ج٣ص١٩٤؛ ابن الأثير: أسد الغابة، ج٣ص٩٤؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٤.

[٢٣] أم زمل: سلمى بنت مالك بن حذيفة بن بدر الفزارية، من ذوات الزعامة في النساء، كانت على دين الجاهلية وسبيت في صدر الإسلام، فأعتقتها عائشة رضي الله عنه- الزركلي: الأعلام، ج٣ص١١٤

[٢٤] بزاخة: منطقة تقع قبل طريق الكوفة، وتسمى بزوخة، وهي نسبة لموضع بالبحرين- البكري، عبد الله الأندلسي(ت٤٨٧هـ): معجم ما استعجم من أسماء البلاد والمواضع، (عالم الكتب، بيروت، ط٣، ١٤٠٣هـ)، ج١ص٢٤٧.

[٢٥] الواقدي: الردة، ص٤٩.

[٢٦] المصدر السابق ، ص-٨٩٤٩؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٦

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يبغض استئثار قريش بالحكم، فعمد للتشغيب على السلطة النبوية، فجعلها عصبية جاهلية، وعمل على تشويش معايير الحق والباطل عند قومه، فأشكل عليهم الحق.
زاد هذا الإشكال، تعاطف بني حنيفة مع سلطة القبيلة وتعصبهم للقرابة، فالعاطفة تدفع الفرد لقبول ما يكذبه العقل.

تنقل المصادر رواية لا بن عباس، تفسر تمرد مسيلمة وسبب ادعاءه النبوة، يُروى عن ابن عباس أن مسيلمة قال: "لو جُعل لي محمد الخلافة من بعده لا تبعته، فجاءه رسول الله ﷺ، وفى يد رسول الله ﷺ، ميتخة[٢٧] من نخل فوقف عليه، ثم قال: لئن أقبلت ليفعلن الله بك، ولئن أدبرت ليقطعن الله دابرك، وما أراك إلا الذى رأيت فيه ما رأيت، ولئن سألتني هذه الشظية، لشظية من الميتخة التي في يده ما أعطيتكها، ولما انصرف فى قومه إلى اليمامة، ارتد عدو الله، وادعى الشركة في النبوة مع النبي ﷺ، وقال للوفد الذين كانوا معه: ألم يقل لكم حين ذكرتمونى له: أما أنه ليس بشركم مكانا، ما ذاك إلا لما علم أنى أشركت فى الأمر مع، وكتب إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم :من مسيلمة رسول الله إلى محمد رسول الله، أما بعد، فإنى قد أشركت فى الأمر معك، وإن لنا نصف الأرض ولقريش نصفها، ولكن قريشا قوم يعتدون".[٢٨]
يظهر أن مسيلمة لم يكتفى بمنازعة سلطة المدينة، بل نازع النبي ﷺ في نبوته، لإدراكه حقيقة أن كسب الاتباع لا يتأكد إلا بعقيدة، تُعلي من قيمة العشيرة وتسقط ما سواها، وكانت النتيجة أن تابعه قومه في كذبه رغم يقين الكثير منهم أنه مُدعى، لتصبح العصبية القبلية مُدعمة بعصبية عقدية، فتكون بمثابة المُولد الدائم لعملية القوة فتعزز الغلبة، وفي نفس الوقت تقوم مقام القوة الدفاعية.

كان هناك نوع من التناصر والتعاون بين سلطة القبائل ضد الدولة، وكان هذا التعاون أحد التدابير التي لجأت إليها سلطة القبيلة لمواجهة الدولة وإضعافها، فخلال غزو دومة الجندل، استنجد أهالي الدومة، بأنصارهم من بهراء وتنوخ وكلب وغسان، فأسرعوا لمناصرتهم.[٢٩]

فتجلت النزعة القبلية في رعاية بعض القبائل أحلاف الجاهلية، من ذلك ما صنعه مسلمو بني تميم حين فتح خالد دومة الجندل، فقد قام بعضهم بمؤازرة الكلبيين

---

[٢٧] ميتخة: بتقديم الياء على التاء وهي الدُرة أو العصا، أو الجريدة- ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات المبارك(ت٦٠٦هـ): النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد، (المكتبة العلمية، بيروت، ١٣٩٩هـ)، ج٤ص٣٧٨.
[٢٨] الكلاعي، سليمان الحميري(ت٦٣٤هـ): الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله صلى الله عليه وسلم والثلاثة الخلفاء، (دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٢٠هـ)، ج٢ص١١٢.
[٢٩] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٥٣٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

حلفاء تيم في الجاهلية، وإجارتهم لإنقاذهم من القتل، ولما بلغ خالد صنيعهم أنكر عليهم أن يحفظوا أمر الجاهلية ويضيعوا أمر الإسلام.

فقد اتحد الأعراب ضد المسلمين، وقاتلهم المسلمين وهزموهم، وأسروا منهم، وقتلوا الأسرى باستثناء أُسارى بني كلب، عاصم بن عمرة[٣٠] والأقرع بن حابس[٣١] وبني تميم أجاروهم، وقد قال لهم خالد رضي الله عنه مستنكراً:" مالي ولكم أتحفظون أمر الجاهلية وتُضيعُون أمر الإسلام؟ ".[٣٢]

هذا التناصر بين القبائل، يعكس الروح الجاهلية، والتي هي محمولة على العادة والألفة.

فاستجابة عاصم والأقرع بن حابس لأبناء عمومتهم وإجارتهم، تدل أن العصبية للقبيلة تَخفُت ولا تَختفي.

صحيح أنهم قدموا الولاء للعقيدة والدولة على الولاء للقبيلة، إلا أن العصبية مازالت موجودة مستترة، تظهر وقت ما استدعتها الأحداث والظروف.

وعامةً فإن الأفراد والعامة، يعيدون تشكيل مواقفهم وآرائهم بحسب ميولهم القلبية وأهوائهم النفسية، ويكون اتباع الحق والأصح بالنسبة لهم أمر ثانوي.

وعلى العكس نجد أن الفرد الذي يعيش خارج القبيلة، يتحرر من التحيزات وعوامل الواقع المحيط، فينعتق من المؤثرات التي يخضع لها باقي الأفراد داخل القبيلة الواحدة.

في حين خالفت ثقيف المتوقع، وثبتت وقت ما ارتدت القبائل، باستثناء رجل من ثقيف ارتد، ولحق بالفرس يوم القادسية.[٣٣]

وقد برر فلهوزن ثباتهم وانقيادهم لسلطة الدولة، بأن ذلك عائد لأن الأمويين والذين هم من قريش، لهم صلات وثيقة بالطائف وقرابة ونسب.[٣٤]

والراجح أن ثباتهم رغم تأخر إسلامهم، هو قربهم من المدينة بالتالي حداثة اتصالهم بالنبي ﷺ وتَمكن العقيدة منهم، إضافة إلى وجود أفراد مؤثرين ساهموا في ثباتهم.

---

[٣٠] عاصم بن عمرة: كان من الصحابة له أشعار كثيرة في فتوح العراق، وهو أخو القعقاع بن عمرو، له بلاء بالقادسية- ابن حجر: الإصابة، ج٣ص٣٦٥.

[٣١] الأقرع بن حابس: ابن عقال بن محمد بن سفيان التميمي المجاشعي الدرامي رضي الله عنه، هو صحابي وفد على النبي ﷺ، وشهد فتح مكة والطائف- البغدادي: خزانة الأدب، ج٨ص٢٣.

[٣٢] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٥٣١.

[٣٣] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٦٣٤.

[٣٤] فلهوزن، يوليوس : تاريخ الدولة العربية من ظهور الإسلام إلى نهاية الدولة الأموية، ترجمة: محمد أبو ريده، (القاهرة، ط٢، ١٩٦٨م)، ص١٠٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

إلى جانب ثقيف، مثلت قبيلة طيء مرحلة متقدمة من الانعتاق من التراتيب الجاهلية. فقد كان أشرافها أكثر انفتاحاً على الدولة الجديدة، وهي من القبائل التي أثر أشرافها على الأفراد فتابعوهم وتبنوا مواقفهم.

فعدي بن حاتم[٣٥] وزيد الخيل بن مهلهل،[٣٦] واللذان تتجسد فيهما سلطة القبيلة، كان لهم أبلغ الأثر بعد أمر الله تعالى في تثبيت القبيلة ورعاياها على الإسلام.[٣٧] يفسر موقف عدي وزيد الخيل، بأن القبلية التي كان الفرد منهم محكوماً بها ونشأ على تقديسها واحترمها، قد تحرر منها، لينتمي الواحد منهم لنطاق الدولة والذي هو أشمل وأوسع، فصارت الأمة هي قبيلته.

نلاحظ أن سلطة القبيلة تتفق وسلطة الدولة، حين يكون الدين حاضراً والإيمان قد تمكن من القيادة داخل القبيلة، لذا سعى النبي ﷺ والخلفاء من بعده لتقويض كل أشكال الانتماء القائمة، وإحلال الانتساب للدين محلها في القيمة والاعتبار، فالانتماء شكل من أشكال السيطرة والتمكين.

لكن في حالة بني يربوع، كان التعصب للقبيلة والغيرة من قريش سيد المشهد، فارتدت القبيلة جزئياً، فلم ترفض الخضوع السياسي بل رفضت دفع الزكاة فقط.

فقد ارتد مالك بن نويرة وعشيرته، [٣٨] والذي كان زعيم بني يربوع وهم فرع من بني تميم، عينه الرسول ﷺ عقب إسلامه زعيماً على عشيرته بني حنظلة وكفله بجمع أموال الزكاة منهم، وعندما وصله خبر وفاته ﷺ، ارتد، وأعاد أموال الزكاة التي جمعها بنفسه إلى دافعيها من بني حنظلة، ولحق بسجاح وتبعها.[٣٩]

يفضح شاعر القبيلة دوافع مالك بن يربوع وجماعته فيقول، مُفاخراً:

نحن الكرام فلا حيُ يُعادلنا... منا الملوك وفينا تُنصب البيعُ
وكم قسرنا من الأحياء كلهمُ... عند النهاب وفضلُ العز يُتبعُ
ونحن يُطعمُ عند القحط مُطعمنا ...من الشواء إذا لم يؤنس القزعُ

---

[٣٥] عدي بن حاتم: الطائي، مهاجري يكنى أبا طريف، قدم على النبي ﷺ سنة سبع للهجرة ونزل الكوفة وسكنها- ابن عبد البر: الاستيعاب، ج٣ص١٠٥٧.

[٣٦] زيد الخيل: بن مهلهل بن زيد بن منهب يكنى أبا مكنف الطائي، وسمي زيد الخيل لخمس أفراس كانت لها أسماء- السهيلي، عبد الرحمن (٥٨١هـ): الروض الأنف في شرح سيرة ابن هشام، تحقيق: عمر السلامي، (دار إحياء التراث، بيروت، ط١، ٢٠٠٠م)، ج٧ص٤٧٢.

[٣٧] الواقدي: الردة، ص٨٩.

[٣٨] مالك بن نويرة: يسمى الجفول، كان شاعر وقد أسلم ثم ارتد، وهو بن حمزة بن شداد بن عبيد بن ثعلبة بن يربوع بن حنظلة بن مالك بن زيد مناة بن تميم- بن سعد: الطبقات، ص٥٣٣.

[٣٩] البلاذري: الأشراف، ج١١ص١٨٧؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦١-٤٦٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بما ترى الناس تأتينا سُراتُهم... من كل أرض هُويا ثم نصطنعُ
فننحر الكوم عُبطاً في أرُومتنا... للنازلين إذا ما أنزلوا شبعوا
فلا ترانا إلى حيٍ نفاخرهم ... إلا استقادوا فكانوا الرأس يُقتطعُ
فمن يفاخرنا في ذاك نَعرفه.. فيرجع القومُ والأخبار تُتبع
إنا أبينا ولن يأبى لنا أحدُ... إنا كذلك عند الفخر نَرتفع[٤٠]

وفي رواية قال ابن هشام: " منا الملوك وفينا تُقسم الربعُ، من كلى أرض هَواناً ثم نُتبع".[٤١]

حوت الأبيات دوافع متوارية، وتفاخر على سبيل الاستنقاص من الآخر، فيستحضر الشاعر ماضي قبيلته، وكيف أنهم كانوا ملوك عز وأنهم أهل للإتباع في إشارة وتعريض بسلطة قريش، فيعدد مآثر قبيلته، ليصل لحالة لا شعورية من اعتقاده أن عشيرته هي السلطة، فتحوي الأبيات وُثُوقِيةَ عالية و َفاخر جَمة، إلى جانب الكبر والاستعلاء.

والقول فيما توارت فيه الدوافع أصدق كاشف للنوايا والمكنونات، فمن الواضح أن بنو تميم شعروا بالندية والمنافسة، من أول يوم قابلوا فيه النبي صلى الله عليه وسلم، فالأبيات توحى بمعاندة مبكرة للسلطة عن طريق احتكار الشاعر معاني الشرف والسلطة، ولأن الله سبحانه، أمر المسلمين بالإغلاظ على المتكلم المستكبر، لبغيه وعدوانه على العقيدة، قابلهم أبو بكر رضي الله عنه بالشدة فقاتلهم، كونه مأمور بمقابلتهم مثل ما اعتدوا وتجاوزوا، فيكون الجزاء من جنسه، عملاً بمبدأ:
" الشر بالشر يُتقى والحديد بالحديد يفلج"[٤٢].

عمد مالك بن نويرة لمفاوضة خالد بن الوليد رضي الله عنه، حين خرج لقتاله، فقال: " أنا آتي الصلاة دون الزكاة، فقال له خالد: أما علمت الصلاة والزكاة معاً، فرد مالك: قد كان صاحبك يقول ذلك، فرد عليه خالد: وما تراه صاحباً والله لقد هممت أن أضرب عنقك".[٤٣]

---

[٤٠] ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب(ت٧٥١هـ)، زاد المعاد في هدى خير العباد، (دار عطاءات العلم، الرياض، ط٣، ١٤٤٠هـ)، ج٣ص٦٣٩-٦٤٠.

[٤١] ابن هشام: سيرته، ج٢ص٥٦٣.

[٤٢] الميداني، أحمد بن محمد النيسابوري(ت٥١٨هـ): مجمع الأمثال، تحقيق: محمد محي الدين، (دار المعرفة، بيروت)، ج١ص٣٦٦.

[٤٣] اليافعي، عفيف الدين عبد الله (٧٦٨هـ): مرآة الجمان وعبرة اليقظان في معرفة ما يعتبر من حوادث الزمان، تحقيق: خليل منصور، (دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٩٧م)، ج٢ص٨٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لما كانت المفردات المستخدمة ناقل فوري للشعور الآني وفاضح للميول وكاشف للأهواء، عرف خالد رضي الله عنه أن هذا تصريح جسيم، كونه عد نفسه خارج دائرة المسلمين، وأشار للرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم بقوله: صاحبك".
يحلل محمد الخضر دوافع مالك وعشيرته في الخروج على سلطة الدولة، فيقول:
إشارة مالك بن نويرة للنبي ﷺ، بكلمة: " صاحبك، دلت على أن النزاع غير ديني، بل نزاع بين مالك ممثل بني تميم، وبين أبي بكر القرشي الناهض بدولة أئمتها من قريش، فكان نزاعاً في مُلوكيةَ ملك، لا في قواعد دين ولا أصول إيمان".[٤٤]

المطلب الثاني : تأثير الزعامة القبلية على الأفراد وقت الردة :

ظهر عدد من الأفراد تمردوا على سلطة القبيلة قبل الإسلام، هؤلاء الأفراد تبلور لديهم الوعي السياسي مُبكراً فخالفوا السائد والمعتاد، فلما جاء الإسلام تمكن منهم وأخضعهم لسلطة القبيلة والدولة في آنً معاً.
لكن بشكل عام، عُرف عن العرب متابعة القبيلة والخضوع لأمرها، حتى جاء الإسلام وغير الموازين، فالشريعة ساهمت بشكل رئيس في خلخلة سلطة القبيلة، مما أثر على متابعة الأفراد لها، فاستعاض الفرد عن سلطة القبيلة بسلطة الدولة، وفي بعض الأحيان تمرد الفرد على كلا السلطتين، وفي حالات أخرى، تابع الأفراد مشيخة القبيلة، لكن بعد تقديم سلطة الدولة أولاً، وأحياناً نجد الفرد الواحد يؤثر على قبيلة كاملة.

جدير بالذكر أن مواقف المشيخة القبلية لم تكن واحدة، فخضوعها للدولة كان مرتهن بالظروف المحيطة، بل نجد أن مواقف القبيلة من الدولة تتجزأ، فقسم يعادي وقسم يوالي سلطة الدولة، بالتالي تباين تأثير الزعامة القبلية على اتباعها.
فبعد أن كانت المشيخة القبلية شكل من أشكال التأمين الاجتماعي للفرد، تحول هذا الدور ليصبح من نصيب الدولة، لتكون هي الحامية والراعية بعد الله.
وساهم في هذا الإحلال والإبدال، متغير رئيس ذكرناه آنفاً، تمثل في بعثته ﷺ بالشريعة الغراء، وهذا المتغير ساهم في تبديل الهوية العربية لدى الفرد، فبعد أن كانت الروح القبلية وهوية الجماعة متجذرة فيه، صار الإسلام والولاء لقيادته هو الأساس والبديل عن سلطة القبيلة، فبدل أن يكون الفرد ابن قبيلته صار ابن الدولة والمحامي عن حماها.

المطلب الثالث : نماذج لقبائل أنقسم اتباعها وقت الردة:

يتمثل لنا أول مظهر من مظاهر تمرد الأفراد على سلطة القبيلة ومتابعة الدولة في قبيلة عبس وذبيان.

---

[٤٤] الخضر، محمد: موسوعة الأعمال الكاملة للإمام محمد الخضر، جمعها: علي رضا، (دار النوادر، سوريا، ط١، ٢٠١٠م)، ج٩ص٢٨٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فقد ذكرنا في موضع سابق أن أول هزيمة للمرتدين كانت بذي القصة،[٤٥]في هذه الموقعة نرصد غلبة سلطة القبيلة على الدولة أول الأمر وبطشها بالأفراد من رعاياها، والذين رفضوا متابعتها على الكفر.

فحين ارتدت قبيلة عبس وذُبيان، رفض نفر من الأفراد المسلمين من عبس وذبيان متابعة مشيخة القبيلة في ردتهم.[٤٦]، فما كان من أشراف القبيلة سوى قتلهم لرفضهم الارتداد، نتيجة لذلك عزم الصديق رضي الله عنه على القصاص لهم[٤٧]، وأمر أن يُقتل من كل قبيلة عدد من قتلوا من المسلمين وزيادة،[٤٨]ليعزز هيبة الدولة ويؤكد نفوذها.

لا شك أن انعتاق الأفراد من سلطة القبيلة ومخالفتها، تطور لا فت، يدل على قوة باعث هؤلاء الأفراد، هذا الباعث هو الإيمان بعقيدة الدولة، وعلى وعي سياسي متقدم كما ذكرنا سابقاً.

هذه الحادثة توضح إلا أي حد كانت علاقة الدم التي تربط بين الفرد وسلطة القبيلة قوية، وهل هي متغيرة أم ظرفية، ثابتة أم متبدلة بحسب الظروف، لذلك كان الجزاء المكافئ لفعلهم بحسب رأي مشيخة القبيلة هو القتل، كونهم تجاسروا على منزلة السلطة رضي الله عنهم، فمشيخة القبيلة لم يهن عليها أن يظهر عليها من اتباعها من يخالفها ويضحى برضاها، فيغير السائد والمعروف من المتابعة إلا المخالفة، فعدت متابعة الدولة ومُعاندة القبيلة من جنس الخيانة، إلى جانب أن قرار المباشرة بقتلهم كان بغرض سد باب المعارضة، ومنع تأثيرهم من أن يتسرب لباقي الاتباع.

النتيجة أنه وبسبب حصول متغير رئيس تمثل بظهور الإسلام، وغلبة الإيمان تبدلت العلاقة بين الاتباع وسلطة القبيلة، من ثابتة لمتغيرة، فضعفت علاقة الدم والنسب ولم تعد كافية للسيطرة على الاتباع، لتصبح العلاقة متبدلة تابعة لمقدار تمكن الإيمان من الفرد ومدى تشربه للعقيدة.

المطلب الرابع : أثر سلطة القبيلة على الأفراد في متابعة الدولة وقت الردة:

نرصد في ذات السنة الحادية عشرة، وخلال تجهيز البعوث لقتال أهل الردة، مبلغ تأثير شيخ القبيلة على الرعايا والأفراد الداخلين تحت سلطته.

---

[٤٥] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٦؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٣.

[٤٦] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٦؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٣.

[٤٧] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٦- ٢٥٦؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٣.

[٤٨] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٤٦؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٣.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فعدي والمرزبان كان لهما قصب السبق في إرسال الأموال وجمعها من رعاياهم ودفعها لدولة.[٤٩]

ليمتد ولاء سلطة القبيلة للدولة ليشمل الأفراد، حتى علق ابن كثير فقال: " ولم يزل لعدي والزبرقان بذلك الشرف على قومهما ومن سواهما".[٥٠]

في دلالة ظاهرة على انقلاب التأثير، فبعد أن كان شيخ القبيلة هو المؤثر صار يتأثر بأفراد بعينهم، ولتتابع الجماعة القوية، القلة الضعيفة، وهذا نتيجة لحضور الدافعية، ونقصد بالدافعية حضور العقيدة وغلبة الإيمان في نفوس الأفراد، فكان هذا الإيمان مصدر قوة مكن الأفراد من قيادة القبيلة والتأثير عليها، كذلك، يتمظهر تأثير سلطة القبيلة على الأفراد، في موقف عدي بن حاتم طيء من قومه، حين دعاهم لمبايعة الصديق بصيغة الأمر لا الطلب والرجاء.

شاهد ذلك: " وكان الصديق قد بعث عدي بن حاتم قبل خالد بن الوليد، وقال له: أدرك قومك لا يلحقوا بطليحة فيكون دمارهم، فذهب عدي إلى قومه بني طيء فأمرهم أن يبايعوا الصديق، وأن يُراجعوا أمر الله، فقالوا: لا نبايع أبا الفصيل أبداً، يعنون أبا بكر، رضي الله عنه، فقال: والله ليأتينكم جيش، فلا يزالون يُقاتلونكم حتى تعلموا أنه أبو الفحل الأكبر، ولم يزل عدي يفتلُ لهم في الذروة والغارب حتى لا نوا".[٥١]

نرى أنه استجاب لتوجيهات سلطة الدولة مباشرة، فنفذ أمر قومه دون تردد، وهم بدورهم قاوموا ولم ينصاعوا، فتحايل عليهم حتى انقادوا، وشارك خمسمائة من طيء مع جيوش خالد بن الوليد لمقاتلة المرتدين.[٥٢]

ليظهر أن شيخ القبيلة هو شخص قادر قوي بشكل أو بآخر، والقوي يَقُود، والقائد لا يخشى النقد فهو خارج دائرة الانتقاد وفوق الإنكار، وعليه فمُمَارسةَ الشيخ سُلطته على الأفراد أمر مقبول فهو مُطاع مُجاب من قبلهم، طالما لم يكن مُساوي لهم في القدر والمكانة، وأعلى منهم.

إلى جانب أن موقف عدي بن حاتم مع رعيته، يعكس شدة مُتَابعة الأفراد لسلطة القبيلة، وتقديمهم لها على سلطة الدولة، فلما صلحت سلطة القبيلة صلح الأفراد.

---

[٤٩] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٠٥؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥١.
[٥٠] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٠٥؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥١.
[٥١] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٥٥؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥١.
[٥٢] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٥٥-٢٥٦؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المطلب الخامس : أثر سلطة القبيلة على الأفراد في معاداة الدولة وقت الردة:

الردة الكلية:

يتجلى تأثير أشراف القبيلة على رعيتهم، في وجهاء قبيلة أسد، فهذا طليحة الأسدي كان قد ارتد في حياة النبي ﷺ، فلما مات عليه الصلاة والسلام، قام بدعمه عُيينة بن حصن بن بدر.[٥٣]

وكان شريفاً في قومه وقد عاونه تعصباً وجاهلية، فارتد عن الإسلام، وقال لقومه: " والله لنبي من بني أسد أحب إلى من نبي من بني هاشم، وقد مات محمد، وهذا طُليحة فاتبعوه، فوافقه قومه بنو فزارة على ذلك"،[٥٤]وفي رواية: " والله لأن نتبع نبياً من الحليفين أحب إلينا من أن نتبع نبياً من قريش"[٥٥]، فكانت أسد ممن ارتد ردةً كلية عن الإسلام.

عاد طُليحة لحاضنة الإسلام، فيما بعد وشهد القتال مع خالد بن الوليد، إلا أن الخليفة كان حذر منه، فكتب إلى خالد رضي الله عنه: " استشره في الحرب ولا تؤمره"، يعنى عامله بنقيض ما كان يقصده من الرياسة في الباطل.[٥٦]

ومما يفسر امتناع الخليفة، عن تأمير طليحة عقب إسلامه، اختزال الأفراد السلطة في شخصه، واعتقادهم شرفه ووجاهته، ولما يمثله من رمزية الردة والانعتاق من سلطة الدولة، وعليه قرر الخليفة إبعاده عن المشهد السياسي، حتى لا يتأثر به العامة من بني قومه، فالخطورة تكمن في استيداع الفرد نفسه في صورة هذا الوجيه ليقوم بمهمة التعبير عنه، إضافة إلى فطنة الخليفة لإبعاد من لهم ولع بالتسيد عن الواجهة السياسية.

ولما كان الخضوع للخليفة وطاعته، من حَقيق الإيمان بالإسلام، ولأن هذا الإيمان لا يتحقق إلا بحقيقة الأفعال الدالة على ما تخفيه الصدور، منعه الخليفة من الظهور والتصدر، حتى يتأكد من حقيقة إيمانه.

فالخليفة كان سديد الرأي، في عزل سائر المرتدين عن التصدر للمشهد السياسي، وتأخير مشاركتهم في بناء الدولة حتى يزول بهم رغم تذكر العامة والأفراد سابقتهم في التمرد والردة، وهذا من باب الحفاظ على العقل الجمعي من التبعية لغير الدولة.

---

[٥٣] عيينة بن حصن: هو أبو مالك بن حذيفة بن بدر الفزاري، أسلم بعد الفتح، من المؤلفة قلوبهم وكان سيداً مُطاعاً في قومه- ابن الأثير: جامع الأصول، ج١٢ص٦٢٢.

[٥٤] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٣.

[٥٥] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٥٧.

[٥٦] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المطلب السادس : من خالف سلطة الدولة والقبيلة وقت الردة من الأفراد:

في موضع آخر، كان هناك قلة من الأفراد الذين خالفوا سلطة القبيلة والدولة في آنٍ معاً.

تمثل ذلك، في قصة الفُجاءة، وهو إياس بن عبد الله بن عبد يا ليل بن عميرة من بني سُليم، والذي استقل بتمرده فلم يتابع أي سلطة بعينها وانجر خلف مصالحه الشخصية، وقد حرقه الصديق رضي الله عنه بالبقيع، وعلة حرقه: أنه ادعى الإسلام، وطلب منه أن يجهز له جيشاً لمحاربة المرتدين، ولما تمكن قتل المسلمين والمرتدين معا، وسلب أموالهم.[٥٧]

لم يكن للخليفة ما يحوط به مقام السلطة، إلا تحَريقه وجعله عبرة لمن يعتبر، فجاء الجزاء من جنس العمل، كونه أهان سلطة الدولة، فكان جزاءه الحرق المُساوي لفلعه وجرمه بحق السلطة والمساس بهيبتها.

ومن فطنة الخليفة رضي الله عنه، أنه لم يسترسل في مُعاتبة فُجاءه، فتَرفُع الخليفة عن محاسبته شفيهاً وتطبيق الحد والعقاب عليه عملياً فيه فرض لهيبة الدولة وسلطتها، وهذا من الحزم المشاهد غير المنطوق، فكان جواب السلطة على كل من تمرد، هو ما ترى لا ما تسمع.

وفي سابقة غير معهودة، نستحضر البعد الديني وأثره في تطور العلاقة بين سلطة الدولة والقبيلة، فقد تبرأت بني سليم من الفُجاءة.

يروي الواقدي: " فَاغْتَمَّ بَنُو سُلَيْمٍ خَاصَّةً غَمًّا شَدِيدًا، وقالوا: واللَّهِ يَا خَلِيفَةَ رَسُولِ اللَّهِ، لَقَدْ حَدَّثْتَنَا أَنْفُسُنَا بِبَعْضِ ذَلِكَ، وَلَقَدْ قَلَّدَنَا عَدُوُّ اللَّهِ بِفِعَالِهِ عَارًا لا يُغْسَلُ عَنَّا أَبَدًا".[٥٨]

وقَال: "ثُمَّ وَثَبَ الضَّحَّاكُ بْنُ سُفْيَانَ الْكِلابِيُّ[٥٩] وَكَانَ شَيْخًا مِنْ بنِي كِلابٍ وَفَارِسِهِمْ وَعَمِيدِهِمْ وَشَاعِرِهِمْ، وَكَانَتْ لَهُ صُحْبَةٌ مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صلّى الله عليه وَسَلَّمَ، فَقَالَ: وَاللَّهِ يَا خَلِيفَةَ رَسُولِ اللَّهِ، لَقَدْ كَانَ عَدُوُّ اللَّهِ يَرُومُ الْفَسَادَ، وَمَا كُنْتُ أَقُولُ إِنَّهُ يَقْدُمُ عَلَى مِثْلِ هَذَا، وَلَقَدْ كُنْتُ أحذِّر قَوْمِي مِنْ بَنِي ذَكْوَانَ أَنْ يَسْمَعُوا مِنْهُ، وَيَأْخُذُوا بِرَأْيِهِ، فَأَبَى اللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى إِلا مَا أَرَاد."[٦٠]

نتيجة لذلك، تقدمت بني سليم على باقي القبائل وأبلت بلاءً حسناً في ثباتها على الإسلام، والتغلب على تقاليد الجاهلية والنعرة للقبيلة، فخضعت لنظم الدولة

---

[٥٧] الواقدي: الردة، ٤٧٥؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٧-٤٥٦.

[٥٨] الواقدي: الردة، ص٧٧.

[٥٩] الضحاك: كانت معه الراية الحمراء وله صحبة، من أهل جديلة في طريق مكة، وكان ينزل البادية- خليل: التاريخ الكبير، ج٤ص٣٣١.

[٦٠] الواقدي: الردة، ص٧٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وترتيبها، فتخلت بني سليم عن الاصطفاف خلف ما تمليه التراتيب القبلية، وتخلت عن أحد رعاياها، حفاظاً على الولاء لدولة وسلامة العقيدة أولاً.

لا شك أن شعورها بالعار من فعل الفجاءة مرحلة متطورة من مراحل تطور العلاقة بين سلطة الدولة والقبيلة، ونتيجة لتمكن العقيدة من أبناء هذه القبيلة وسلطتها، صارت منظومتها الأخلاقية واضحة.

فعندما شذ أحد أفرادها عن سلطتها وسلطة الدولة، تخلت عنه مباشرة، ولم تتردد في اتخاذ موقف فوري وآني منه، فهي عندما وُضِعَت أمام إشكالية القرابة والدم اختارت العقيدة مباشرة، لأنها محصنة بترسانة إيمانية محكمة تبصر بها وتتدرع ، ولأن الإيمان زودها بمضادات ضد كل ما من شأنه أن يفضي للتعصب والغيرة للقرابة على حساب الدولة، فالإسلام إن تمكن من الفرد رفعه.

المطلب السابع : انقسام الاتباع في متابعة سلطة الدولة والقبيلة وقت الردة:

في نموذج بني تميم حصلت ردة جزئية، ولم تتفق مواقف الأفراد من سلطة بني تميم على التبعية للقبيلة أو الدولة، فتباينت وتعارضت، فمنهم من ارتد ومنع الزكاة، ومنهم من سعى لتأكيد ثباته على الإسلام عن طريق إرسال الزكاة وبعث الصدقات للمدينة[٦١].

ومنهم من توقف واختار الحياد ظناً منهم أنهم يعتزلون الفتنة ويطلبون السلامة.[٦٢]

جدير بالذكر، أن سَجاح بنت الحارث وهي من نصارى العرب، ادعت النبوة وقدمت بجنود من قومها، عازمة على غزو المسلمين.[٦٣]

فهي مرت ببني تميم فاستجاب لها وتبعها بعضهم من العامة والجُهال والسادة والأشراف، ومنهم مالك بن نويرة[٦٤] وعطارد بن حاجب[٦٥] وأمراء آخرون من بني تميم، وتخلف آخرون.[٦٦]

وقد أنكر أحد الأفراد اجتماع السادة والأشراف حولها فقال:

أتتنا أُخت تغلب في رجال... جلائب من سراة بني أبينا

وأرست دعوة فينا سفاها... وكانت من عمائر آخرينا

---

[٦١] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٧.

[٦٢] ابن كثير: البداية والنهاية ، ج٩ص٤٥٧.

[٦٣] الواقدي: الردة، ص١١١؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٧.

[٦٤] مالك بن نويرة: سيد بني يربوع قتله خالد بن الوليد، وهو تميمي- البغدادي: عبد القادر بن عمر(ت١٩٠٣هـ): شرح أبيات مغنى اللبيب، تحقيق: عبد العزيز رباح، (دار المأمون، بيروت، ط٤)، ج١ص٢٠١.

[٦٥] عطارد بن حاجب: بن زرارة بن عدس التميمي، أسلم سنة تسع وكان سيداً في قومه، وفد على النبي ﷺ فأسلم- ابن الأثير: جامع الأصول، ج١٢ص٦٠٢.

[٦٦] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٥٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ألا سفهت حُلُومكم وضلت... عشية تحشدون لها ثُبينا[٦٧]
في حين أن قسم آخر من بني تميم أعلن الولاء لسلطة الدولة.
وذلك أنه لما وصل خالد بن الوليد إلى البطاح لقتال مالك بن نويرة، استقبله أمراء بني تميم بالسمع والطاعة، ودفعوا الزكاة، وأظهروا الولاء، ماعدا مالك بن نويرة، أظهر المعارضة والمُعاندة، حتى أسره المسلمون وقتلوه.[٦٨]
في هذه المرحلة نلاحظ حصول نوع من التشاكل بين سلطة الدولة وسلطة القبيلة لدى بعض الأفراد من بني تميم.

هذا الإشكال يَنجر بالعوام إلى نقطة يلتبس عليهم فيها الفرق بين طاعة الخليفة، وبين الانتهازي الذي يحتمي بالقبيلة، فيصرفون ما للدولة من حقوق وواجبات وطاعة، لمن يمثل القبيلة ويتكلم باسمها، عصبية وغيرة.
وسجاح في ادعائها للنبوة، تثبت لنا حقيقية بديهية ظاهرة للعيان، وهي أن الجماهير بحاجة لدين، فالعقائد السياسية والسماوية والاجتماعية لا تترسخ لديها إلا بشرط أن تكتسي الحلة الدينية،[٦٩]لذا ادعت النبوة لتحقيق الزعامة على القبيلة.

المطلب الثامن : متابعة الأفراد لسلطة القبيلة بشكل شبه جماعي زمن الردة:

نجد الأفراد بالعموم من بنو حنيفة تابعوا سلطة القبيلة، يتزعمهم مسيلمة الكذاب، فارتد معظمهم وخرجوا على الدولة، وتمردهم كان بدافع التعصب والحمية للقبيلة لا بدافع الاقتناع، وعليه كان لهم القدح المُعلى وقصب السبق.
ومصداق ذلك، أن مبعوث النبي ﷺ لليمامة ارتد، وهو الرَجَال بن نهشل[٧٠]، وله دور كبير في ردة بني حنيفة، فهو شهد لمسيلمة أنه سمع رسول الله ﷺ يقول إنه قد أشرك معه مسيلمة بن حبيب النبوة.[٧١]
وكان من صور تمردهم، على سلطة الدولة، أن خالداً رضي الله عنه، قد أسر جماعة من بني حنيفة، وسألهم ماذا تقولون يا بني حنيفة؟ قالوا: منا نبي ومنكم نبي، فقتلهم، رضي الله عنه.[٧٢]
وقولهم هذا إنما عائد لاعتقادهم أن ادعاء النبوة، يؤهلهم للزعامة، فالمنصب حتى يتأكد يتم إقرانه بمواصفات وخِلَالَ تساعد على استمراره.

---

[٦٧] المصدر السابق ، ج٩ص٤٥٨.
[٦٨] الواقدي: الردة، ص١٠٣-١٠٧؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٢.
[٦٩] لوبون ، جوستاف : سيكولوجية الجماهير، ص٩٤ .
[٧٠] الرجال بن نهشل: وقيل هو رجال بن عنفوة الحنفي، قدم على النبي ﷺ في وفد بني حنيفة، ولكنه ارتد – الواقدي: الردة، ص١٠٨.
[٧١] الواقدي: الردة، ص١٠٩؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٦
[٧٢] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٨٨؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ولعل ما يفسر ادعاء مسيلمة للنبوة، نظرية غوستاف لوبون: والتي تنص على أن الجماهير بحاجة لدين، فالعقائد السياسية والسماوية والاجتماعية لا تترسخ لديها إلا بشرط أن تكتسي الصبغة الدينية. [٧٣]

ونجد تفسير لمتابعة الأفراد بمجملهم لسلطة القبيلة في قوله:" الجماهير لا تفكر عقلانياً وتتبنى الأفكار دفعة واحدة أو ترفضها، فلا تتحمل مناقشة ولا اعتراضاً، والجماهير نتيجة التحريض تصبح فدائية
مستعدة للتضحية تحت وهم البطولة وتخدير السلطة". [٧٤]

ويقول: " تحرك الجماهير العاطفة الدينية، وهذه العاطفة تتميز بخصائص: عبادة أنسان أو تقديس شخص خارق للعادة، الخوف من القوة التي تعزى إليه، الخضوع الأعمى لأوامره، استحالة ظهور أي مناهضة لعقيدته، الرغبة في نشر العقائد، الميل لاعتبار كل من يرفضون تبنيها أعداء". [٧٥]

إذاً، كانت سياسية مسيلمة قائمة على الاستعلاء على قريش وتجَيشَ الأفراد ضدها، عن طريق استثارتهم بمسألة تفرد قريش بالسلطة وإيهامهم بأن بنو حنيفة أحق منها في سيادة العرب، وحتى ينجح في تأليب الرعية ضد سلطة المدينة، ربط سلطتها بمنفر ينفر الناس منها، فعزف على وتر القبيلة والحمية للعشيرة، فكانت العلاقة بين سلطة بني حنيفة والأفراد محكومة بالسياق الاجتماعي والسياسي.

كل ذلك جاء مقترناً بعدد من الممارسات الصادرة عن سلطة بني حنيفة، والتي كانت أشبه بضوابط سلوكية تؤطر علاقة الفرد بالقبيلة، فالفرد ضمن نطاق القبيلة يتعرض لإرهاب اجتماعي وضغط هائل.

فهو يتلقى رسائل ضمنية مَفَادُها، أنت أيها الفرد مُرحب بك في حاضنة القبيلة وأنت فرد من كُل، لك حق الحماية والرعاية والمُناصرة المشروطة غير المطلقة، وبمقدار انقيادك لسلطة القبيلة تكون حظوتك الاجتماعية ومرتبتك داخل القبيلة، وتمردك على سلطة القبيلة يعنى النبذ والطرد والإقصاء وربما مُنع الفرد من المُصاهرة فلم يُزوج ولربما خسر الحماية، فيكون عُرضة للتهميش والإبعاد.

ومما يبرر تبعية الأفراد لسلطة القبيلة وتصديقهم لمسيلمة، أنهم فُتنوا بشهادة الرَجالَ بن عنفوة،[٧٦] والذي شهد لمسيلمة أن النبي ﷺ قد أشركه في النبوة، وصدقه الناس، خاصةً وأنه تعلم القرآن والسنن.

---

[٧٣] لوبون ، جوستاف : سيكولوجية الجماهير، ص٩٤.

[٧٤] المرجع السابق ، ص٩١ .

[٧٥] المرجع السابق ، ص٩١

[٧٦] الرجال بن عنفوة: من بني حنيفة شهد اليمامة مع مسيلمة وأسمه نهار – الدارقطني: المؤتلف، ج٢ص١٠٦٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قال عنه ابن عمر: " وكان من أفضل الوفد عندنا، قرأ البقرة وآل عمران، اليمامة، وشهد لمسيلمة على رسول الله ﷺ، أنه أشركه فى الأمر من بعده، فكان أعظم أهل اليمامة فتنة من غيره، لما كان يعرف به.[٧٧]

وقال رافع بن خديج: كان بالرجال من الخشوع ولزوم قراءة القرآن والخير فيما نرى شيء عجيب"،[٧٨]لذا فتصديقه كان نتيجة لأعماله وسابقته ومصاحبته للنبي ﷺ، فقيمة الشهادة صادرة من قيمة السابقة والتاريخ.

على هذا المنوال استمرت، القبيلة تغذي الصراع وتؤلب رعاياها ضد سلطة الدولة وتدفعهم لمقارعة المدينة، والتعامل معها كند وطرف مُقابل مساوي لها في القوة والمكانة.

دلالة ذلك استماتتهم في قتال الدولة، لأجل الجاه والشرف والحمية للقبيلة، حتى خطب فيهم مسيلمة محرضاً: " اليوم يوم الغيرة، اليوم إن هزمتم تُستردف النساء سبيات، ويُنكحن غير حظيات، فقاتلوا عن أحسابكم وامنعوا نسائكم"،[٧٩]فقاتلت بنو حنيفة قتالاً، لم يعهد مثله، ولتمتد وقعة اليمامة من سنة إحدى عشرة وحتى سنة ثنتي عشرة.[٨٠]

هذه الفترة، تخللها مواقف عديدة، تعكس حجم تبعية الأفراد لسلطة القبيلة، فتشير المصادر، لمقدم طلحة النمري[٨١]، إلى اليمامة والذي سأل عن مسيلمة؟ فدلوه عليه وسمع منه وعرف أنه كذاب، وقال:

أشهد أنك كذاب وأن محمد صادق، ولكن كذاب ربيعة أحب إلينا من صادق مُضر، وتبعه وصدقه.[٨٢]

وموقفه ذاك مرده إلى العصبية والحمية للقبيلة، فهو مؤدلج لا يتصرف وفقاً لذاته أو لنظرته الشخصية للحدث، بل وفقاً لجماعته المرجعية ونظرتها للواقع.

يفسر ابن القيم سبب دعم الأفراد المطلق وتبعيتهم لسلطة القبيلة بقوله:

" سببه محبة الأقارب والعشيرة، فالفرد يرى أنه إذا اتبع الحق وخالفهم أبعدوه وطردوه عنهم وأخرجوه من بين أظهرهم، وهذا سبب بقاء خلق كثر على الكفر بين قومهم وأهاليهم وعشائرهم".[٨٣]

---

[٧٧] الكلاعي: الاكتفاء، ج٢ص١١٣.

[٧٨] الكلاعي: الاكتفاء، ج٢ص١١٣.

[٧٩] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٦٧.

[٨٠] المصدر السابق ، ج٩ص٤٧٢.

[٨١] طلحة النمري: قتل مع مسيلمة يوم عقرباء كافراً- رضا، محمد: أبوبكر الصديق أول الخلفاء الراشدين، (دار إحياء الكتب العربية، ط٢، ١٩٥٠م)، ص٨٥.

[٨٢] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٧٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المُحصلة، لا يتفوق على التعصب للقبيلة والحمية عليها، سوى العصبية الدينية، والتي بفضلها يستحيل أن يقبل مُعتنقها بأي مناهضة لعقيدته، فالفرد المؤمن يصبح قوياً في نفسه، مُعادياً لكل من يساومه على عقيدته، مُناضلاً في سبيل إيمانه ومبادئه مهما كان ضعفه، ومهما افتقر للأدوات المساعدة له في نشر دينه.

صحيح أن الأفكار والتقاليد المتوارثة وهي وحدها القوية والمهيمنة على الفرد الواحد، بالتالي فهي قادرة على أن تصبح حوافز مؤثرة على سلوكه ومحركة له.[٨٤]

كما في حالة القبيلة، إلا أن سلطة الدولة ذات العقيدة الدينية تكون أقوى منها، على الفرد، إن هو صدق واستجاب، فالفرد إن انعتق عن سلطة القبيلة وتحرر من موروثها الجاهلي، صار يُحكم عقله، ويمتلك القوة اللازمة للتمرد عليها ورفض أوامرها.

فالدولة الدينية، والتي تأتمر بأمر الشرع وتنهى بنواهيه، تملك بفضل الله سلطة وجدانية تامة على الفرد، والفرد في ذات الوقت يصبح متحرر من سلطة البشر مُنقاد لسلطة السماء والتي تحكم بها الدولة زمن الراشدين والنبوة.

وهذا ما يفسر قوة التابعين لسلطة الدولة في تمردهم على سلطة القبيلة وموروثها الجاهلي، والفرد مُفطور على الطاعة والانقياد، ينفر ممن يَكله إلى ذاته ويجعله يملك قرار نفسه، وعليه حصل استبدال فوري متوقع لينتقل الفرد سلطة القبيلة إلى سلطة العقيدة والدولة الحاكمة بهذه العقيدة، فلا وجود للفرد المستقل وإن وجد فهو شاذ لا حكم له، فالفرد يستبدل طاعةً بطاعة، وهذا أيضاً ما يبرر شدةً انقياد الأفراد لسلطة الدولة.

المطلب التاسع : أفراد خالفوا سلطة القبيلة وجماعتها زمن الردة وتابعوا الدولة:

ممن خالف السائد، وانشق عن سلطة بني حنيفة، وتبع الدولة، ثمامة بن أثال[٨٥]ومعه جماعة لا بأس بها، وكان قد دعا قومه للمسير معه وقتال المرتدين، فاعتذروا عن ذلك بكثرة من قتل منهم في موقعة اليمامة[٨٦].

---

[٨٣] ابن القيم: محمد الجوزية(ت٧٥١هـ): مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية العلم والإرادة، تحقيق: عبد الرحمن حسن، (دار عطاءات العلم، الرياض، ط٣، ١٤٤٠هـ)، ج١ص٢٦٨.

[٨٤] لوبون جوستاف : سيكولوجية الجماهير، ص٨٣.

[٨٥] ثمامة بن أثال: بن النعمان الحنفي، سيد أهل اليمامة، كان أسيراً فأطلقه النبي ﷺ، وأسلم، روى عنه أبو هريرة وابن عباس- ابن الأثير: جامع الأصول، ج١٢ص٢٤٧.

[٨٦] الواقدي: الردة، ص١٥٤-١٥٥؛ الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٠٤-٣٠٥؛ علي، المفصل في تاريخ العرب، ج١١ص٢٠٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

من المعلوم أن الفرد يخضع بالضرورة لتحريضات وإيعازات السلطة الأولية المباشرة عليه، أي أن سلطة العشيرة أو القبيلة تكون سطوتها أقوى على الفرد، لقربها المباشر.

ولأنها أول سلطة عرفها منذ نشأ، إلا أن ثمامة بن أثال رضي الله عنه، خالف المعتاد فتمسك بسلطة الدولة وتمرد على سلطة القبيلة وحاربها في أكثر من موضع، فرفض التماهي في الروح الجماعية، والسير خلف الجماعة، فخالف السياق الاجتماعي ككل.

أيضاً كان ممن عارض سلطة بني حنيفة من الأفراد ابن عمرو اليشكري[٨٧]كان من أشراف اليمامة، وممن ثبت يوم الردة، وقاتل مع المرتدين،[٨٨]ومما يفسر اتباعه سلطة الدولة عكس جماعته، قوله:

إن دينى دين النبى وفى القوم ... رجال على الهدى أمثالى
أهلك القوم محكم بن طفيل ... ورجال ليسوا لنا برجال
بزهم أمرهم مسيلمة اليوم ... فلن يرجعوه أخرى الليالى
قلت للنفس إذ تعاظمها الصبر ... وساءت مقالة الأقوال
ربما تجزع النفوس من الأمر ... له فرجة كحل العقال
إن تكن ميتتى على فطرة الله ... حنيفا فإننى لا أبالي[٨٩]

وقد بلغ مسيلمة هذه البيات فعزم على قتل صاحبها، لكنه هرب ولحق بجيش خالد بن الوليد.[٩٠]

يفسر اليشكري في أبياته سبب خروجه على لقبيلة وتبعيته للدولة، بقوله: أن دينه هو دين النبي ﷺ، فيصرح أن الإسلام شعاره وهويته، لتكون طاعة الدولة وتبعيتها مناط التزكية.

نلاحظ أن الخروج على سلطة الدولة والردة عن الإسلام، جاءت كلها تباعاً.

ولعل تمرد أسد وغطفان وبني حنيفة [٩١]كبداية أدى لحالة عدائية لا واعية لدى الأفراد والقبائل، لتنتشر حمى التمرد في الجزيرة العربية.

فعلى غرار بني حنيفة وفي ذات السنة الحادية عشرة للهجرة ارتدت البحرين، عقب وفاة ملكهم المنذر بن ساوي العبدي.[٩٢]

---

[٨٧] اليشكري: عمير بن صابي اليشكري، خرج مع خالد بن الوليد من المدينة لقتال أهل الردة- ابن الأثير: أسد الغابة، ج٤ص٢٨٣.

[٨٨] الكلاعي: الاكتفاء، ج٢ص١١٣.

[٨٩] الواقدي: الردة، ص١١٠.

[٩٠] الكلاعي: الاكتفاء، ج٢ص١٤؛ الواقدي: الردة، ص١١١.

[٩١] الواقدي: الردة، ص٥٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

فارتد قومه مباشرة، وحكمهم رجل يسمى الغرور المنذر بن النعمان،[٩٣] وقالوا: لو كان محمد ﷺ، نبيا ما مات، وارتدت البحرين كلها سلطة ورعية، باستثناء جواثى.[٩٤]
وكانت أول قرية أقامت الجمعة من أهل الردة، وقد حاصرهم المرتدون وضيقوا عليهم، وأصابتهم مجاعة بسبب الحصار.[٩٥]

وكان ممن ثبتهم بعد أمر الله، على الدين وطاعة الخليفة، رجل قام فيهم من أشرافهم، خطب فقال: " يا معشر عبد القيس، إني سائلكم عن أمر، فأخبروني إن علمتموه، فقالوا سل: قال : أتعلمون أنه كان لله أنبياء قبل مم؟ قالوا: نعم، قال: تعلمونه أم ترونه؟ قالوا: نعلمه، قال: فما فعلوا؟ قالوا: ماتوا، قال: فإن محمد ﷺ، مات كما ماتوا، وإني أشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمدا رسول الله، فقالوا: ونحن نشهد أن لا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله، وأنت أضلنا وسيدنا، وثبتوا على إسلامهم".[٩٦] وهنا يظهر تأثير الفرد على الجماعة، لا العكس.

والسؤال هنا، كيف تمكن فرد واحد من التأثير على جماعة القبيلة، ولم ينساق خلف رأي الجماعة بل أثر عليهم وتأثروا به.
الظاهر أن جماعة القبيلة في نموذج البحرين، كانت تمتلك وحدة ذهنية وفكرية مشتركة، على عكس باقي القبائل، هذه الوحدة الفكرية تشربت العقيدة الإسلامية، بالتالي كانت مهيئة للعودة لحاضنة الدولة.
والذي حصل من رِدة كان ناتج عن فراغ سياسي، تمثل في وفاته ﷺ تبعه مباشرة وفاة الحاكم الإقليمي الذي عينه الرسول ﷺ.

لذا برزت حاجة القبيلة لأن تخضع لقيادة محرك فرد واحد، يقنعها بالمحاجات العقلية والمجادلة المنطقية، للعودة لحاضنة الدولة، دون أن يفرض نفسه عليها، وهذا ما تحقق.

إضافة إلى اندماج أفراد القبيلة في روح واحدة، تجمعهم عاطفة مشتركة، قضت على الفوارق الشخصية والميول النفسية والتبعية لجهة دون آخر، فانصهرت عدة عناصر روحية ونفسية، نتج عنها مركب واحد متماثل، فالميول الفردية لجهة

---

[٩٢] المنذر بن ساوي: بن عبد الله بن زيد بن عبد الله بن دارم التميمي الدرامي، كان عامل النبي ﷺ على البحرين، وهو من عبد قيس- ابن الأثير: أسد الغابة، ج٥ص٢٥٥.
[٩٣] الغرور بن المنذر: اللخمي كان أبوه ملك الحيرة ثم ارتد ثم عاد للإسلام، والغرور لقبه وقيل المغرور- العسقلاني: الإصابة، ج٥ص٢٦١.
[٩٤] جواثى: قرية بالبحرين، وقيل حصن بالبحرين- الزبيدي: تاج العروس، ج٥ص٢٠٠.
[٩٥] الواقدي: الردة، ص٥٠؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٧٦.
[٩٦] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٧٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سياسية أو سلطة، ذابت ليفقد الفرد خصائصه المميزة له عن غيره، فيتماهى بالقبيلة ويصبح هو والجماعة مركب واحد، فيعتنق رأي الأغلبية.
إضافة إلى أن ردة أهل البحرين، تختلف في ظروفها ومُسبباتها عن ردة باقي القبائل، فقد تمثل فيهم التلازم بين الأثر والمؤثر.
فالمؤثر استمر في فعله حتى حدث الأثر، من ذلك أَن عبد القيس تعرضت لمؤثرات خارجية أثرت عليها.

وذلك أن نَفَرًا مِن بكر بن وائل كانُوا يُعادون قبائل عبد القيس، وعبد القيس يومئِذ بِالبحرين مُتمسِكون بالإسلام، لم يرتدوا مع من ارتد، وجعل هؤلاء الَذِين ارتدوا من بَكرِ بن وائل يقُولُ بَعْضُهُمْ لِبَعض، تعالوا حتى نجعل المُلك في دار النعمان ابن المنذر، فإنه أحق بهذا الأمر من ابن أبي قحافة، فعزموا عَلَى ذلك، ووصفوا الخليفة رضي الله عنه، بقولهم: أنه ضعيف البدن ضعيف الرأي.[٩٧]

وهنا يعود السبب القديم مجدداً للظهور، ألا وهو تدخل الهوى البشري المتمثل في الحقد على قريش والرغبة العارمة في منازعتها للسلطة، لتكون تبعية الأفراد لسلطة القبيلة قائمة على الأحقاد وغلبة العاطفة، فنجد اتفاق ومشابهة بينهم وبين بنو حنيفة في دوافع خروجهم على السلطة ومتابعة الأفراد لشيوخ قبائلهم.

ونلحظ اتفاق بين نموذج عبد القيس وباقي القبائل من ناحية ائتلاف العصبيات مع بعضها البعض وتجمعها ضمن عصبية واحدة، ثم اتفاقها على الدولة.
إذاً ولأن العقيدة لم تستقر في القلوب والنفوس مشحونة بحب العلو والرئاسة، ارتد مع من ارتد، زعيم الأزد في عمان، وتابعه أهل عمان، فخرج لقيط بن مالك الأزدي ويلقب "ذو التاج"،[٩٨]واسمه في الجاهلية الجلندي، فادعى النبوة،[٩٩]ولأن لقيط بمثابة ملك عمان، تبعه معظم الأزد في ردته.[١٠٠]

وكان ممن قاوم سلطة الأزد وتابع الدولة، عَرفَجَةُ البارقيُ[١٠١]وهو من الأزد، أرسله الصديق رضي الله عنه، لقتال المرتدين من أهل عمان.[١٠٢]

---

[٩٧] الواقدي: الردة، ص١٤٧-١٤٨.
[٩٨] الجلندي: قيل مالك الأزدي وقيل الأسدي، ملك عمان، أسلم على يد عمرو ابن العاص، ارتدت الأزد بردته- المغربي، ابن سعيد الأندلسي(ت٦١٠هـ): نشوة الطرب في تاريخ جاهلية العرب، تحقيق: نصرت عبد الرحمن، (مكتبة الأقصى، الأردن)، ص٢٢١.
[٩٩] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣١٤؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٨٠.
[١٠٠] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣١٤؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٨٠.
[١٠١] عرفجة: بن عبد العزى ابن زهير بن ثعلبة، من الأزد، من رجالات الفتوح- الزركلي: الأعلام، ج٨ص٨٢.
[١٠٢] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣١٤؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٨٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وقد استطاعت الدولة بسط سيطرتها نهاية السنة الحادية عشر للهجرة، بهزيمة المرتدين ومتابعة فلول الهاربين.[١٠٣]

إجمالاً، نجد أن تبعية الأفراد في غالبها كانت لصالح سلطة القبيلة، وعدد من تابع سلطة الدولة من الأفراد محدود جداً، وعلة ذلك أن الجماهير قد اتخذت لنفسها آلهة توجهها بدل الدين، فأصبح شيخ القبيلة هو المُشرع وسلطته هي المُقدمة، وعقيدة العصبية القبلية مقدمة على العصبية للشرع الحنيف.

ومما نفسر به خروج الجلندي، هو طمعه في الجاه وحب السيادة، يؤكد ذلك ادعائه النبوة، فلعله رغب بتحصيل امتيازات لا تتحقق إلا بربط المُلك بعقيدة وعصبية دينية.

فالنفوس مشحونة بحب العلو والرئاسة بحسب إمكانها، وعليه نجده يوالي من يوافقه على هواه، ويعادي من يخالفه في هواه، فكان معبوده ما يهواه ويريده.[١٠٤]

في حادثة مشابهة، ظهر الأسود العنسي على اليمن، تبعه أغلب أهل اليمن، وخرجت معظم اليمن عن سلطة الدولة، وعظم تمردهم عقب وفاته ﷺ.[١٠٥]

ولعل ذلك عائد إلى جانب ضعف الدين في نفوسهم، إلى أن العامة تبتهج بانحسار سلطة الدولة التي تحكمها من الخارج، من باب الشماتة والتشفي، فالأمر عائد لحسد العرب لقريش واستئثارها بالسلطة.

إضافة إلى عدم مُشاكلةً الحكومة للرعية في أصلهم، فالعامة تميل لاتباع من يماثلهم في الطبيعة والنشأة والإقليم، فكلما كانت السلطة مُشابهة للرعية كان الانقياد لها أسهل.

وفي حالة المرتدين عموماً، تَحلق العامة والأفراد حول أبناء عشيرتهم وقرابتهم، لتصبح الهوية وعلاقة القرابة والدم هي المحدد للشكل الانفعالي الجماعي، فالعصبية للدم والقرابة أدى لنشوء استقطاب حول سلطة القبيلة والالتفاف حولها.

والذي نخلص إليه، أن نهاية العام الحادي عشر للهجرة، وحتى بداية سن ثنتي عشرة للهجرة، طغى التمرد على سلطة الدولة فتابع الأفراد لسلطة القبيلة،[١٠٦]حتى وصف ابن كثير مطلع سنة ثنتي عشرة للهجرة، بقوله:

---

[١٠٣] المصدر السابق ، ج٩ص٤٨٢.

[١٠٤] ابن تيمية، تقي الدين أحمد الحراني(ت٧٢٨هـ): مجموع الفتاوى، تحقيق: عبد الرحمن محمد، (مجمع الملك فهد، المدينة، ٢٠٠٤م)، ج٨ص٢١٨.

[١٠٥] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٢٧؛ ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٨٣

[١٠٦] المصدر السابق ، ج٩ص٤٨٥

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

" استهلت هذه السنة وجيوش الصديق تجول في البلاد شمالا ويمينا لقتال أهل الردة، ولتمهيد قواعد الإسلام وقتال الطغاة، حتى رجع الحق إلى نصابه وتمهدت جزيرة العرب وصار البعيد الأقصى كالقريب الأدنى".[١٠٧]

وقد يضحى الفرد بنفسه ليدلل على ارتباطه بقبيلته، وهذا ما نسميه التماهى بسلطة القبيلة، تمثل ذلك في شخص ابن بقيلة،[١٠٨]وهو من أهل الحيرة، حيث سار خالد بن الوليد رضي الله عنه لفتح الحيرة في السنة الثانية عشر للهجرة، وصالح قبائل من العرب نصارى.[١٠٩]، وكان فيهم ابن بُقيلة، وقد وجد معه خالد رضي الله عنه كيساً، ففتحه خالد وقال له ما هذا؟ قال: "سُمُ ساعة، حتى إذا رأيت مكرُوهاً في قومي أكلته، فالموت أحب إلي".[١١٠]

موقف بقيلة يعكس المدى الذي قد يصل إليه الفرد في سبيل التضحية لأجل قبيلته، فقرن مصيره بمصير عشيرته.

في حالات مغايرة كان لعلاقة المصاهرة والزواج دور كبير في ردة القبائل والخروج على الدولة ومتابعة المشيخة القبلة، يتجسد ذلك في قبيلة كندة وزعيمها الأشعث بن قيس، والذي قرر متابعة الأسود العنسي.[١١١]

فكندة قد حالفت ربيعة، للقرابة التي كانت بينهم، وذلك أن أم ولد كندة بن مرتع رملة بنت أسد بن ربيعة، ولدت لكندة معاوية وأشرس، ابني كندة، فكل كندة من ولدها[١١٢].

إضافة لاشتراك مشيخة كندة مع باقي القبائل المرتدة في من ولاية قريش وتفردها بالحكم، فالأشعث خشي من إحالة الحكم إلى ملك عضود إن استمر في قريش، فكانت ردته سياسية لا دينية[١١٣].بدليل ما جاء في كُتبه لعمال المسلمين، حيث خاطبهم بقوله: " أيها المتوردون علينا أمسكوا علينا ما أخذتم من أرضنا، ووفروا ما جمعتم، فنحن أولى به، وأنتم على ما أنتم عليه".[١١٤]فهو خاطبهم بصيغة الدخلاء على

---

[١٠٧] المصدر السابق ، ج٩ص٥١٠

[١٠٨] ابن بقيلة: من أهل الحيرة وهو عبدالمسيح بن عمرو بن قيس بن حيان الغساني، من الدهاة له شعر وأخبار، يقال له: باني قصر الحيرة، عاش زمنا في الجاهلية، وظل على نصرانيته في الإسلام- الزركلي: الأعلام، ج٤ص١٥٣.

[١٠٩] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٥٢٣.

[١١٠] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٥٢٣

[١١١] ابن حبان، محمد التميمي الدرامي (ت٣٥٤هـ): السيرة النبوية وأخبار الخلفاء، تحقيق: عزيز بك، (الكتب الثقافية، بيروت، ط٣، ١٤١٧هـ)، ج٢ص٤٤٣

[١١٢] الواقدي: الردة، ص١٦٨؛ الصحاري: الأنساب، ج١ص٤٠٦

[١١٣] المصدر السابق ، ص١٦٨.

[١١٤] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٢٢٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اليمن والأغراب، وعدهم مغتصبين لأرضهم، في المقابل كانت النزعات الاستقلالية تتحكم بأهل اليمن وتأثر في مواقفهم من سلطة الدولة، شاهد ذلك قوله: " أيها المتوردون".[١١٥]

والواضح أن جُل أهل اليمن تابعوه، يظهر ذلك من إكثاره استخدام صيغ الملكية، فهو يتحدث في كُتبه ومُراسلاته، نيابة عنهم، فيكثر من المفردات التي تفيد الأحقية، ليعكس خطابه عدة أراء، أهمها: أنا من اليمن وهم مني، وأنا أحق بهم منكم، أنتم الأجانب المتطفلون وأنا القريب المُقرب، كقوله: " أرضنا- علينا- نحن ".[١١٦]

وتظهر دوافع متابعة اليمانية للأسود العنسي، في قوله: " أمسكوا علينا ما أخذتم من أرضنا".[١١٧]

ذلك أن النبي ﷺ حدد السياسة الاقتصادية الإسلامية، العامة في اليمن، إذ عليهم أداء الزكاة والخمس، وما كتب على المؤمنين من الصدقة من العقار ستة أعشار ما سقته العين وما سقت السماء، ويبدو أن هذه السياسة لم تعجب بعض اليمانية فارتدوا وتابعوا الأسود العنسي.[١١٨]

إضافة إلى أن ممارسة العنسي الشعوذة، أدت لفرز تَابعيه، فمما يُفسر اتباع الجهال والعوام له، استعماله الكهانة للتأثير عليهم، شاهد ذلك رواية عبيد بن صخر، يقول: " وطابقه عوام مذحج".[١١٩]

ولربما كان لسمعته التي سبقته دور في تهيئة الأفراد لاستقباله واتباعه، فهو استولى على نجران، وطرد عامل الدولة ثم سار إلى صنعاء واستولى على المدينة، فقوي أمره فالتف حوله الاتباع والمناصرين.[١٢٠]

والذين كانوا متأثرين بالهليمان والسمعة التي اصطنعها بأفعاله، مما أثار الرعب حتى اضطر المسلمين لإظهار المتابعة له خشيةً على أنفسهم.[١٢١]

فنجران عقب وفاة النبي ﷺ لم تخرج عن سلطة المدينة، وتابعت الدولة.

وكان بها أربعون ألف مقاتل بعثوا ليجددوا المبايعة للخليفة،[١٢٢]فبايعوا طائعين، لكنهم ارتدوا وتابعوا الأسود العنسي عقب ذلك.

---

[١١٥] طقوش، محمد سهيل: تاريخ الخلفاء الراشدون الفتوحات والإنجازات السياسية، (دار النفائس، ط١، ٢٠٠٣م)، ص٤٥.

[١١٦] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٢ص٢٢٩.

[١١٧] المصدر السابق ، ، ج٢ص٢٢٩.

[١١٨] المصدر السابق ، ج٢ص٢٢٩؛ طقوش: تاريخ الخلفاء، ص٤٦.

[١١٩] المصدر السابق ، ج٣ص٢٢٩- ص٢٣٦.

[١٢٠] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٢٩.

[١٢١] المصدر السابق ، ج٣ص٤٣٠.

[١٢٢] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٢١.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يفسر ردة نجران بعد مبايعتها دولة المدينة، أن ردة الأسود العنسي نحت اتجاهاً قومياً بتصديها للنفوذ الفارسي.

إضافة إلا أن حركته كان يُغذيها ويعزز قوتها، الحلف القديم بين مذحج وخولان والأزد، وحمير[١٢٣].

ومما يُعلل تبعية الأفراد للأسود العنسي وخروجهم على الدولة في اليمن، غربتهم العقدية، فكثير من جيرانهم كانوا من النصارى والذين بدورهم كَاتبوا الأسود العنسي فسار إليهم، وبما أن المخالطة والمعاشرة تستوجب التأثر، فلربما أن ذلك انعكس على الأفراد على هيئة رقة في الدين وضعف في الانتماء لسلطة الإسلامية.

ولئن كانت العصبية للقبيلة ووجود النصرانية واستعمال الأسود الكهانة، عوامل ساهمت في تبيعة العامة والقبائل للأسود وخروجهم على الدولة، فإن عناصر كالمُصاهرة والنسب ساهمت في تثبيت دعائم الدولة، فعلى الرغم من اشتراك معظم بطون كندة في حركة الردة، إلا أن هناك بعض البطون بقيت على إسلامها ورفضت متابعة سلطة القبيلة، مثل السكون والسكاسك،[١٢٤] والذين شاركوا في قتال المرتدين من أبناء جلدتهم، ساهم في تثبيتهم إلى جانب سلامة العقيدة في نفوسهم، مُصاهرة معاذ بن جبل للسكون.

يروى سيف بن عمر، عن تأثير المصاهرة على السكون فيقول: " وهم لصهره فيهم، قاموا معه في ذلك، وبلغوا هذا الكتاب إلى عُمال النبي ﷺ، ومن قدروا عليه من الناس".[١٢٥]

في المقابل كان العلم يقف حائلاً دون ردة القبائل ومتابعة سلطة القبيلة، فمن زاد علمه من الأفراد زادت فرص متابعته لسلطة الدولة.

فالأسود العنسي حين خرج في مذحج عشيرته، حاربه علماؤها وشيوخها وسلطة القبيلة ذاتها وقفت في وجهه، فلم يجد من يتابعه سوى العوام.[١٢٦]

رغم ذلك، ظهر نفر قلة ناصروا الدولة وتابعوها، هم امرئ القيس بن عابس،[١٢٧] ووالده شرحبيل بن السمط،[١٢٨] والذين عابوا على أقومهم الردة، وأنكروا عليهم ذلك،[١٢٩] فنصح ابن عابس الأشعث بقوله:

---

[١٢٣] طقوش: تاريخ الخلفاء، ص٤٦.

[١٢٤] الواقدي: الردة، ص١٨٥.

السكون: بطن من كندة، ينسب للسكن بن أشرس بن كندة، وهو فعول سكن، ولد السكن ثلاثة نفر، سعد وشبيب وعقبة- الصحاري: الأنساب، ج١ص٤٥٠.

[١٢٥] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٣١.

[١٢٦] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٣ص٣٢٧.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

" يَا أَشْعَثُ، أَنْشُدُكَ باللَّه وَبِإِيَمانِكَ وَقُدُومِكَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صلّى الله عليه وآله وَسَلَّمَ إِنْ نَكَصْتَ أَوْ رَجَعْتَ عَنْ دِينِ الإِسْلامِ، فَإِنَّكَ إِنْ تَقَدَّمْتَ تَقَدَّمَتِ النَّاسُ مَعَكَ، وَإِنَّ هَذَا الأَمْرَ لا بُدَّ لَهُ مِنْ قَائِمٍ يَقُومُ بِهِ فَيَقْتُلُ مَنْ خَالَفَهُ عَلَيْهِ، فَاتَّقِ اللَّهَ فِي نَفْسِكَ، فَقَدْ عَلِمْتَ بِمَا جَرَى عَلَى مَنْ خَالَفَ أَبَا بَكْرٍ مِنَ العرب ومنعة الزكاة".[١٣٠]

إضافة لابن عابس وابن السمط، تابع الدولة من الأفراد، ثور بن مالك[١٣١] والذي نصحهم بالعودة لحاضنة الإسلام والخضوع للدولة، فكان ردهم: " فَوَثَبَ بَعْضُهُمْ فَلَطَمَ وَجْهَهُ وَشَتَمَهُ وَضَعَّفَ أَمْرَهُ، ثُمَّ صَاحَ بِهِ رِجَالُ كندة من كل ناحية وقالوا: يا ابن مَالِكٍ، مَا أَنْتَ وَالْكَلامُ بَيْنَ أَيْدِي الْمُلُوكِ".[١٣٢]

وإجمالاً، كل من عارض سلطة القبيلة، كان مصيره الإبعاد والطرد والإهانة.

فهذا عدي بن عوف الكندي،[١٣٣] لاقى نفس المصير الذي لاقاه ثور بن مالك، فهو نصح قومه وحثهم على العودة لحاضنة الإسلام.

بقوله: " وارضوا بما رضي به المهاجرون والأنصار، فوثب إليه نفر من بني عمه فضربوه حتى أدموه وشتموه، فهرب للمدينة".[١٣٤]

هذا التناصر والدفاع عن ملك كندة وسلطتها من قبل الإفراد، يصفها ابن خلدون، بقوله: " وأحوال الملوك راسخة قوية لا يزحزحها ويهدم بناءها إلا المطالبة القوية التي من ورائها عصبية القبائل والعشائر".[١٣٥]

---

[١٢٧] امرئ القيس بن عابس الكندي: بن المنذر بن امرئ القيس بن عامر بن معاوية بن الحارث الأكبر، وفد على النبي ﷺ وثبت على إسلامه، وكان شاعراً – الرعيني، أبو موسى عيسى الأندلسي(ت٦٣٢هـ): الجامع لما في المصنفات الجوامع من أسماء الصحابة الأعلام أولي الفضل والأحلام، تحقيق: مصطفى باحو، (المكتبة الإسلامية، القاهرة، ط١، ١٤٣٠هـ)، ج١ص٢١٢.

[١٢٨] شرحبيل بن السمط: بن الأسود بن جبلة الكندي، أدرك النبي ﷺ، وكان أميراً على حمص لمعاوية مات سنة أربعين بحمص- ابن الأثير: جامع الأصول، ج١٢ص٥٠١.

[١٢٩] الواقدي: الردة، ص١٦٨.

[١٣٠] المصدر السابق ، ص١٦٨

[١٣١] ثور بن مالك: بن معاوية بن دومان بن بكيل، يماني قالوا اسمه زيد ويلقب ثور وإليه نسبوا الثوريين في الكوفة- الزركلي: الأعلام، ج٢ص١٠٢.

[١٣٢] الواقدي: الردة، ص١٨٣.

[١٣٣] عدي بن عوف: ممن ثبت على الإسلام، وممن حرض قومه على نبذ الردة- الواقدي: الردة، ص١٧٨.

[١٣٤] المصدر السابق ، ص١٧٨

[١٣٥] ابن خلدون، عبد الرحمن : كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر ، ضبط المتن ووضع الحواشي والفهارس أ. خليل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

نلاحظ أن الأفراد والكيانات القبلية، مازالوا يستصحبون تصوراتهم الجاهلية، ويَقِيسُون عليها، كونهم يعيشون غربة في ظل الدولة الإسلامية.

فيحاولون نسج تصورات كلية عن الإسلام بناءً على ماضيهم الجاهلي وخلفيتهم الوثنية، فيعتبرون الزكاة إتاوة، والصدقة ضريبة، وطاعة الخلفية بمثابة تهديد لسلطة القبيلة.

لذلك عَدت كندة إعطاء الصدقة ضرب من ضروب الذِلة والتبعية، فحرضوا على منع الزكاة، شاهد ذلك قول الأشعث شيخهم: " امنعوا زكاة أموالكم، فإني أعلم أن العرب لا تقر بطاعة بني تيم بن مرة، وتدع سادات البطحاء من بني هاشم إلى غيرها...، لأنا الملوك وأبناء الملوك من قبل أن يكون على وجه الأرض قرشي ولا أبطحي".[١٣٦]

غالباً تابع الأفراد سلطة القبيلة في موضوع الردة، فموقفهم مرتهن بشيخهم، تمثل ذلك في كندة وحضرموت، واللتان ارتدتا بسبب ردة الأشعث بن قيس شيخ قبيلة كندة،[١٣٧] والذي يتميز بحبه الشديد لرعيته، فلا يطيب له أن يستمتع بأي شيء دون قومه، فقد كان إحسان الأشعث لقبيلته وعطاياه، حباله التي يقتنص بها قلوبهم، ومن خلالها يضمن ولاءهم.

فكان ذلك من أسباب تمرد الأفراد على سلطة الدولة ومتابعة شيخ القبيلة، وقد بلغ إحساس الأشعث بقبيلته أنه كان يعتبر أبناء قبيلته شركاء في ثروته التي ورثها عن أجداده لذلك كان الأشعث يتولى أداء ديوان قومه وذكر أبن أبى الدنيا: " أنه كان لرجل على رجل من آل الأشعث بن قيس حق فأتاه يتقاضاه فأعطاه حقه، وحلة ونعلين"، مما يثبت شدة حرصه على رعاياه.[١٣٨]

فتشير المصادر إلى أن الأشعث بن قيس، قسم خمس مائة فرس مُعلمة في قومه.[١٣٩]

شحاذة ، مراجعة د . سهيل زكار ، الناشر دار الفكر ، بيروت ، الطبعة الأولي ١٤٠١هـ/١٩٨٠م ، ج١ص٢٠٠.

[١٣٦] الواقدي: الردة، ص١٧٥.

[١٣٧] الأشعث بن قيس: أبو محمد بن معد يكرب بن معاوية بن جبلة بن عدى بن ربيعة ابن معاوية الأكرمين بن ثور الكندي وفد على النبي ﷺ بسبعين رجلا من كندة وكان من ملوك كندة وقد ارتد ثم رجع في خلافة أبي بكر- ١٠شيبة الحمد، عبد القادر: فقه الإسلام شرح بلوغ المرام، (مطابع الرشيد، المدينة، ط١، ١٤٠٢هـ)، ص١٠٦.

[١٣٨] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٥ص٥٥.

[١٣٩] الطبري: تاريخ الرسل والملوك ، ج٥ص٥٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كما كان إحساس الأشعث بالقوة لمناصرة قبيلته له يشعره بالرضا والتوازن النفسي مما يجعله يميل إلى التسامح والعفو.

من ذلك: عندما أخذ يقرأ كتاب التحكيم بين علي بن أبي طالب رضي الله عنه ومعاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه، اعترض عليه عروة بن أدية من قبيلة تميم، وقال له: تحكمون في أمر الله عز وجل الرجال، لا حكم إلا لله ثم شد بسيفه فضرب عجز دابته فغضب للأشعث قومه وناس كثير من أهل اليمن فمشى إليه شيوخ بني تميم فتنصلوا إليه واعتذروا فقبل وصفح.[١٤٠]

إضافة لإيراد المصادر نصوص تشهد على وجود قدر عظيم من الكبر لدى الأفراد وشيوخ القبيلة في آنٍ معاً.

والذي يدفعهم لمنازعة السلطة، فنجد تلازم بين العنصرية والعصبية والكبر، من ذلك قول الحارث بن معاوية:

إِنْ كَانَ لابْنِ أَبِي قُحَافَةَ إِمْرَةٌ ... فَلَقَدْ أَتَى فِي أَمْرِهِ بِتَعَسُّف

أَمْ كَيْفَ سَلَّمْتَ الْخِلافَةَ هَاشِمٌ ... لِعَتِيقِ تَيْمٍ كَيْفَ مَا لَمْ تَأْنَفِ [١٤١]

رغم وجود العقلاء الناصحين إلا أنهم رفضوا الخروج عن طاعة القبيلة وخضعوا لسلطتها، نقل الواقدي ما نصه:

" وَاتَّصَلَ الْخَبَرُ بِقَبَائِلَ كِنْدَةَ، فَكَأَنَّهُمْ نَدِمُوا عَلَى مَا كَانَ مِنْهُمْ، ثُمَّ قَالَ رَجُلٌ مِنْ أَبْنَاءِ مُلُوكِهِمْ يُقَالُ لَهُ أَبْضَعَةُ بْنُ مَالِكٍ يَا مَعْشَرَ كِنْدَةَ، إِنَّا قَدْ أَضْرَمْنَا عَلَى أَنْفُسِنَا نَارًا لا أَظُنُّ أَنَّهَا تُطْفَأُ أَوْ تَحْرِقُ مِنْهَا بَشَرًا كَثِيرًا، وَالرَّأْيُ عِنْدِي أَنْ نَتَدَارَكَ مَا فَعَلْنَا وَنُسْكِنَ هَذِهِ الثَّائِرَةَ الَّتِي ثَارَتْ، وَنَكْتُبُ إِلَى أَبِي بَكْرٍ الصِّدِّيقِ، وَنُعْلِمُهُ بِطَاعَتِنَا، وَأَنْ نُؤَدِّيَ إِلَيْهِ زَكَاةَ أَمْوَالِنَا طَائِعِينَ غَيْرَ مُكْرَهِينَ، وَإِنَّا قَدْ رَضِينَا بِهِ خَلِيفَةً وَإِمَامًا، مَعَ أَنِّي أَقُولُ لَكُمْ هَذِهِ الْمَقَالَةَ وَلَسْتُ بِخَارِجٍ مِنْ رَأْيِكُمْ، على أني أعلم ما تؤول أُمُورُكُمْ غَدًا". [١٤٢]

العجيب أن سلطة الدولة حاولت كسب القبائل وشيوخها وعملت على استرضائهم، فمالت سياسة المدينة إلى اللين والتلطف مع المرتدين، ولم تَعمد لكسرهم وتجنبت الصدام في البداية، رغم شناعة فعلهم، يُصدق ذلك خطاب أبي بكر رضي الله عنه، لقبائل كندة، فيقول: إن كان منعكم الزكاة والردة عن الإسلام، بسبب ما فعله بكم زياد بن لبيد[١٤٣]، فإني أعزله عنكم، وأولي عليكم من تحبون.[١٤٤]

---

[١٤٠] المصدر السابق ، ج٥ص٥٥.

[١٤١] الواقدي: الردة، ص١٧٧.

[١٤٢] المصدر السابق ، ص١٧٩.

[١٤٣] زياد بن لبيد: بن ثعلبة بن سنان بن عامر بن عدي بن أمية بن بياضة بن عامر بن زريق الأنصاري، مات في أول خلافة معاوية – العسقلاني، أحمد ابن حجر (ت٨٥٢هـ): إتحاف

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ثُمَّ كَتَبَ شاعر السلطة الإسلامية حَسَّانُ بْنُ ثَابِتٍ رضي الله عنه، يخاطب كندة:

أَنِيبُوا إِلَى الْحَقِّ يَا قَوْمَنَا ... فَإِنِّي لَكُمْ نَاصِحٌ فَاقْبَلُوا
وَلا تَأْنَفُوا الْيَوْمَ أَنْ تَرْجِعُوا ... فَإِنَّ الرُّجُوعَ بِكُمْ أَجْمَلُ
رَمَيْتُ بِنُصْحِي لَكُمْ جَاهِدًا ... فَلا تَرْتَدُوا ثُمَّ تَسْتَجْهِلُوا
فَأَنْتُمْ أُنَاسٌ لَكُمْ سُؤْدَدٌ ... وَيُنْمِيكُمُ الشَّرَفُ الأَطْوَلُ
صِبَاحُ الْوُجُوهِ نَمَاكُمْ إِلَى ... كريم الثّنا الشّرف الأوّل[١٤٥]

نلاحظ سمة الخطاب الموجه للمرتدين، فقول حسان بن ثابت رضي الله عنه: " يا قومنا - الرجوع بكم أجمل- أنتم أناس لكم سؤدد- ثم وصفهم بصِباحَ الوجوه"، كلها عبارات دالة على التودد والتلطف.

وهذا مما نستدل به على أن أبي بكر رضي الله عنه رجل دولة وسياسي متمكن، كونه حاول كسب ود القبائل، عن طريق حفظ ماء وجههم، بالاعتذار لهم.

فلم يقطع خط الرجعة، وأعطاهم فرصة العودة لحاضنة الإسلام والدولة، فمنحهم المبررات لجذبهم وكسبهم، بقول لهم رضي الله عنه: " لعل عاملي زياد بن لبيد استفزكم".

فالسبيل لكسب القبائل ورعاياهم، من وجهة نظر الصديق رضي الله عنه، احترام سلطة القبيلة وعاداتها وكُبرائِها.

إضافة إلى أن هذه السياسة التي اتبعها الصديق رضي الله عنه، جاءت نتيجة لتقديسه الدماء وخشيته عليهم من القتل والسلب.

والظاهر أن تعامل سلطة المدينة مع القبائل المرتدة كان متفاوتاً، فالمعاملة تراوحت بين الشد والجذب، بحسب المواقف.

فهذا أبو بكر رضي الله عنه، لما ورده كتاب ردة قبائل حضرموت، راعى كثرةً عددهم ونخوة الملك فيهم وشدة النعرة والتناصر فيما بينهم.

ونصح الخليفة أبو أيوب الأنصاري فقال:" وإذا هموا بالجمع جمعوا خلقاً كثيراً.... فقد علمت أنهم فوارس أبطال لا يقوم لهم آلا نظراؤهم من الرجال".[١٤٦]

في المقابل تناصرت القبائل اليمنية المرتدة، يُؤيدُ بَعضها بعضاً، فأهل اليمن غضبوا حينما علموا بمسير جيش المسلمين لمحاربة كندة، فسعوا لإشغال جيش المسلمين وطرد عمالهم في المناطق القريبة من كندة.[١٤٧]

المهرة بالفوائد المبتكرة من أطراف العشرة، تحقيق: مركز خدمة السيرة، (مجمع الملك فهد، المدينة، ط١، ١٩٩٤م)، ج٤ص٥٦٦.

[١٤٤] الواقدي: الردة، ص١٩١

[١٤٥] المصدر السابق ، ص١٩١

[١٤٦] الواقدي: الردة، ص١٩٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المطلب العاشر : موالاة الأفراد للقبيلة ثم الانقلاب عليها بحسب مواقف سلطتها زمن الردة:

أشرنا في أكثر من موضع لدور التعصب في ردة الأفراد ومتابعة القبيلة، وكيف كان للأنفة وعزة النفس والكبر دور كبير في ردة القبائل.

فهذا الأشعث بن قيس حين حاصره المسلمون واتباعه، رفضت جماعته الاستسلام ِكبراً وعناداً.

نقل الواقدي: " نزل المسلمون الحصن فأحدقوا به من كل ناحية، واشتد الحصار على كندة، فقال لهم الأشعث: يا بني عمي ما لرأي، فقالوا: والله الرأي أن نموت كراماً، ... فجز القوم نواصيهم وربطوها في

رؤوس رماحهم، وتبايعوا على الموت[١٤٨] .

لكن كندة قابلت الإحسان بالإساءة، فلما وصل كتاب الصديق رضي الله عنه للأشعث، قتل ابن عمه رسول الخليفة، وهنا حصل نوع من الانقسام داخل قبيلة كندة نفسها، فلم يقبل الجميع بقتل الرسول.[١٤٩]

فاعترض على قتل الرسول من الأفراد، أبو قرة الكندي[١٥٠]وحرض قومه على التمرد على الأشعث وقال: " انصرفوا ولا تُقيموا عنده، فإن الصواب عندي الرحيل عن هذا الرجل، وإلا فتوقعوا العقوبة".[١٥١]

تلا ذلك، اعترض على الأشعث أبو شِمر بن القشعم الكندي، والجبر بن القشعم.[١٥٢]

وحرضوا القوم على ترك الأشعث نتاج فعلته ووصفوه بالظالم،[١٥٣]فتفرق عن الأشعث عامة أصحابه فلم يبق معه سوى ألفين.[١٥٤]

انتهزت السكاسك والسكون الفرصة فأعلنوا محاربة قبيلتهم كندة، وخرجوا على الأشعث لقتاله.[١٥٥]

---

[١٤٧] المصدر السابق ، ص١٩٩.

[١٤٨] الواقدي: الردة ، ص٢٠٥.

[١٤٩] المصدر السابق ، ص١٩٢.

[١٥٠] أبو قرة الكندي: بن معاوية بن وهب بن قيس بن حجر الكندي، كان شريفاً في قومه، وفد على النبي ﷺ- الواقدي: الردة، ص١٩٢.

[١٥١] المصدر السابق ، ص١٩٢.

[١٥٢] أبو شمر: هو جبن بن القشعم بن يزيد بن الأرقم الكندي، أول من قضى بين أهل الكوفة بالقادسية – وكيع: أخبار القضاة، ج٢ص١٨٤؛ الدارقطني: المؤتلف، ج١ص٣٧٥.

[١٥٣] الواقدي: الردة، ص١٩٣.

[١٥٤] المصدر السابق ، ص١٩٣.

[١٥٥] المصدر السابق ، ص١٩٤.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

هنا نرى تفاعل أفراد القبيلة مع الأحداث الجِسام، وعدم تسليمهم المُطلق بكل ما يصدر من شيخ القبيلة.

فقد رفض أبو قرة الكندي قتل رسول الخليفة، وحذر قومه من ملاقاة مصير طسم وجثعم، فنرى أن هذه السلطة يتم عزلها معنوياً إن هي خالفت العرف، وهذا ما حصل مع الأشعث حين غدر برسول الخليفة وقتله حيث ثارت عليه قبيلته ورفضت فعله.

نخرج من هذا الموقف بفكرة مَفادُها أن أفراد القبيلة هم أصغر عنصر في القبيلة، وهؤلاء الأفراد مجتمعين هم نواة المجتمع القبلي، وهم مصدر شرعية السلطة، وهؤلاء الأفراد قادرين على تغيير السلطة والإنكار عليها وإرهابها، وهم قادرين على مراقبتها وعزلها.

أيضاً سلطة القبيلة لا تُفرض جبراً، وأوامر المشيخة غير إلزامية، فالأفراد يَنساقون طواعية، كونهم يتبعون سلطة القبيلة بتأثير من العقل الجمعي للقبيلة، لكن لا يوجد إرغام مادي على التبعية، فقط شيء من الضغط المعنوي، وعليه فهم يتبعون القيادة القبلية بمحض إرادتهم الحرة، إيماناً منهم بأهمية وجود سلطة راعية لهم تقوم على سياسة أمورهم.

لكن إن هي خالفت السائد والمتعارف عليه، خرج عليها رعاياها، ولذا فسلطة القبيلة غير مطلقة كونها تخضع للأعراف السائدة، والعرف ناتج عن المجتمع وعليه كان المجتمع يملك حق المشاركة في السلطة كون العرف يُلزم السلطة بالعمل به واحترامه، هذا العرف تشعب لأعراف اجتماعية أخلاقية سياسية، تولدت عبر تطور تاريخي عريق.

وفي تناصر القبائل اليمنية ومسارعتها لنجدة كندة، نجد أن سلطة القبيلة تمتد خارج نطاق القبيلة المحلي، لتشمل عناصر مغايرة، كالأحلاف والمجاورين لها ومن يعيش ضمن نطاقها الجغرافي والإقليمي، فينتقل تأثيرها خارج حدودها، وعِلة ذلك أن سلطة القبيلة تستمد شرعيتها من رعاياها، فالقبائل لا تقوم لها قائمة، إلا بالاستتباع القائم على الاحترام المتبادل.

إذاً، هناك قيود تحد من سلطة القبيلة، هذه القيود نابعة من داخلها، فالأفراد بمجموعهم يملكون ضوابط تكبح تمادى القبيلة وتحدد صلاحياتها، فالفرد يملك صلاحية المعارضة والتوجيه وحق الرفض.

جدير بالذكر أن هامش رفض سلطة الدولة من قبل الأفراد يضيق ويتسع بحسب السياق، فثمة هوامش من الحصانة وهوامش من التبعية للسلطة، تتفاوت وتتباين بحسب مقتضى الحال.

كذلك نخرج من نص الأشعث زعيم كندة، بحقيقة أن شيخ القبيلة كان ملزماً عُرفاً، باستطلاع رأي الجماعة، مما يدل على المشاركة في اتخاذ القرار وعدم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الاستفراد بالأمر، وبالتالي فسلطة القبيلة كانت تتخذ شرعيتها من الجماعة ورعاياها التابعين لها.

وعليه نخلص لأن سلطة القبيلة سلطة مجادلة ومشاورة ومُحاصصة، لا استفراد وتسلط، فهو تحت المسائلة والمحاسبة.

وبهذا يمكن القول ان التنظيم القبلي يمثل نمطاً من التنظيم السياسي الاجتماعي خارجاً عن سلطة الدولة، فالمجتمع القبلي الذي يتحاكم للأعراف الاجتماعية والقوانين البشرية الوضعية، نقيض للمجتمع الإسلامي الذي يحكمه الشرع.

وسلطة القبيلة التي تتحاكم لأهل الرأي والحل والعقد، نقيض لسلطة الدولة التي يقودها قائد سياسي واحد.

والمجتمع الإسلامي، الذي يقبل بالتعددية والطوائف ضمن اقليمه، نقيض لمجتمع القبيلة الذي يرفض الطوائف والأعراق المغايرة، وعليه استمر الصراع القبلي مع السلطة المركزية، فترة من الزمن.

إجمالاً، كان تأثير سلطة الدولة على الأفراد زمن الصديق رضي الله عنه، ضعيفاً وانقيادهم لسلطة القبيلة، كان طاغياً، إلا أن الأمر لم يخلوا من عدة نفر انشقوا عن قبائلهم وساندوا الدولة سنذكرهم تباعاً.

المطلب الحادي عشر :أفراد أثروا على سلطة القبيلة وحرضوها على الدولة زمن الردة، والعكس:

على عكس السائد والمتوقع، ظهرت حالات نادرة، قاد فيها الأفراد سلطة القبيلة وحرضوها ضد الدولة.

على رأسهم فئة الشعراء، فممن حرض قومه على الارتداد على وجه التخصيص، الحطيئة العبسي[١٥٦] الذي ارتد،[١٥٧]ثم عير قومه بالجبن ويثني على بني ذبيان الذين سارعوا إلى نقض العهود والردة.[١٥٨]

يقول الحطيئة:

فدى لبني ذبيان رحلي وناقتي.. عشية يُحذى بالرماح أبو بكر

أطعنا رسول الله ما كان بيننا.. فيا لعباد الله ما لأبي بكر[١٥٩]

---

[١٥٦] الحطيئة: أسمه جرول بن أوس بن مالك العبسي، ولقبه الحطيئة لقصر قامته، ويكنى أبا مليكة- النووي، محي الدين يحي(ت٦٧٦هـ): تهذيب الأسماء واللغات، (دار الكتب العلمية، بيروت، ج٢ص٢٧٦.

[١٥٧] سزكين، فؤاد: تاريخ التراث العربي، ترجمة: محمود حجازي، (جامعة الإمام محمد بن سعود، ١٩٩١م)، ج٢ص٢٢٣.

[١٥٨] إحسان النص، العصبية، ص٢٠٧.

[١٥٩] ابن كثير: البداية والنهاية، ج٩ص٤٤٢.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وفي رواية:
أطعنا رسول الله إذا كان صادقاً.. فيا عجب ما قال ملك أبي بكر
أيورثها بكراً إذا كان بَعدهُ.. فتلك إذاً والله قاصمة الظهرِ[١٦٠]
أيضاً، من شعراء الردة الذين شجعوا سلطة القبيلة على التمرد، أبو شجرة السلمي،[١٦١]ابن الخنساء، يقول:
فرويت رمحي من كتيبة خالد... وإني لأرجو بعدها أن أعمرا[١٦٢]
في المقابل ظهر نفر ممن ناهضوا سلطة القبيلة وتابعوا سلطة الدولة، فكتبوا يهجون قبائلهم وهم قلة، منهم ضرار بن الأزور الأسدي[١٦٣]، الذي خلع من عنقه رباط العبودية للقبيلة، فقال:
إذا قال سيف الله كروا عليهم ... كررنا ولم نحفظ وصاة المعوق[١٦٤]
وقيل في رواية محمد بن عمر أن هذين البيتين لحارثة بن سراقة الكندي.[١٦٥]
إضافة إلى الجارود والذي[١٦٦]، ارتدت قبيلته ربيعة عن الإسلام وثبت هو على الإسلام وتبعه جماعة من قومه،[١٦٧]ولما ارتد قومه قال فيهم:
رضينا بدين الله في كل حادث.... وبالله والرحمن نرضى به ربا[١٦٨]

---

[١٦٠] ابن سعد: الطبقات، ص٧٠٨.
[١٦١] أبو شجرة: هو سليم بن عبد العزى بن عبيد السلمى، من بني سُليم، شاهر أسلم مع أمه وارتد زمن الصديق، ثم ندم وأسلم وقدم على عمر يطلب العطاء- الزركلي: الأعلام، ج٣ص١١٩.
[١٦٢] ابن الجوزي: مرآة الزمان، ج٥ص٣٢.
[١٦٣] ضرار: ابن عبد البر بن مرداس بن حبيب بن عمرو بن كثير بن عمرو بن شيبان الأسدي، من بني أسد، يكنى أبا الأزور ويقال أبو بلال، كان فارسا شجاعا شاعرا استشهد يوم اليمامة- ابن حديدة، محمد بن علي الأنصاري جمال الدين(ت٧٨٣هـ): المصباح المضيء في كتاب النبي الأمي ورسله إلى ملوك الأرض من عربي وأعجمي، تحقيق: محمد عظيم الدين، (عالم الكتب، بيروت)، ج١ص٢١٧.
[١٦٤] التبريزي: الحماسة، ج١ص١٣٨.
[١٦٥] ابن سعد: الطبقات، ص٧٠٨.
حارثة بن سراقة: أبو السميط، حارثة بن سراقة بن معد يكرب من كندة- البكري، أبو عبيد عبد الله بن عبد العزيز الأندلسي(ت٤٨٧هـ): فصل المقال في شرح كتب الأمثال، تحقيق: إحسان عباس، (مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ١٩٧١م)، ص١٥٤.
[١٦٦] الجارود: بشر بن عمرو، سمي الجارود لأنه أغار في الجاهلية على بكر بن وائل، فجردهم، أسلم سنة تسع وسكن البصرة وقتل بفارس- ابن عبد البر: الاستيعاب، ج١ص٢٦٣.
[١٦٧] مغلطاي، علاء الدين الحنفي(ت٧٦٢هـ): إكمال تهذيب الكمال في أسماء الرجال، تحقيق: عادل محمد، (الفاروق الحديثة، ط١، ٢٠٠١م)، ج٣ص١٤٩.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ويقول:
شهدت بأن الله حق وسارعت ... بنات فؤادي بالشهادة والنهض
فأبلغ رسول الله عني رسالة ... بأني حنيف حيث كنت من الأرض[١٦٩]
تفرد الجارود بمواقفه، حتى قال ﷺ، في تصريح يوضح امتيازه على قبيلته: " يا جارود لقد تأخر قومك الموعد وطال عليهم الأمد، فقال: والله يا رسول الله، لقد أخطأ من أخطأك قصده، وعدم رشده، وأيم الله في أكبر خيبة وأعظم حوبة والرائد لا يكذب أهله ولا يغش نفسه".[١٧٠]
تقييم أثر سلطة القبيلة والدولة على الأفراد زمن الخليفة أبي بكر رضي الله عنه:
أخضعت الدولة المرتدين بالقوة، لتصبح السنوات من عام أربع وعشرين وحتى أربع وثلاثين للهجرة، سنوات خضوع واستقرار، فسلطة القبيلة خضعت وانقادت لسلطة الدولة، والقبائل صارت تساهم في فتح الأمصار، وتغذي الجيوش الفاتحة.
والمُحَصلة، أن معظم الأفراد زمن الصديق تابعوا سلطة القبيلة، كونها الأقوى في التأثير على رعاياها، ولأن القبيلة سلوك ونمط تفكير قبل أن تكون كيان سياسي اجتماعي.
ولعل هذا التصلب والجمود عند الأفراد هو نتاج مجتمع قبلي صحراوي، إضافة إلى أن الضغط الاجتماعي الناتج عن مجتمع القبيلة وسلطتها، يُبدد ويجتث كل محاولات دمج أفرادها في الدولة، فقد عانى الأفراد من هيمنة القبيلة وسطوتها الاجتماعية والثقافية، بحيث يصعب التحرر والفكاك من قيودها.
فكانت سلطة القبيلة وما تُوجبه على الفرد من تعصب وولاء مطلق، تناهض سلطة الدولة وتسعى لتقويضها وتدمير كل ما يصدر عنها من إصلاحات وتنظيمات.
في حين حاولت الدولة الإسلامية استقطاب الأفراد وكسب ثقتهم، وعملت على تعزيز مكانتها من خلال تحقيق الأمن والحماية وإحقاق الحق والعدل.
مما أدى لخلق نموذج أممي تذوب فيه التفرقة على أساس العرق والدم في حين كانت سلطة القبيلة تخلق الحواجز وتعزز الفوارق الطبقية والعرقية، بالتالي شجعت الانغلاق.
والملاحظ أن ضعف انقياد الأفراد للدولة رافقه رهق في الدين، فالعقيدة شرط أساسي للدخول في سلطة الدولة، وإهمال العقيدة يؤدي لاستبدالها بسلطة القبيلة، فالإنسان كائن مؤدلج بطبعه، وتنازله عن العقيدة، مؤدي بالضرورة لعودته للمربع

---

[١٦٨] المصدر السابق ، ج٣ص١٤٩-١٥٠.
[١٦٩] المصدر السابق ، ج٣ص١٥١.
[١٧٠] المصدر السابق ، ج٣ص١٥١

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الأول. فيتبنى وجهة نظر القبيلة وقيمها، هذا الإبدال بالذات وإزالة التعصب للدم والجماعة، وإحلال رابط العقيدة والدولة، كان هو جوهر الدعوة.

وقد اتبعت الدولة سياسة شديدة حازمة تجاه المرتدين من الأفراد والكيانات، يقول أبو بكر رضي الله عنه: " إن الله تعالى رفع بالإسلام بيوتاً ووضع بيوتاً، فكان بيتي فيما رُفع وبيت أبي سفيان فيما وضع الله[١٧١]"، في إشارة صريحة إلا أن سياسة الدولة تقتضي تقريب وإعلاء من أعلى راية الدين وقدس العقيدة في نفسه ورعيته، وكسر شوكة من حاد الله ورسوله وتطاول على العقيدة والدولة التي تأتمر بها، ولعل هذا مما يبرر شدة الدولة تجاه من خالفها.

الخاتمة : تشتمل علي أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

١. اتبع النبي صلى الله عليه سلم والخلفاء الراشدون من بعده، سياسة الاحتواء والاستيعاب، بدلاً عن سياسة المصادمة والاستعداء مع سلطة القبيلة.
٢. تابع الأفراد السلطة الحاكمة زمن النبوة نتيجة لتفعيل العقيدة وقوتها في النفوس.
٣. خفت سلطة القبيلة على الأفراد زمن النبوة والراشدين لكنها ظلت مستترة وفاعلة في الخفاء.
٤. عقب وفاته ﷺ وتولي أبو بكر رضي الله عنه، رجعت سلطة القبيلة تطل برأسها.

[١٧١] السيوطي، جلال الدين(ت٩١١هـ): جمع الجوامع، تحقيق: مختار الهائج، (الأزهر، القاهرة، ط٢، ٢٠٠٥م)، ج١٤ص٣٢٨.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المصادر والمراجع :

١– ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات(ت٦٠٦هـ) : جامع الأصول في أحاديث الرسول، تحقيق: بشير عيون، (دار الفكر، ١٩٧٢م) .
٢- ابن الأثير، علي الشيباني(ت٦٣٠هـ): أسد الغابة في معرفة الصحابة، تحقيق: علي محمد- عادل أحمد، (دار الكتب العلمية، ط١، ١٩٩٤م) .
٥- ابن الأثير أبو السعادات، مجد الدين المبارك الشيباني(ت٦٠٦هـ): النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد، (المكتبة العلمية، بيروت، ١٣٩٩هـ) .
٦ - ابن أبي شيبة، عبد الله بن محمد العبسي(ت٢٣٥هـ): المصنف، تحقيق: سعد الشثري، (دار كنوز إشبيليا، الرياض، ط١، ٢٠١٥م) .
٧ - ابن تيمية، تقي الدين أحمد الحراني(ت٧٢٨هـ): مجموع الفتاوى، تحقيق: عبد الرحمن محمد، (مجمع الملك فهد، المدينة، ٢٠٠٤م) .
٨ - ابن الجوزي، شمس الدين يوسف (ت٦٥٤هـ): مرآة الزمان في تواريخ الأعيان، تحقيق: محمد بركات وآخرون، (دار الرسالة، دمشق، ط١، ٢٠١٣م) .
٩ - ابن حبان، محمد التميمي الدرامي (ت٣٥٤هـ): السيرة النبوية وأخبار الخلفاء، تحقيق: عزيز بك، (الكتب الثقافية، بيروت، ط٣، ١٤١٧هـ) .
١٠- ابن حجر، أحمد العسقلاني(ت٨٥٣هـ): إتحاف المهرة بالفوائد المبتكرة من أطراف العشرة، تحقيق: تمركز خدمة السنة، (مجمع الملك فهد، المدينة، ط١، ١٩٩٤م) .
١١ - ابن حديدة، محمد بن علي الأنصاري جمال الدين(ت٧٨٣هـ): المصباح المضيء في كتاب النبي الأمي ورسله إلى ملوك الأرض من عربي وأعجمي، تحقيق: محمد عظيم الدين، (عالم الكتب، بيروت) .
١٢ - ابن خلدون، عبد الرحمن : كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر ، ضبط المتن ووضع الحواشي والفهارس أ. خليل شحاذة ، مراجعة د . سهيل زكار ، (الناشر دار الفكر ، بيروت ، الطبعة الأولي ١٤٠١هـ/١٩٨٠م) .
١٣- ابن سعد، محمد الزهري(ت٢٣٠هـ): الطبقات الكبرى، تحقيق: علي محمد، (مكتبة الخانجي، القاهرة، ط١، ٢٠٠١م) .
١٤ – ابن كثير ، عماد الدين، أبو الفداء، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، (٧٠١ - ٧٧٤ هـ) ، البداية والنهاية ، تحقيق: د. عبد الله بن عبد المحسن التركي (الناشر: دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان الطبعة: الأولى، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م) .
١٥- ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب(ت٧٥١هـ)، زاد المعاد في هدى خير العباد، (دار عطاءات العلم، الرياض، ط٣، ١٤٤٠هـ) .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٦- ابن القيم: محمد الجوزية(ت٧٥١هـ): مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية العلم والإرادة، تحقيق: عبد الرحمن حسن، (دار عطاءات العلم، الرياض، ط٣، ١٤٤٠هـ).
١٧- ابن الكلبي، هشام محمد السائب(ت٢٠٤هـ): نسب معد واليمن الكبير، تحقيق: ناجي حسن، (عالم الكتب، ط١، ١٤٠٨هـ) .
١٨ - ابن عبد البر، عمر بن يوسف القرطبي(ت٤٦٣هـ): الاستيعاب في معرفة الأصحاب، تحقيق: علي محمد البجاوي، (دار الجيل، بيروت، ط١، ١٩٩٢م) .
١٩- ابن هشام، عبد الملك الحميري(٢١٣هـ): سيرة ابن هشام، تحقيق: طه عبد الرءوف، (شركة الطباعة الفنية) .
٢٠- إحسان، النص: العصبية القبلية وأثرها في الشعر الأموي، (دار الفكر، ط٢، ١٩٧٣م) .
٢١ - أبو عبيد عبد الله بن عبد العزيز الأندلسي(ت٤٨٧هـ): فصل المقال في شرح كتب الأمثال، تحقيق: إحسان عباس، (مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ١٩٧١م) .
٢٢ - آل شيخ، محمد إبراهيم: فتاوى ورسائل سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم بن عبد اللطيف آل شيخ، تحقيق: محمد عبد الرحمن بن قاسم، (مطبعة الحكومة، مكة، ط١، ١٣٩٩هـ) .
٢٣ - البخاري، محمد إسماعيل الجعفي(ت٢٥٦هـ): صحيح البخاري، تحقيق: مصطفى ديب البغا، (دار اليمامة، دمشق، ط٥، ١٩٩٣م) .
٢٤ - البخاري، محمد بن إسماعيل (ت٢٥٦هـ): التاريخ الكبير،(دائرة المعارف العثمانية، حيدر آباد) .
٢٥- البغدادي، عبد القادر بن عمر (ت ١٠٩٣هـ): خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب، تحقيق: عبد السلام هارون، (مكتبة الخانجي، القاهرة، ط٤، ١٩٩٧م) .
٢٦ - البكري، عبد الله الأندلسي(ت٤٨٧هـ): معجم ما استعجم من أسماء البلاد والمواضع، (عالم الكتب، بيروت، ط٣، ١٤٠٣هـ) .
٢٧- البلاذري، أحمد بن يحي(ت٢٧٩هـ): أنساب الأشراف، تحقيق: سهيل زكار، (دار الفكر، بيروت، ط١، ١٩٩٦م) .
٢٨ - التبريزي، الخطيب يحي بن علي(ت٢٣١هـ): شرح ديوان الحماسة، (دار القلم، بيروت) .
٢٩- الخضر، محمد: موسوعة الأعمال الكاملة للإمام محمد الخضر، جمعها: علي رضا، (دار النوادر، سوريا، ط١، ٢٠١٠م) .
٣٠ - الدار قطني، علي بن عمر(ت٣٨٥هـ): المؤتلف والمختلف، تحقيق: موفق عبد الله، (دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط١، ١٤٠٦هـ) .
٣١- الذهبي، شمس الدين محمد(ت٧٤٨هـ): سير أعلام النبلاء، (دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٦م) .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣٢ - الرعيني، أبو موسى عيسى الأندلسي(ت٦٣٢هـ): الجامع لما في المصنفات الجوامع من أسماء الصحابة الأعلام أولي الفضل والأحلام، تحقيق: مصطفى باحو، (المكتبة الإسلامية، القاهرة، ط١، ١٤٣٠هـ) .
٣٣ - رضا، محمد: أبوبكر الصديق أول الخلفاء الراشدين،(دار إحياء الكتب العربية، ط٢، ١٩٥٠م) .
٣٤- الزركلي، خير الدين محمود: الأعلام، (دار العلم للملايين، ط١٥، ٢٠٠٢م) .
٣٥- الزبيدي: مرتضى محمد (ت١٢٠٥هـ): تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: جماعة، (وزارة الإرشاد والأنباء، الكويت) .
٣٦ - سزكين، فؤاد: تاريخ التراث العربي، ترجمة: محمود حجازي، (جامعة الإمام محمد بن سعود، ١٩٩١م) .
٣٧ - السهيلي، عبد الرحمن (٥٨١هـ): الروض الأنف في شرح سيرة ابن هشام، تحقيق: عمر السلامي، (دار إحياء التراث، بيروت، ط١، ٢٠٠٠م) .
٣٨ - السيوطي، جلال الدين(ت٩١١هـ): جمع الجوامع، تحقيق: مختار الهائج، (الأزهر، القاهرة، ط٢، ٢٠٠٥م) .
٣٩ - شيبة الحمد، عبد القادر:فقه الإسلام شرح بلوغ المرام،(مطابع الرشيد،المدينة، ط١، ١٤٠٢هـ) .
٤٠- الصحاري، أبو المنذر سلمة بن مسلم العوتبي(ت٥١١هـ): الأنساب للصحاري، تحقيق: إحسان النص، (ط٤، ٢٠٠٦م) .
٤١ - الطبري، محب الدين أحمد (ت٦٩٤هـ) : الرياض النضرة في مناقب العشرة، (دار الكتب العلمية، ط٢) .
٤٢- الطبري، محمد بن جرير(ت٣١٠هـ): تاريخ الرسل والملوك، تحقيق: محمد أبو الفضل، (دار المعارف، مصر، ط٢، ١٩٦٧م) .
٤٣- طقوش، محمد سهيل: تاريخ الخلفاء الراشدون الفتوحات والإنجازات السياسية، (دار النفائس، ط١، ٢٠٠٣م) .
٤٤ - عبد القادر بن عمر(ت١٩٠٣هـ): شرح أبيات مغنى اللبيب، تحقيق: عبد العزيز رباح، (دار المأمون، بيروت، ط٤) .
٤٥ - العسقلاني، أحمد ابن حجر (ت٨٥٢هـ): إتحاف المهرة بالفوائد المبتكرة من أطراف العشرة، تحقيق: مركز خدمة السيرة، (مجمع الملك فهد، المدينة، ط١، ١٩٩٤م) .
٤٦ - علي، جواد: المفصل في تاريخ العرب قبل الإسلام، (ط٢، ١٩٩٣م) .
٤٧- فلهوزن، يوليوس: تاريخ الدولة العربية من ظهور الإسلام إلى نهاية الدولة الأموية، ترجمة: محمد أبو ريده، (القاهرة، ط٢، ١٩٦٨م).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤٨- الكلاعي، سليمان الحميري(ت٦٣٤هـ): الاكتفاء بما تضمنه من مغازي رسول الله ﷺ والثلاثة الخلفاء، (دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٢٠هـ) .
٤٩ - لوبون، جوستاف: سيكولوجية الجماهير، ترجمة: هاشم صالح، (دار الساقي، ط١، ١٩٩١م) .
٥٠ - المغربي، ابن سعيد الأندلسي(ت٦١٠هـ): نشوة الطرب في تاريخ جاهلية العرب، تحقيق: نصرت عبد الرحمن، (مكتبة الأقصى، الأردن) .
٥١ - مغلطاي، علاء الدين الحنفي(ت٧٦٢هـ): إكمال تهذيب الكمال في أسماء الرجال، تحقيق: عادل محمد، (الفاروق الحديثة، ط١، ٢٠٠١م) .
٥٢- الميداني، أحمد بن محمد النيسابوري(ت٥١٨هـ): مجمع الأمثال، تحقيق: محمد محي الدين، (دار المعرفة، بيروت) .
٥٣ - النووي، محي الدين يحي(ت٦٧٦هـ): تهذيب الأسماء واللغات، (دار الكتب العلمية، بيروت .
٥٤ - النويري، شهاب الدين أحمد القرشي(ت٧٣٣هـ): نهاية الأرب في فنون الأدب، (دار الكتب والوثائق، القاهرة، ط١، ١٤٢٣هـ) .
٥٥- الواقدي، محمد بن عمر السهمي(ت٢٠٧هـ): الردة مع نبذة من فتوح العراق وذكر المثنى بن حارثة الشيباني، تحقيق: يحي الجبوري، (دار الغرب الإسلامي، بيروت، ١٩٩٠م) .
٥٦ - اليافعي، عفيف الدين عبد الله (٧٦٨هـ): مرآة الجمان وعبرة اليقظان في معرفة ما يعتبر من حوادث الزمان، تحقيق: خليل منصور، (دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٩٧م) .

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

The Role of Digital Auditing in Enhancing the Efficiency of Detecting Error and Financial Fraud

BY

Dalia Fahad Khalid Al Otaibi

Faculty Business and Economics –Qassim University

Dr. Ezzeddine Ben Mohamed

Associate Professor of Accounting and Finance –Qassim University

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365890

استلام البحث ٢١ / ٥ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٦/ ٦ /٢٠٢٤

Al Otaibi ,Dalia Fahad Khalid & Mohamed, Ezzeddine (2024). The Role of Digital Auditing in Enhancing the Efficiency of Detecting Error and Financial Fraud. ***The Arab Journal of Literature and Human Studies***, The Arab Institute for Education, Science and Letters, Egypt,8(32), 633-658.

http://ajahs.journals.ekb.eg

The Role of Digital Auditing in Enhancing the Efficiency of Detecting Error and Financial Fraud

Abstract:

This research explores the role of digital auditing in enhancing the efficiency of detecting errors and financial fraud in external auditing processes, with a particular focus on the Saudi context, drawing on in-depth theoretical and practical analyses. The study discusses global economic developments, the importance of liberalizing international trade, and the impact of information technology on financial operations. It also examines the effects of digital auditing on auditors' professional skepticism and their ability to exercise independent judgment, as well as its impact on transparency indicators and investor confidence. Additionally, the research addresses the role that senior management vision and support can play in leveraging digital auditing as a tool for detecting errors and financial fraud. It explores the impact of adherence to legal and regulatory standards on maximizing the effectiveness of digital auditing and investigates how the training and professional development of auditors can enhance the quality of error and fraud detection. These aspects are covered through a review of the literature and the development of a theoretical framework that incorporates various accounting theories to deepen the understanding of the relationship between digital auditing and the different study variables.

Keywords: digital auditing, efficiency, detecting error, financial fraud, enhancing efficiency.

CHAPTER ONE: INTRODUCTION

1.1 Introduction:

In recent years, there have been many developments and changes at the international economic level. One of the most significant is the phenomenon of globalization and the promotion of free market economic ideas worldwide. This has led to an

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

increased global trend towards liberalizing international trade, opening borders and restrictions to the flow of capital among different countries, primarily through joining the World Trade Organization (WTO). There is also a growing reliance on information technology and e-commerce, with the liberalization of trade in services becoming increasingly important globally, especially after the adoption of the General Agreement on Trade in Services (GATS) by the WTO. The accounting and auditing profession has garnered attention within the scope of GATS. The sixth and seventh articles of the GATS agreement specifically address the accounting and auditing profession. (Reda, 2016).

As a result of these developments, numerous complex financial transactions have emerged, leading to the issuance of accounting standards for their recognition and auditing. This has created multiple alternatives that entities can exploit to achieve their goals and manipulate their financial statements, hiding the true results of their operations and financial position. Such actions can deviate from reality and could lead to various problems that harm the national economy (Reda, 2016). The importance of having financial statements free from errors, manipulation, and fraud lies in the fact that they must reflect a fair representation of the results of operations and the financial position. This is crucial because users of financial statements rely on them to make informed decisions (Salem, 1998).

Having accurate and reliable financial statements is essential for shareholders, investors, creditors, and other stakeholders in evaluating the financial health and performance of an entity. It allows them to assess the profitability, liquidity, solvency, and overall stability of the organization. Moreover, accurate financial statements provide transparency, instill trust, and promote confidence in the company's management and its reporting practices. The International Federation of Accountants (IFAC) defines error as unintentional misstatement in financial

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

statements, which includes omission or misrepresentation of values. On the other hand, fraud refers to intentional acts by one or more individuals in management, employees, or third parties to gain an unfair and unlawful advantage through deception (Reda, 2016).

Accounting fraud and manipulation are carried out through various methods and techniques, and organizations have the freedom and flexibility to choose among them. This allows management the opportunity to manipulate financial numbers and present them differently than they actually are (Amat, Blake, & Dowds, 1999). By incorporating digital auditing into their strategies, Saudi Arabia can further strengthen its efforts to combat financial fraud, corruption, and illegal practices. Digital auditing has the potential to significantly enhance the efficiency and effectiveness of error and fraud detection, providing a more robust and comprehensive approach to ensuring transparency, accountability, and integrity in financial reporting.

Based on the above, this research focuses on highlighting the role of digital auditing in enhancing the efficiency of detecting error and financial fraud.

1.2 Research Problem:

The anti-corruption authorities (Nazaha) play a crucial role in promoting integrity in the financial sector. Their objective is to combat corruption, prohibit any illegal activities in the financial sector, and ensure transparency and integrity. One critical issue that affects the accuracy and integrity of financial statements is the presence of errors, manipulation, and financial fraud. These phenomena can have a negative impact on the reliability of the information presented in financial statements, leading to misleading users of these statements.

Cheating and manipulation of financial data can result from conflicts of interest, where each individual or entity seeks to maximize their own interests at the expense of the public

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

interest. Conflict of interest forms the basis of agency theory, defined by (Jensen & Meckling, 1976) as a contract whereby one party (the principal) engages another party (the agent) to perform certain services on their behalf, delegating some decision-making authority to the agent. Agency theory suggests that individuals strive to maximize their personal wealth and pursue their own interests rather than those of the organization. Therefore, managers may prefer to select specific accounting policies that serve their own interests (Yousef, 1999).

The aim of this research is to explore methods and techniques that can enhance the efficiency of detecting errors and financial fraud through digital auditing and investigate the challenges and limitations associated with implementing digital auditing in external audits of financial statement, and assess the impact of digital auditing on auditors' professional skepticism and their ability to exercise independent judgment, discovering how digital auditing can impact transparency indicators and investor confidence. Additionally, examine the influence of top management's vision and support on the utilization of digital auditing as a tool for error and fraud detection, and explore the role of compliance with legal and regulatory guidelines in maximizing the effectiveness of digital auditing. Finally, the research explore how the training and professional development of auditors can contribute to the quality of error and fraud detection through digital auditing. By addressing these research questions, the research will provide insights that can support ongoing efforts to enhance the integrity of the Saudi financial sector, enhance investor confidence, and drive economic prosperity according to Vision 2030.

1.3 Research Questions:

- **Main Research Question:** How does the use of digital auditing improve the accuracy and efficiency of detecting errors and financial fraud in external audit processes?

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

- **Research Sub Questions:**

1. What are the challenges and limitations associated with implementing digital auditing in the context of external audits of financial statement?
2. What is the impact of digital auditing on auditors' professional skepticism and their ability to exercise independent judgment in the audit process?
3. How does the use of digital auditing affect transparency and investor confidence indicators?
4. What impact can top management's vision and support have in emphasizing the importance and utilization of digital auditing as a tool for detecting errors and financial fraud?
5. How does compliance with legal and regulatory guidelines affect the effectiveness of implementing digital auditing to detect errors and financial fraud?
6. What role does training and professional development of auditors play in enhancing the quality of error and fraud detection through digital auditing?

1.4 Purpose of the Research:

The purpose of this research is clarify how implementation of digital auditing enhances the efficiency of error and financial fraud detection in external audit procedures and explore challenges in digital auditing implementation, its impact on auditors' skepticism and independent judgment, effects on transparency and investor confidence, the influence of top management's support, compliance with legal guidelines, and the role of auditor training in improving error and fraud detection through digital auditing.

1.5 Importance of the Research:

This research is of great importance from both theoretical and practical perspectives. From a theoretical standpoint, this research contributes to the scientific, academic, and educational fields in several ways. This research provide a comprehensive

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

understanding of the relationship between agency theory, digital auditing, errors, and financial fraud. It also sheds light on the prominent digital tools used in this context at present. Additionally, the research reviews concepts related to financial fraud and errors, discussing methods for their detection and prevention. Furthermore, the research discusses transparency reports for the Big Four for the year 2023 in Saudi Arabia, highlighting the prominent digital auditing tools used, with the aim of enriching scientific research in this growing field. Overall, the research contributes to expanding the horizons of researchers and students in understanding the utility of digital auditing tools and their role in combating errors and financial fraud. It provides a theoretical foundation and various concepts related to the applications of digital auditing and its diverse methodologies.

From a practical standpoint, digital auditing plays a crucial role in achieving the goals of Vision 2030 for comprehensive development and digital transformation in Saudi Arabia. The vision aims to enhance transparency and integrity in financial operations and combat fraud and corruption. By utilizing digital auditing techniques, the efficiency of detecting financial fraud can be improved significantly, reducing financial risks. Additionally, digital auditing can support efforts to promote innovation, improve financial quality, and enhance trust in the financial and economic system.

1.6 Contribution of the Research:

There are only a few studies on digital auditing in the Kingdom of Saudi Arabia. No previous study in the Kingdom of Saudi Arabia has examined the role of digital auditing in enhancing the efficiency of detecting financial errors and fraud. This research contributes to both the theoretical and practical aspects. The main contribution of the research lies in the comprehensive investigation into the role of digital auditing in

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

enhancing the efficiency of detecting errors and financial fraud during external auditing processes. By studying various factors such as the level of implementation of digital auditing, professional skepticism of auditors, investors' confidence level, senior management's vision and support, legal and regulatory guidelines, and the level of training and professional development of auditors, the recommendations provided contribute to enhancing knowledge and development in digital auditing. They also enhance practices in detecting errors and financial fraud, supporting efforts to improve financial quality, enhance confidence in the financial and economic system, and align with the Kingdom's vision for comprehensive development as mentioned above.

CHAPTER TWO: LITERATURE REVIEW

2.1 Introduction:

This chapter attempts to present previous studies related to the field of study, as the aim of reviewing previous studies is to familiarize the reader with all the studies that have previously been conducted in the subject of the research, while presenting them in a logical and honest manner that takes into account the similarities and differences between their results (Hassan, 1996).

The presentation of previous studies will be divided into three areas: The first area includes a Foreign Literature Studies. The second area includes an Arabic Literature Studies. Finally, the third area includes a Saudi Literature Studies. starting from the oldest to the most recent. Below is a detailed presentation of the topics:

2.2 Foreign Literature Studies:

- **(Rezaee, 2002). Entitled: "Causes, Consequences, and Deterrence of Financial Statement Fraud"**

This study aims to investigate the causes, consequences, and deterrence of financial data fraud, as financial data fraud has cost investors, creditors, and employees in the capital market nearly

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

$500 billion in recent years. Market participants expect vigilant and active corporate management to ensure the integrity, transparency, and quality of financial information. The study provides an overview of financial data fraud by reviewing a selective sample of alleged financial data fraud cases. It also presents strategies for preventing and detecting fraud to mitigate incidents in financial data. The study highlights factors that may increase the likelihood of financial data fraud, and it discusses the Sarbanes-Oxley Act of 2002 to enhance corporate governance and the quality of financial reporting. Regarding future research, the researcher recommends developing more comprehensive strategies for preventing and detecting financial data fraud by focusing on the roles and responsibilities of corporate management participants explored in this study. It is also suggested that future research should include the five interacting factors in the decision-making process or auditors model when assessing whether they will book or waive discovered errors.

- **(Albrecht, Albrecht, & Albrecht, 2008). Entitled: "Current Trends in Fraud and its Detection"**

This study aims to discuss the fundamental nature of fraud, including major accounting scandals of the past decade. It also explores the role of auditors and whether auditors should be held accountable for not detecting financial fraud. The study examines standards and rules implemented after major frauds in the 1990s and early 2000s, such as Sarbanes-Oxley, new regulations by NYSE and NASDAQ, and SAS 92. Finally, it considers whether these standards and rules will impact deterring financial fraud in the future. One limitation of this study is its restricted scope, focusing on scandals and regulations in the 21st century. Researcher suggest incorporating aspects of fraud audit in auditor training programs. also recommend enhancing understanding and awareness of fraud schemes and indicators,

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

enabling immediate detection and necessary actions to prevent losses.

- **(Yuniati & Banjarnahor, 2019). Entitled: "Determinant Factors Affecting the Ability of External Auditor to Detect Fraud"**

This study aims to provide empirical evidence on the factors influencing the ability of auditors in Jakarta to detect fraud. The study included a sample of 120 auditors from seven public accounting firms in Jakarta. Data were collected in April 2015 through visits to accounting firms willing to participate in the study. The study's results indicate that auditors' experience and fraud training do not impact their ability to detect fraud, while the level of education and professional skepticism have a positive effect on fraud detection. One limitation of this study is the sample size, and the researchers recommends increasing the sample size in future studies. Additionally, the researchers suggests re-examining this study using a sample of internal auditors, including experienced auditors in fraud detection practices. Furthermore, exploring forensic auditing and forensic accounting processes is recommended.

- **(Chimonaki, Papadakis, Vergos, & Shahgholian, 2019). Entitled: "Identification of Financial Statement Fraud in Greece By Using Computational Intelligence Techniques"**

This research paper provides a comprehensive analysis of fraud detection in financial statements using artificial intelligence techniques, with a specific focus on computational intelligence (CI) techniques. The aim is to develop models capable of detecting financial statement manipulation. The researchers collected a sample of 2,469 observations from 2002 to 2015. The results indicate that the seven most significant factors for detecting fraud are the total debt ratio, ownership rights, debt to equity ratio, total asset turnover, net fixed assets to total assets ratio and cash to total assets ratio. Additionally, profitability

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ratios, liquidity ratios and financial solvency are important indicators for fraud detection. The researchers highlighted that there is an opportunity to study the performance of current methods by adjusting their criteria, as well as the possibility of studying cost-benefit analysis for detecting accounting fraud. Furthermore, the researchers recommended further research on the differences between types of financial fraud within a general framework that could significantly improve the accuracy of intelligent detection methods.

- **(Syahria, Kusumawati, & Ervanto, 2019). Entitled: "Detecting Financial Statement Fraud Using Fraud Diamond"**

This study aims to detect financial statement fraud using the Fraud Diamond. There are four factors that motivate individuals to commit fraud: pressure, opportunity, rationalization, and capability. This study utilized a quantitative research approach. The population consisted of all the listed banking companies on the stock exchange in the period 2012-2016. The sampling was conducted using purposive sampling and resulted in a sample of 19 banking companies. Data analysis was performed using logistic regression analysis with SPSS software version 16. The results indicate that financial stability and changes in auditors have an impact on financial statement fraud. However, external pressure (pressure), quality of external auditors (opportunity), financial target (rationalization) and managerial changes (capability) have no significant influence on financial statement fraud. One of the shortcomings of this study is its limited scope, as it focused solely on 19 banking companies. This limitation may impact the generalization of its results to the entire population of banking companies listed on the Indonesia Stock Exchange during the specified period (2012-2016).

- **(Ye , Xiang, & Gan, 2019). Entitled: "Detecting Financial Statement Fraud Using Random Forest with SMOTE"**

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

This study investigates the comparison of different classification models in detecting financial statement fraud (FFS). An imbalanced data set was addressed by adopting the Random Forest method, and SMOTE sampling was used. Furthermore, more effective performance measures were added. The experimental dataset includes 11,726 Chinese financial disclosures publicly available from 2007 to 2017, with 1,314 of them being accused of fraud by the Securities and Exchange Commission. The results show that the Random Forest algorithm outperforms other algorithms. One shortcoming of this study is the ineffective use of samples containing missing information in detecting financial statement fraud. The researchers also recommended considering different data sets and methods for calculating missing values. Additionally, future studies can enrich the indicators with qualitative information about the data and develop an efficient real-time model based on historical financial information and fraud-related identity transfer for potential fraud prediction.

- **(Ismajli, Perjuci, Prenaj, & Braha, 2019). Entitled: "The Importance of External Audit in Detecting Abnormalities and Fraud in the Financial Statements of Public Enterprises in Kosovo"**

The study focuses on the determinants influencing the audit process for public entities in Kosovo, with an emphasis on the impact of audit quality on transparency and accountability. Additionally, it assesses the effectiveness of information in audit reports issued by the National Audit Office in Kosovo. Data were collected through observations, documents, surveys, and interviews involving internal auditors of public institutions in Kosovo and external auditors from the National Audit Office in Kosovo. Both primary and secondary data sources were utilized, and data were analyzed through statistical methods such as mean absolute deviation, and the algebraic method. The findings

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

indicate that external auditors perceive high potential risks related to errors and fraud. Results also suggest a negative relationship between errors, fraud, and transparency of financial reporting, with quality positively influencing fraud detection in financial data. While contributing to understanding external audit processes for accounts in public institutions in Kosovo, the study is not without limitations. Explicit mention of the study's sample size and selection procedures is lacking, raising concerns about representation and generalizability. The study also does not discuss the limitations of the chosen statistical analysis methods or alternative approaches.

- **(Svabova, Kramarova, Chutka, & Strakova, 2020). Entitled: "Detecting Earnings Manipulation and Fraudulent Financial Reporting in Slovakia"**

The purpose of the study is to develop a discriminative model for detecting earnings manipulators in the Slovak economic context. The researchers used discriminant analysis to create a model for identifying fraudulent companies based on real data of companies convicted of misleading financial reporting in relation to tax fraud from the years 2009-2018. The model is inspired by the Benish model, which is considered one of the most widely applied fraud detection approaches. The results demonstrate that the model correctly identified 86.4% of fraudulent companies and overall achieved a classification accuracy of up to 84.1%. Both models were applied to experimental data on 1,900 Slovak companies from the years 2016-2018, while their intersection was 32.7% for lending fraudulent companies and 38.4% for non-fraudulent companies. One of the limitations of this study is the use of limited probabilistic models for detecting earnings manipulation and financial reporting fraud, considering the increasing complexity of fraudulent patterns in financial fraud.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

- **(Jan, 2021). Entitled: "Detection of Financial Statement Fraud Using Deep Learning for Sustainable Development of Capital Markets under Information Asymmetry"**

This study examines both the financial data and non- financial data of TWSE/TEPx listed companies in 2001–2019 by sampling a total of 153 companies, consisting of 51 companies reporting financial statement fraud and 102 companies not reporting financial statement fraud. Two powerful deep learning algorithms (i.e., recurrent neural network (RNN) and long short-term memory (LSTM)) are used to construct financial statement fraud detection models. The empirical results suggest that the LSTM model outperforms the RNN model in all performance indicators. The LSTM model exhibits accuracy as high as 94.88%, the most frequently used performance indicator. One drawback of studying is that it has been limited to a specific type of algorithms, such as recurrent neural network (RNN) and long short-term memory (LSTM). The researcher also recommends using other artificial intelligence methods to detect fraud in financial data.

- **(Maniatis, 2021). Entitled: "Detecting the Probability of Financial Fraud due to Earnings Manipulation in Companies Listed in Athens Stock Exchange Market"**

The aim of this paper is to detect whether there are companies listed in the general index of Athens Stock Exchange Market that possibly conduct earnings manipulation during 2017–2018. The paper is based upon the Beneish model (M- score), which consists of eight variables to examine the probability of financial statement fraud related to earnings manipulation for 40 companies listed in the Athens Stock Exchange Market. After calculating the M-score for each company, it was found that 33 (out of 40) companies had M-score values lower than 2.22. Therefore, 82.5% of the sample is considered rather unlikely to conduct earnings manipulation whereas 17.5% of the companies

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

listed in the general index of Athens Stock Exchange Market is likely to manipulate its earnings. One of the shortcomings is that all institutions related to financial services were left out of the sample because of the fact that M-score cannot provide reliable results when applied on similar companies.

- **(Lim, 2021). Entitled: "Emerging technologies to detect fraud in audit testing: A perception of Malaysian Big Four auditors"**

The aim of this study is to investigate whether there is a relationship between the perceptions of the Big Four external auditors in Malaysia and the detection of fraud in the audit testing phase. An online questionnaire based on a 5-point Likert scale was distributed, and responses were received from 108 external auditors. The data were encoded and entered into SPSS for further analysis. The results indicate that the perception of the Big Four Malaysian external auditors towards emerging technology influences the use of fraud detection in audit testing. The researcher recommended the time constraints or a study of auditors from a similar company should be considered to gain a better understanding of their perceptions, as companies have varying degrees of adoption of emerging technology.

- **(Wahidahwati & Asyik, 2022). Entitled: "Determinants of Auditors Ability in Fraud Detection"**

This study aims to investigate the impact of auditors' experience, ethical behavior, professional skepticism, and personality type on fraud detection. A quantitative approach was utilized to design this research. The data analysis was conducted using the multiple linear regression model with the SPSS software. The population and sample of this study consisted of 156 audit committee members dispersed across various regional entities in East Java Province, comprising 38 city governments and one provincial government. The sampling technique employed was non- probability sampling. The sample size in this study was

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

fifty-seven auditors. The results indicate that auditors' experience, ethical behavior, and professional skepticism have a significant positive impact on fraud detection. One shortcoming of this study is that the research sample only included audit committee members of the Financial Supervisory Board in East Java Province, thus generalizing the findings is still very weak. The researchers also recommended conducting further studies on the impact of other factors on fraud detection, such as workload, auditors' independence, budget pressures, and audit risk.

2.3 Arabic Literature Studies:

- **(Hamshari, Ali, & Alqam, 2021). Entitled: "The Relationship of Professional Skepticism to the Risks of Auditing and Internal Control, and the Discovery of Fraud and Core Errors in the Financial Statements in Jordan"**

The study aims to explore the relationship between auditors' professional skepticism and the detection of fraud and errors in financial statements. The study also examined the relationship between professional skepticism and audit risks, particularly those controlled by management. The target population of the study was all auditing firms in Amman. Approximately 180 randomly distributed questionnaires were given to auditors within these firms. Only 45 questionnaires were retrieved, resulting in a total of 135 returned questionnaires. The study's results indicate that the ability of financial auditors to detect audit risks increases when professional skepticism is employed and diligently applied, based on scientific foundations. The researchers recommended emphasizing the practice of professional skepticism, especially when management and institutional oversight authorities fail to respond to auditors' inquiries. The researchers also advised against reaching final decisions until sufficient, appropriate, and reliable evidence is obtained. One of the shortcomings of this study relates to

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

generalization and scope, as it focuses on the Jordanian economy and the practices of Jordanian certified public accountants, especially in Amman, without considering broader international contexts or conducting the study in other Jordanian regions.

- **(Alazzabi, Mustafa, & Karage, 2023). Entitled "Risk Management, Top Management Support, Internal Audit Activities and Fraud Mitigation"**

This paper aims to examine the effect of top management support (TMS) and risk management (RM) on the internal audit activities (IAA) and fraud mitigation (FM) in the Libyan banking sector. The data was collected using a survey questionnaire of 16 commercial banks in Libya and analyzed using a structural equation modeling. The study shows positive and significant relationships between RM and employees' FM and TMS and employees' FM. The study also demonstrates a significant mediating effect on the relationship between RM, TMS and FM. The study is conducted in the Libyan banking sector. Further research is needed in other contexts and sectors to understand the contribution of the RM and TMS on FM, including the impact of technology and internal audit characteristics in terms of experience, education and professional certificates on FM.

2.4 Saudi Literature Studies:

- **(Alghofaili, Albattah, & Rassam, 2020). Entitled: "Financial Fraud Detection Model Based on LSTM Deep Learning Technique"**

This study aims to enhance current detection techniques and improve detection accuracy in light of big data. A real dataset of credit card fraud operations was used, and the results were compared with an existing deep learning model called the Auto-encoder model and other machine learning techniques. The experimental results demonstrated the performance of the LSTM model, achieving an accuracy of 99.95% in less than a minute. The researchers recommended developing an algorithm to

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

perform different tasks, such as calculating the time of fraud occurrence and identifying the location of the fraud.

- **(Hakami, Rahmat, Yaacob, & Saleh, 2020). Entitled: "Fraud Detection Gap between Auditor and Fraud Detection Models: Evidence from Gulf Cooperation Council"**

This study examines the fraud detection gap in audit firms (FDG) in Gulf Cooperation Council (GCC) companies by comparing the results of fraud detection models (namely Beneish M-score, Dechow F-score, and Altman Z-score) with the actual opinion provided by auditors. The data consists of 365 companies operating in GCC countries for the period from 2015 to 2017, totaling 1,095 observations. The study found that the fraud detection success rate in financial statement fraud using the Dechow F model is significantly higher than the Beneish M or Altman Z models. The result also indicated that the highest FDG results were obtained through the Dechow F model. One limitation of this study is that it only includes non-financial firms listed in GCC countries for a three-year period (2015-2017). The researchers also recommends examining financial firms and variables that affect FDG, such as corporate governance, auditors' industry expertise, and auditor tenure.

CHAPTER THREE: THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

3.1 Introduction:

This chapter will discuss the theoretical framework of the research, providing a definition of the theory utilized, outlining the research variables. moreover, it will offer an overview of the digital audit tools employed by the Big Four firms in the Kingdom of Saudi Arabia. Finally, this chapter will review the development of the research hypotheses.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

3.2 Accounting Theory:

The theory refers to an assumption or a set of interconnected ideas aimed at explaining a certain phenomenon, which can be formulated as a tool to predict potential events.

Accounting theory can be defined as a set of interconnected concepts, definitions, and propositions that provide a logical description of accounting phenomena. Accounting theory can be classified into: normative accounting theory and positive accounting theory. Normative accounting theory aims to prescribe a specific accounting practice, while positive accounting theory aims to explain and predict accounting practice. Below is a detailed explanation of both types with mention of the prominent theories and their relationship to study variables.

3.2.1 Normative Accounting Theory:

Normative accounting theory focuses on prescriptions and what should happen under certain conditions, for example: the conceptual framework of accounting, where it defines the principles, characteristics, and concepts upon which accounting standards should be based.

Therefore, stakeholder theory will be presented as one of the prominent theories falling within the normative approach. This is to understand the relationship of this theory with the study variables.

- ***Stakeholder Theory:***

Stakeholder theory addresses the relationship between the organization and various stakeholders such as (customers, suppliers, employees, etc.) who have a direct or indirect interest in the organization. The theory suggests that the company should strive to meet the needs of various stakeholders, not just shareholders. As defined by (Freeman & Reed , 1983) stakeholders are any specific group or individual who can

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

influence the organization's goals or be affected by the organization's goals.

The theory is based on a strong ethical foundation, where it helps to consider the interests of all those who influence or are affected by the organization's goals. Based on this approach, the organization strives to manage itself for the benefit of all stakeholders.

- ***The Impact of Digital Auditing on Stakeholders:***

In the context of digital transformation, companies seek to keep pace with the rapid changes and continuous evolution in the external environment. They are turning to adopting effective digital tools that contribute to enhancing transparency and accuracy in the reports provided to stakeholders. This includes digital auditing tools that help uncover errors and unethical practices such as fraud and manipulation. This positively affects the level of trust among stakeholders and helps maintain the company's reputation and market value, benefiting all stakeholders.

(Watts & Zimmerman, 1978) clarify that the logical basis for analyzing accounting theory in a normative approach is very simplistic and does not provide a strong theoretical foundation. To address the gap in normative accounting theory, Watts and Zimmerman develop a more experimentally oriented positive approach to justify some of the techniques or accounting methods currently used or to explore new models for the development of accounting theory in the future.

3.2.2 Positive Accounting Theory:

Positive accounting theory is based on explaining and predicting specific accounting practices. According to (Watts & Zimmerman, 1978) positive accounting theory emphasizes explaining accounting practice. Additionally, positive accounting theory aims to predict and explain the effects of managers' decisions regarding contractual arrangements or agency

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

relationships. For example, positive accounting theory explains why some companies use the straight-line depreciation method instead of the reducing balance method when depreciating assets.

After reviewing positive accounting theory and its role in explaining and predicting accounting practices, the following sections will now introduce the prominent theories falling within the positive approach. The following paragraphs discuss agency theory, legitimacy theory, institutional theory, as well as human capital theory, to understand the relationship of these theories with the study variables.

- ***Agency Theory:***

Agency theory, also known as delegation theory, is one of the most popular theories in accounting and management literature. It addresses issues between agent and managers within companies and organizations. The theory assumes that managers contract with a third party to perform specific services on their behalf, often involving the delegation of decision-making authority to the agent.

The primary aim of agency theory is to resolve conflicts of interest between the two parties (agent and manager), arising from differences or clashes in objectives and goals. These conflicts often lead to biased decision-making favoring one party over the other, impacting neutrality and objectivity. Conflicts of interest are a major driver of manipulation and fraud in financial transactions, as individuals exploit their positions for personal gain at the expense of the public interest.

Agency theory is a fundamental and crucial basis for analyzing the relationship between managers and agents. Managers delegate tasks to agents, expecting them to execute these tasks in their favor. The theory relies on two important assumptions: self-interest and wealth maximization. This, in turn, incentivizes agents to act opportunistically, especially when their interests conflict with those of the managers.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Aligning interests between the parties in an agency relationship is challenging due to the differing roles, tasks, and positions. This directly leads to what is known as the agency problem. To address this issue, administrative and organizational measures must be implemented to resolve conflicts and mitigate risks.

The agency problem primarily involves motivating one party (the agent) to act in the best interest of the other party (the manager) and addressing issues of efficiency and information asymmetry between the two. This results in what is termed agency costs, which will be discussed in more detail in the following paragraphs.

- Agency Costs:

Agency costs arise due to the agency problem resulting from the inequality between the two agency parties in several aspects: differences in interests and goals, variations in tasks and roles, and cognitive disparities due to information asymmetry. These costs encompass monitoring cost, bonding cost, and residual losses.

- ***The Relationship between Agency Theory and the Study's Variables:***

The relationship between agency theory and research variables involves numerous dependent and independent variables. The focus is on the profession of external auditing, which entails an agency relationship between external auditors and the management of the audited company, comprising both managers and agents. The engagement letter, defining the tasks and responsibilities of external auditors as well as management duties, serves as an agency contract where managers involve auditors to perform specific services on their behalf.

Agency theory provides a principle to understand and address issues related to the agency relationship in companies and organizations. The research links variables to agency theory

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

through the lens of agency costs, as illustrated in the figure below:

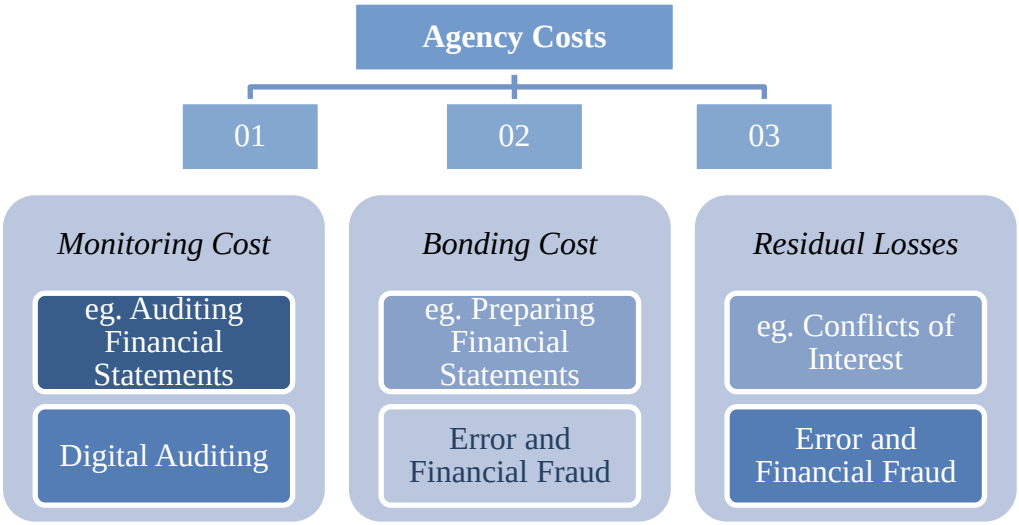


Figure 2: The Relationship between Agency Theory and the study's variables.

- ***Legitimacy Theory:***

Legitimacy theory is widely used in management and accounting literature, as it is considered a social concept used in organizational and institutional contexts. Legitimacy theory helps explain how companies can obtain and maintain their legitimacy in the communities in which they operate.

Advocates of legitimacy often refer to legitimacy theory as being based on the existence of a relationship between the organization and society, known as the social contract. The social contract represents society's expectations of the organization. As is customary, in the case of a contract, there are conditions between the parties involved, with the first party "society" expecting the second party "the organization" to fulfill its explicit and implicit expectations. Similarly, the organization expects acceptance and legitimacy from society in order to survive and continue.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

- ***Understanding legitimacy theory in the context of detecting errors and fraud:***

In the context of societal expectations, which may be explicit or implicit, they are often linked to the surrounding circumstances affecting the life and prosperity of society. Therefore, these expectations are not fixed and change with changing circumstances. Society expects organizations to provide financial reports free from material errors, fraud, and other unethical practices that may affect the transparency of financial statements.

In the age of digital revolution and technological transformation we are currently experiencing, organizations are adopting digital auditing tools to provide highly accurate and transparent financial reports by detecting financial errors and fraud. Digital auditing tools are crucial in this field due to their tangible contributions in detecting abnormal transaction patterns, which often indicate errors or attempts of financial fraud and manipulation. These tools enhance the accuracy, reliability, and transparency of financial data, which directly impacts investors' confidence levels and thus influences societal prosperity.

Conclusion:

In summary, the role of digital auditing in enhancing error and financial fraud detection is pivotal, especially in the context of Saudi Arabia's Vision 2030 and its emphasis on digital transformation. This research highlights the importance of digital tools in improving the accuracy, reliability, and transparency of financial reporting. By addressing various theoretical and practical perspectives, the thesis underscores digital auditing's potential to strengthen stakeholders' confidence and contribute to a more stable and transparent financial environment. This work not only enriches academic and professional knowledge but also supports ongoing efforts to enhance financial integrity and accountability.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

REFERENCES:

Alazzabi, W. Y., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2023). Risk management, top management support, internal audit activities, and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime, 2*, pp. 569-582.

Albrecht, W. S., Albrecht, C., & Albrecht, C. C. (2008, March 27). Current Trends in Fraud and its Detection. *Information Security Journal: A Global Perspective, 1*, pp. 2-12.

Alghofaili, Y., Albattah, A., & Rassam, M. A. (2020). Financial Fraud Detection Model Based on LSTM Deep Learning Technique. *Journal of Applied Security Research*.

Amat, O., Blake, J., & Dowds, J. (1999). The Ethics of Creative Accounting. *Journal of Economic Literature*.

Chimonaki, C., Papadakis, S., Vergos, K., & Shahgholian, A. (2019). Identification of financial statement fraud in Greece by using computational intelligence techniques. *LJMU Research Online*.

Freeman, & Reed . (1983, April). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, pp. 88-106.

Hakami, T. A., Rahmat, M. M., Yaacob, M. H., & Saleh, N. M. (2020). Fraud Detection Gap between Auditor and Fraud Detection Models: Evidence from Gulf Cooperation Council. *Asian Journal of Accounting and Governance*.

Hamshari, Y. M., Ali, H. Y., & Alqam, M. A. (2021). The Relationship of Professional Skepticism to the Risks of Auditing and Internal Control, and the Discovery of Fraud and Core Errors in the Financial Statements in Jordan. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 2*, pp. 105-117.

Ismajli, H., Perjuci, E., Prenaj, V., & Braha, M. (2019). The Importance of External Audit in Detecting Abnormalities and Fraud in the Financial Statements of Public Enterprises in Kosovo. *Ekonomika: The Academic Diamond Open Access Journal*, pp. 124-134.

Jan, C. L. (2021). Detection of Financial Statement Fraud Using Deep Learning for Sustainable Development of Capital Markets under Information Asymmetry. *Journal of Sustainability, 17*.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). *THEORY OF THE FIRM : MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE*. England: Taylor & Francis Group.

Lim, F. X. (2021). Emerging technologies to detect fraud in audit testing: A perception of Malaysian Big Four auditors. *Asia Pacific University*.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Maniatis, A. (2021). Detecting the Probability of Financial Fraud due to Earnings Manipulation in Companies Listed at Athens Stock Exchange Market. *Journal of Financial Crime, 2*.

Reda, S. M. (2016). *Detection of fraud and manipulation in financial statements (2nd ed.).* Riyadh: Institute of Public Administration.

Rezaee, Z. (2002, December 15). Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud. *Journal of Critical Perspectives on Accounting*, pp. 278-298.

Salem, M. a. (1998). The relationship between fraud and manipulation in financial statements is subject to examination alongside the formation of boards of directors of joint-stock companies and the extent of their reliance on the existence of audit committees. *Journal of Business Studies and Research*.

Svabova, L., Kramarova, L., Chutka, J., & Strakova, L. (2020). Detecting earnings manipulation and fraudulent financial reporting in Slovakia. *Journal of Oeconomia Copernicana, 3*.

Syahria, R., Kusumawati, F., & Ervanto, A. D. (2019). Detecting financial statement fraud using fraud diamond. *Asia Pacific Fraud Journal*, pp. 184-190.

Wahidahwati, W., & Asyik, N. F. (2022). Determinants of Auditors' Ability in Fraud Detection. *Journal of Cogent Business & Management*.

Watts, & Zimmerman. (1978, January). Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. *The Accounting Review, 1*, pp. 112-134.

Ye , H., Xiang, L., & Gan, Y. (2019). Detecting Financial Statement Fraud Using Random Forest with SMOT. *Journal of Materials Science and Engineering*.

Yousef, A. M. (1999). The impact of accounting estimate differences on the significance of financial statements. *Scientific Journal of the College of Administration and Economics*.

Yuniati, T., & Banjarnahor, E. (2019). Determinant Factors Affecting the Ability of External Auditor to Detect Fraud. *Indonesian Management and Accounting Research*, pp. 128-142.

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

Using a Personalized Learning Application to Teach High School Students

BY
Seham S. Alnafea
Dr. Ghadeer Z. Filimban
Associate Professor in Educational Technology - King Abdulaziz University

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365891

استلام البحث ٢٠٢٤ / ٥ / ٢١
قبول البحث ٢٠٢٤/ ٦ /٦

Alnafea, Seham S. & Filimban, Ghadeer Z. (2024). Using a Personalized Learning Application to Teach High School Students. ***The Arab Journal of Literature and Human Studies***, The Arab Institute for Education, Science and Letters, Egypt,8(32), 659-692.

http://ajahs.journals.ekb.eg

Using a Personalized Learning Application to Teach High School Students

Abstract:

Saudi Arabia has undergone development in recent years in many terms, both economically and educationally. Economic development has led to the aspiration for advancing human capital and train skilled professionals. Ambitious educational objectives for the country have been set as well based on the use of modern technology. Using applications for personalized learning in high schools is a core element in the process of creating an innovative, flexible and adaptive educational system. Therefore, following the global educational trends, Saudi Arabia has been showing the continuous commitment to innovative educational methods and technologies. They have been pursuing a constant aim to provide Saudi high school students with basic knowledge as well as to develop their individual abilities to be ready to participate effectively in the global society and economy.

المستخلص:

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تطوراً على العديد من النواحي، اقتصادياً وتعليمياً. وقد أدت التنمية الاقتصادية إلى التطلع إلى تطوير رأس المال البشري وتدريب المهنيين المهرة. كما تم تحديد الأهداف التعليمية الطموحة للبلاد بناءً على استخدام التكنولوجيا الحديثة. يعد استخدام تطبيقات التعلم الشخصي في المدارس الثانوية عنصرًا أساسيًا في عملية إنشاء نظام تعليمي مبتكر ومرن وقابل للتكيف. ولذلك، وفي أعقاب الاتجاهات التعليمية العالمية، أظهرت المملكة العربية السعودية الالتزام المستمر بأساليب وتقنيات التعليم المبتكرة. لقد كانوا يسعون لتحقيق هدف ثابت لتزويد طلاب المدارس الثانوية السعوديين بالمعرفة الأساسية بالإضافة إلى تطوير قدراتهم الفردية ليكونوا مستعدين للمشاركة بفعالية في المجتمع والاقتصاد العالمي.

Personalized learning is not a novelty. The underlying ideas can be found in the writings of philosophers since the times of antiquity. The ancestors of personalization of education are Aristotle, Locke, Rousseau, Dewey, and many others.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

Theoretical development and the application of personalized learning dates back to the first half of the 20th century and was an idea about optimal conditions for individual development and socialization of the personality of each student. Personalized learning, while not a novelty, is an innovation. It is the process of changing the characteristics of the educational system, the process of searching for technologies and methods of personalized learning, their development, implementation in the educational process and creative rethinking. Modifying learning activities using personalized learning is still ongoing and suggests that personalized learning is an innovation. These days, it has been an inexplicable aspect of Saudi education to utilize personalized mobile applications in the teaching and learning processes. Furthermore, this tendency highlights the country's desire to modernize the education system and be ready to face the challenges and demands of modern students. Some examples of applications used in Saudi Arabia high schools include teaching languages, mathematics, personalized training. There are mobile applications that provide students with interactive English language learning opportunities. Students are provided with the opportunity to learn English in an interactive way and developing a set of communication skills. There are also applications focused on math studying that provide unique methods of teaching. In that way, students are able to learn complex mathematical concepts, solve problems and receive feedback. Mathematical concepts can be easily understood and studied in a playful way. For example, Khan Academy provides educational videos, lessons and exercises and depicts a personalized approach to learning. Therefore, students are presented with individualized learning opportunities. Modern times create more complicated challenges. With digital technologies, teachers can more quickly test students' work and grades, allowing them to focus on other aspects of learning. On

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

the training platforms, there are tests with automatic answer checking. The student can, at a convenient time, pass such a test, learn the results and understand the errors.

Introduction

These days, technologies have been actively penetrating the field of education at the same time providing unique opportunities for personalized learning. In Saudi Arabia, the personalized learning applications have been widely adopted as a key aspect of the educational system, especially in the context of high school. Widely considered to be a good way to meet the individual educational needs of high school students, personalized learning provides them with the opportunity to develop skills and deepen the knowledge based on the level of preparation and interests. Therefore, exploring the importance of using apps for personalized learning in Saudi high schools would be an essential area as well as studying of the principles of their effective implementation (Alenezi, 2023).

Modern educational landscape depicts personalized learning as increasingly relevant, particularly in the Saudi Arabian context. A vast progress in the sphere of technologies allows for the creation of applications that might be adapting to each student's level of knowledge and their needs (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). Hence, a unique educational experience is to be created. Among the core benefits of using apps for personalized learning, one may find the ability to individualize learning for each student. In this way, teachers will be able to accommodate the diverse backgrounds coupled with learning rates and characteristics of their students. When high school students end up choosing a future career field, personalized learning is a technique to dive deeper and more meaningfully into the subjects related to potential careers (Alyami, 2014).

Personalized learning applications also promote student autonomy and responsibility. Students can choose topics,

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

learning materials and pace of learning according to their own interests and temperament. This personalized approach fosters self-regulation skills in high school students, which is an important aspect of preparing them for their future independent lives and professional careers.

This closely follows the paradigm of personalized learning applications providing continuous monitoring of each student's academic performance and progress (Alenezi, 2023). This system can enable teachers and parents to track individual achievements and difficulties effectively. As a result, students' needs can be responded quickly and adjusted to the curriculum. Equally important is the idea that personalized learning using apps contributes to creating a more motivating and interesting learning surrounding. When high school students are able to choose their learning materials and methods, they become more actively involved in the learning process. Consequently, increased motivation and interest can be observed.

All in all, the implementation of personalized learning applications in Saudi Arabian high schools represents a promising direction for the modern educational system. This innovative approach meets the needs of diverse students and contributes to the development of active, motivated and independent individuals who are ready for the challenges of the modern world.

Background

What is known about the historical context of use of personalized learning applications in Saudi Arabian high schools can be traced in the broader trends of education and technology in the country. Since the beginning of the 21st century, Saudi Arabia has been actively modernizing its educational system. At the same time, the importance of preparing the next generation for the challenges of globalization and the digital age is being addressed vastly (Allmnakrah, et al., 2019).

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

In 2005, the Royal Education Project initiative was launched with an aim of improving the quality of education in the country. The project embraced a range of activities to introduce new technologies in the educational process, including high schools. There was also a financial support from the government. At that time, institutions began to incorporate modern technology into curricula and prioritizing the interactive and personalized approaches.

The following years highlighted Saudi Arabia working actively on the development of information and communication technologies in education. In addition, an integral part of strategy involved the projects focused on digitalizing learning materials, creating online resources and digital libraries. Hence, a wider access to educational resources was granted, and the quality of learning improved (Alyami, 2014).

Saudi Arabia's economic development incorporated the desire to develop human capital and train skilled professionals. The new economic strategy presented in Vision 2030 sets ambitious educational objectives for the country, including the use of modern technology to train a highly skilled workforce. In this context, the use of applications for personalized learning in high schools can be considered a key element in the process of creating an innovative, flexible and adaptive educational system. Taking into account the global educational trends, Saudi Arabia is committed to innovative educational methods and technologies and aims to provide its high school students with basic knowledge as well as developing their individual abilities to be ready to participate effectively in the global society and economy.

E-Learning Platforms

The Royal Education Project has developed and implemented e-learning platforms such as Edmodo. This platform provides students with access to digital learning

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

materials, interactive lessons and assignments. Students can choose their own subjects, interact with teachers and fellow students in a virtual environment, which promotes personalization of learning. Some schools in Saudi Arabia implement adaptive learning programs that use artificial intelligence (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). For instance, there is a system that automatically analyzes a student's progress and can offer personalized learning materials, which will match student's level of knowledge.

Virtual laboratories are introduced for studying science and math. Those applications can provide the opportunity for conducting experiments in a virtual environment. In this way, students' interest becomes activated and they can apply theoretical knowledge in practice. What is more, educational games contribute to a higher level of engagement and development of critical thinking. Apart of that, educational institutions in Saudi Arabia make extensive use of interactive online courses provided by such platforms as Coursera, edX and others. High school students make a choice of courses based on their interests and are granted an exceptional chance of expanding educational opportunities beyond standard curricula (Alyami, 2014).

To conclude, these examples are to demonstrate how the use of personalized learning applications in Saudi Arabian high schools have been adjusted to become an integral part of the educational process. More importantly, they are enriching the student experience and providing a personalized approach to learning.

Significance of the Study

Employing the educational platforms in Saudi Arabia has been gaining an important strategic role within modernizing the educational system and preparing young people for the demands and challenges of the modern world. Recent methods focus on

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

overcoming the problems by proposing different schemes for determining several key factors that can emphasize the importance of implementing educational applications.

First of all, there is a high level of contribution to the digital transformation of education. By this, it is meant that educational platforms and apps play a critical role in the digital transformation of Saudi Arabia's educational system. When the latest technology in the learning process is introduced, there is a high level of support given to the creation of an educational environment that will correspond to the current trends and needs of learners. Furthermore, educational learning applications provide the opportunity for personalized learning, which is of the utmost importance in the high school environment (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). Students are provided with an opportunity to choose the level of difficulty of assignments, subjects, and the pace of learning based on their temperament.

Secondly, this process has a wide applicability in developing information literacy and digital skills. To be more specific, the introduction of educational applications helps develop information skills in a digital environment. This yields a significant aspect of preparing for modern labor market, where digital literacy is a prerequisite for a successful career. Besides, the personalized apps enhance the global accessibility to education. Educational platforms grant access to studying regardless of a student's location. It is especially crucial for students in remote or sparsely populated regions, where access to high-quality education may be limited (Elyas & Picard, 2010).

Last but not least, the additional advantage of this method is preparing young people for adult life in the times of digital economy. In light of Saudi Arabia's Vision 2030 strategy to develop an oil-dependent economy, the use of educational platforms has been considered a vital tool to prepare youth for being knowledgeable, skilled, and independent within digital

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

economy era. By this, training highly skilled professionals in technology, innovation and entrepreneurship is meant. In addition, updating and upgrading educational methodologies takes place along with the above-mentioned idea (Allmnakrah, et al., 2019). The introduction of learning applications requires the revision of traditional teaching methods. What is more, it encourages teachers to be innovative and facilitates their constant updating of curricula and methodologies to be aligned with modern educational standards.

All in all, the use of personalized learning applications in Saudi Arabia complies with the national strategic educational and economic goals. As well, it provides students with the unprecedented tools to become active participants of the global educational environment and digital economy.

Research Questions

This study outlines the importance of using personalized learning applications in Saudi Arabia high schools. Several key questions can be addressed to better understand the effectiveness and implications of this technique. It is fundamental to note that the effectiveness of implementing educational platforms for personalized learning in high schools compared to traditional teaching methods should be analyzed to better understand what specific student outcomes and achievements can be observed. This relates to high school students' achievements, motivation, and skills development.

Another critical aspect is the way how educational platforms affect access to education, what the feedback from teachers and students is, and what obstacles or challenges may arise in the process. Besides, the extent to which educational platforms contribute to the development of digital literacy among high school students is under the focus of attention as well as their preparation for the demands of the digital economy.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Literature Review

Establishing why this topic is really important, it is essential to comprehend that at the heart of personalized learning, there is the understanding of the importance for a learner to be able to choose the most interesting or critical learning material for themselves. In addition, a learner should be able to determine or adjust the pace of learning their needs, i.e. to adapt learning to their needs and capabilities instead of following a certain fixed course structure. This understanding did not emerge at once, but went through a number of transformations (Ambele, 2022).

Several studies show that the basis of personalization ideas can be traced in the works of philosophers and educators from the 17th century. John Locke in his treatise in 1693 wrote about the need for a teacher to take into account the mood of a student and choose the moment when the student is tuned to learning and ready to respond and justified the need by the fact that students have different temperaments and properties of character, which must be taken into account when teaching (Bray & McClaskey, 2014).

Jean-Jacques Rousseau describes the ideas of natural learning and says that a child in learning should follow their inclinations. In the early 19th century, John Lancaster created a model of learning in which each discipline studied was divided into levels, and students were assigned to these levels before they began learning. In this case, a student could get to the advanced level for a writing course and to the elementary level for a math course. In this way, the teaching content was matched to a learners' knowledge and abilities (Bray & McClaskey, 2014).

Generally speaking, personalized learning is not a novelty, since the underlying ideas can be found in the writings of philosophers since the times of antiquity. The ancestors of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

personalization of education are Aristotle, Locke, Rousseau, Dewey, and many others. The beginning of theoretical development and the application of personalized learning dates back to the first half of the 20th century. Personalized learning in the version proposed by the American educator, H. Parkhurst, aimed to create optimal conditions for individual development and socialization of the personality of each student (Bray & McClaskey, 2014).

This was realized in the following way: the student was asked to choose the subjects he was going to study, to determine the pace of their development. Although this approach to education has worked relatively well in practice, it has been poorly and fragmented around the world. The main obstacle was that full-fledged personalized education is expensive and requires a team of highly skilled professionals. One teacher should have about three or five learners. The advent of digital technologies in the field of education has radically changed the situation, and in the early 21st century, teachers again turned to the ideas of personalized learning (Makhambetova et al., 2021).

Personalized learning, while not a novelty, is an innovation. Based on the ideas of personalized learning, it is the process of changing the characteristics of the educational system, the process of searching for technologies and methods of personalized learning, their development, implementation in the educational process and creative rethinking. Modifying learning activities using personalized learning is still ongoing and suggests that personalized learning is an innovation. Thus, it is connected with the process of finding educational technologies that implement the basic ideas of personalized learning. The analysis of learning technologies adequate to the fundamental principles of personalized learning must begin with the identification of the main features of personalized learning (Buckley, 2006). The leading attribute of personalization is the

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

subjective position of the student. Personalization of education implies that the student becomes the main subject of education. The main function of the teacher is a kind of delegation to the student of the function of subjectivity, the position of the subject of own education (Ambele, 2022).

Speaking about personalized learning, individualized learning, and adaptive learning based on the roles played by an educator and a learner, in individualized and adaptive learning, the educator makes choices based on his vision of the needs, interests, abilities and limitations of the student. At the same time, in personalized learning, the learner manages their own learning, correlates learning with interests, talents, hobbies and desires, actively participates in the design of learning and determines goals and indicators of success, that is, actively involved in all components of learning.

A few researchers have noted the active role of the student. For example, two ways of personalizing learning have been identified: personalization for a learner, in which learning is adapted to a learner by a teacher, and personalization by a learner themselves, in which a learner builds their own learning (Makhambetova et al., 2021).

Based on these traits, it is possible to determine the technological content of personalized learning. Depending on its characteristics, the technologies can be divided into the following groups. The first one will constitute the technologies that allow students to define their own learning goals. This group can include technology design and contextual competence training. Besides, a person can also predict their professional future on the basis of formation of competences of self-education, professional-personal development and self-actualization of cognitive abilities (Bray & McClaskey, 2014).

Context-competence training is a process during which the subject and social content of future professional activity of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

students is consistently modeled. Contextual and competency training creates conditions for the meaningful development of the content of future professional activity depending on personal professional plans. In addition, there is also a group of technologies that provide a choice of pace and level of learning material. An inverted class is a technology that assumes that the main absorption of new material by students takes place at home, and classroom time is allocated to tasks, exercises, laboratory and practical research, individual consultations of the teacher (Ambele, 2022).

The format of individual consultations with the teacher helps the learner avoid frustration and fear of not understanding the new material. It also allows the teacher to see the progress of each individual. The student acquires knowledge when they are comfortable, learns the material at their own pace, can watch video or listen to audio as much as they see fit, make a pause for the outline or simple perception of new information. Apart from that, there are more additional sources for self-training: Internet resources, dictionaries, etc. An important advantage of this technology is that it does not require expensive technical devices.

Another group includes technologies that ensure the construction of personalized learning trajectory. Developing it requires the support of a tutor, as the student is not always competent in the field of educational opportunities and resources. The tutor performs the function of navigator and creates conditions for real individualization of the learning process. Tutor's role is similar to that of a coach: an athlete does everything themselves, and a coach, interested in everything that happens to the athlete and possessing experience and unconditional professionalism, observes from the outside and helps to move in the right direction.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Tutor is a consultant, motivator, organizer of joint activity of participants of educational process, creator of comfortable psychological conditions and navigator of changes of the student. Without imposing their ideas how to act helps to find the most effective development trajectory. In practice, the individualization of the learning trajectory is manifested in a fragmented way, mainly in the form of project activities of schoolchildren, as well as in the opportunities to study individual subjects at the basic or profile level. In vocational education, some variability in the trajectory of study depending on the capabilities and interests of students is manifested in the performance of course and diploma works and projects. The possibility of full implementation of personalized training is provided by the individual curriculum provided for in the educational legislation (Buckley, 2006). But it should be noted that in reality this is not a very common practice. It is significant that the construction of an individual educational trajectory more often occurs spontaneously, outside of the official system of mass education, through the use of online courses posted on digital educational platforms. The digital platform as a space for building and implementing a personalized educational trajectory contains the necessary resources (educational materials, evaluation tools, etc.) for the realization of educational goals, taking into account the individual needs of the student (Makhambetova et al., 2021).

In addition to technologies in which individual features of personalized learning are manifested, some cross-cutting technologies can be distinguished. Such technologies include, inter alia, practical-oriented cases and project method. Practical-oriented cases are characterized by a large degree of variability and uncertainty. The execution of the tasks of cases provides independent analysis of problem situations, the proposal and verification of hypotheses, determination of the sequence of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

training actions. Generalization of results and drawing of conclusions is carried out with participation of tutor or moderator of educational process (Ambele, 2022).

Project method is a learning system in which students acquire knowledge and skills in the process of planning and execution of progressively more complex practical tasks called projects. It is based on the concept of pragmatic pedagogy and becomes the end-to-end personalized learning technology, provided that the choice of the problem, work planning, execution and evaluation of the project is carried out by the student himself, which does not exclude support from a tutor. In the case that the student's subjectivity is manifested only at certain stages of the project, the design method relates only to one of the features of personalized learning.

To summarize, the following conclusions can be drawn. Firstly, personalized education is not a novelty, but the process of its implementation in modern conditions has signs of innovation. Modification of education for the purpose of its personalization consists in the search for new and selection of already existing forms and methods that provide independent determination of the student's goal of learning, their choice of the pace and level of learning material, and building an individual learning path. Secondly, the arsenal of personalized education includes modern educational technologies, which are grouped according to the characteristics of personalized learning: self-definition of the student's learning goal (foresight design, context-competence training), choosing the pace and level of learning material, building individual learning trajectory (individual curriculum, online courses). Finally, it is possible to allocate some through-technologies, in which all the features of personalized training aggregate (Bray & McClaskey, 2014).

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Learners and Personalized Learning

Today, there are at least three approaches to respond flexibly to the characteristics and needs of the learner. These approaches are personalized learning (personalization), individualized learning and adaptive learning. Often these terms are used synonymously or as close synonyms. At the same time, there is not yet a common understanding of the term personalized learning, and the definitions used by learning theorists and practitioners seem to be very vague. Thus, personalized learning is defined as learning, in the process of which the personalization of learners is carried out in the community of learners and in the community of teachers. This is a way of designing and implementing the educational process, in which a student is the subject of learning activities (Ambele, 2022).

Adaptive learning is a type of learning, in which the pace of learning and approach to learning are optimized for the needs of each student. Learning objectives, approaches and learning content (and the sequence in which it is presented) may vary according to the needs of learners. In addition, learning activities are meaningful and relevant to learners, based on learners' interests and often initiated by learners themselves, as defined in the U.S. National Education Technology Plan Update (2017).

As the Glossary of Education Reform notes, a number of educational organizations include blended learning in the concept of personalized learning. Amanda Morin provides an equally vague definition. Personalized learning is an approach to learning that aims to tailor instruction to each student's strengths, needs, skills, and interests. Each student is given a learning plan that is based on what they know and how they learn best.

Bray and McClaskey (2014) is very successful in separating personalized learning, individualization of learning, and adaptation of learning based on the roles of teacher and

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

student. The author emphasizes that in individualized and adaptive learning, a teacher makes choices based on their vision of students' needs, interests, abilities, and limitations, while in personalized learning, the student manages their own learning, relates it to interests, talents, hobbies, and desires, actively participates in the design and determines goals and indicators of success (benchmarks), i.e. the student is actively involved in all components of learning (Bray & McClaskey, 2014).

The authors also highlight the differences in assessment in these approaches. First of all, individualization assesses learning. Summative assessment is based on grades and requires testing to identify what students know and what they do not know. With personalization, there is assessment of learning (Shemshack & Spector, 2020). Teachers create conditions and opportunities for students to set their own goals, monitor progress, and reflect. In this case, assessment is skill-based. It might be assumed that the authors believe that individualization of learning assesses students' results in mastering the material defined by the teacher, while personalization of learning is more about teaching to learn and the students' sense of progress (Makhambetova et al., 2021).

The Teach to One model is implemented in a high school math course in the United States. This model uses algorithms to create a daily schedule of lessons, determine what students have learned, and select activities and lessons for students. For students, this model allows more flexibility in choosing the pace of learning. For example, an able student can study material that is scheduled to be studied at a later time, and once a learner realizes that they have mastered the material, they do a quiz to demonstrate knowledge. As well, the material is not offered to study or practice with the rest of the class. Thus, the student has the opportunity to manage the content of their learning and demonstrate their knowledge (Oates, 2018).

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Levels of Autonomy Model means that in literacy lessons, each student operates at one of four levels of autonomy. At level one, students receive instructions that tell them where and what tasks to perform. By level four, students have almost complete freedom to choose where they want to study, including the hallways of the school, and the flexibility to choose assignments. There is also a model for selecting research topics. Each teacher develops their own curriculum and students select the research questions. School keeps records for each student, noting their strengths, needs, motivation, goals, and progress on a regular and frequent basis. This information helps teachers make decisions that have a positive impact on learning. Learner's profile also helps a learner to keep track of their progress. It enables them, teacher and parents to realize that a change in methodology or learning goals needs to be made before learner's progress deteriorates and to make appropriate changes.

Following the Personalized Learning Trajectory Model, the school helps a student develop a learning trajectory that responds or adapts based on the student's progress, motivation, and goals. For example, a learner's timetable is based on weekly updates on their academic progress and interests. Each student has their own unique schedule that incorporates several teaching methods, which may include project-based learning in microgroups, independent work on specific skills or complex assignments, or one-on-one instruction with a teacher. A personalized learning pathway allows students to develop different skills at different rates. Teachers carefully monitor student progress and provide support to avoid falling behind the class (Ambele, 2022).

Based on the competency model, the school assesses students regularly to show progress towards specific targets. The system clearly shows learners what they need to master. These competencies include specific skills, knowledge and attitudes,

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

for example, developing resilience. Leaners have a choice of how and when they demonstrate mastery of the competencies. The focus is not on successful completion of a test paper, but on continuous learning and regular opportunities to demonstrate knowledge.

Flexible Learning Environment Model means that the learning environment adapts based on the conditions in which students learn best. The adaptation of the learning environment includes the physical environment in the classroom, the organization of the school day and the distribution of the teacher's workload. Teachers' use of time and resources is more difficult to change, but this type of design thinking can help students define their learning environment. Hence, all the models described assume a certain control of student choice on the part of the teacher, that is, in each of the models there is a set of elements of personalized learning, but these elements are combined with elements of individualization.

A transformative model of learning personalization puts students at the center of the system and invites them to use a set of inclinations to engage and learn. In other words, personalized learning is a generic term that can refer to many practices, each designed to accelerate learning by adapting it to the needs and skills of individuals in the process of fulfilling curriculum requirements. The scope of personalized learning (as currently understood) should expand, allowing students to explore and develop their own passions and interests. One of its goals should be to reveal the extent of the pupils' aspirations, which will enhance their possible involvement in the economy and in society as a whole. The purpose of learning is to attract students to passion and a growing sense of purpose, to teach them the critical skills needed for career and citizenship, and to inspire them to do everything possible to make the world a better place (Makhambetova et al., 2021).

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

It is essential not to miss this goal, however. Even the students of privileged schools can suppress their interests, because their innermost desires remain captive to the practicality of what is called success. Similarly, students born into low-income or socially disadvantaged families can suppress their aspirations because their teachers find them impossible. Increasing willingness to get higher education and build careers often creates new obstacles for students when faced with their future. The way to help students develop the intellectual and social strength of character that everyone needs in today's world is to strive for continuous learning and success through individual experience.

Personalized learning is a learner-centred educational model that enables learners to pursue goals, explore problems, find solutions, exhibit curiosity and create representations. There are four characteristic determinants of personalized learning, each of which can be used as a filter to study existing classroom practices or create new ones. It's motivation, co-creation, social building and self-discovery (Shemshack & Spector, 2020).

The first defining feature is motivation, which means participation and involvement of the student in *what* and *how* in the early stages of learning. Instead of being passengers in the educational trip, which was identified by teachers, students become its valuable participants, make the curriculum plan and are ready to get behind the wheel. Personalized learning encourages students to understand not only the power of their ideas, but also how these ideas can change and evolve through the influence of others' ideas (Shemshack & Spector, 2020).

The second defining characteristic is joint creation. In personalized learning, students work with a teacher to develop a problem or idea, clarify what is being measured, present the outcome or effectiveness of learning (assessment), outline an action plan that will lead to a response and relevant desired

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

outcomes (training activities). Thanks to regular joint creativity, which implies individual training, students acquire and build their innovative and creative muscles.

The third defining characteristic of personalized learning is social construction. Students generate ideas through relationships with others when they theorize and explore something to achieve common learning goals. Here, the topic can be referred to the social construction of knowledge, an idea that people learn through dialogue, discussion based on each other's opinions. Teaching students how these processes take place helps them to learn and change or transform new information. The real strength is the feeling that they are not alone, the camaraderie that comes from working together to change, to create a model or a prototype. For students, the experience of individual pieces of knowledge, ideas, and actions combined into a larger and better whole can be transformative and even magical (Makhambetova et al., 2021).

The other defining attribute of personalized learning is self-knowledge, the process of children understanding themselves as learners. They reflect on the development of ideas, skills, knowledge and achievements, and it helps them to imagine what can happen next, and what they can do next, explore and create further.

As a result, the question arises: how is individualization and differentiation different from personalized learning? Thinking about the four characteristic features of personalized learning, some educators may associate them with other learning models, often wrongly called personalized. Individualization, like personalized learning, allows training to take place at any time and anywhere. Individualized learning is personalized because it is a way to use the efficiency of the technique of adjusting tasks and learning pace according to the needs of the student. Using a mixed approach to learning, students can do part

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

of the work themselves, using various technologies: jointly create projects, work in a group. A significant difference is not how much they do outside school. Rather, it is a question of how motivated they are for the work they do.

The personalized learning model involves students in the design and development of the tasks they are involved in. Involvement is not measured by how quickly the student learns the learning material; it depends on how relevant, interesting and worthy they find the material. The role of the teacher is to work with students, hone their skills and pass on knowledge, help students confirm their knowledge and skills in genuine, complex and challenging undertakings (Oates, 2018).

Class differentiation covers all students with their range of skills, readiness levels and areas of interest. In this model, teachers begin by requiring students to designate or select the range of learning they prefer. It is a form that can be confused with a personalized learning model because of situations in which students can choose resources or topics to study (content differentiation), how to explore or develop an idea, in particular with individualization and differentiation. While these models are somewhat reminiscent of personalized learning, there are significant differences, especially with regard to the nature of the assignments and the level of control over the learning process. Unlike differentiation, a personalized learning model gives students access to shaping what they do and how they are involved in learning. From the beginning to the end of the training, they have more rights to develop ideas, research, analysis, refine and present the results to the true audience (Shemshack & Spector, 2020).

This is a difficult job for students. How can teachers equip their students for this task? If students are to achieve a higher level of thinking and learning efficiency, they must be able to develop and demonstrate a much richer set of skills and

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

inclinations than measured in narrowly defined tests, which are so common today. Most standard-based tests measure academic knowledge and report on its comparative level. While this is important, students need to develop the skills needed to implement projects where the outcome is less obvious. They must develop mind habits that guide their strategic abilities and enhance their ingenuity and ability to solve complex problems. Habit is something that is done automatically, without much involvement of consciousness. The list of sixteen mind habits corresponds to the modern view of intelligence, which discards conventional theories based on ability and replaces them with growth thinking. These habits are often called soft skills or non-cognitive (Oates, 2018).

Since teachers and students develop the free skills of the mind, they do not always have to remind themselves of what habit they need in a given situation. As with any habit, practice increases the likelihood that a person will use it without a reminder. First of all, pupils and teachers «persist» before uncertainty. People who have adopted mind habits as a way to think about life situations are more aware of the skills that affect their success. Similarly, schools that embrace the habits of the mind as part of their vision become learning communities, where all participants like students, teachers, administrators, parents act consciously and with understanding.

Personalized learning through mind habits promotes a holistic approach to studying. Personalized learning is the organizational structure that pedagogy needs today: a structure that requires students to use the explicit thinking reflected in mind habits. Moving in this direction requires that teachers and students think differently and take on a new learning process. Let’s look at the four key shifts in thinking that characterize personalized learning with mind habits. A well-designed curriculum developed by the teacher ensures that there is a

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

consistent set of goals and assessments that each student receives. Personalized learning means that students must take responsibility for it by jointly creating their tasks, projects and evaluations. This promotes self-government and shows the intention to continue working to achieve the desired performance (Shemshack & Spector, 2020).

Students develop specialized knowledge and interdisciplinary skills. The more is learnt about personalized learning achievements, the more we understand that the specific goals of each subject, while important, are not enough if students are expected to develop confidently in modern society. For example, instead of reading about what an engineer does and answering simple questions about the role of an engineer, students can use critical thinking and problem solving to include imagination, as well as to create and innovate, direct engineering process combined with its arts courses. Subject learning and dispositional thinking are complementary rather than competing goals. When school teaching teams include mind habits as a target component of practice, they recognize that teaching thinking is as important as transferring knowledge.

Saudi Arabia Applications

Currently, we are living in the era of rapidly developing technologies and increased attention to education. What is more importantly, Saudi Arabia has not been an exception in introduction of mobile applications in school curricula (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). This has been to demonstrate the country's desire to modernize the educational system, to be able to adapt to modern technological requirements, and increase the efficiency of teaching. Educational process in Saudi schools undoubtedly has had an impact on the quality of learning and development of students (Elyas & Picard, 2010). In recent years, mobile applications have become an integral part of education worldwide, which is a

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

known fact. Being driven by the passion and challenge to modernization, many educational institutions in the country have been actively integrating mobile applications into the curriculum. For example, Saudi schools have been seeing the applications for teaching languages, mathematics, science and even personalized learning applications (Allmnakrah, et al., 2019).

These days, it has been an inexplicable aspect of Saudi education to utilize personalized mobile applications in the teaching and learning processes. Furthermore, this tendency highlights the country's desire to modernize the education system and be ready to face the challenges and demands of modern students. Below are some examples of applications used in Saudi Arabia high schools (Saudi Apps, 2023).

1. Teaching Languages.

There are mobile applications that provide students with interactive English language learning opportunities. To be more precise, those apps offer a wide variety of lessons, tests and games to add to the learning process in a funny and accessible manner. Students are provided with the opportunity to learn English in an interactive way and developing a set of communication skills. Several analyses have shown that the use of this type of application has been accompanied with an increase in students' interest in learning English along with improvement in their language skills.

2. Mathematics.

There are applications focused on math studying that provide unique methods of teaching. In that way, students are able to learn complex mathematical concepts, solve problems and receive feedback. Moreover, active participation is stimulated as well as academic performance gets improved. The core idea of these apps aims to make the study of mathematics interesting and exciting, and consists of structured lessons and game elements. Hence, mathematical concepts can be easily

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

understood and studied in a playful way. Following the results of the app usage in some schools, it is clear that performance in mathematics has improved and motivation level has increased.

3. Personalized Training.

Modern times create more complicated challenges. It has become a common thing that applications get adapted to the level of knowledge and needs of each student. For example, Khan Academy provides educational videos, lessons and exercises and depicts a personalized approach to learning. Therefore, students are presented with individualized learning opportunities. Learners have shown improved results, especially in areas where difficulties have previously arisen. All in all, this application has been designed to stimulate active participation of students in the learning process and provide a deeper understanding of the educational material.

Therefore, it can be clearly seen that the above-described examples are positive and especially significant in studying how the usage of a personalized learning application impacts teaching high school students in Saudi Arabia. First and foremost, accessibility is the number-one advantage (Shemshack & Spector, 2020). Mobile applications provide access to education in any place and at any time, which is particularly important in an active educational process and modern dynamic life of students. Using mobile applications in Saudi Arabia's education is an infrastructure, which requires not only quality applications, but also an appropriate technological base. Apart from that, it is critical not to forget about motivation and interactivity. Having interactive elements and instant feedback available in mobile applications is a great tool to stimulate learners' motivation and makes the learning process enjoyable (Alshawi & Alhomoud, 2016).

Secondly, there is personalization of learning coupled with the adaptation to the specifics of students. Personalized

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

learning option provided by mobile applications helps each learner to study more effectively based on their individual needs (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). Previous studies have emphasized that the effects of mobile applications on students' academic performance highlight the positive impact on the level of knowledge and skills. For example, Saudi high schools using educational apps for teaching have shown statistically significant improvement in performance compared to those using traditional teaching methods (Elyas & Picard, 2010). Moreover, mobile applications adapt to the individual needs of students and allow each of them to learn at their own pace based on their personal interests. The analysis of the concept of adaptive learning using mobile applications delivers the possibility of personalizing learning, which will unarguably add to a more effective learning and individual development (Allmnakrah, et al., 2019).

Finally, game elements in learning applications make studying more fun. They are an integral part of motivation and encouragement that students get to further participate more actively. Studies have also portrayed that the use of mobile applications in education is frequently accompanied by improved academic performance. Nonetheless, despite positive aspects, there are challenges such as the need for equal access to technology, quality control of application content and data security (Shemshack & Spector, 2020).

To conclude, the use of personalized learning applications in Saudi Arabia high schools is a vital component of the educational process. This ensures adaptability, individualization, and improvement of the quality of learning (Alhramelah & Al-Shahrani, 2020). Even though the country encounters setbacks, it continuously integrates innovative methods into education. Hence, one might expect further improvements in the quality of education and development of high school learners (Alyami, 2014). In Saudi Arabia, the use of mobile applications

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

in education ranges from languages and mathematics to technology and arts. The approach is mainstreaming and responds to currently changing educational needs and ensuring access to learning at any time and anywhere.

Technological Start-Ups in the Sphere of Education in Saudi Arabia

Modern educational landscape of Saudi Arabia strives to offer innovative solutions and personalized approaches to learning in high schools. Technological start-ups in Saudi education in 2023 have started comprising Artificial Intelligence (AI) integration, Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR), and e-learning platforms. AI has been introduced in educational processes at a high level (Elyas & Picard, 2010). Personalized platforms are capable of adapting to the needs of each learner and concentrate their activities on creating unique educational plans and customized tasks. Businesses tend to experiment with VR and AR in order to establish immersive educational surroundings through various projects, like virtual tours or interactive AR-lessons. Electronic educational platforms offer an extensive variety of online resources, for instance, video tutorials or interactive quizzes (Allmnakrah, et al., 2019).

There might be some obstacles in implementing personalized learning apps in high schools. To be more precise, educational establishments can face the lack of infrastructure and access. Although technological progress has been rolling out in the 21st century, some areas of Saudi Arabia faced limited access to high-speed Internet and modern devices, which may limit the potential of educational technologies (Elyas & Picard, 2010). It is a known fact that educational advancements will create the need for qualified teachers and technicians. However, the demand for such personnel may exceed their current number. Apart from that, data security issues might create the risk of leakage of learners' personal data increases. Hence, this requires

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

strict security measures and compliance with data processing standards (Allmnakrah, et al., 2019).

In the future, creation of educational communities and online platforms to exchange experience between teachers and companies will promote learning and collaborative creativity. Besides, encouraging and supporting educational research to develop new technologies will undoubtedly stimulate innovations (Saudi Apps, 2023). If partnerships with educational institutions get launched, technologies will be better adapted to the needs of the educational environment. Saudi Arabia's educational technologies sector represent a dynamic and innovative sector that seeks to improve educational practices. Despite the challenges, the prospects for this sector promise to contribute significantly to the development of education in the country.

Conclusion

Trends all over the world show that the future of education lies in personalized learning, individual educational trajectories, educational environment, stimulating learning. Learning activities, driven by personal meaning and intrinsic motivation, which are subsequently reflected in the quality of learning, are impossible without the personalization of the subject. Therefore, the use of personalized approach is considered among the successful educational reforms of the next decade in relation to all levels of education.

Addressing the problems of education is important not only for meeting the educational needs of young people, aimed at acquiring demanded competencies to competently solve life problems, feel confident in a rapidly changing world, to meet the challenges of the 21st century, but it is necessary to meet the need of the economy for workers with qualitatively new characteristics, capable of solving complex professional problems and ready for innovation not only today, but also

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

tomorrow. Its neglect can lead to the inability of future graduates of educational organizations to adapt to life and profession, to realize their personal and professional potential in the context of digital challenges of reality and the future. Meanwhile, the difficulty of solving problems of personalized education hinders its development in mass practice.

The main obstacle is that a full-fledged personalized education requires the work of a whole team of high-quality specialists, certain resources of the educational organization: organizational, human resources, methodical, digital educational resources – everything that creates special conditions for independent implementation of the educational program and development of the student. The advent of digital technologies in the field of education radically changed the situation, and teachers and scientists again turned to the development and implementation of personalized educational trajectories of students, designed on the basis of their motivation to learn, positive attitudes, sustainability and self-fulfilment in future professional activities.

Another aspect of addressing personalized education is also important. The result of personalized education is not only self-realization of students in educational activities, but also the design of their forecasting of their social and professional future. Socio-economic conditions, the diversity of types of professional qualifications, as well as the individual characteristics of students generate a variety of potential paths of formation and career orientations. The choice from a variety of possible trajectories of development is possible by forecasting strategies for achieving the desired image of a professional future, implemented in a personalized trajectory of professional development of the student.

With digital technologies, teachers can create personalized learning programs, tailored to the level of

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

knowledge and needs of students, and as a result, maximize the potential of each of them. Today there are many smart electronic textbooks and notebooks that make the learning process adaptive, when each student works with tasks and topics that correspond to their level of knowledge at the moment. As a student learns a specific topic, digital textbooks either open up new challenges for them to study and consolidate, or increase the complexity of tasks within the current one. Adaptive learning also helps with dealing with students with special needs. Experimental studies show that the use of technology increases the interest and success of such students. For example, teachers who used mobile applications and 3D modeling thus stimulated the interest of schoolchildren with HIA in computer science and engineering.

With digital technologies, teachers can more quickly test students' work and grades, allowing them to focus on other aspects of learning. On the training platforms, there are tests with automatic answer checking. The student can, at a convenient time, pass such a test, learn the results and understand the errors. Studies of the importance of feedback in learning show that instant feedback keeps a student's attention and interest intact, while a check that takes several days may reduce their interest in reviewing wrong answers.

Digital technology is not only good for school, but also good for school after a few years. In particular, the use of computers and access to online learning can have a positive impact on the student's educational trajectory for several years after school using technology. In addition, the use of computers can be an effective way to reduce the quality gap between rural and urban areas, as technology provides access to better educational resources, including for rural school students. In China, for example, a large-scale experiment was conducted to introduce computers into the educational process and to listen to

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

high-quality classes recorded by the country's best teachers for students from underdeveloped rural areas. The results showed that the students in the experimental group in the future stayed longer in school and demonstrated higher cognitive skills even ten years after becoming familiar with educational technologies. They earned higher wages in the labour market and were more likely to be employed in intellectual occupations.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

References

Alenezi, A. (2023). 'Personalized Learning Strategies in Higher Education in Saudi Arabia: Identifying Common Approaches and Conditions for Effective Implementation.' *TEM Journal.*

Alhramelah, A, & Al-Shahrani, H. (2020). 'Saudi graduate student acceptance of blended learning courses based upon the unified theory of acceptance and use of technology.' *Australian Educational Computing,* 35(1).

Allmnakrah, A. et al. (2019). 'The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030.' *Sage Journals,* 1(6).

Alshawi, S.T. & Alhomoud, F.A. (2016). 'The Impact of Using Edmodo on Saudi University EFL Students' Motivation and Teacher-Student Communication.' *International Journal of Education*, 8(4): 105.

Alyami, R.H. (2014). 'Educational Reform in the Kingdom of Saudi Arabia: Tatweer Schools as a Unit of Development.' *Literacy Information and Computer Education Journal*, 5(2): 1515-1524.

Ambele, R. (2022). 'A review of the Development Trend of Personalized learning Technologies and its Applications.' *International Journal of Scientific Research & Growth*, 8(11): 75-91.

Bray, B. & McClaskey, K. (2013). *Personalization vs. Differentiation vs. Individualization.* Alberta Education.

Bray, B. & McClaskey, K. (2014). 'Make Learning Personal: The What, Who, Wow, Where and Why.' Sage Publications Ltd.

Buckley, D. (2006). *The Personalization by Pieces Frame work: A Framework for the Incremental Transformation of Pedagogy Towards Greater Learner.* Cambridge: CEA Publishing.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***

Elyas, T. & Picard, M. (2010). 'Saudi Arabian educational history: Impacts on English language teaching.' *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(2): 136–145.

Locke, J. (1996). *Some thoughts concerning education and of the conduct of the understanding*. Indianapolis: Hackett Publishing Co., Inc.

Makhambetova, A. et al. (2021). 'Personalized Learning Strategy as a Tool to Improve Academic Performance and Motivation of Students.' *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies*, 16(6): 1-17.

Oates, T. (2018). 'Individualised learning, personalised learning – just where did it come from and what does it mean?' *Council of British International Schools.*

Saudi Apps. (2023). 'Mobile Apps for Education in Saudi Arabia: Transforming Learning and Empowering Students.' *Medium.*

Shemshack, A. & Spector, J.M. (2020). 'A Systematic Literature Review of Personalized Learning Terms.' *Smart Learning Environments*, 7(3): 30.

Shemshack, A., & Spector, J. M. (2020). A systematic literature review of personalized learning terms. Smart Learning Environments, 7(1), 33.

Shemshack, A., & Spector, J. M. (2020). A systematic literature review of personalized learning terms. Smart Learning Environments, 7(1), 33.

Shemshack, A., & Spector, J. M. (2020). A systematic literature review of personalized learning terms. Smart Learning Environments, 7(1), 33. doi:10.1186/s40561-020-00140-

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*