دورية دولية محكمة

مجلة

# تنمية الموارد البشرية

للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

# Journal of Human Resources Development for studies and research

International scientific periodical journal

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
http://democraticac.de

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
Democratic Arabic Center

**"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "**

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين–ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

**الرقم المعياري**

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

**الناشر :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية**

**-المانيا برلين–**

Deutschland – Berlin

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

**العدد التاسع عشر**

**جانفي 2023**

# مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

# مجلة دولية دورية محكمة

**رئيس المركز الديمقراطي العربي**

**أ. عمار شرعان**

**رئيس التحرير واللجنة العلمية:**

**د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس–الجزائر**

**هيئة التحرير:**

أ. فوزي منصوري، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس–الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس – الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت –الجزائر

**اللجنة العلمية:**

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية –الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدن، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. عـــــادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط–مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا–تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوادفي، جامعة الزقازيق –مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطنية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تقرارت يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

**شروط النشر:**

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين–ألمانيا، تنشر البحوث الأصيلة باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمداخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

– ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.

– ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.

– أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الانجليزية).

– أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.

– يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.

– يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:

- ✓ المسافة بين السطور1سم.
- ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
- ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
- ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.

– يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.

– البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.

– لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة-على المقال دون المس بمضمونه.
- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

**أهداف المجلة:**

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها – سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ.

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصيلة التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.
- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

**مجالات المجلة:**

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية،

الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية.... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الأخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

# فهرس المحتويات


| عنوان المقال | الصفحة |
|---|---|
| 1. دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية<br>The Role of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction in Jordanian Insurance Companies<br>الباحث. صهيب زهير الخزاعلة، د. عبد الفتاح محمود العزام..... | 10 |
| 2. دور الإفصاح المحاسبي في تفصيل حوكمة الشركات بالتطبيق على شركة سوداتل المحدودة<br>The Role of Accounting Disclosure in Corporate Governance Application to Sudatel Limited<br>د أمجد إسماعيل عبد العزيز غندور..... | 31 |
| 3. أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات<br>The Impact of Digital Transformation on the Performance of Workers in Telecommunications Companies.<br>الباحثة. مريم محمد الزعبي..... | 53 |
| 4. أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من عناصر الضبطية القضائية الجزائرية ومهاراتهم واتجاهاتهم<br>The impact of a Juvenile Justice training program on the knowledge, skills and attitudes of a group of Algerian judicial officers<br>د. فواز رطروط،..... | 75 |
| 5 دور التوجيه التربوي في تحقيق التوافق الدراسي لدى تلاميذ الثانوي التأهيلي<br>The role of educational guidance in achieving with scholastic compatibility<br>For students of the secondary school<br>د. كريمة حليم، د. عبد الفتاح هشمي..... | 94 |
| 6. دور المعلم والمجتمع المدرسي في نشر قيم التسامح واحترام ثقافة الأخرين<br>The role of the teacher and the school community in developing the values of education management<br>الباحث. محمد بن سامي عباس علي..... | 119 |
| 7. أعضاء المجالس الجماعية ورهان الحكامة الترابية بالمغرب: التحديات وسبل التجاوز<br>Members of the collective councils and the bet of territorial governance in Morocco: Challenges and ways to overcome<br>الباحث. فوزي بشري..... | 131 |
| 8. تومومي إيواكورا ودوره في تحديث اليابان (1854-1883)<br>Tomomi Iwakura and its Role in Modernizing Japan 1854-1883<br>أ.م.د. وسام هادي عكار..... | 148 |
| 9 . متطلبات تطبيق إستراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لألعاب القوى<br>Requirements for implementing a proposed strategy to activate human resources management in the Palestinian Athletics Federation<br>د. عمر نصر الله قشطة، الباحث. تامر صالح العبسي..... | 163 |

10. دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان 187
**The Role of Debates in Developing Leadership skills Among Students of Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman**
سالم بن مطير بن محمد الشماخي.....

11. تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية 221
**The Impact of Administrative Creativity on Job Performance in Higher Education Institutions, Sultanate of Oman, In the Governorates of North and South Al Sharqiyah**
يونس بن سعيد بن عيسى الراشدي.....

12. المصارف التجارية الليبية وتجربة الصيرفة الإسلامية فيها 246
**Libyan commercial banks and the experience of Islamic banking there**
د. مجدي عثمان سالم الورشفاني.....

13. نموذج لقيادة وتوجيه الانتقال من العمل التقليدي نحو العمل الالكتروني ضمن مشاريع الحكومة الالكترونية في الوطن العربي 273
**A model for leading and directing the transition from traditional work towards electronic work within e-government projects in the Arab world**
د. زعيتر فاتح، الباحث: برنجي أيوب.....

**14. Social links: protection and recognition In the light of the thought of Serge Paugam** 294
الروابط الاجتماعية: الحماية والاعتراف في ضوء فكر سارج بوجام

**Dr. Hadia Al Aoud Bahloul……..**

# دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية

The Role of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction in Jordanian Insurance Companies

الباحث. صهيب زهير الخزاعلة، جامعة ال البيت.
د. عبد الفتاح محمود العزام، جامعة ال البيت.

**الملخص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء المتمثلة في (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء) على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، تمثل مجتمع الدراسة من جميع عملاء شركات التأمين الأردنية، حيث اشتملت عينة الدراسة على عملاء شركات تأمين المركبات ذات صفة التسجيل الخصوصي , وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بشكل إلكتروني وتم استلام 600 إجابة ، تمثلت العينة النهائية بعد استبعاد غير الصالح للتحليل من (592) عميلاً، ذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تشير الى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية والفرضيات المنبثقة عنها. حيث تبين نتائج التحليل أن جميع أبعاد إدارة علاقات العملاء لها دور إيجابي على رضا العملاء في شركات التأمين الأردنية، وفقا لنتائج الدراسة، توصي الدراسة بتعزيز إستراتيجية إدارة علاقات العملاء من خلال إجراء استطلاعات رأي للعملاء، والتعرف على أوجه القصور والتطورات في الخدمات التي تقدمها.

**الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات العملاء، رضا العميل، شركات التأمين، الأردن.**

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of customer relationship management (customer knowledge management, technology-based customer relationship management, customer expectations, customer relationship organization) on customer satisfaction in Jordanian insurance companies. The study sample was of clients of vehicle insurance companies with the private registration, and the study tool (the questionnaire) was distributed electronically, and 600 answers were received. A statistically significant role at the ($\alpha \leq 0.05$) level of customer relationship management on the level of customer satisfaction in the Jordanian insurance companies and the hypotheses emanating from it. The analysis results show that all dimensions of CRM have a positive role in customer satisfaction in Jordanian insurance companies, according to the study's results. The study recommends strengthening the CRM strategy by conducting customer opinion surveys and identifying deficiencies and developments in its services.

**Keywords: Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, Insurance Companies, Jordan.**

## 1.1 المقـدّمـــة:

نظراً لمـــا تواجهه بيئة الأعمال بمســـتوياتها الكلية والجزئية من قلة الاســـتقرار، وزيادة التعقيدات، والتســـارع التكنولوجي كان لها أثر على أغلب القطاعات دون استثناء (المالية، والصناعية، والخدمية)، كما ساهمت العولمة من خلال فتح الأسواق المحلية والدولية دور كبير في دخول أغلب الشركات مجال المنافســـة الشديدة، لذا لزم على هذه الشركات البحث عن المميزات ونقاط القوة التي تساعد في خوض هذه المنافســـة، وتعد معرفة عملائها وتفضيلاتهم، ومواكبة التكنولوجيا، وتلبية توقعات العميل، وتنظيم العلاقات مع العملاء إحدى أهم الميزات التنافســـية التي يمكن أن تمتلكها الشـــركة، كون العملاء مركز اهتمام الشـــركات التي تتبنى مفهوم إدارة علاقات العميل، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحول إلى معايير وأهداف إنتاجية وتسويقية لدى الشركة، كما تتسابق الشركات إلى الحصول على أكبر حصة من العملاء الحاليين والمرتقبين في الســـوق، مع بذل أقصى الجهد في الحفاظ على العملاء الحاليين، بحيث يتحقق ذلـــك من خلال تكوين علاقـــة تفـــاعلية معهم، وهذه العلاقة بحاجة إلى الحكمة في الإدارة، لذا أصـــبحت إدارة علاقات العملاء مجالا هاما في شـــركات الأعمال بالسنوات الأخيرة، كما يعتبر تطبيق وثقافة قبل أن يكون حلاً

كما أن العديد من الشركات عملت على تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء من أجل بناء علاقات طيبة مع عملائها لأطول فترة ممكنة وكســـب رضاهم وولائهم، وكذلك محاولة الاحتفاظ بهم، والتعرف على مختلف حاجاتهم ورغباتهم؛ من أجل خلق القيمة لديهم، وكذلك تحقيق رضاهم وولائهم؛ باعتبارها أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM)، بحيث يضـــمن تحقيق أهداف الشـــركة ويحقق لها الربحية أيضـــا، بالإضـــافة إلى تحســـين صورة الشركة أمام العملاء، وتحسين العلاقات معهم، حيث يعتبر هذا المفهوم وسيلة فعالة تسهل عملية التواصل والاتصال مع العملاء، بحيث تشكل قاعدة من العملاء الذين تربطهم علاقة متميزة مع الشركة [1].

نتيجة لإدراك الشركات لأهمية وضع العميـــل فـــي بـــؤرة اهتمامهـــا فـــي ظل التزايد الشديد للمنافســـة، زاد أدراك هذه الشركات لأهمية تلبية متطلبات العملاء، حيث تعد كفاءة إدارة علاقاتهـــا مـــع العملاء أحد عوامل النجاح للشركات، بحيث يمكـــن لتلك الشركات جـــذب العملاء وتوطيد العلاقة معهم، بما يضمن لهم المحافظة على المزيد من العملاء الحاليين، وزيادة درجة رضائهم [2].

يعتبر قطاع شـــركات التأمين الأردنية واحداً من أهم القطاعات التي تمتلك قاعدة عملاء كبيرة ومتنوعة لذلك يجب اتباع إســـتراتيجية تمكن هذا القطاع من الشركات لإدارة هذه القاعدة من العملاء، كما يعتبر قطاع التأمين من القطاعات الرائدة في دعم الاقتصـــاد الوطني الأردني حيث بلغت مســـاهمة إجمالي أقساط التأمين في الناتج المحلي الإجمالي حوالي (2.14٪) [3]. بناء على ما سبق يرى الباحث أن هناك

ضرورة وأهمية كبيرة لوضع العميل في بؤرة الاهتمام والعمل على جذب العملاء وتوطيد العلاقة معهم في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الشركات، ذلك من خلال إدارة العلاقات مع العملاء بشكل فعال وكفئ، لذلك يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

### 1.2 مشكلة الدارسة وأسئلتها:

في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها الشركات اليوم، إضافة الى تفاوت وتقلب في مستوى الرضا لدى العملاء، فقد أصبح لزاماً على تلك الشركات التركيز على رضا العميل عند وضع استراتيجياتها، فمن خلال الملاحظة الشخصية للباحث كونه أحد موظفي الاتحاد الأردني لشركات التأمين فقد تبين أن هنالك تفاوتاً كبيراً في مستوى رضا العملاء، إضافة إلى وجود تفاوت في مستوى الولاء لبعض الشركات دون الأخرى، ولاحظ ان المواطنون يرغبون بشركة دون أخرى ، لذا يسعى الباحث في هذه الدراسة للبحث في دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، وعليه وبناءً على ما سبق فقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

**هل هناك دور لإدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية؟**

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور **إدارة معرفة العملاء** على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية؟
- ما هو دور **إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا** على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية؟
- ما هو دور **توقعات العميل** على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية؟
- ما هو دور **تنظيم علاقات العملاء** على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية؟

### 1.3 أهميّة الدارسة:

تُعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية وعلى النحو الآتي:

**أولا: من الناحية العلمية (النظرية)**

تأتي أهمية الدراسة في إلقاء النظر على المزيد من متغيرات الدراسة الأساسية للمساهمة في سد الفجوة المعرفية لدور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل. كما تعتبر الدراسة مهمة لتوضيح مفاهيم أبعاد الدراسة الفرعية (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل،

تنظيم علاقات العملاء). إضـــافة إلى تحديد دور إدارة علاقات العملاء على رضـــا العميل من الناحية العلمية.

**ثانياً: من الناحية العملية (التطبيقية)**

من الناحية العملية تســـاهم الدراسة في تسليط الضوء لشركات التأمين الأردنية حول أهمية الدور الذي تلعبه إدارة علاقات العملاء في زيادة رضا العملاء لديها، كما تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم أفكار حول كيفية زيادة رضـــا العملاء، لما له من تأثير على الميزة التنافســـية فيها وتحســـين جودة الخدمة المقدمة من قبل الشركات.

**1.4 أهداف الدارسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد إدارة علاقات، ودورها في الوصول الى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور إدارة معرفة العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.
2. التعرف على دور إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية
3. التعرف على دور توقعات العميل على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية
4. التعرف على دور تنظيم علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

**1.5 فرضيات الدارسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسة (H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.**

**ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

**الفرضـــية الأولى (H01):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصـــائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة معرفة العملاء** على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

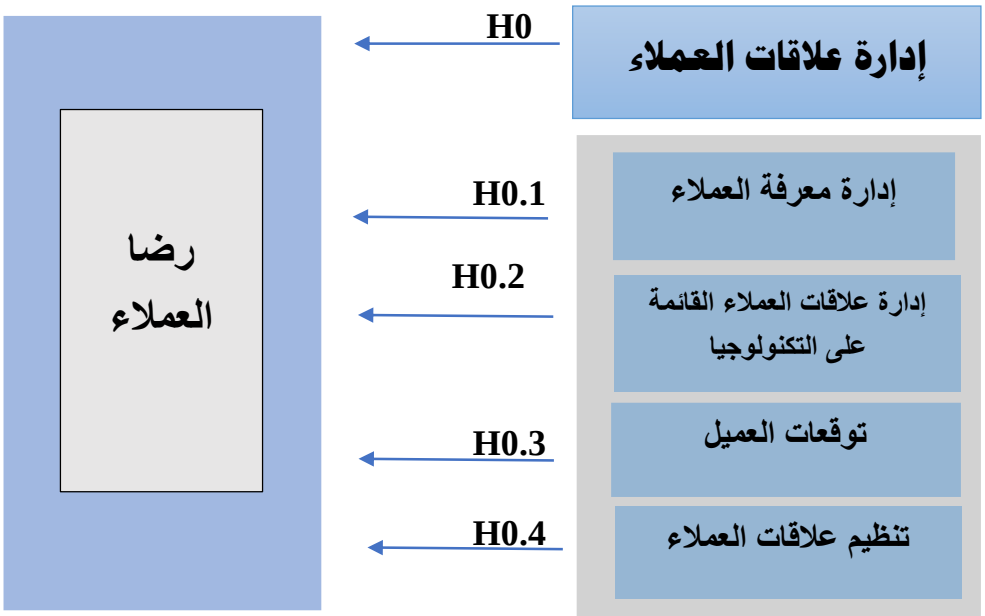
**الفرضـــية الثانية (H02):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا** على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

**الفرضـــية الثالثة (H03):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لتوقعات العميل** على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

**الفرضـــية الرابعة (H04):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **لتنظيم علاقات العملاء** على مستوى رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

### 1.6 أنموذج الدراسة:

تم بناء أنموذج الدراسة والذي تضمن المتغير المستقل إدارة علاقات العملاء بالأبعاد التالية (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء)، والمتغير التابع رضا العميل:




الشكل (1.1) أنموذج الدراسة

من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة: -

### 2. الدراسات السابقة

**دراسة الزيادات (2020) بعنوان "أثر ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية "[4]**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة علاقات العملاء بأبعاده (الثقافة، العملية، الأفراد، قيمة العميل) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر العاملين وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من(28) شركة تأمين أردنية حيث تم توزيعها على (207) عاملا بطريقة العينة الملائمة. وبعد توزيع الاستمارات واسترجاعها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وباستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي، وقدمت الدراسة إطار نظري يبين أهمية إدارة علاقات العملاء بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية القائمين في شركات التأمين الأردنية

أهمية ممارسة إدارة علاقات العملاء لتحقيق الكثير من الأهداف ومنها المزايا التنافسية والتي تميزها عن غيرها من الشركات في الوقت الحاضر والتي تتسابق جميعا على إرضاء المستهلكين وإسعادهم.

**دراسة بوغدة وليتيم (2021) بعنوان "تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر جيزي، موبيليس، واريدو"** [5]

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي، بالاعتماد على استبانة وزعت على (180) موظف. توصلت الدراسة إلى أن لأبعاد إدارة علاقات العملاء الخمسة "تبادل المعلومات، مشاركة العملاء، شراكة طويلة الأجل، حل المشكلات المشتركة وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا" تأثير إيجابي على الابتكار التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال؛ فتطوير الهياكل الأساسية لإدارة علاقات العملاء في مجال المعرفة والتقنيات والتكنولوجيا مع عقد اللقاءات والندوات ودعوة العملاء المهمين والقدامى وحل المشاكل المشتركة والتعاون معهم يمكن مسيريها من معرفة عملائهم جيدا واستغلال أفكارهم وآرائهم لأجل تطوير حزم من خدمات جديدة وتسويقها بصورة أفضل وبطرق مبتكرة.

**دراسة نعمان والبطاينة (2021) بعنوان "أثر إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن: رضا العملاء كعامل وسيط"** [6].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء على الولاء من خلال رضاهم عن شركات الاتصالات العاملة في الأردن بالتطبيق على طلبة الجامعات الخاصة في مدينة عمان. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة الجامعات الخاصة في مدينة عمان المشتركين مع واحدة من شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وهي (زين، أورانج، أمنية). وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء في ولاء العملاء لشركات الاتصالات العاملة في الأردن، ويوجد أثر لإدارة علاقات العملاء في رضا العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما يوجد أثر لرضا العملاء على ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، كما تبين أنه يوجد أثر لإدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء من خلال رضا العملاء عند في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: ضرورة أن تعمل شركة الاتصالات على الاتصال بالعملاء من أجل توسيع قاعدة البيانات لمعرفة حاجات ورغبات العملاء.

**دراسة Lee & Chang (2017) بعنوان:**

Effect of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction in the Equipment Construction Companies Using Kano Model[7].

تهدف الدراسة الى البحث في تأثير أنشطة إدارة علاقات العملاء لشركات إنشاء المعدات الكورية على الرضا عن الجودة المدركة من قبل المستهلكون كطريقة تحليل باستخدام نموذج (Kano)، كما

تم الاختبار في أنشطة إدارة علاقات العملاء في شركات إنشاء المعدات على أنها عنصر أساسي في استراتيجية ناجحة لتحسين رضا العملاء، حيث تم استخدام نموذج (Kano) لتصنيف خصائص الجودة لأنشطة CRM لشركات إنشاء المعدات، مع التركيز على تصور المستهلك وتحليل التأثير على مستوى رضا الجودة الذي يدركه المستهلكون، في النهاية أظهرت النتائج أن معظم سمات الجودة لأنشطة إدارة علاقات العملاء في شركات المعدات تم تصنيفها على أنها جودة "أحادية البعد".

**دراسة (Sofi, et al., 2020) بعنوان:**

" The Effect Of customer Relationship Management (CRM) Dimensions On Hotel Customers Satisfaction In Kashmir "[8]

حيث درست تأثير أربعة أبعاد لإدارة علاقات الزبائن (CRM)، وهي توجيه الزبون، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبائن ، على رضا الزبائن في قطاع الفنادق في كشمير، وتم استخدام أداة المسح والاستقصاء لجمع البيانات مع تعديل طفيف مقتبس من الأدبيات وتم ممارستها على زبائن الفنادق ذات الثلاث نجوم والأربع نجوم العاملة في كشمير، تم تلقي ما مجموعه (176) ردًا باستخدام أخذ العينات العشوائي المنهجي، وقد تعرضوا للعامل استكشافي وتحليلات الانحدار للكشف عن العلاقات الأساسية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة جوهرية وإيجابية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن، وهي توجيه الزبائن وإدارة المعرفة وتنظيم إدارة علاقات الزبائن فيما يتعلق برضا الزبائن، على الرغم من أن النتائج تشير أيضًا إلى وجود تأثير إيجابي جوهري للتكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن، إلا أن حجم هذا التأثير ضعيف جدًا، ويشير هذا إلى أن المؤسسات الفندقية تستخدم التكنولوجيا كأداة لتخزين معلومات الزبائن فقط. وبالتالي، يجب استخدام التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقة الزبائن من قبل الفنادق لتحليل معلومات الزبائن، وبالتالي تصميم منتجات مخصصة، وسيؤدي هذا إلى الكشف عن الإمكانات الكاملة للتكنولوجيا ويؤدي إلى رضا الزبائن بشكل أفضل. بطريقة عملية.

**دراسة (Kumar,et al., 2021) بعنوان"**

" Electronic customer Relationship Management (E-CRM)، Customer Experience And Customer Satisfaction: Evidence From The Banking Industry "[9]

قامت الدراسة بالتحقق من العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (CRM–E) ورضا الزبائن من خلال الدور الوسيط لتجربة الزبائن في الصناعة المصرفية، حيث تم جمع البيانات من الزبائن موزعين على 10 بنوك (5 بنوك في القطاع العام و5 بنوك للقطاع الخاص) في دلهي، الهند، في النهاية تم استعادة (836) استبيانًا منظمًا قابلاً للاستخدام، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية

(SEM) من خلال AMOS، كشفت النتائج أن تجربة الزبائن كان لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية CRM–E ورضا الزبائن.

**دراسة Khan, et al (2022). بعنوان:**

The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction .[10]

تبحث هذه الدراسة في تأثير إدارة علاقات العملاء (CRM) وسمعة الشركة على ولاء العملاء مع رضا العملاء الذي يتوسط العلاقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، تم جمع البيانات من الشركات المسجلة العاملة في إسلام أباد وروالبندي والتحقق منها من قبل هيئة تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEDA). تم استخدام الاستبيانات المنظمة وتم توزيع (345) استبانة على الإدارة العليا وتم استلام (217) إجابة. بعد استبعاد تلك الردود التي كانت مفقودة ولم تكتمل بشكل صحيح، تم استخدام الـ (181) المتبقية للتحليل النهائي. لاختبار الفرضيات، تم استخدام AMOS. ومن ثم، تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة لها تأثير إيجابي وهام على ولاء العملاء. بالإضافة إلى ذلك، فإن رضا العملاء يتوسط جزئيًا في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة وولاء العملاء. ومن ثم، تقدم هذه الدراسة بعض الاقتراحات لواضعي السياسات والممارسين. يجب عليهم بناء ثقة عميقة بين موظفي الشركة، والتي ستصبح مصدرًا جيدًا لسمعة الشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الخطوات المختلفة مثل الإعلان والعلاقات العامة والحملات التسويقية مهمة في تغيير سلوكيات العملاء.

## 3 المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف على دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية من خلال الاختبارات الاستباقية التي تؤكد سلامة أداة الدراسة ومتغيراتها والتي سوف تسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

### 3.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (23) شركة حسب البيانات المتاحة على موقع الاتحاد الأردني للتأمين (2022). أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عينة الدراسة على عملاء شركات تأمين المركبات ذات صفة التسجيل الخصوصي كعينة عشوائية، وتم توزيع أداة الدراسة من خلال الرابط الإلكتروني ( Google Forms) حيث تم استلام (600) استبانة إلكترونياً وكان الصالح منها للتحليل (592) استبانة وبنسبة (98.6%) من إجمالي الاستبانات المستلمة إلكترونياً وكان عدد العينة مناسباً لحجم المجتمع تبعاً لجدول [11] والذي بلغ عدده ما يقارب ( 1500000) وذلك حسب احصائيات دائرة ترخيص السواقين والمركبات.

### 3.2مصادر جمع البيانات

لقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال مصدرين أساسين وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية والتي كانت كما يلي:

### 3.4 المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عملاء شركات تأمين المركبات، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتي كانت كما يلي:

**الجدول (3.4):** المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير | الإجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| **النوع الاجتماعي** | ذكر | 360 | 60.8 |
| | انثى | 232 | 39.2 |
| | **المجموع** | **592** | 100 |
| **الفئة العمرية** | أقل من 30 | 216 | 36.5 |
| | 30 - أقل من 40 | 200 | 33.8 |
| | 40 - أقل من 50 | 136 | 23 |
| | 50 سنه فما فوق | 40 | 6.8 |
| | **المجموع** | **592** | 100 |
| **الدخل الشهري** | أقل من 500 دينار أردني | 224 | 37.8 |
| | 500– اقل من750 دينار أردني | 216 | 36.5 |
| | 750 - اقل من 1000 دينار أردني | 104 | 17.6 |
| | 1000 دينار أردني فأكثر | 48 | 8.1 |
| | **المجموع** | **592** | 100 |
| **المستوى التعليمي** | ثانوية عامة أو ما دون | 16 | 2.7 |
| | دبلوم متوسط | 64 | 10.8 |
| | بكالوريوس | 264 | 44.6 |
| | دراسات عليا | 248 | 41.9 |
| | **المجموع** | **592** | 100 |
| **الحالة الاجتماعية** | أعزب | 296 | 50 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | متزوج | 264 | 44.6 |
| | مطلق | 26 | 4.4 |
| | أرمل | 6 | 1 |
| | **المجموع** | **592** | 100 |

تبين من الجدول أعلاه أن (60.8%) من عينة الدراسة من الذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (39.2%) من عينة الدراسة، وهي نسب متقاربة بين الجنسين، مما يشير أن النسب متقاربة خلافا لما هو متعارف عليه، وأن المجتمع الأردني تخلص من ثقافة العيب بهذا الخصوص، وبالتالي أصبحت النساء تذهب بنفسها لشركات التأمين بحُرية، لذلك وزعت الاستبانة على عملاء شركات التأمين في الأردن من كلا الجنسين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (36.5%) من العينة كانت أعمارهم تتراوح (أقل من 30)، و (33.8%) من العينة تتراوح أعمارهم (30 – أقل من 40)، و (23%) من العينة تتراوح أعمارهم (40 – أقل من 50)، أما (6.8%) من العينة فكانت أعمارهم تزيد عن (50) سنة، مما يدل على أن المجتمع الأردني جيلاً شاباً، وأن الشباب هم الأكثر قيادة للمركبات.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (37.8%) من العينة كان دخلهم الشهري يتراوح (أقل من 500 دينار أردني)، و (36.5 %) من العينة كان دخلهم الشهري يتراوح (500 – أقل من750 دينار أردني)، و (17.6 %) من العينة كان دخلهم الشهري يتراوح (– 750 أقل من 1000 دينار أردني)، أما (8.1 %) من العينة فكان دخلهم الشهري يزيد عن (1000) دينار أردني، مما يعكس تدني دخل المواطن الاردني يشير ان غالبية عينة الدراسة من ذوي الدخل المحدود.

ويبين الجدول أعلاه أن عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس هم الأكثر تكرار حيث بلغت نسبتهم (44.6%)، فيما كانت نسبة أفراد العينة من حملة الدراسات العليا (41.9%)، فيما كانت نسبة أفراد العينة من حملة الدبلوم المتوسط (10.8%)، وكان أفراد العينة من حملة الثانوية فما دون هم الأقل تكراراً حيث بلغت نسبتهم (2.7%)، مما يدل على أن مستوى التعليم مرتفعا وأصبح أدنى مستوى تعليم في الأردن هو البكالوريوس.

ويبين الجدول أعلاه أن عينة الدراسة الذين حالتهم الاجتماعية (أعزب) هم الاكثر تكراراً حيث بلغت نسبتهم (50%)، فيما كانت نسبة أفراد العينة الذين حالتهم الاجتماعية (متزوج) (44.6%)، فيما كانت نسبة افراد العينة الذين حالتهم الاجتماعية (مطلق) (4.4%). حيث تعكس الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة ما بين مسؤول وغير مسؤول من وجهة نظر معينة، وبالتالي تكون إجابات العملاء أكثر مصداقية حرصاً منهم على تقديم أفضل الخدمات من قبل شركات التأمين.

**4.1 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

لغاية الإجابة عن أسئلة الدراسة، يعرض هذا الجزء وصفاً لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة بهدف الحكم على درجات الموافقة، والترتيب النسبي لكل عبارة، وكانت النتائج كما يلي:

**أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)**

يتألف المتغير المستقل من (4) متغيرات مقسمة إلى: (6) فقرات تقيس البعد الأول (إدارة معرفة العملاء)، و(6) فقرات تقيس البعد الثاني (إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا)، و(6) فقرات تقيس البعد الثالث (توقعات العميل)، و(5) فقرات تقيس البعد الرابع (تنظيم علاقات العملاء) وكانت نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

**جدول (4.1):** التحليل الوصفي للبعد الأول من المتغير المستقل **(إدارة معرفة العملاء)**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | تساعد شركات التأمين عملاءها على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم | 4.130 | 0.717 | عالية |
| 3 | 2 | توفر شركات التأمين معلومات حول فوائد الخدمات المبتكرة والجديدة للمراجعين | 4.010 | 0.875 | عالية |
| 2 | 3 | تعطي شركات التأمين معلومات للعملاء حول الخدمات المبتكرة والجديدة | 4.110 | 0.895 | عالية |
| 4 | 4 | توفر شركات التأمين معلومات للعملاء حول خدماتها الحالية | 3.990 | 0.957 | عالية |
| 5 | 5 | تقوم شركات التأمين باستطلاع آراء العملاء حول تطوير الخدمات التأمينية | 3.910 | 0.986 | عالية |
| 6 | 6 | تقوم شركات التأمين بسؤال العملاء حول الخدمات المطلوبة مستقبلاً | 3.730 | 0.906 | عالية |
| | | **إدارة معرفة العملاء** | 3.982 | 0.681 | **عالية** |

يبين الجدول (4.1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات البعد الأول من المتغير المستقل (إدارة معرفة العملاء)، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.730 – 4.130)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (1) والتي نصت "**تساعد شركات التأمين عملائها على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.130) وانحراف معياري قدره (0.717)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (6) والتي نصت على "**تقوم شركات التأمين بسؤال العملاء حول الخدمات المطلوبة مستقبلاً**" بقيمة متوسط حسابي (3.730) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.906). أما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الأول من المتغير المستقل

فقد بلغ (3.982) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على أن شركة التأمين الأردنية لها دور كبير لمعرفة العملاء وآرائهم لتحقيق رضاهم بأكبر قدر ممكن.

**جدول (4.2):** التحليل الوصفي للبعد الثاني من المتغير المستقل **(إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا)**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 1 | تحرص شركات التأمين على اعتماد قنوات متعددة للاتصال بالعملاء | 3.820 | 0.882 | عالية |
| 3 | 2 | تستخدم شركات التأمين البرمجيات اللازمة لتقديم خدماتها التأمينية | 3.960 | 0.820 | عالية |
| 5 | 3 | يتم متابعة شكاوى العملاء وتوجيهها بشكل آلي وفق آليات العمل المتبعة | 3.840 | 0.904 | عالية |
| 2 | 4 | تحرص شركات التأمين على بناء وتحديث قواعد البيانات بشكل دوري ومتواصل | 3.970 | 0.883 | عالية |
| 4 | 5 | تستخدم شركات التأمين الأطر التسويقية الإلكترونية لتشجيع العملاء على تحديث بياناتهم | 3.850 | 0.899 | عالية |
| 1 | 6 | تعرض شركات التأمين خدماتها الإلكترونية بشكل سهل ويتناسب مع إمكاناتي وقدراتي | 4.020 | 0.831 | عالية |
| | | إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا | 3.911 | 0.634 | **عالية** |

يبين الجدول (4.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات البعد الثاني من المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا)، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.820 – 4.020)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (6) والتي نصت "**تعرض شركات التأمين خدماتها الإلكترونية بشكل سهل ويتناسب مع إمكاناتي وقدراتي**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.020) وانحراف معياري قدره (0.831)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (1) والتي نصت على "**تحرص شركات التأمين على اعتماد قنوات متعددة للاتصال بالعملاء**" بقيمة متوسط حسابي (3.820) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.882). أما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الثاني من المتغير المستقل فقد بلغ (3.911) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على أن شركة التأمين الأردنية لها دور كبير في إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا في سبيل تحقيق إرضائهم.

**جدول (4.3):** التحليل الوصفي للبعد الثالث من المتغير المستقل (توقعات العميل)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | مستوى الوقت المستغرق لأداء شركات التأمين للخدمة المقدمة للعميل مناسبة | 3.470 | 1.064 | متوسطة |
| 5 | 2 | ساعات العمل في شركات التأمين مناسبة | 3.370 | 1.100 | متوسطة |
| 4 | 3 | أسلوب التعامل لائق من جانب العاملين في شركات التأمين | 3.420 | 1.048 | متوسطة |
| 2 | 4 | أشعر بالأمان في التعامل مع شركات التأمين | 3.550 | 0.966 | متوسطة |
| 6 | 5 | تتناسب التكاليف المدفوعة مع خدمة التأمين المقدمة | 3.320 | 1.129 | متوسطة |
| 1 | 6 | موقع شركات التأمين ملائم ويوفر أماكن لخدمة انتظار السيارات | 3.950 | 1.011 | عالية |
| | | توقعات العميل | 3.512 | 0.670 | **متوسطة** |

يبين الجدول (4.3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات البعد الثالث من المتغير المستقل (توقعات العميل)، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.320 – 3.950)، وبأهمية نسبية بين العالية والمتوسطة، حيث حصلت عبارة رقم (6) والتي نصت "**موقع شركات التأمين ملائم ويوفر أماكن لخدمة انتظار السيارات**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (3.950) وانحراف معياري قدره (1.011) وبأهمية نسبية عالية، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (5) والتي نصت على "**تتناسب التكاليف المدفوعة مع خدمة التأمين المقدمة**" بقيمة متوسط حسابي (3.320) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (1.129). أما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الثالث من المتغير المستقل فقد بلغ (3.512) وبدرجة أهمية نسبية متوسطة. مما يدل على أن شركة التأمين الأردنية تعمل على تلبية توقعات العملاء بشكل عالي.

**جدول (4.4):** التحليل الوصفي للبعد الرابع من المتغير المستقل (تنظيم علاقات العملاء)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | يتواصل موظفو شركات التأمين معي بشكل مستمر بخصوص عروض الخدمات المقدمة | 3.900 | 1.033 | عالية |
| 2 | 2 | خدمات شركات التأمين تنوعيه ومناسبة للعميل | 3.980 | 0.883 | عالية |
| 1 | 3 | يحرص الموظفون الإجابة عن كافة استفساراتي بخصوص الخدمات الموجودة | 4.090 | 0.771 | عالية |
| 5 | 4 | يجيب موظفو شركات التأمين على كافة الشكاوى التي أرسلها في أي وسيلة تواصل بشكل سريع. | 3.840 | 0.994 | عالية |
| 4 | 5 | يمتلك موظفو شركات التأمين المهارات والكفاءات التي تساعد في تلبية كافة احتياجاتي للخدمة التأمينية المقدمة | 3.860 | 0.951 | عالية |
| | | **تنظيم علاقات العملاء** | 3.936 | 0.714 | **عالية** |

يبين الجدول (4.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات البعد الرابع من المتغير المستقل (تنظيم علاقات العملاء)، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.840 – 4.090)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (3) والتي نصت "**يحرص الموظفون الإجابة عن كافة استفساراتي بخصوص الخدمات الموجودة**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.090) وانحراف معياري قدره (0.771)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (4) والتي نصت على "**يجيب موظفو شركات التأمين على كافة الشكاوى التي أرسلها في أي وسيلة تواصل بشكل سريع**" بقيمة متوسط حسابي (3.840) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.994). أما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الرابع من المتغير المستقل فقد بلغ (3.936) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على أن شركة التأمين الأردنية لها دور كبير في تنظيم علاقات العملاء في سبيل تحقيق إرضائهم.

**ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (رضا العميل)**

يتألف المتغير التابع من (8) فقرات تقيس (رضا العميل) وكانت نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

**جدول (4.5):** التحليل الوصفي للمتغير التابع **(رضا العميل)**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | أشعر بالسعادة على الخدمات التأمينية المقدمة من شركات التأمين | 4.050 | 0.885 | عالية |
| 4 | 2 | أشعر بالرضا عن الجهود التي تبذلها شركات التأمين لتلبية جميع الاحتياجات | 4.010 | 0.894 | عالية |
| 3 | 3 | وجدت سرعة في حل الشكاوى المقدمة لشركات التأمين | 4.030 | 0.938 | عالية |
| 1 | 4 | يتعامل موظفو شركات التأمين مع العملاء باحترام ودون تمييز | 4.060 | 0.854 | عالية |
| 5 | 5 | توفر شركات التأمين وسائل الراحة أثناء انتظار تقديم الخدمة | 4.000 | 0.950 | عالية |
| 6 | 6 | تتمتع شركات التأمين بسرعة الاستجابة على الاتصالات الهاتفية | 3.960 | 0.972 | عالية |
| 8 | 7 | توجد في شركات التأمين نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة | 3.890 | 0.891 | عالية |
| 7 | 8 | سهولة الحصول على المعلومات والوثائق التي احتاجها بسهولة | 3.960 | 0.897 | عالية |
| | | **رضا العميل** | 3.995 | 0.727 | **عالية** |

يبين الجدول (4.5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات المتغير التابع (رضا العميل)، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة قد تراوحت بين (3.890 – 4.060)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (4) والتي نصت "**يتعامل موظفو شركات التأمين مع العملاء باحترام ودون تمييز**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.060) وانحراف معياري قدره (0.854)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (7) والتي نصت على "**توجد في شركات التأمين نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة**" بقيمة متوسط حسابي (3.890) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.891). أما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات المتغير التابع فقد بلغ (3.995) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على أن شركات التأمين الأردنية تعمل على تحقيق رضا عملائها بدرجة عالية.

### 4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية، حيث تتكون فرضيات الدراسة من فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية، حيث تم استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وكانت النتائج كما يلي:

**$H_0$** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء) على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية.

**جدول (4.8):** اختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير التابع: رضا العميل | | | |
|---|---|---|---|
| **المتغيرات المستقلة** | B | T | Sig |
| الثابت | 0.552 | 2.418 | 0.016** |
| إدارة علاقات العملاء | 0.898 | 15.233 | 0.000*** |
| $R^2$ | 44.1% | | |
| F | 232.033 | | |
| Sig | 0.000*** | | |
| Durbin Watson | 1.714 | | |

*(***) عند مستوى 1%، (**) 5%.*

يوضح الجدول أعلاه أن نموذج الدراسة المستخدم في اختبار دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F-Statistic) لنموذج الدراسة (232.033) بدلالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000) وتقع هذه القيمة ضمن مستوى الدلالة الإحصائية (1%) وهذا مؤشر على أهمية النموذج المستخدم في التأثير على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية. كما بلغت قيمة اختبار الارتباط الذاتي (Durbin Watson = 1.714) وهي قريبة من حد القطع الأمثل الذي نص عليه Hussey and Collis,2013 والذي يساوي 2 مما يشير إلى أن النموذج سليم من مشاكل الارتباط الذاتي.

كما بلغت قيمة ($R^2$) لنموذج الدراسة ما نسبته (44.1%) مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل بإدارة علاقات العملاء يفسر التغيرات التي حدثت في المتغير التابع (رضا العميل) في شركات التأمين الأردنية بنسبة (44.1%) وهي نسبة جيدة وتدل على قدرة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 5%) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء) على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية**"

ولغايات مناقشة الفرضيات الفرعية في هذه الدراسة استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد كما يعرضه الجدول (4.9).

**جدول (4.9):** اختبار الفرضيات الفرعية

| **المتغير التابع: رضا العميل** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المتغيرات المستقلة** | B | T | Sig | VIF | Tolerance |
| الثابت | 0.622 | 2.718 | 0.007*** | | |
| إدارة معرفة العملاء | 0.199 | 2.889 | 0.004*** | 2.226 | 0.449 |
| إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا | 0.162 | 2.203 | 0.028** | 2.194 | 0.456 |
| توقعات العميل | 0.142 | 2.579 | 0.010** | 1.365 | 0.733 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| تنظيم علاقات العملاء | 0.368 | 6.143 | 0.000*** | 1.840 | 0.544 |
| $R^2$ | 45.3% | | | | |
| F | 60.285 | | | | |
| Sig | 0.000*** | | | | |
| Durbin Watson | 1.702 | | | | |

*(***) عند مستوى 1%، (**) 5%.*

يوضح الجدول أعلاه أن نموذج الدراسة المستخدم في اختبار دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F-Statistic) لنموذج الدراسة (60.285) بدلالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000) وتقع هذه القيمة ضمن مستوى الدلالة الإحصائية (1%) وهذا مؤشر على أهمية النموذج المستخدم في التأثير على رضا العميل في شركات التأمين الاردنية. كما بلغت قيمة اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson = 1.702) وهي قريبة من حد القطع الأمثل الذي نص عليه [11] والذي يساوي 2 مما يشير إلى أن النموذج سليم من مشاكل الارتباط الذاتي

بلغت قيمة ($R^2$) لنموذج الدراسة ما نسبته (45.3%) مما يعني أن المتغيرات المستقلة (إدارة معرفة العملاء، إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا، توقعات العميل، تنظيم علاقات العملاء) تفسر التغيرات التي حدثت في المتغير التابع (رضا العميل) في شركات التأمين الأردنية بنسبة (45.3%) وهي نسبة جيدة وتدل على قدرة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

**نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

**$H_{0.1}$** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 5%) لإدارة معرفة العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية

وبالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية (5%) بين إدارة معرفة العملاء ورضا العميل في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (t = 2.889) وبدلالة (Sig = 0.004) مما يدل أنه كلما زاد دور إدارة معرفة العملاء سوف يزيد رضا العميل في شركات التأمين الأردنية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 5%) لإدارة معرفة العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 2.226) وهي أقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.449) وهي

أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [12]

**$H_{0.2}$** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية

وبالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية (5%) بين إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا ورضا العميل في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (t = 2.203) وبدلالة (Sig = 0.028) مما يدل أنه كلما زاد دور إدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا سوف يزيد رضا العميل في شركات التأمين الأردنية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 2.194) وهي أقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.456) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [12] .

**$H_{0.3}$** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لتوقعات العميل على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية

وبالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية (5%) بين توقعات العميل ورضا العميل في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (t = 2.579) وبدلالة (Sig = 0.010) مما يدل أنه كلما زاد اهتمام شركات التأمين بتوقعات العملاء سوف يزيد رضا عملائهم. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص " **يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لتوقعات العميل على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 1.365) وهي اقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.733) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [12]

**$H_{0.4}$** : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لتنظيم علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية

وبالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية (5%) بين تنظيم علاقات العملاء ورضا العميل في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (t = 6.143) وبدلالة (Sig = 0.000) مما يدل أنه كلما زاد دور تنظيم علاقات العملاء

سوف يزيد رضا العميل في شركات التأمين الأردنية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 5%) لتنظيم علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 1.840) وهي أقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.544) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [12] .

5- **التوصيات**:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فأنها تقدم التوصيات التالية:

1. بما أن شـــركات التأمين الأردنية تتبنى مفهوم إدارة علاقات العملاء وتمتلك متطلباتها المختلفة، فعليهـــا الاهتمام بتعزيزها من خلال إجراء اســـتطلاعات رأي العملاء، والتعرف على أوجه القصور في الخدمات التي تقدمها.
2. من الضـــروري أن تراجع شـــركات التأمين الأردنية تقييم سياستها للوفاء بالوعود التي تقدمها للعملاء، من خلال تلبية جميع توقعات العملاء بأفضل صورة.
3. يجب على شـــركات التأمين الأردنية المحافظة على تطبيق معايير جودة الخدمة المســـتمدة من قاعدة بيانات عملائها لتجنب خسارتهم.
4. من المهم لشركات التأمين الأردنية تحري أسباب خسارة العملاء، والتعامل معها بشكل فوري، من خلال معالجة وتعديل الخطط المستقبلية للشركة بشكل دوري ومستمر.
5. على شـــركات التأمين الأردنية إيلاء المزيد من الاهتمام لجودة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال تنويعها وتقديمها بالشكل الذي يلبي توقعاتهم.
6. ضـــرورة قيام شـــركات التأمين الأردنية بتفعيل إدارة علاقات العملاء بشـــكل أوسع من خلال متابعة ما يفضله العملاء واستغلال حاجاتهم.

**الهوامش:**


1. علي، هاجر محمد نوبي. (2021). تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء "CRM" على رضا وولاء عملاء شركات الطيران: دراسة حالة على شركة مصر للطيران. مجلة البحوث الإعلامية، ع (56)، ج (5)، 2213 - 2272.
2. رشاد، عبد المنعم محمد، (2018). "الاتجاهات المعاصرة في التسويق"، مكتبة عبد الدايم، الاسماعيلية، ص (7).
3. Alshaer, S. (2020). Customer Relationship Management and its Impact on Enhancing the Organizational Reputation of Jordanian Insurance Companies. International Journal of Scientific & Technology Research. 9. 4319-4324.
4. الزيادات، ممدوح طايع موسى. (2020). أثر ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – سلسلة العلوم الانسانية، مج23, ع1 ، 1 – 26.
5. بوغدة، فريد، وليتيم، خالد. (2021). تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء على الابتكار التسويقي لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر جيزي، موبيلس ، واريدو. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي: المدرسة العليا للتجارة – مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الإندماجي في الاقتصاد العالمي، مج (15) , ع (2)، 78 – 89.
6. نعمان، مصطفى، والبطاينة، عبد الله. (2021). أثر إدارة علاقات العملاء على ولاء العملاء في شركات الاتصالات العاملة في الأردن: رضا العملاء كعامل وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. Lee, S. H., & Chang, S. J. (2017). Effect of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction in the equipment construction companies using Kano model. Journal of the Korean Society for Quality Management, 45(3), 547-560.
8. Sofi, M.R., Bashir, I., Parry, M.A. and Dar, A. (2020), "The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir", International Journal of Tourism Cities, Vol. 6 No. 3, pp. 601-620.
9. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer relationship management. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.
10. Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. Journal of Relationship Marketing, 21(1), 1-26.
11. Hussey, R. & Collis, J (2013). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Macmillan International Higher Education.
12. Cooper, D. R. (2018). Business research: A guide to planning, conducting, and reporting your study. SAGE Publications.

# دور الإفــصاح المحاسبي في تــفـــصيـــل حـــوكمـــة الشركات
## بالتطبيق على شركة سوداتل المحدودة
## The Role of Accounting Disclosure in Corporate Governance Application to Sudatel Limited

د أمجد إسماعيل عبد العزيز غندور، كلية الإمام الهادي –السودان.

**المستخلص:**

تناول الدراسة دور الإفصاح المحاسبي في تفصيل حوكمة الشركات (دراسة حالة بعض الشركات السودانية) وإشتملت مشكلة الدراسة في العلاقة بين استقلال مجلس الإدارة والإفصاح المحاسبي علي حوكمة الشركات وهنالك عدت تساؤلات أهمها هل توجد علاقة بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال . كما هدف الدراسة إلي إستجلاء الغموض وتوضيح الرؤية في إتجاه موضوع الحوكمة وعلاقتها بمعالجة ظاهرة الفساد المالي والمحاسبي .

وايضاً تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفه عامة وحوكمة الشركات في السودان بصفة خاصة، وبيان مدى تأثير لجنة المراجعة علي مستوى الإفصاح في القوائم المالية، وتمثلت أهمية الدراسة في أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءه في إثراء المكتبة وتبين للقارئين بأهمية الحوكمة والإفصاح المحاسبي التي تعتبر من أهم الأسس المعتمدة في أداء الأعمال وأيضاً المساعدة علي إستقرار الأوضاع المالية ورفع مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات وكذلك تقليل المخاطر وبناء الثقة في المساهمين.

كما إعتمد الدراسة على منهجية الدراسة العلمي التي تمثلت في المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة والمنهج الإستنباطي لصياغة الفرضيات ومشكلة الدراسة والمنهج التحليلي والوصفي للدراسة الميدانية. كما اختبر الدراسة إعداد الفرضيات المتمثلة في توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم الشركة والمؤسسات الإقتصادية ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال وتوجد علاقة إرتباط سالبه ذات دلالة إحصائية بين إستقلال أعضاء مجلس الإداره في الشركة والنظام الحوكمي .كما توصل الدراسة لعدد من النتائج أهمها مدى تأثير الإداره الحوكمية علي المستخدم تأثير كبير في عملية الإفصاح في النظام المحاسبي , تساهم في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية , وأيضا يلعب الإفصاح دورا مهما في مساعدة المستثمرين في تقييم العائدات.

**Abstract**

This these deals with role that accounting disclosure plays in the area of corporate governance case study some of Sudanese companies moreover the study focus on the relation between members of the company and the level of disclosure in performing duties also it aims to elaborate the idea of governance and its relation with phenomena of finance and accounting corruption in addition to concern address governance on concept of corporate governance

specifically on Sudanese companies furthermore exploring the impact of audit committee on the level of financial statement. The study shows readers and accounting students the importance of accounting which is consider to be the corner stone's of doing duties moreover in order to help in sitting finance issues or position in Addition to improve corporate governance as well as reducing problems the methodology of data collection include historical methods to imply previews studies . problems of the study .moreover" SPSS " to analyze the data also the study shows positive impact of statistical economic companies and the level of business performance in other hand there is negative impact of using activities between members of the company management and governance system . The study comes up with the numbers of results the most important impact of the department of dialogue and a major influence the process of disclosure in the accounting system helps in ensuring the rights of all shareholders . also the disclosure plays an important role in assisting investors in assessing the revenue .

**المقدمة:-**

تعد المعلومات والتقارير المحاسبية محط إهتمام العديد من الجهات سواء كانوا افراد أو مؤسسات لكونها هي الموجة الأساس لإتخاذ العديد من القرارات الإستثمارية, ولكون القرارات السليمة يجب أن تكون نابعة ومستندة إلي معلومات دقيقة وذات صلة لذا يجب أن تتوافر صفات معينة في هذه المعلومات تؤهلها لأن تكون قابلة للإعتماد عليها من قبل الأطراف والجهات المستفيدة منها , وإن هذه المعلومات والتقارير المحاسبية تعد من قبل جهة معينة وهي الإدارة التي تكون لها مصالح معينة ترمي إلي تحقيقها من وراء هذه المعلومات وتقدم إلي جهات أخرى متعددة كل منها لها أهدافها الخاصة التي تسعى إلي تحقيقها من إستعمال هذه المعلومات, وغالباً ما تكون هزه المصالح والأهداف متناقضة إلي حد كبير حيث إن الإداره تسعى دائماً وفي حدود ما تسمح به المعايير والتعليمات إلي أن تظهر صورة مشرقة عن أداء الشركة وعن مركزها المالي لكي تحافظ علي إستقرارها الوظيفي للحصول علي المكافآت والحوافز بينما نلاحظ إن هناك هدفا آخرا يسعي المساهمون إلي تحقيقه هو الحفاظ علي سمعة الشركة وزيادة أسعار أسهمها وتعظيم قيمتها والحفاظ علي ديمومة بقائها في الأسواق المالية ...الخ, إن هذه المصالح المتناقضة لها وظهورها علي جودة التقارير والمعلومات المحاسبية المقدمة من قبل الشركة إذ أن قيام إدارة الشركات بتجميل صورة المنشأة من خلال إظهار نتيجة نشاط ومركز مالي للشركة يتصفان بالإيجابية من خلال قيامها بأساليب المناورة والتلاعب في دخل الشركة المعلن , ويمكن القول إن إفلاس الشركات إنهيار بعض الأسواق المالية يرجع بالدرجة الأولى إلي عدم الإلتزام بالإفصاح والشفافية , لذلك يعد إلتزام الشركات بالإفصاح والشفافية من أهم الموضوعات الدائرة في الوقت الحالي , والإهتمام به ناتج عن الإنتشار السريع لتكنولوجية المعلومات في كل المجالات .

ونظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات من الباحثين والمنظمات , فقد أستدعى الأمر إلى الإهتمام بآلياتها التي لم يتناولها بشكل مباشر ومفصل من قبل ، وهي مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وحملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة ،

وبالتالي حماية حقوقهم من خلال دفع المديرين نحو تعظيم قيمة الشركة وتحسين الأداء المالي لها . إن الدراسة تهدف إلى بيان أهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ومحاولة صياغة إطار للإفصاح المحاسبي لما لهذا المبدأ من أهمية في المحاسبة والحوكمة ، والتعريف بحوكمة الشركات وأهميتها وآلياتها الداخلية والخارجية وتأثيرها على النواحي الإقتصادية والقانونية والاجتماعية لتدعيم إدارة الشركة وكفاءة الأسواق المالية ، فضلاً عن دور المعلومات المحاسبية في حوكمة الشركات وآلياتها ولاسيما الداخلية وكذلك تقويم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ومدى فاعليتها في تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في الشركات المساهمة .

**مشكلة الدراسة:-**

ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق الإفصاح المحاسبي تفصيلا عن المعلومات المحاسبية.ومن هذه النقطة تتفرع مجموعة من المشاكل والتساؤلات العامة.

كيف هو واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسة وما هي أهم التأثيرات الملحوظة التي ألحقتها هذه العبر على مؤشر الإفصاح في القوائم المالية وهل هناك علاقة بين إستقلال مجلس الإدارة والإفصاح المحاسبي على حوكمة الشركات. هل توجد علاقة بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال.

**أهمية الدراسة :ـــ**

-أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءه في إثراء المكتبة وتبين للقارئين بأهمية الحوكمة والإفصاح المحاسبي التي تعتبر من أهم الأسس المعتمدة في أداء الأعمال.

- كما تأتى أهمية الدراسة من حيث تناولها موضوعاً معاصراً بين مدى تأثير مستوى الإفصاح في البيانات المالية بآليات الحوكمة.

-كذلك الأهمية في المساعدة على إستقرار الأوضاع المالية ورفع مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات وكذلك تقليل المخاطر وبناء الثقة مع المساهمين.

**أهداف الدراسة:ـــ**

1.إستجلاء الغموض وتوضيح الرؤية في اتجاه موضوع الحوكمة وعلاقتها بمعالجة ظاهرة الفساد المالي والمحاسبي من خلال.

2.تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفه عامه وحوكمة الشركات في السودان بصفه خاصة.

3.بيان مدى تأثير لجنة المراجعة على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

**فرضيات الدراسة :**

في ضوء تساؤلات إطروحة الدراسة تمثلت الفرضيات في الأتي:

**الفرضية الأولى:**

توجد علاقة إرتباط ايجابية ذات دلاله إحصائية بين حجم الشركة والمؤسسات الاقتصادية ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال.

**الفرضية الثانية:**

توجد علاقة إرتباط سالبة ذات دلاله إحصائية بين إستغلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة والنظام الحوكمى.

**منهجية الدراسة:**

**المنهج الوصفي:** من خلال الدراسة النظرية لمفهوم الحوكمة والمعلومات المحاسبية أيضاً الإفصاح المحاسبي.

**المنهج التحليلي الإستقرائى:** لإستخدام المنهج الإحصائى التحليل وتوزيع قائمة الاستبيان

**حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على عينة من المؤسسات السودانية باستثناء المؤسسات المالية ومؤسسات التامين على مستوى ولاية الخرطوم ( شركة سوداتل ).

**الحدود الزمانية :ـــ** 2022م

**الدراسات السابقة**

**دراسة (خضير، 2009) بعنوان الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية – دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية :**

هدفت هذه الإطروحة الى تقويم الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ومدى فاعليتها في تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية ، وصياغة نموذج مقترح لتقرير الإفصاح عن حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية ودور المعلومات المحاسبية في تنفيذها في عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، استندت الدراسة على تحليل نتائج نموذجين اثنين من من استمارات الإستبيان المعدة لتحقيق هدف الدراسة ، صممت الأولى لإستقصاء آراء الأكاديمين والخبراء بشأن دور المعلومات المحاسبية في تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في حين صممت الثانية لتقويم نظام المعلومات المحاسبية في عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وبالتالي تقويم دور المعلومات المحاسبية في تنفيذ اللآليات الداخلية لحوكمة الشركات وتناولت الدراسة فرضيتان اساسيتان هما (تؤثر المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها في تفعيل حوكمة الشركات لتعزيز كفاءة الأسواق المالية

– تؤثر المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها في التنفيذ الفعال للآليات الداخلية لحوكمة الشركات)، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية اهمها التحليل العاملي والوسط الحسابي والإنحدار الخطي البسيط ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات اهمها:

1- نظراً للإهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات ، فقد استدعى الأمر الى الإهتمام بآلياتها ، وقد تبنت الدراسة الآليات الداخلية لحل التعارض بين المديرين وحملة الأسهم من جهة وبين حملة الأسهم الكبار من جهة اخرى.

2- يتوقف تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها بكفاءه وفاعلية على ما يتاح لها من معلومات، ولا سيما المعلومات المحاسبية .

**دراسة(عمار و سامي 2010) بعنوان تطبيق قواعد الحوكمة واثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية – دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية في ولاية بسكرة .**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، وكذلك التعرف على الإجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الإستفادة منها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، والوقوف على اثر الإفصاح والشفافية وتأثره بقواعد حوكمة الشركات ، والوقوف على جودة المعلومات المحاسبية ، وتأثرها بقواعد حوكمة الشركات ، وتستمد هذه اهميتها في التأكيد من اهمية تطبيق قواعد الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية ، والإستفادة منها في تطوير الممارسة المحاسبية وذلك من خلال إبراز اثرها على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، وتناولت الدراسة ثلاثة فرضيات وهي(توجد علاقة بين كل من وجود مقومات اساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة– توفر مقومات تدعم اصحاب المصالح في ممارسة الرقابة علي الإدارة – توفر مقومات الإفصاح والشفافية وبين زيادة درجة الإفصاح وجودة التقارير لشركات المساهمة محل الدراسة) وتم التوصل للنتائج الاتية وجود اساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة من خلال تناسب متكلبات قواعد الحوكمة مع مقدار الإفصاح في شركات المساهمة محل الدراسة، توفر تشريعات واضحة تحدد المسؤليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في شركات المساهمة ، وتم التوصل إلي توافر مقومات اثر اصحاب المصالح ومجلس الإداره لتوفير إستمرارية الشركة، وكزلك توافر مقومات الإفصاح والشفافية لاصحاب المصالح جميعا من خلال الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة .

**المحور الأول : الإفصاح المحاسبي**

**مفهوم الإفصاح المحاسبي**

**الإفصاح في اللغة:-** من أفصح الشئ إفصاحاً إذ بينه وكشفه يقال الفصيح وصاحب البيان المنطق اللسان وكلام فصيح يقصد به كلام سليم وواضح [1] .

**الإفصاح إصطلاحاً:-** هو خلق الشئ مما يسود به ومنه فصح الرجل أي جادت لغته وافصح تحكم العربية [2] .

**تعريفه عند مصطلح المحاسبين:-**

تعددت تعريفات هذا المصطلح كالاتى ومنها:-

عُرّف الإفصاح المحاسبي بأنه مصطلح يقصد به المعلومات المقدمة ويجب أن تتضمن أو تحتوى على كل مايحتاجه مستخدمو المعلومات حتى يصلوا إلى إستنتاجات ملائمة بحيث لا يتم تجاهل أي معلومة [3] .

إن الغرض الرئيسي من الإفصاح المحاسبي يكون هو توفير المعلومات الملائمة للفئات التي تستخدم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإقتصادية بالمنشأة كما توضح للمستخدمين بعض المتغيرات الرئيسية لتلك المنشأة كقدرتها على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل [4]

**عرّف الإفصاح المحاسبي بأنه:-**

الوضوح وعدم الإبهام في عرض المعلومات المحاسبية عند إعداد الحسابات والقوائم المالية والتقارير المحاسبية.

ومفهوم الإفصاح هو مفهوم نسبي فهو ينطلق من فكرة عامة تتمثل في التغيير الصادق عن الحقيقة لكنه يتأرجح بين كيفية التكليف والمنفعة المرجوة فتلاحظ تفادياً في تحديد المعنى الدقيق المقصود وذلك تبعاً لظروف المنشاة

**وتتمثل أهمية الإفصاح في الآتي:-**

1. تساعد المعلومات المحاسبية المساهمين في بيان مدى نجاح إدارة الأموال بهدف تنمية حقوقهم.
2. تساعد المعلومات المتبعة من التقارير المالية في إظهار مدى كفاءة الإدارة في العمليات الإستثمارية المختلفة للوحدة الاقتصادية.
3. الإعتماد على المعلومات الحاسبية في رسم الخطط والبرامج للوصول إلى الأهداف المنشورة للمستثمرين .

**مقومات الإفصاح المحاسبي:-**

يرتكز الإفصاح المحاسبي على المقومات الرئيسية الآتية:

1. تحديد المستخدم المستهدف للمعلومات لمحاسبية.
2. تحديد الأغراض التي تستخدم فيها المعلومات المحاسبية.
3. تحديد طبيعة ونوع المعلومات المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها.
4. تحديد أساليب وطرق الإفصاح عن المعلومات المحاسبية.
5. توقيت الإفصاح عن المعلومات المحاسبة.

**هنالك العديد من أهداف الإفصاح منها:ـــ**

1. مساعدة متخذي القرارات على صنع قرارات سليمة مبنية على معلومات دقيقة وبالذات في الجانب الإستثمارى لذا يتطلب أن يكون حجم قيمة المعلومات المحاسبية ونوعيتها المفصح عنها يتناسب مع أهمية القرارات الواجب إتخاذها على ضوء توفير تلك المعلومات على أن يكون الإهتمام بالإفصاح مرتبط زمنياً بتحمل نتائج الماضي وفهم وإستعياب الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
2. أن احتياجات المستخدمين الحالية للمعلومات المحاسبية يمكن مقابلتها لمجموعة من القوائم المالية ذات الغرض العام.

**معايير الإفصاح:**

نسبة لأهمية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية حرصت المجاميع المهنية لمعظم الدول على إصدار معايير البيانات الخاصة للإفصاح المحاسبي وقد أصدرت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) عدة معايير في عام 1994م وأشارت اللجنة إلى أن مستخدمي القوائم المالية يحتاجون إلى معلومات ملائمة وموثوقة وقابلة للمقارنة تساعد في تقييم المركز المالي وتكون مفيدة في وضع قرارات إقتصادية ولذالك يجب أن تكون الإفصاحات في القوائم المالية كافية وشاملة لتفي بأغراض المستخدمين في حدود ما يمكن تبرير طلبه في الإدارة.

كما أصدرت لجنة المعايير المحاسبية الدولية رقم 24 الخاص بالإفصاح عن الأطراف ذات العلاقة والمعيار رقم (32) الذي يهدف توفير معلومات من شأنها تحسين المنشأة وتدفقاتها النقدية المستقبلية المرتبطة بتلك الأدوات.

**المحور الثاني : حوكمة الشركات**

**مفهوم حوكمة الشركات**

قد نشأت منذ قديم الزمان فهي (كلمة إغريقية الأصل، فكانت تطلق على البحار الذي يقود ويمتلك السفينة ويتمتع بأخلاقيات نبيلة عالية تؤكد حرصه الشديد على ممتلكات وأرواح الركاب [5] .

إن حوكمة الشركات عبارة عن المصطلح (Corporate governance ) تم البدء في استخدامه مع بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث تزايد إستخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه, وأصبح شائع الإستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. يشير بعض الباحثين إلى أن نظرية الوكالة (agency theory) وما إرتبط بها من إلغاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الإمور داخل الشركة [6] .

**معنى الحوكمة :-**

لقد تعددت الآراء بين الباحثين والكتاب لمفهوم أو تعريف حوكمة الشركات ويؤدي ذلك إلى تعدد إهتمامات الباحثين والكتاب، فعرف البعض حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات التعاقدية بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح فيها بواسطة إجراءات وأساليب تستخدم في الإدارة من أجل تطوير الأداء.

**أهمية الحوكمة في الجانب المحاسبي والرقابي:**

تتمثل أهمية الحوكمة في الجوانب الآتية [7] :

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
2. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بداية من مجلس الإدارة والمديرين والتنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تفادى وجود أخطاء عمدية أو إنحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع إستمرار أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك بإستخدام النظم الرقابية المتطورة.
4. تحقيق الإستفاده القصوى من نظم المحاسبة والمراجعة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق وربط الأنفاق بالإنتاج.

**أهداف حوكمة الشركات:**

فإحدى الباحثين يلخص بان حوكمة الشركات تهدف لتحقيق مايلى [8]: الفصل بين الملكية والإدارة والأداء.

1. تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات.
2. إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومتابعة الأداء.

3. مراجعة وتعديل الأنظمة الحاكمة (القوانين) للأداء بحيث تتحول مسؤولية الرقابة لكل من الطرفين ومجلس الإدارة .
4. الفصل بين المهام والمسؤوليات للمدراء التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
5. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

**أثر الحوكمة على الأقتصادى القومي:**

1. زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
2. تعميق دور سوق للمال وبناءه قدرته على تهيئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار
3. الحفاظ على حقوق الأقلية ( صغار المساهمين)
4. نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية.
5. خلق فرص عمل جديدة.
6. تحقيق معدلات النمو المطلوبة.

**الفساد:**

يعرف الفساد بشكل عام بأنه استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية إلا أن هنالك ثلاثة شروط توفرها في العملاء لكي يعتبر عملاً ينظر على الفساد وهي:-

1. أن يتم انتهاء مبدأ التعامل مع الناس على أساس أن جميعهم متساوين
2. أن يكون تضارب المصالح واضحاً ومقصوداً.
3. أن يكون هنالك مصلحة للطرفين لإرتكاب هذه المخالفة وليست بالضرورة مصلحة بل قد تكون في شكل خدمات أو هدايا.

**أسباب الفساد:-**

له جذور متعددة وعادة ترجع للهياكل الرديئة والضعيفة للمؤسسات وهذه الجذور تتضمن الآتي:-

1- إنعدام المنافسة.

2- فعادة الشركات المنتجة العاملة بأسواق الإحتكار تعمل على التحفيز القوى ليرضي الحكومة إذا كانت الحكومة ترى الإحتكار.

3- إنخفاض أجور العاملين في القطاع العام والأجهزة الدولية.

**العوامل التي تعوق تطبيق الحوكمة:**

بالرغم من المزايا التي تحققها الحوكمة إلا أن هنالك بعض الصعوبات التي تواجهها في التطبيق وتتمثل في الأتى:-

1. قد حدد جنسين وميكاينج (Gene and mocking) أول من جدد مشابكة تعريف حوكمة الشركات بإطار مشكلة المؤسسة (agencyeroblem) أي تعارض مدير الشركة مع مصالح المساهمين ولقد خُلصت الأبحاث المتعددة والمتجدده إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح وحقوق المساهمين تساهم بالحد من أساليب الإحتيال وتضارب المصالح.

2. فقد أوضح لابروتا وآخرون 1998-1996م- laparta إن التشريعات والقوانين ذات الصلة بالحوكمة الأهم تأثير ملموس بكفاءة ممارسات حوكمة الشركات مؤكد على أن الدول التي تتمتع بحصة الأسهم فيها بالحصول على حقوقهم تتسم أسواقها بإرتفاع نسبة رأس مال السوق وإرتفاع الاكتئاب العام فيها.

3. أن التطور المالي قد لعب دوراً هاماً بتعقيد تطبيق حوكمة الشركات وساعد على تطوير الأسواق ومخاطرة الائتمان.

4. ففي ورقه بحثية تحمل عنوان التكنولوجيا وإنتاج المعلومات وكفاءة السوق فقد ناقش (دارفوليو، وبليدور، شلايفر).

**الإطراف التي لها علاقة بمفهوم حوكمة الشركات:-**

هي الإطراف التي يكون يهمها موضوع الشركات بصورة عامة والمنظمة لعمل الشركات مثل: الحكومة (ديوان المراقب العام للشركات التي تمتلكها الدولة مصلحة الزكاة والوزارات التي يهمها أمر الشركات خاصة وزارة التجارة والصناعة وغيرها.

هيئة سوق المال والغرف التجارية والصناعية وغيرها)

**أطراف أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:-**

**المساهمون:**

هم الذين يقدمون رأس المال للشركة عن طريق إمتلاك حصة من أسهمها مقابل حصولهم على الإرباح في المدى القصير وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، كما إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

**مجلس الإدارة:**

هم الذين يمثلون المساهمون والإطراف الأخرى ذات المصالح المرتبطة بالشركة حيث يقوم مجلس الإدارة بإختيار المديرين التنفيذيين والرقابة على أدائهم ورسم السياسات العامة للشركة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين [9] .

**الإدارة:** هي الجهة المسؤوله فعلياً عن إدارة الشركة وتحقيق أهدافها الموضوعة إضافة لمسئوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها [10].

**أصحاب المصالح:** وهم الأطراف الذين تربطهم مصالح بالشركة مثل الدائنون

**المحور الثالث: الدراسة الميدانية**

**نبذه تعريفية عن شركة سوداتيل:**

مجموعة سوداتل للإتصالات هي إحدى كبرى شركات الإتصالات في المنطقة لتلبية إحتياجات العملاء في السودان وافريقيا. فمنذ تأسيسها في 13 سبتمبر 1993م، خطت سوداتل بخطوات ثابتة للإنتقال من الأسواق العالمية. وتشكل سوداتل جسر التواصل بين العالم العربي وأفريقيا وبقية أرجاء العالم، حيث تصل السودان بالمملكة العربية السعودية عن طريق الكيبل البحري، والسودان بمصر وإثيوبيا عن طريق شبكة الألياف البصرية. ويشارك السودان في كيبل وسط وغرب أفريقيا الذي يمتد من السودان عبر القارة الأفريقية وصولاً إلى جنوب أفريقيا. وتقدم سوداتل خدمات إتصالات متنوعة، وظلت على الدوام ذات قدرة على المنافسة مع الشركات الأخرى وتعني سوداتل بتوفير خدمات الهاتف المحمول، والثابت، ونقل الحركة وخدمات البيع بالجملة. تقدم سوداتل خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصورة بأحدث التقنيات التي توصل لها العالم في مجال الإتصالات والمعلومات عبر شبكات NGN والجيل التالي G3 الجيل الثالث [11].

وتوسعت خدمات سوداتل لتعم المدن والمناطق الريفية، لتشكل بذلك حضوراً كبيراً وتغطية واسعة. وتنسجم البنية التحتية لسوداتل وتتكامل جيداً مع كافة عناصر الإتصالات الحديثة سواء فيما يتعلق بشبكيات الألياف البصرية أو الشبكات النحاسية واللاسلكية لكي تنطلق كافة هذه الشبكات من قاعدة تقنية مشتركة هي الأفضل والأحدث في مجال الاتصالات. وتتولى سوداتل حالياً تشغيل أعمال الإتصالات في أربعة دول أفريقية غير السودان ( مورتانيا، السنغال، غانا، غينيا) في مجالات الهاتف المحمول، والهاتف الثابت، والإنترنت، وخدمات السعات العريضة.

وتمثل سوداتل نسبة 13% من الأسهم في مشروع الكيبل القارئ لشرق أفريقيا و50% من مشروعي الكيبل البحري الأول والكيبل البحري الثاني وهما مشروعان كبيران لربط حركة الإتصال ونقلها بين دول القارة الأفريقية، كما يقدمان خدمة الإنترنت ذات السعات العريضة، فضلاً عن الكيبل البحري مع المملكة العربية السعودية عبر البحر الأحمر والربط بالألياف البصرية مع مصر وإثيوبيا [12].

كما تمتلك سوداتل نسبة 12% من مشروع الكيبل البحري الذي يربط أفريقيا بأوربا من جنوب أفريقيا إلي فرنسا مروراً بالساحل الغربي لأفريقيا عبر 23 دولة [13].

لسوداتل مستثمرين من المملكة العربية السعودية، واليمن، وقطر، والبحرين، وإيران، وسلطنة عمان، والأردن، ومع أكثر من14 مصرفاً محلياً وإقليمياً، ومع أكثر من 80 شركة سودانية وإقليمية [14] .

ومنذ انطلاقتها أنفقت سوداتل على فعاليات المسئولية الاجتماعية لتلبية إحتياجات مشاريع التعليم والصحة والمياه وتنمية المجتمع [15].

**الرؤية:**

أن تكون سوداتل حاضرة بخدماتها في كل بيت سوداني، وان ينعم زبائنها بحياة أفضل عبر منتجاتها وخدماتها المتطورة التي تناسب إحتياجاتهم وإمكانياتهم، وأن تعمل الشركة على تطوير مجتمعها الذي تعمل فيه، وتساعد في رفعته وتنميته في مختلف المناحي.

**الأهمية :**

مهمة سوداتل الرئيسية هي إثراء الحياة الإقتصادية والثقافية والإجتماعية في القارة الأفريقية ببث روح الإتصال وإنتشالها من براثن الجهل بنور العلم الذي تساعد في توفيره عبر خدمات الإتصال ونقل البيانات والإنترنت.

**القيمة : تقوم قيمة سوداتل على ركائز أساسية [16]:**

- روح الفريق
- إرضاء العميل
- الأمانة
- الإبداع والإبتكار
- التجويد في الأداء

**الهدف:**

تهدف سوداتل إلى تقديم خدمات المعلومات والاتصالات بأحدث التقنيات لتلبية متطلبات البنية التحتية للتنمية في، البلاد وإستخدام أحدث ما توصل إليه العالم في مجال تقنية الإتصالات، لتوسيع تغطية شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية لكافة المجتمعات، وتحسين مقدرات الشبكة التشغيلية، سواء من حيث الكم والنوع، ورفع مستوى تأهيل الأفراد، والظهور بمظهر ناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا وبقية أنحاء العالم. وتعزيز النجاح الذي حققته سوداتل بجني الأرباح العالمية والدخول في المنافسات ، وإستخدام احدث التقنيات لتوسيع قاعدة الخدمات للوصول إلى المناطق النائية [17].

**الدراسة الميدانية**

**تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

قام الباحث بعرض نتائج الدراسة الميدانية علي ضوء الاستبانة الخاصة بموظفي شركة سوداتل، وذلك للحصول على وصف طبيعة بيانات الدراسة من خلال النسب المئوية وجداول التوزيع التكرارية لمعرفة درجة التجانس بين إجابات المبحوثين وكذلك المؤهل العلمي للموظفين والعاملين بالشركة مدعماً بالرسم البياني

وفيما يلي يقدم الباحث وصفاً دقيقاً مفصلاً عارضين نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة الجداول علي أسئلة الإستبانة .

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل للأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة.

اعتمد مستوي الدلالة 5% الذي يقابله مستوي ثقة95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها.

**البيانات الشخصية :-**

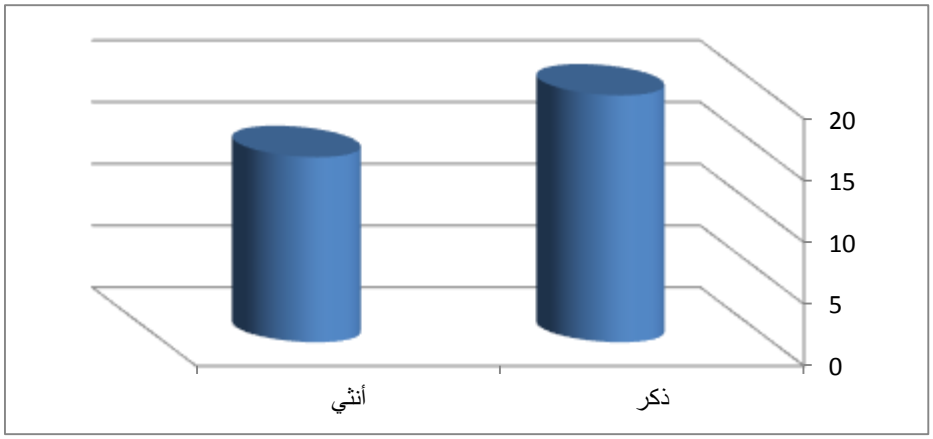
**النوع:**

جدول رقم ( 1/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للنوع**

| النوع | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ذكر | 20 | %57 |
| أنثي | 15 | %43 |
| **المجموع** | **35** | **%100** |

المصدر : تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م

الشكل رقم (1/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للنوع**




المصدر : تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م

نلاحظ من الجدول والشكل اعلاه أن (ذكر) كانت تمثل (57%)، ونسبة (أنثي) كانت تمثل (43%) من أفراد عينة الدراسة.

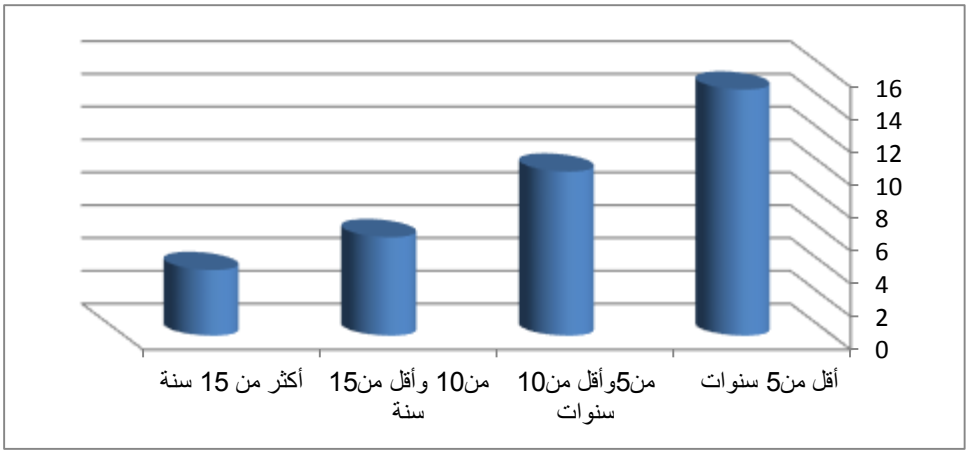
**1. سنوات الخبرة :**

جدول رقم ( 2/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **لسنوات الخبرة**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من5 سنوات | 15 | %43 |
| من5وأقل من10 سنوات | 10 | %29 |
| من10 وأقل من15 سنة | 6 | %17 |
| أكثر من 15 سنة | 4 | %11 |
| **المجموع** | **35** | **%100** |

المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م

شكل رقم ( 2/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **لسنوات الخبرة**




المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م

نلاحظ من الجدول والشكل اعلاه أن (أقل من5 سنوات) كانت تمثل (43%)، ونسبة (من5وأقل من10 سنوات) كانت تمثل (29%)، ونسبة (من10 وأقل من15 سنة) كانت تمثل (17%)، ونسبة (أكثر من 15 سنة) كانت تمثل (11%)، من أفراد عينة الدراسة.

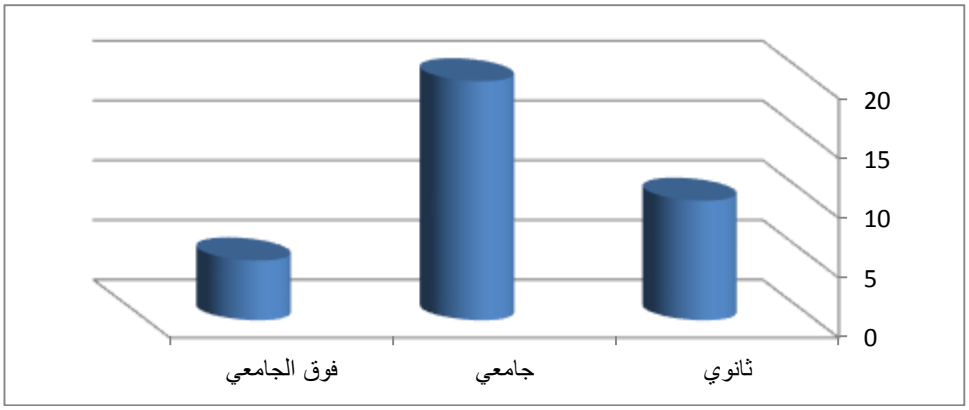
**المؤهل العلمي:**

جدول رقم ( 3/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للمؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ثانوي | 10 | %29 |
| جامعي | 20 | %57 |
| فوق الجامعي | 5 | %14 |
| **المجموع** | **35** | **%100** |

المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss )2022م م

شكل رقم ( 3/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للمؤهل العلمي**




المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss )2022م

نلاحظ من الجدول والشكل اعلاه أن نسبة (ثانوي) كانت تمثل (29%)، ونسبة (جامعي) كانت تمثل(57%)، ونسبة (فوق الجامعي) كانت تمثل (14%)، من أفراد عينة الدراسة.

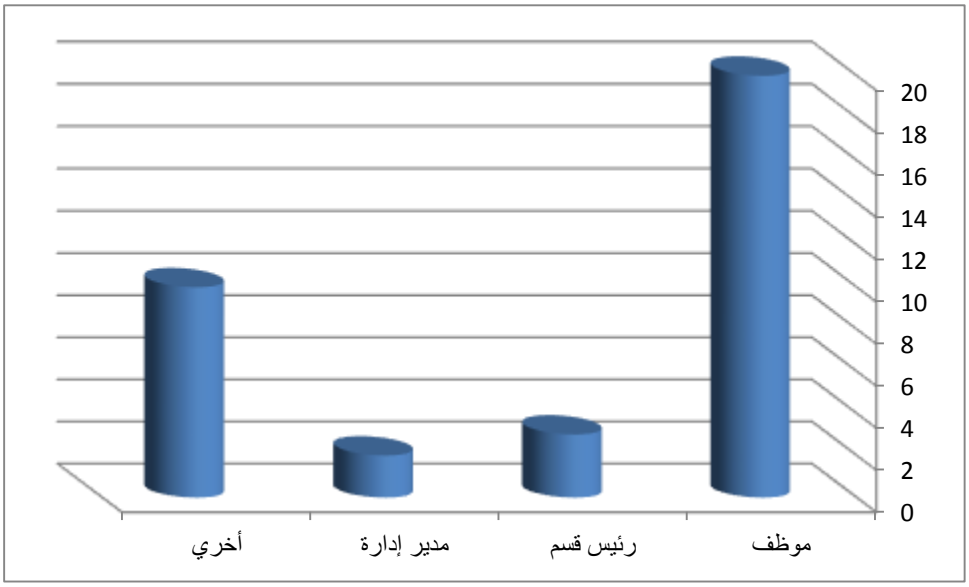
**المسمى الوظيفي:**

جدول رقم ( 4/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للمسمى الوظيفي**

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| موظف | 20 | %57 |
| رئيس قسم | 3 | %8 |
| مدير إدارة | 2 | %6 |
| أخري | 10 | %29 |
| **المجموع** | **35** | **%100** |

المصدر : تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م

شكل رقم ( 4/2/3): يمثل التوزيع التكراري النسبي وفقاً **للمسمى الوظيفي**




المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) 2022م م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة (موظف) كانت تمثل (57%)، ونسبة (رئيس قسم) كانت تمثل (8%)، ونسبة (مدير إدارة) كانت تمثل (6%)، ونسبة (أخري) كانت تمثل (29%)، من أفراد عينة الدراسة.

**تحليل واختبار الفرضيات**

من استمارة الاستبانة المصممة علي نظام خماسي تتدرج من (أوافق بشدة)، (أوافق )، (محايد)، (لا أوافق) (لا اوافق بشده) وعليه سيتم اختبار الفرضيات بالوسط الحسابي لمجتمع الدراسة كالاتي:

- أعطي الرقم 1 (أوافق بشدة) .
- أعطي الرقم 2 (أوافـــــق) .
- أعطي الرقم 3 ( محايـــــد).
- أعطي الرقم 4 ( لا أوافــق).
- أعطي الرقم 5 ( لا أوافق بشدة).

**الوسط الحسابي** = $\frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5}$ = 3

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إيجاد الأوساط الحسابية الموزونه (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية وقيمة كأي تربيع.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين حجم الشركة والمؤسسات الإقتصادية ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال.

جدول رقم (5/2/3) يمثل الأوساط الحسابية للفرضية الأولى

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط أقرب إلي | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الوزن | الدرجة |
| يساهم الإفصاح المحاسبي في تحيد حجم الشركة وحجم أداء الأعمال. | 1.8667 | .43417 | 1 | أوافق بشدة |
| يساهم الإفصاح المحاسبي في عرض القوائم المالية للمستثمرين صورة واضحة مما يسهل من أداء الأعمال. | 2.1333 | .73030 | 2 | أوافق |
| يلعب الإفصاح المحاسبي دوراً في مساعدة المستثمرين في تقييم العائد. | 2.2333 | .81720 | 2 | أوافق |
| يعتبر الإفصاح المحاسبي من احد أهم العوامل المؤثرة في حجم وأداء الأعمال. | 1.9333 | .73968 | 1 | أوافق بشدة |
| يوجد ارتباط كبير بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح المحاسبي | 1.7000 | .74971 | 1 | أوافق بشدة |
| **الوسط العام** | **1.79** | | | |
| **الوزن العام** | **أوافق بشدة** | | | |

المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات علي فقرات الفرضية بين (.43417،.81720) وهذه دلالة علي تجانس آراء المبحوثين حول هذه الفقرات.

ونجد ان الاوساط الحسابية الفعلية لكل فقرات الفرضية كانت أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3)، نجد ايضاً أن الوسط الحسابي العام لكل عبارات الفرضية **(1.79)** بوزن **(أوافق بشدة)** وهو أقل من الوسط وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل علي صحة الفرضية توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين حجم الشركة والمؤسسات الاقتصادية ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال.

جدول رقم ( 6/2/3): يمثل نتائج اختبار كأي تربيع للفرضية الأولى

| الفقرة | قيمة كأي المستخرجة | درجات الحرية | Sig درجة المعنوية |
|---|---|---|---|
| يساهم الإفصاح الحاسبي في تحيد حجم الشركة وحجم أداء الأعمال | 25.400[a] | 2 | .000 |
| يساهم الإفصاح المحاسبي في عرض القوائم المالية للمستثمرين صورة واضحة مما يسهل من أداء الأعمال | 30.333[b] | 4 | .000 |
| يلعب الإفصاح الحاسبي دوراً في مساعدة المستثمرين في تقيم العائد | 68.000[b] | 4 | .000 |
| يعتبر الإفصاح المحاسبي من احد أهم العوامل المؤثرة حجم وداء الأعمال | 38.533[c] | 3 | .000 |
| يوجد ارتباط كبير بين حجم الشركة ومستوي الإفصاح المحاسبي | 21.800[a] | 2 | .000 |

المصدر : تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss )2022م

من الجدول يتضح ان قيمة كأي تربيع المحسوبة كانت (38.533c،25.400[a]) بدرجة حرية (2) وهذا يدل علي ان هنالك تجانس بين اجابات المبحوثين علي فقرات الفرضية وهي وكلاً تحت مستوى دلالة معنوية أقل 5% وهذا يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة أحصائية بين اجابات المبحوثين حول هذه الفقرات، وعليه يمكننا القول بأن الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين حجم الشركة والمؤسسات الاقتصادية ومستوى الإفصاح في أداء الأعمال تعطي نتائج دقيقة.

**الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة والنظام الحوكمي.**

جدول رقم (7/2/3) يمثل الأوساط الحسابية للفرضية الثانية

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط أقرب إلي | |
|---|---|---|---|---|
| | | | الوزن | الدرجة |
| ان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يؤثر سلبياً على النظام الحوكمي. | 2.2333 | 1.00630 | 2 | أوافق |
| يؤثر النظام الحوكمي سلبياً علي أعضاء الإدارة. | 2.2333 | .72793 | 2 | أوافق |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ان استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يرتبط بنوعية النظام الحوكمي داخل الشركة. | 2.2667 | .86834 | 2 | أوافق |
| استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يؤثر سلبيا على النظام الحكوكمي. | 1.9333 | .69149 | 2 | أوافق |
| تؤثر الإدارة بشكل كبير علي عملية الإفصاح في النظام المحاسبي. | 2.1667 | .59209 | 2 | أوافق |
| **الوسط العام** | **2.12** | | | |
| **الوزن العام** | **أوافـــق** | | | |

المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss ) من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات علي فقرات الفرضية بين(1.00630، 59209.) وهذه دلالة علي تجانس آراء المبحوثين حول هذه الفقرات. ونجد ان الاوساط الحسابية الفعلية لكل فقرات الفرضية كانت أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3)، نجد ايضاً أن الوسط الحسابي العام لكل عبارات الفرضية (2.12) بوزن (أوافـــق) وهو أقل من الوسط وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل علي صحة الفرضية. توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة والنظام الحوكمي.

جدول رقم ( 3/2/8/ ): يمثل نتائج اختبار كأي تربيع للفرضية الثانية

| الفقرة | قيمة كأي المستخرجة | درجات الحرية | Sig درجة المعنوية |
|---|---|---|---|
| ان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يؤثر على سلبياً علي النظام الحوكمي. | 20.410[a] | 4 | .001 |
| يؤثر النظام الحوكمي سلبياً علي أعضاء الإدارة | 23.313[b] | 4 | .000 |
| ان استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يرتبط بنوعية النظام الحوكمي داخل الشركة | 28.000[b] | 2 | .000 |
| استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يؤثر سلبيا علي النظام الحوكمي | 58.533[c] | 3 | .003 |
| تؤثر الإدارة بشكل كبير علي عملية الإفصاح في النظام الحاسبي. | 31.810[a] | 4 | .000 |

المصدر: تحليل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( spss )2022م

من الجدول يتضح ان قيمة كأي تربيع المحسوبة كانت (20.410a ، 31.810a) بدرجة حرية 2 وهو يدل على أن هنالك تجانس بين اجابات المبحوث علي فقرات الفرضة وهي وكلاً تحت مستوى دلالة معنوية أقل 5% وهذا يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول هذه الفقرات، وعليه يمكننا القول بأن الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة والنظام الحوكمي تعطي نتائج دقيقة.

**النتائج:**

1. يؤثر نظام الإدارة الحوكمي على المستخدم تأثير كبير في عملية الإفصاح في النظام المحاسبي.
2. تساهم في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية.
3. تؤثر إدارة الحوكمة على عملية الإفصاح في النظام المحاسبي.
4. أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يرتبط بنوعية النظام الحوكمي داخل الشركة
5. يلعب الإفصاح المحاسبي دوراً مهماً في مساعدة المستثمرين في تقييم العائدات.
6. استقلال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة يؤثر سلبيا علي النظام الحوكمي.

**التوصيات :-**

1. ضرورة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح على كافة الشركات التي تنشر حساباتها و قوائمها المالية للجمهور
2. تطبيق القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير التي تتضمن الإفصاح عن الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر علي الإدارة.
3. ضرورة تطبيق معايير جيدة لإختيار أعضاء مجلس الإدارة التي تقوم على تحديد المهارات والقرارات والخصائص التي يجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة وذلك قبل تشكيل المجلس وكذلك تحديد المؤهل العلمي والخبرات العلمية التي ينبغي توفرها في أعضاء مجلس الإدارة
4. ضرورة توفر البساطة والإفصاح الكامل من خلال تقديم المعلومات بصورة سهلة ومبسطة تمكن المختصين من تقييمها.
5. يجب ان تطبق قواعد الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين لإن تلك القواعد تضمن حقوقهم

## الهوامش


1. أشرف حنا ميخائيل (2005) ، تدقق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات بحوث وأراق ، المؤتمر العربى الأول القاهرة .
2. أمين السيد أحمد لطفى (2005) ، المراجعة الدولية وعولمة أسواق المال الإبراهمية في الدار الجامعية.
3. امين السيد لطفى (2007) ، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد الاسكندرية : الدار الجامعية .
4. بابكر مبارك عثمان حوكمة الشركات (2007) ، مجلة الخرطوم الجديدة العدد 49 ، الخرطوم يونيو.
5. البنك الأهلى المصرى (2003) ،إسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات " حوكمة الشركات النشر الإقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد السادس والخمسون .
6. الحسن بن محمد – مفردات في غريب القراب مصر مكتبة الانجلو المصرية ، بدون تاريخ
7. حمد إبراهيم عبدالسلام تركى(1987) – متطلبات الإفصاح العام .
8. رضوان حلوه (2003) ، هيكل نظرية المحاسبة .
9. سمية فوزى (2007)، حوكة الشركات والنمو الأقتصادى مع التطبيق على مصر، ندوة جمعية المحاسبين والمراجعين المصريين .
10. السيد محمد السدينى (2005) ،حوكمة الشركات والتنمية الإقتصادية والإجتماعية،مع إشارة إلى مصر،بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات،الأسكندرية ،1508 سبتمر 2005م الجزء الأول .
11. صلاح سالم الحليان (2010) ، مقارنة بعنوان لماذ نكره الأفصاح ، نشرت في الموقع الإلكترونى " الرؤية الاقتصادية ".
12. طارق عبد العال(2004) ، حوكمة الشركات الإسكندرية ، الدار الجامعية .
13. طارق عبدالعال حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ (2005) ، تطبيقات الحوكمة في المصارف الأسكندرية ، الدرا الجامعية .
14. فؤاد تاكر (2005) – الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية والعربية حسب المعايير – ورقة مقدمة للمؤتمر الصحفى والعربى – الشركة بين العمل المصرفى والإستثمارات من أجل التنمية.
15. النشرة الاقتصادية للبنك الاهلى للمصرى 2003م دارسة العدد 14 .
16. الهادى آدم (2008) ،نظرية تطبيق ،حوكمة للشركات في تقويم الأداء أسواق الخرطوم للإوراق المالية – المجلة العلمية للبحث والدراسات التجارية، كلية التجارة والادارة واعمال ــ جامعة حلوان – العدد الرابع .
17. الهادى آدم أبراهيم (2009) ،نظرية المحاسبية الخرطوم ، ص 172 .

# أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات

## The Impact of Digital Transformation on the Performance of Workers in Telecommunications Companies.

الباحثة. مريم محمد الزعبي، ماجستير محاسبة (MBA)

**الملخص**

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الشركة مدعومة بالتقنية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، شركات الاتصالات.

**Abstract**

The study sought to know the impact of digital transformation on the job performance of workers in telecommunications companies and to provide recommendations and suggestions that enhance the role of digital transformation in improving the job performance of workers in telecommunications companies, where the study adopted the descriptive analytical method, where the study sample included an intentional sample of employees (director, assistant director, head of the department) in Jordanian telecom companies, where (246) questionnaires were received. Where the results showed the presence of a statistically significant role at the significance level ($5\% \leq \alpha$) for digital transformation with its dimensions (digital transformation strategy, organizational culture for digital transformation, transformational leadership for digital transformation, human resources) on the job performance of workers in telecommunications companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. Accordingly, the study recommended many recommendations, the most important of which is that the digital transformation within telecommunications companies is not only related to technology but redefines the entire business strategy of telecommunications companies.

**Keywords**: Digital Transformation, Job Performance, Telecommunications Companies.

**المقدمة**

أصبح التطور التقني المتسارع واقعاً معاشـــاً، وأصبح اقتصـــاد المنصـــات والتطبيقات الرقمية توجهاً اقتصادياً عصرياً يصعب تجاهله، بل من الضروري التكيـــف مع معطياتـــه التـــي غـــزت مختلف مجالات الحياة، سواء مـــن خـــلال الاستثمارات الواسعة في مجالات تكنولوجيا المعلومات وثورة الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والمؤتمرات التفاعلية، وتكنولوجيا الهواتف الخلوية، وغيرها من تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، أو من خلال التحولات الرقمية لإدارة المؤسسات في تقديم المنتجات والخدمات وتقييم فعاليتها، والتخلي عن كثير من الإجراءات والممارسات التقليدية, وفي إطار هذه البيئة الرقمية الحافلة بمشاهد متزايدة من تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، وتوظيف أساليب الذكاء الاصطناعي، وميلاد فجر حقبة ذكاء المنظمات الرقمية المبنية على كل من العاملين والمتعاملين معها؛ فقد اندفع الجميع نحو تقبل التكيف والتعامل مع التكنولوجيات الرقمية والنظم والتطبيقات الذكية، والدخول سريعاً في حقبة غير مسبوقة في تاريخ البشرية، الأمر الذي يسهم في تحضر وتنوير أبعاد الحاضر، واستشراف آفاق المستقبل القريب والبعيد، والتخطيط للتعامل معه بكفاءة عالية.

يشهد عصرنا الحالي العديد من التغيرات المتسارعة والمتلاحقة، نتيجة العولمة والانفتاح المعرفي وثورة المعلومات، فقد كان من أهم ملامح هذا العصر المنافسة الشديدة كحقيقة أساسية لتحديد نجاح أو فشل الشركات، لذلك أصبحت الشركات بحاجة الى العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية. وعليه فان تزايد حدة المنافسة التي تهدد وجود الكثير من الشركات دعت الحاجة الى اللجوء إلى الإبداع والعمل على تنميته المستدامة بشكل جدي، وذلك على اعتبار أن الشركات المتميزة هي التي يمكنها الإبداع بشكل دائم ومستمر، وبالتالي فقد أدركت الشركات أن القيمة الحقيقة لها لا تتجسد في رأسمالها المادي فقط، وإنما برأس مالها البشري أيضا، وذلك لما له من تأثيرات على الارتقاء بمستوى أداء الشركة وتحسين قدرتها التنافسية، وذلك من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات بشرية إبداعية[1] .

لذلك يسعى الباحثين من خلال هذه الدراسة الى بيان أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات.

**مشكلة الدراسة:**

ونتيجة للعوائق أمام تفعيل الاتصال الرقمي بسبب وقلة الخبرات لدى والتجارب لدى الموظفين، وامكانية مواجهه بعض الأخطاء الفنية التي قد تواجه شركات الاتصالات، مما قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين. من ناحية أخرى، تحد تجربة التحول الرقمي من مدى الحرية التي يتمتع بها

الموظفون في أداء اعمالهم، والتي تؤدي الى تقليل التفاعل المادي بين الموظفين، مما سبق تأتى هذه الدراسة للكشف عن التعرف على مدى تقبل موظفي شركات الاتصالات للتحول الرقمي، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي شركات الاتصالات؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي لموظفي شركات الاتصالات؟
- ما تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي شركات الاتصالات؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وهذا ما يتطلب تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اختبار العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.
- اختبار أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية العلمية:** تتمثل أهمية هذا الدراسة من الناحية العلمية في الموضوع الذي يتناولها، وهو موضوع حديث في إدارة التحول الرقمي في شركات الاتصالات، ولم يلق الاهتمام الكاف من الكتابات العربية، حيث لم تتعرض دراسة باللغة العربية للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات في ضوء البيانات التي توفرت للباحث وقت إجراء هذه الدراسة، مما قد يثرى البحث الإداري في هذا المجال، ويفتح أفاق مستقبلية لدراسة هذا الموضوع في قطاعات اقتصادية أخرى.
- **الأهمية العملية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية في تزايد اهتمام الشركات بالتحول الرقمـــــي في شركات الاتصالات كركيزة أساسية، علاوة على تزايد أهمية التحول الرقمي للقطاع من قبل شركات الأردنية الاتصالات التي اعتمدت بشكل كامل على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات، وهذا يتطلب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

كأحد متطلبات نجاح التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإلكترونية. ويأمل الباحثين أن تفيد التوصيات القائمين على إدارة التحول الرقمي في الشركات الاردنية بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص من خلال تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين في شركات الاتصالات.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال النصف الثاني من عام 2022.

**فروض الدراسة:**

تم صياغة الفرض الرئيسي للدراسة والفرضيات الفرعية بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، كتالي:

**الفرضية الرئيسية** (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

**الفرضية الاولى** (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات

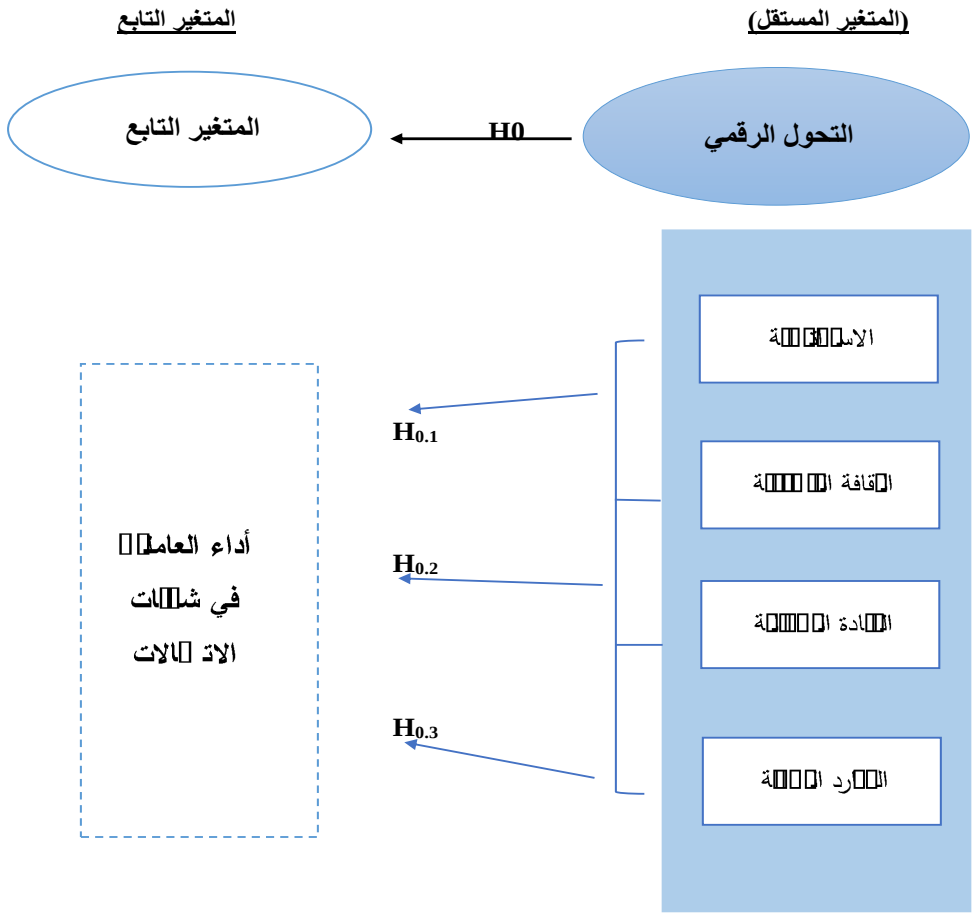
**الفرضية الثانية** :(H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات

**الفرضية الثالثة** (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التحويلية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.

**الفرضية الرابعة** (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قدرة الموارد البشرية على تقبل التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.

**نموذج الدراسة:**

اشتمل نموذج الدراسة الحالية على أبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، كما هو موضح في الشكل (1).




**الشكل (1)**

**الدراسات السابقة:**

هدفت دراسة على شديد (2021) [2] إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحثين في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداه لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع

القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

استهدفت دراسة خميس(2021) [3] قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (251) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%)، كما اشارت إلى وجود تاثير معنوي ايجابى للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفى ضوء هذه النتائج يوصى الباحثين بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضا تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين فى البنوك التجارية المصرية.

هدفت دراسة حماد (2020) [3] إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة (318) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثين بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

حاولت دراسة بوخلوف (2020) [4] رصد أهمية مشروع التحول الرقمي في المغرب وقياس آثاره في حل مشكلات الإنسان من ناحية، وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية. في ذات الصدد؛ سعت المقالة إلى مقاربة حدود إسهام التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية، مستعرضة أهم سياقات ودواعي تنبي ورش الرقمنة عبر آلية الإدارة الإلكترونية، محددة في

الآن نفسه أبرز خصائصها ومميزاتها بالمقارنة مع نظيرتها التقليدية. كما عملت على رصد واقع تفعيل مشروع الرقمنة ومعوقات تنزيله في ظل عالم متحول.

تناولت دراسة (Guzmán-Ortiz, et al, 2020 ) [5] أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو، واعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستبيان في تجميع البيانات من عينة قومها (305) موظفا تتراوح أعمارهم بين (25) سنة وما فوق في عدد أربعة شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويبا وكوزكو وإيكيتوس وليما وتاكنا وتروجيلو في بيرو، وأظهرت نتائج الدراسة أن تجربة خدمة العملاء بناء على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين، وبالمثل، فإن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي، ولا يوجد أي تأثير على السلوك العكسي أخيرا، وفيما يتعلق بتأثير نموذج العمل القائم على التحول الرقمي لا يوجد أي أثر على أداء المهام، والأداء السياقي، بينما يولد سلوكًا عكسيًا.

وسعت دراسة (2018) Oranga and Ondabu [6] إلى تحديد أثر برامج محو الأمية المالية وزيادة انتشار فروع البنك وأجهزة الصراف الآلي والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، واستخدام الوكلاء والممثلين، على الأداء المالي للبنوك المدرجة في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع من الموظفين على مستوى الإدارة والتشغيل في أحد عشر بنكاً مدرجا في بورصة نيروبي للأوراق المالية. مع جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر الشمول المالي لها تأثير إيجابي وقوي على الأداء المالي للبنوك من حيث العائد على حقوق الملكية. كما توصلت الدراسة إلى أن برامج محو الأمية المالية لها تأثير إيجابي، ولكنه ضعيف على الأداء المالي للبنوك.

كما أن هناك اهتمام كبير من الفكر الإداري بدراسة آثار التحول الرقمي، فقد تناولت دراسة (Chen, et al, 2016) [7] أثر بوابات الخدمة الرقمية على الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج التايوانية، وقد تم تحليل وظائف التوصيل باستخدام أبعاد فائدة البوابة، وواجهة البوابة، ووظائف البوابة الموجهة نحو الخدمة على النتائج المتصورة لمستخدمي منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على كل من الاساليب الوصفية والكمية في اختبار فروض الدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الميدانية والاستطلاعات من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وإشارت نتائج

الدراسة إلى أن بعد وظيفة البوابة الموجهة نحو الخدمة، والذي يتكون الخدمة، ووظيفة (B2B)، والحوسبة السحابية، يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. وهذه النتائج توفر دليلا عمليا كمؤشرات إعلامية لواضعي السياسات ومقدمي خدمات المعلومات والمديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة لتقييم العناصر الممكنة لتصميم بوابة الويب في الصناعة التقليدية. وقد تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة موفري خدمة البوابة الإلكترونية في تصميم وظائف بوابة ويب أفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة.

**المنهجية**

تتبع الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف على دور التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات من خلال الاختبارات الاستباقية التي تسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن اسئلتها وتحقيق أهدافها.

**مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركات الاتصالات في المملكة الاردنية الهاشمية والبالغ عددها (3) شركات. اما عينة الدراسة فقد اشتملت على عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، حيث تم استلام (246) استبانة الكترونياً. والجدول التالي يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين والتي كانت كما يلي:

**جدول (1.3):** المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

| المتغير | الاجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 126 | 51.2 |
| | انثى | 120 | 48.8 |
| | **المجموع** | 246 | 100 |
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة | 174 | 70.7 |
| | 30- اقل من40 سنة. | 51 | 20.7 |
| | 40- اقل من50 سنة. | 17 | 6.9 |
| | 50 سنه فما فوق | 4 | 1.6 |
| | **المجموع** | 246 | 100 |
| الدخل الشهري | أقل من 500 دينار أردني. | 177 | 72 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 500- اقل من750 دينار أردني. | 45 | 18.3 |
| | 750 - اقل من1000 دينار أردني. | 18 | 7.3 |
| | 1000 دينار أردني فأكثر. | 6 | 2.4 |
| | **المجموع** | 246 | 100 |
| المستوى التعليمي | ثانوية عامة أو ما دون | 3 | 1.2 |
| | دبلوم متوسط | 3 | 1.2 |
| | بكالوريوس | 171 | 69.5 |
| | دراسات عليا | 69 | 28 |
| | **المجموع** | 246 | 100 |
| المسمى الوظيفي | مدير | 27 | 11 |
| | مساعد مدير | 30 | 12.2 |
| | رئيس قسم | 15 | 6.1 |
| | **المجموع** | 246 | 100 |

تبين من الجدول أعلاه ان (51.2%) من موظفين شركات الاتصالات الاردنية من الذكور، فيما بلغت نسبة عدد الموظفين الإناث (48.8%)، وهي نسبة شبه متساوية مما يدل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في شركات الاتصالات الاردنية.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان النسبة الاكبر من موظفين شركات الاتصالات عينة الدراسة والبالغة (70.7%) كانت أعمارهم تتراوح (أقل من 30)، في حين كانت النسبة الاقل والبالغة (1.6%) من موظفين شركات الاتصالات التى تتراوح اعمارهم بين (50 سنه فما فوق)، مما يدل على التنوع العمري في تلك الشركات.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان النسبة الاكبر من موظفين شركات الاتصالات عينة الدراسة والبالغة (72%) كان دخلهم الشهري (أقل من 500 دينار أردني.)، في حين كانت النسبة الاقل والبالغة (2.4%) من موظفين شركات الاتصالات التي يتراوح دخلهم (1000 دينار أردني فأكثر.)، مما ان معظم موظفين شركات الاتصالات الاردنية هم افراد محدودين الدخل.

ويبين الجدول اعلاه ان معظم موظفين شركات الاتصالات الاردنية من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم (69.5%) (28%) على التوالي، فيما كانت نسبة افراد العينة من حملة الثانوية العامة فما دون والدبلوم المتوسط (1.2%) وهي النسبة الاقل، مما يعطي اشارة على وجود الكفاءة العلمية الكافية في تلك الشركات.

ويبين الجدول اعلاه ان معظم موظفين شركات الاتصالات الاردنية من الموظفين الاداريين حيث بلغت نسبتهم (70.7%)، فيما كانت نسبة افراد العينة من المستويات (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) (11%)، (12.2%)، (6.1%) على التوالي.

**طرق جمع البيانات**

لقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال مصدرين اساسين وهما المصادر الاولية والمصادر الثانوية والتي كانت كما يلي:

**أولاً: المصادر الأولية:** وهي أداة الدراسة التي تم اعتمادها وتطويرها من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، والتي تم توزيعها على عينة قصدية من مدراء مديريات دوائر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات داخل شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية

**النتائج**

يعرض هذا القسم الوصف التحليلي لبيانات الدراسة من خلال الاختبارات الوصفية وأساليب الاحصاء الاستدلالي، وذلك في سبيل الاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وصولاً الى النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة الحالية.

**التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

لغاية الاجابة عن أسئلة الدراسة، يعرض هذا الجزء وصفاً لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة بهدف الحكم على دراجات الموافقة، والترتيب النسبي لكل عبارة، وكانت النتائج كما يلي:

**اولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)**

يتألف المتغير المستقل من (4) ابعاد مقسمة الى: (5) فقرات تقيس البعد الاول (استراتيجية التحول الرقمي)، و(5) فقرات تقيس البعد الثاني (الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي)، و(5) فقرات تقيس البعد الثالث (القيادة التحويلية للتحول الرقمي)، و(5) فقرات تقيس البعد الرابع (الموارد البشرية) وكانت نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

**جدول (3):** التحليل الوصفي للبعد الاول من المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي. | 4.130 | 0.717 | عالية |
| 3 | 2 | يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف الشركة. | 4.010 | 0.875 | عالية |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | تسهم السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود. | 4.110 | 0.895 | عالية |
| 4 | 4 | يتم إعادة تقييم استراتيجية الشركة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي . | 3.990 | 0.957 | عالية |
| 5 | 5 | يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي. | 3.910 | 0.986 | عالية |
| **استراتيجية التحول الرقمي** | | | 3.982 | 0.681 | **عالية** |

يبين الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لعبارات البعد الاول من المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي)، ويتبين منه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.910 – 4.130)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (1) والتي نصت "**توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي.**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.130) وانحراف معياري قدره (0.717)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (5) والتي نصت على "**يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي.**" بقيمة متوسط حسابي (3.910) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.986). اما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الاول من المتغير المستقل فقد بلغ (3.982) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على ان شركات الاتصالات يتبنى بشكل كبير استراتيجية التحول الرقمي لتطوير أداء الموظفين بشكل خاص وتحسين أداء شركات الاتصالات بشكل عام.

**جدول (4):** التحليل الوصفي للبعد الثاني من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | **1** | تهتم الشركة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي. | 3.960 | 0.820 | عالية |
| 5 | **2** | تحرص الشركة على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | 3.840 | 0.904 | عالية |
| 2 | **3** | تهتم الشركة بالعاملين في الوظائف التشغيلية في لعملية التحول الرقمي. | 3.970 | 0.883 | عالية |
| 4 | **4** | تحرص الشركة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة . | 3.850 | 0.899 | عالية |
| 1 | **5** | تسعى الشركة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد. | 4.020 | 0.831 | عالية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي | 3.911 | 0.634 | عالية |

يبين الجدول (2.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لعبارات البعد الثاني من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي)، ويتبين منه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.960 – 4.020)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (5) والتي نصت " **تسعى الشركة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.020) وانحراف معياري قدره (0.831)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (2) والتي نصت على " **تحرص الشركة على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.**" بقيمة متوسط حسابي (3.840) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.904). اما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الثاني من المتغير المستقل فقد بلغ (3.911) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على ان شركات الاتصالات يسعى بشكل كبير في زرع الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي في سبيل تطوير الاداء.

**جدول (5):** التحليل الوصفي للبعد الثالث من المتغير المستقل (القيادة التحويلية للتحول الرقمي)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | تسمح ادارة الشركة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي. | 3.470 | 1.064 | متوسطة |
| 5 | 2 | تحفز ادارة الشركة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | 3.370 | 1.100 | متوسطة |
| 4 | 3 | تسمح ادارة الشركة بالاستثارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية . | 3.420 | 1.048 | متوسطة |
| 2 | 4 | تهتم ادارة الشركة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي. | 3.550 | 0.966 | متوسطة |
| 1 | **5** | تحرص ادارة الشركة على عملية التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل من خلال التحول الرقمي. | 3.950 | 1.011 | عالية |
| **متوسطة** | | **القيادة التحويلية للتحول الرقمي** | 3.512 | 0.670 | |

يبين الجدول (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لعبارات البعد الثالث من المتغير المستقل (القيادة التحويلية للتحول الرقمي)، ويتبين منه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.320 – 3.950)، وبأهمية نسبية بين العالية والمتوسطة، حيث حصلت عبارة رقم (5) والتي نصت " **تحرص ادارة الشركة على عملية**

**التمكين للعاملين للحصول على أداء أفضل من خلال التحول الرقمي.**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (3.950) وانحراف معياري قدره (1.011) وبأهمية نسبية عالية، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (2) والتي نصت على " **تحفز ادارة الشركة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي.**" بقيمة متوسط حسابي (3.370) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (1.100). اما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الثالث من المتغير المستقل فقد بلغ (3.512) وبدرجة أهمية نسبية متوسطة. مما يدل على ان القيادة في شركات الاتصالات تعمل على التحول الرقمي لتلبية احتياجاته بشكل عالي.

**جدول (6):** التحليل الوصفي للبعد الرابع من المتغير المستقل (الموارد البشرية)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | تهتم الشركة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي . | 3.900 | 1.033 | عالية |
| 2 | 2 | تحرص الشركة على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي. | 3.980 | 0.883 | عالية |
| 1 | 3 | تعمل الشركة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة. | 4.090 | 0.771 | عالية |
| 5 | 4 | تشجع الشركة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي. | 3.840 | 0.994 | عالية |
| 4 | 5 | تشجع الشركة العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي. | 3.860 | 0.951 | عالية |
| **الموارد البشرية** | | | 3.936 | 0.714 | **عالية** |

يبين الجدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لعبارات البعد الرابع من المتغير المستقل (الموارد البشرية)، ويتبين منه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة لهذا البعد قد تراوحت بين (3.840 – 4.090)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (3) والتي نصت " **تعمل الشركة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.**" على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.090) وانحراف معياري قدره (0.771)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (4) والتي نصت على " **تشجع الشركة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.**" بقيمة متوسط حسابي (3.840) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.994). اما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات البعد الرابع من المتغير المستقل فقد بلغ (3.936) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على ان

شركات الاتصالات يهتم بشكل كبير في تأهيل الموارد البشرية في سبيل الوصول الى تحول رقمي كامل.

**ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)**

يتألف المتغير التابع من (8) فقرات تقيس (الأداء الوظيفي للعاملين) وكانت نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

**جدول (7):** التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | يتأقلم الموظفين بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل الشركة. | 4.050 | 0.885 | عالية |
| 4 | 2 | تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة عمل مرنة للموظفين. | 4.010 | 0.894 | عالية |
| 3 | 3 | توفر الشركة برامج للتعلم والتدريب على التقنيات الرقمية كافة . | 4.030 | 0.938 | عالية |
| 1 | 4 | تعزز التقنيات الرقمية من الابتكار والإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة . | 4.060 | 0.854 | عالية |
| 5 | 5 | تمكن التقنيات الرقمية الموظفين من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية . | 4.000 | 0.950 | عالية |
| 6 | 6 | التحول الرقمي يوفر المعلومات بشكل واضح ومفهوم للموظفين. | 3.960 | 0.972 | عالية |
| 8 | 7 | التحول الرقمي يحقق التواصل الجيد للموظفين مع التحول الرقمي. | 3.890 | 0.891 | عالية |
| 7 | 8 | التحول الرقمي يعمل على حل المشاكل التي تواجه الموظفين وحلها وعدم تكرارها. | 3.960 | 0.897 | عالية |
| **الأداء الوظيفي للعاملين** | | | 3.995 | 0.727 | **عالية** |

يبين الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، ويتبين منه ان المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة قد تراوحت بين (3.890 – 4.060)، وبأهمية نسبية عالية، حيث حصلت عبارة رقم (4) والتى نصت " **تعزز التقنيات الرقمية من الابتكار والإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة.** " على أعلى مرتبة بين العبارات بمتوسط حسابي قيمته (4.060) وانحراف معياري قدره (0.854)، بينما كانت أدنى مرتبة للعبارة رقم (7) والتي نصت على " **التحول الرقمي يحقق**

**التواصل الجيد للموظفين مع التحول الرقمي.**" بقيمة متوسط حسابي (3.890) وبأهمية نسبية عالية وانحراف معياري (0.891). اما المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات المتغير التابع فقد بلغ (3.995) وبدرجة أهمية نسبية عالية. مما يدل على ان شركات الاتصالات يدرك بشكل كبير تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

**تحليل الارتباط**

يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين، واتجاه هذه العلاقة، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين ±1، والإشارة الموجبة تعني ان العلاقة طردية، اما الاشارة السالبة تعني ان العلاقة عكسية بين المتغيرين. حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person) لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكانت النتائج عما هو موضح في الجدول التالي (8).

**جدول (8):** مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

| المتغيرات | | استراتيجية التحول الرقمي | الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي | القيادة التحويلية للتحول الرقمي | الموارد البشرية | الأداء الوظيفي للعاملين |
|---|---|---|---|---|---|---|
| استراتيجية التحول الرقمي | قيمة الارتباط | 1 | | | | |
| | الدلالة | | | | | |
| الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي | قيمة الارتباط | 0.712 | 1 | | | |
| | الدلالة | 0.000 | | | | |
| القيادة التحويلية للتحول الرقمي | قيمة الارتباط | 0.364 | 0.363 | 1 | | |
| | الدلالة | 0.000 | 0.000 | | | |
| الموارد البشرية | قيمة الارتباط | 0.569 | 0.560 | 0.506 | 1 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | |
| الأداء الوظيفي للعاملين | قيمة الارتباط | 0.541 | 0.524 | 0.433 | 0.613 | 1 |
| | الدلالة | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |

يوضح الجدول اعلاه نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تبين عدم وجود مشاكل تداخل خطي (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ اعلى قيمة ارتباط (71.2%) بين متغير استراتيجية التحول الرقمي والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي.

**نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث تتكون فرضيات الدراسة من فرضية رئيسية وأربعة فرضيات فرعية، حيث تم استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وكانت النتائج كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية.

**جدول (9):** اختبار الفرضية الرئيسية

| **المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين** | | | |
|---|---|---|---|
| **المتغيرات المستقلة** | B | T | Sig |
| **الثابت** | 0.552 | 2.418 | 0.016** |
| **التحول الرقمي** | 0.898 | 15.233 | 0.000*** |
| $R^2$ | 44.1% | | |
| F | 232.033 | | |
| Sig | 0.000*** | | |
| Durbin Watson | 1.714 | | |

*(***) عند مستوى 1%، (**) 5%.*

يوضح الجدول اعلاه ان نموذج الدراسة المستخدم في اختبار دور التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F-Statistic) لنموذج الدراسة (232.033) بدلالة إحصائية عند مستوى (Sig = 0.000) وتقع هذه القيمة ضمن مستوى الدلالة الاحصائية (1%) وهذا مؤشر على أهمية النموذج المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. كما بلغت قيمة اختبار الارتباط الذاتي (Durbin Watson = 1.714) وهي قريبة من حد القطع الامثل الذي نص عليه [8] والذي يساوي 2 مما يشير الى ان النموذج سليم من مشاكل الارتباط الذاتي.

كما بلغت قيمة ($R^2$) لنموذج الدراسة ما نسبته (44.1%) مما يعني ان المتغير المستقل المتمثل بالتحول الرقمي يفسر التغيرات التي حدثت في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية بنسبة (44.1%) وهي نسبة جيدة وتدل على قدرة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 5%) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية**"

ولغايات مناقشة الفرضيات الفرعية في هذه الدراسة استخدم الباحثين اسلوب الانحدار المتعدد كما يعرضه الجدول (10).

**جدول (10):** اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المتغيرات المستقلة | B | T | Sig | VIF | Tolerance |
| **الثابت** | 0.622 | 2.718 | 0.007*** | | |
| **استراتيجية التحول الرقمي** | 0.199 | 2.889 | 0.004*** | 2.226 | 0.449 |
| **الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي** | 0.162 | 2.203 | 0.028** | 2.194 | 0.456 |
| **القيادة التحويلية للتحول الرقمي** | 0.142 | 2.579 | 0.010** | 1.365 | 0.733 |
| **الموارد البشرية** | 0.368 | 6.143 | 0.000*** | 1.840 | 0.544 |
| $R^2$ | | | | 45.3% | |

| | |
|---|---|
| F | 60.285 |
| Sig | 0.000*** |
| Durbin Watson | 1.702 |

*(***) عند مستوى 1%، (**) 5%.*

يوضح الجدول اعلاه ان نموذج الدراسة المستخدم في اختبار دور التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F-Statistic) لنموذج الدراسة (60.285) بدلالة إحصائية عند مستوى ( Sig = 0.000) وتقع هذه القيمة ضمن مستوى الدلالة الاحصائية (1%) وهذا مؤشر على أهمية النموذج المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. كما بلغت قيمة اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson = 1.702) وهي قريبة من حد القطع الامثل الذي نص عليه [8] والذي يساوي 2 مما يشير الى ان النموذج سليم من مشاكل الارتباط الذاتي

بلغت قيمة ($R^2$) لنموذج الدراسة ما نسبته (45.3%) مما يعني ان المتغيرات المستقلة (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) تفسر التغيرات التي حدثت في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية بنسبة (45.3%) وهي نسبة جيدة وتدل على قدرة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

**نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

$H_{0.1}$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية وبالرجوع الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث بلغت قيمة (t = 2.889) وبدلالة (Sig = 0.004) مما يدل انه كلما زاد دور استراتيجية التحول الرقمي سوف يحسن ذلك من الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة

معامل تضخم التباين (VIF = 2.226) وهي اقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.449) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [9].

$H_{0.2}$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ %5) للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية وبالرجوع الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث بلغت قيمة ( t = 2.203) وبدلالة (Sig = 0.028) مما يدل انه كلما زاد دور الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي سوف يحسن ذلك من الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ %5) للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 2.194) وهي اقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.456) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [9]

$H_{0.3}$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ %5) للقيادة التحويلية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية وبالرجوع الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) بين القيادة التحويلية للتحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث بلغت قيمة ( t = 2.579) وبدلالة (Sig = 0.010) مما يدل انه كلما زاد اهتمام القيادة والإدارات العليا في شركات الاتصالات بتحول الرقمي سوف يحسن ذلك من أداء الموظفين. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص " **يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ %5) للقيادة التحويلية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 1.365) وهي اقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به

(Tolerance = 0.733) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه[9]

$H_{0.4}$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 5%) مدى تقبل الموارد البشرية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية

وبالرجوع الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول أعلاه تبين وجود دور إيجابي عند مستوى الدلالة الاحصائية (5%) بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، حيث بلغت قيمة (t = 6.143) وبدلالة (Sig = 0.000) مما يدل انه كلما زاد تقبل الموارد البشرية للتحول الرقمي سوف يحسن ذلك الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص "**يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 5%) للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية**" بالإضافة لذلك بلغت قيمة معامل تضخم التباين (VIF = 1.840) وهي اقل من 10 كما بلغت قيمة التباين المسموح به (Tolerance = 0.544) وهي أكبر من 10% وبالتالي يتبين سلامة هذا المتغير من التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity كما نص عليه [9]

**الخاتمة والتوصيات:**

يمكن أن يختلف تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات اعتمادًا على عدد من العوامل الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية، مثل مستوى التدريب والدعم المقدم للعمال، وطبيعة العمل الذي يتم تنفيذه ، والتقنيات المحددة التي يتم تنفيذها. قد يجد بعض العمال أن التحول الرقمي يساعدهم على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية، بينما قد يكافح آخرون للتكيف مع التقنيات الجديدة. في نهاية المطاف، سيعتمد تأثير التحول الرقمي على أداء العمال على الظروف المحددة لكل مؤسسة فردية وعامليها. **من خلال النتائج السابقة، تبين ان التحول الرقمي بجميع أبعاده يؤثر بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين، لذلك يوصي الباحثين**

1. تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام التحول الرقمي، يجب قبل البدا بتطبيق وتطوير نظام التحول الرقمي بالشركة محل الدراسة أتباع الخطوات التالية:

2. تدريب العاملين: يجب أن يزود العاملون بتدريب متنوع حتى يعرف كل منهم على احتياجاته من المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل.
3. إعادة هندسة العمليات: تتضمن إعادة هندسة العمليات إحداث تغيرات جوهرية في آلية العمل بالشركة محل الدراسة من خلال تشكيل لجنة من المتخصصين في هذا المجال تعنى بتغيير دورة انجاز المعاملات.
4. تشكيل إدارة للإعداد للتحول الرقمي. تقوم هذه الإدارة بتنفيذ كافة المراحل المتعلقة ببناء نظام التحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة محل الدراسة.

**الهوامش:**


1. موفق، سهام، وسعودي، عبدالصمد. (2018). التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor – برج بوعريريج. **مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: جامعة زيان عاشور بالجلفة** – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج(1), ع(1) ، 41 – 67.
2. على شديد، مصطفى. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 22(4) , 193-226.
3. خميس، آسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين فى البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 2(2) , 997-1044.
4. حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7, ع2، 1 – 23.
5. بوخلوف، بدر. (2020). دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب. مجلة القانون والأعمال، ع58، 184 – 200.
6. Oranga, O. J., & Ondabu, I. T. (2018). Effect of financial inclusion on financial performance of banks listed at the Nairobi securities exchange in Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, 8(5), 624-649.
7. Chen, Y. Y. K., Jaw, Y. L., & Wu, B. L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal. Internet Research.
8. Collis, J., & Hussey, R. (2013). Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students. London: Palgrave Macmillan.
9. Cooper, D. R. (2018). Business research: A guide to planning, conducting, and reporting your study. SAGE Publications.

# أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من عناصر الضبطية القضائية الجزائرية ومهاراتهم واتجاهاتهم

**The impact of a Juvenile Justice training program on the knowledge, skills and attitudes of a group of Algerian judicial officers**

د. فواز رطروط، باحث مستقل في المجال الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية.

**ملخص:**

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي عقد في الجزائر خلال الفترة 29-2018/9/30، في معارف ومهارات واتجاهات مجموعة من عناصر الضبطية القضائية(الشرطة) قوامها 16 عنصرا نصفهم من الذكور ونصفهم الآخر من الإناث ويبلغ متوسط سنهم 39.5 سنة ومعدل خبرتهم العملية في مجال عدالة الأحداث 6.69 سنوات. وتمكنت الدراسة من تحقيق هذا الهدف من خلال منهجيتها، القائمة على التصميم شبه التجريبي للمجموعة الواحدة ذات القياسات المتكررة والتقييم القبلي لمستوى الاداء الفردي ونظيره البعدي والتدخلات المبرمجة ومجموعات العمل البؤرية والعصف الذهني. وأظهرت النتائج أن للبرنامج محل الدراسة أثرا إيجابيا في معارف عناصر الضبطية القضائية المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؛لزيادته معدلها من 10.67% إلى 53.06% بنسبة تغير موجبة قدرها 397.23%.

**الكلمات المفتاحية:** الضبطية القضائية، عدالة الأحداث، والبرنامج التدريبي لعدالة الأحداث.

**Abstract:**

This study aimed at assessing the impact of the juvenile justice training program, held in Algeria, 29th-30th September 2018, on the knowledge, skills and attitudes of a group of 16 police officers, 8 males and 8 females, with an age average of 39.5 years and with a practical experience of 6.69 years in juvenile justice. The study was able to achieve this objective through its methodology, based on semi-experimental design of the same group with repeated measurements and the pre-evaluation of the individual performance level and its dimension, programmed interventions, focus groups and brainstorming. The findings showed that the program under study had a positive impact on the knowledge, skills and attitudes of the members of the judicial control unit, since its rate increased from 10.67% to 53.06% with a positive change of 397.23%.

**Keywords**: Judicial Control, Juvenile Justice, and Juvenile Justice Training Program.

**مقدمة:**

يخرج الأطفال عن القانون، مما قد يعرضهم للملاحقة القانونية في ضوء السن الدنيا المعتمدة رسميا لمسائلتهم الجزائية والجنائية ومثليتها القصوى لقضائهم الرسمي، وذلك من قبل المؤسسات القضائية المعنية والمتمثلة في الشرطة والادعاء العام والمحكمة. ولكل مؤسسة من هذه المؤسسات خلال تعاملها مع قضايا متلقي خدماتها من الأطفال المشتبه بخروجهم عن القانون أو المتهمين بخرق القانون، دورها ومهامه المشار إليه في التشريعات الناظمة لعملها، الذي قد يكون تقليديا مجذرا للعدالة الجنائية أو حديثا معززا للعدالة الإصلاحية. ويتوقف قيام المؤسسة القضائية بدورها التقليدي أو الحديث بخصوص قضايا الأطفال المشتبه بخروجهم عن القانون أو المتهمين بخرق القانون، على نوعية معارف موظفيها ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأطفال، فموظفيها إن كانوا يؤمنون بالعدالة الجنائية فقد تجدهم يتنصلون من ممارسة سلطاتهم التقديرية ويأخذون بالعقوبات السالبة للحرية غير المحمود نتائجها([1])، أما إن كانوا يؤمنون بالعدالة الإصلاحية فقد تراهم يمارسون سلطاتهم التقديرية ويوظفون نهج العقوبات البديلة([2]).

وبما أن الشرطة أول مؤسسة قضائية تتعامل مع قضايا الأطفال المشتبه بخروجهم عن القانون، فقد وجب عليها هي وشركائها، تدريب ضباطها وصف ضباطها على نهج عدالة الأطفال، القائم على حقوق الإنسان؛ لأثره البالغ في تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، الذي يمكن التحقق منه بسهولة ويسير. فلهذا النهج أسسه ومعاييره، اللذين بررتهما نظرية الوصم الاجتماعي([3])، وعبرت عن أهميتهما المواثيق والمعاهدات والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان([4])، وأكدت على ضرورة تطبيقهما النماذج الدولية لعدالة الأطفال ذات الابعاد التخطيطية والحقوقية الإنسانية والقياسية([5])، وتعكسهما التجارب الدولية([6]).

لهذه الأسباب وغيرها، فقد وجدت في أرجاء مختلفة من العالم برامج التعليم المستمر لضباط وصف ضباط الشرطة في مجال عدالة الأطفال، ومنها إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الذي تستهدفه المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي بالتعاون شراكاتها من مؤسسات القطاعين العام والأهلي التطوعي في بعض دول ذلك الإقليم. وعليه نظم المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة

الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29 و2018/9/30 ، برنامجا تدريبيا لعدالة الأحداث، شارك فيه 16 عنصرا من الضبطية القضائية، ولعب فيه كاتب هذه السطور دوري الميسر والمقيم بحكم تكوينه العلمي وخبرته المهنية الطويلة في عدالة الأحداث، وجاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر ذلك البرنامج في معارف المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم. وبمعنى آخر، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس، القائل: ما أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من عناصر الضبطية القضائية الجزائريين ومهاراتهم واتجاهاتهم؟.

وللإجابة عن السؤال السالف ذكره بدقة متناهية، فلا بد من التنظير العلمي له. لهذا جاءت بقية هذه الدراسة، التي تقع في جزءين، الأول نظري والثاني عملي.

**الإطار النظري:**

يشتمل هذا الإطار على مكوناته، وهي:

**أولا: دور المؤسسة الشرطية وكوادرها في مجال عدالة الأحداث من منظور المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الأطفال:**

يتوقع من المؤسسة الشرطية في الدول، التي وقعت وصادقت على المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بعدالة الأحداث أو انضمت إليها، أن تأخذ بهذه المواثيق والاتفاقيات خلال تعاملها مع قضايا الأحداث المشتبه بخروجهم عن القانون ؛ لسمو بعضها(الاتفاقيات) على التشريعات الوطنية، وتلك المواثيق والاتفاقيات هي:

1)**: اتفاقية حقوق الطفل**: أكدت هذه الاتفاقية في البند الأول من مادتها الثالثة على أنه " في جميع الاجراءات التي تتعلق بالأطفال، سواء قامت بها مؤسسات الرعاية الاجتماعية العامة أو الخاصة، أو المحاكم أو السلطات الادارية أو الهيئات التشريعية، يُولى الاعتبار الاول لمصالح الطفل الفضلى"([7]).

2)**: العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية**: شدد هذا العهد في البند الأول من مادته العاشرة على أن " يعامل جميع المحرومين من حريتهم معاملة انسانية ، تحترم الكرامة الاصيلة في الشخص الانساني ".

أما في الفقرة(ب) من البند الثاني من المادة العاشرة، فقد أكد العهد على ضرورة أن" يفصل المتهمون الاحداث عن البالغين، ويحالون بالسرعة الممكنة الى القضاء للفصل في قضاياهم"([8]).

3): **قواعد الأمم المتحدة لإدارة شؤون قضاء الأحداث " قواعد بجين**": اكَدت هذه القواعد في أكثر من موضع على أهمية تحويل قضايا الأحداث إلى خارج النظام القضائي. فيقول منطوق البند الأول من القاعدة 11" حيثما كان مناسباً، ينظر في إمكانية معالجة قضايا المجرمين الأحداث دون اللجوء إلى محاكمة رسمية من قبل السلطة المختصة". بينما يقول منطوق البند الثاني من نفس القاعدة" تخول الشرطة أو النيابة العامة أو الهيئات الأخرى التي تعالج قضايا الأحداث، سلطة الفصل في هذه القضايا، حسب تقديرها دون عقد جلسات رسمية وفقاً للمعايير الموضوعة لهذا الغرض في مختلف الأنظمة القانونية، وكذلك وفقاً للمبادئ الواردة في هذه القواعد". أما القاعدة 12 فيقول منطوقها " أن ضباط الشرطة الذين يتعاملون كثيرا مع الأحداث أو الذين يُخصَصون للتعامل معهم أو الذين يتناولون بالدرجة الاولى مهمة منع جرائم الأحداث ، يجب أن يتلقوا تعليماً وتدريباً خاصين كي يتسنى لهم أداء مهامهم على أفضل وجه . وينبغي انشاء وحدات شرطة خاصة لذلك الغرض في المدن الكبرى" . ويقول منطوق البند الثالث من القاعدة 13 " يتمتَع الأحداث المحتجزون رهن المحاكمة بجميع الحقوق والضمانات التي تكلفها القواعد النموذجية الدنيا لمعاملة السجناء التي اعتمدتها الأمم المتحدة". بينما يقول منطوق البند الرابع من نفس القاعدة " يفصل الأحداث المحتجزون رهن المحاكمة عن البالغين، ويحتجزون في مؤسسة منفصلة أو في قسم منفصل من مؤسسة تضم أيضا بالغين". أما منطوق البند الخامس من ذات القاعدة فيقول" يتلقى الأحداث أثناء فترة الاحتجاز والحماية جميع أنواع المساعدة الفردية– الاجتماعية والتعليمية والمهنية والنفسية والطبية والجسدية – التي قد تلزمهم بالنظر إلى سنهم وجنسيتهم وشخصيتهم "([9]).

4): **القواعد النموذجية الدنيا للأمم المتحدة بشان التدابير غير الاحتجازية" قواعد طوكيو**": اشارت هذه القواعد إلى التدابير السابقة للمحاكمة. فيقول منطوق البند الأول من القاعدة الخامسة " ينبغي عند الاقتضاء، وبما لا يتعارض مع النظام القانوني، تخويل الشرطة أو النيابة العامة أو غيرهما من الأجهزة المعنية بمعالجة القضايا الجنائية سلطة إسقاط الدعوى، المقامة على الجاني متى رأت أن السير فيها غير ضروري لحماية المجتمع أو منع الجريمة ... ينبغي استحداث مجموعة من المعايير الثابتة في كل نظام

قانوني...". أما منطوق البند الثاني من القاعدة السادسة فيقول" تستخدم بدائل الاحتجاز السابق للمحاكمة في أبكر مرحلة ممكنة..... ، وتتوخى في تنفيذه الاعتبارات الإنسانية واحترام الكرامة التي فطر عليها البشر"([10]).

5): **قواعد الأمم المتحدة بشأن الأحداث المجرّدين من حريتهم "قواعد هافانا** " : أكدت هذه القواعد على حقوق الأحداث المجردين من حريتهم. فتنص القاعدة 17 على أن" يفترض أن الأحداث المقبوض عليهم أو الذين ينتظرون المحاكمة أبرياء ويعاملون على هذا الأساس. ويتجنب، ما أمكن احتجازهم قبل المحاكمة، ويقتصر على الظروف الاستثنائية، ولذلك يبذل قصارى الجهد لتطبيق تدابير بديلة. ولكن إذا استخدم الاحتجاز الاحتياطي، أعطت محاكم الأحداث هيئات التحقيق أولوية عليا للتعجيل إلى أقصى حد بالبت في هذه القضايا لضمان أقصر فترة ممكنة للاحتجاز، وفي كل الأحوال يفصل بين المحتجزين الذين لم يحاكموا، والأحداث الذين صدرت أحكام عليهم". بينما ينص البند(أ) من القاعدة 18 على " يكون للأحداث الحق في الحصول على المشورة القانونية وفي التقدَم بطلب عون قانوني مجاني، حيثما يتوفر هذا العون والاتصال بانتظام مع المستشار القانوني ويضمن لهذا الاتصال الخصوصية والسرية"([11]).

6): **مبادئ الرياض التوجيهية لمنع جنوح الأحداث:** أكد المبدأ 58 على أنه" ينبغي تدريب موظفي إنفاذ القوانين وغيرهم من ذوي الصلة بهذه المهمَة، من الجنسين، على الاستجابة لاحتياجات الأحداث الخاصَة وينبغي أن يكون هؤلاء الموظفين مطَلعين على البرامج وإمكانات الإحالة إلى المؤسسات بغية تحويل الأحداث عن النظام القضائي وأن يستخدموها إلى أقصى حد ممكن"([12]).

7) : **قواعد الامم المتحدة لمعاملة السجينات والتدابير غير الاحتجازية للمجرمات "قواعد بانكوك"**: تنص هذه المرجعية على مجموعة من القواعد، التي تراعي الاحتياجات الخاصة للفتيات السجينات، فيؤكد منطوق المادة 16 على منع الانتحار وإيذاء النفس، بينما يشدد منطوق المادة 19 على عمليات التفتيش غير المهينة، أما منطوق المادة 39 فيؤكد على وجوب تقديم الخدمات الصحية للقاصرات "يجب أن تتلقى السجينات القاصرات الحوامل دعما ورعاية طبية

مكـــــافئتين لمـــــا تتلقـــــاه السجينات البالغات . ويقوم أخصائي طبي بمراقبة حالتهن الصحَية ، مع الأخذ في الاعتبار أنهن قد يتعرضن أكثر من غيرهن لمضاعفات صحية خلال فترة الحمل نظرا لحداثة أعمارهن"([13]).

8): **مدونة قواعد سلوك الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين:** نصت المادة الأولى من هذه المدونة" على الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، في جميع الاوقات ، أن يؤدوا الواجب الذي يلقيه القانون على عاتقهم وذلك بخدمة المجتمع وبحماية جميع الاشخاص من الاعمال غير القانونية ، على نحو يتفق مع علو درجة المسؤولية التي تتطلبها مهنتهم ". بنما نصت المادة الثانية على ما يلي" يحترم الموظفون المكلفون بإنفاذ القوانين، أثناء قيامهم بواجباتهم الكرامة الانسانية ويحمونها، ويحافظون على حقوق الانسان ويوطدونها". أما المادة الخامسة فقد نصت على الآتي" لا يجوز لأي موظف من الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين أن يقوم بأي عمل من اعمال التعذيب أو ضروب المعاملة القاسية أو اللاانسانية او المهينة او ان يحرض عليه او يتغاضى عنه..." ([14]).

**ثانيا: ممارسات وتحديات المؤسسة الشرطية وكوادرها في مجال عدالة الأحداث من منظور بحثي علمي:**

بالرغم من توضيح التشريعات لا سيما العالمية منها لدور المؤسسة الشرطية وكوادرها في مجال عدالة الأحداث، إلا أن الممارسات الفعلية لتلك المؤسسة وموظفيها لا تعكس في غالب الأحيان دورها المتوقع منها ، وما يؤكد ذلك معطيات التقارير الدولية والبحوث والدراسات الميدانية. فعلى الصعيد العالمي، فقد تبين من أحد تقارير منظمة الأمم المتحدة للطفولة، أن هناك أكثر من مليون طفل في العالم يقبعون في مؤسسات اجتجازية، عملوا معاملة مماثلة لمعاملة الكبار، وعنف بهم؛ لضعفهم كأطفال، ومثل بعضهم أمام القضاء بتهم جاهزة، وتعرض بعضهم للتعذيب والقتل وبعضهم الآخر تعرض للعنف من قبل النزلاء الكبار أو حراس المراكز أو الشرطة أو أقرانهم الأطفال الأحداث المحتجزين معهم. واظهر التقرير أن نظم عدالة الأحداث، هي نفسها، في بعض الأحيان تعرض الأحداث للعنف؛ لأنها تبقيهم لفترة غير محدودة، وهم محتجزون ومعزولون عن العالم الخارجي ويختلطون بالكبار في ظروف غير صحية، من باب عدم مسائلة القائمين عليها؛ لتمتعهم بالحصانة، والاستعمال الجائر لمؤسساتها الاحتجازية من قبل

بعض العاملين فيها، وافتقارها إلى بدائلها المجتمعية، وغياب الرعاية والتأهيل عن برامجها، وافتقارها إلى الضوابط الخارجية على مؤسساتها، وقبول العنف في محيطها الاجتماعي، وافتقار كوادرها للتدريب، وعدم تناول وسائل الإعلام لقضاياها([15]).

بينما على الصعيد الإقليمي ، فقد أظهرت دراسة حديثة، كثرة تحديات المؤسسة الشرطية العربية المعنية بالأحداث، سواء أكانت تلك المؤسسة عامة( مركز أمني) أو خاصة(شرطة أحداث)، ويشير واقع حال الخاصة منها إلى ما يلي: تعدد مرجعياتها، فبعضها منشئ بموجب قوانين الأحداث، كما هو الحال في العراق وسلطنة عمان، وبعضها الآخر منشئ بموجب قرارات وزارية، كما هو الحال في مصر واليمن. التغول على دورها من قبل المخافر( المراكز الأمنية)، كما هو الحال في اليمن ومصر. وجود جهة أخرى إلى جانبها( الدرك) تحت ذريعة الاختصاص المكاني، كما هو الحال في المغرب والجزائر، أو الاختصاص النوعي، كما هو الحال في الأردن، بدليل اختصاص إدارة حماية الأسرة في قضايا الأطفال المحتاجين للحماية والرعاية ، واختصاص إدارة شرطة الأحداث في قضايا الأحداث المتهمين والمدانين بخرق القانون. تخلي بعضها عن مسماها وبحثها عن اسم جديد" إدارة حماية الأسرة"، كما هو الحال في اليمن. تدخل بعضها في إدارة مرافق احتجاز الأحداث الموقوفين، كما هو الحال في سلطنة عمان. تباين دورها من دولة إلى أخرى، ففي العراق يقتصر دور شرطة على ضبط الأحداث ونقلهم وحراستهم، بينما في سلطنة عمان فإن دور شرطة الأحداث يقتصر على ضبط الأحداث وجمع الاستدلالات عن قضاياهم وإدارة دور الملاحظة الخاصة بهم، أما في الأردن فإن دور شرطة الأحداث يقتصر على ضبط الأحداث والتحقيق معهم وإحالة قضاياهم وتسوية بعضها بنهج العدالة الإصلاحية. كثرة الدوران الوظيفي، الذي ينتاب قيادتها وموظفيها بالرغم من حداثة تأسيها، كما هو الحال في الأردن واليمن. وخشية موظفيها من ممارسة سلطاتهم التقديرية ومطالبتهم بالنص على أدوارهم المهنية في تشريعاتها([16]).

أما على الصعيد المحلي، فتغيب دراسات المؤسسة الشرطة الخاصة بالأطفال الأحداث في الكثير من البلدان كالجزائر وتحضر في بلدان أخرى كالأردن على سبيل المثال. فبينت دراسة الذنيبات([17]) حول " معدلات الأحداث الإناث الموقوفات والمحكومات في المراكز الأمنية ودور تربية وتأهيل الأحداث والتخطيط لها من منظور النوع الاجتماعي في الأردن"، ارتفاع معدلات الأحداث الإناث المحتجزات

الموقوفات في نظارات المراكز الأمنية والمحتجزات المحكومات في دور التربية والتأهيل بعد نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه(2015–2017) مقارنة بانخفاض مثيلاتها قبل صدوره(2012–2014). وأشارت دراسة الذنيبات([18]) حول" دور شرطة الأحداث الأردنية في تسوية قضايا الأحداث قبل تعديل التشريعات المتعلقة بهم وبعدها"، إلى أن دور الإدارة مدار البحث بعد نفاذ إطارها التشريعي في تسوية قضايا نزاعات الأحداث أفعل وأكفئ من دورها قبل صدور إطارها التشريعي.

**ثالثا: تقدير الاحتياجات التدريبية لعناصر الضبطية القضائية الخاصة بالأحداث وسبل تلبيتها:**

يوجد عدة أساليب لتقدير الاحتياجات التدريبية لعناصر الضبطية القضائية الخاصة بالأحداث من أهمها تحليل مضمون التشريعات الناظمة لعملهم بهدف بيان دورهم المهني المتوقع منهم وتحديد المهام اللازمة للعبهم ذلك الدور([19])، وقياس مدى امتثال مؤسسات عملهم لأسس ومعايير نماذجها العالمية المثلى وتحليله([20])، ورصد احجام تدخلاتهم القضائية ومعدلاتها وتحليلها إحصائيا وقراءة مدلولها من منظور حقوق الطفل([21])، والوقوف على اتجاهاتهم نحو التدابير غير الاحتجازية والعدالة الإصلاحية([22]) ، ومقابلة رؤسائهم المباشرين؛ للوقوف على حقيقة أدائهم الفردي ومتطلبات رفعه إن كان منخفضا وتعزيزه إن كان مرتفعا([23])، وتقديرهم الذاتي لما ينقصهم من المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال عملهم.

وتلبى الاحتياجات التدريبية لعناصر الضبطية القضائية بموجب نوعين من برامج التعليم المستمر، الأولى تقليدية ومفادها المحاضرات التلقينية والمصحوبة بالاختبارات ويعمل بها في المدارس الشرطية، والثانية حديثة وقوامها التعلم النشط والتفاعلي المصحوب بالتقييم القبلي والبعدي ويعمل بها في ورش العمل التكوينية أو التدريبية القصيرة المدى كتلك، التي عقدتها المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في الأردن والجزائر والمغرب ومصر واليمن([24]). ويبدو من حصيلة المقارنة بين برنامجي التعليم المستمر لعناصر

الضبطية القضائية، أن البرامج الحديثة أفضل من نظيرتها التقليدية؛ لطابعها التربوي والتعليمي، مما يتطلب من القائمين عليها المضي قدما في عمليات إعدادها وتنفيذها ومراقبة وتقييم أثرها.

**الإطار العملي:**

يتألف هذا الإطار من محتوياته التالية:

**أولا: مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها ومنهجيتها:**

1.**مبررات الدراسة:** للدراسة مبررها الوحيد، وهو غياب الدراسات السابقة حول أثر التعليم المستمر لعناصر الضبطية القضائية الجزائريين في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، مما قد يجعلها الأولى من نوعها ورائدة في مجالها.

2.**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من عوائدها التطبيقية، التي قد تسهم في التخطيط لقطاع عدالة الأحداث الشرطي الجزائري.

3.**أهداف الدراسة:** للدراسة هدف عام ، يعبر عنه سؤالها الرئيس، الذي ستجيب عنه ومفاده: ما أثر البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30 ، في معارف عناصر الضبطية القضائية المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؟. كما للدراسة أيضا أربعة أهداف خاصة، تعكسها الأسئلة الفرعية أدناه، التي ستجيب عنها، وهي:

أ- ما مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30 ؟.

ب-ما تقييم عناصر الضبطية القضائية لفعاليات اليوم الأول من البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30 ؟.

ت–ما مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30 ؟.

ث–هل توجد فروق ظاهرية بين مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30 ، ومثيله بعد هذا البرنامج؟.

## 4. مشكلة الدراسة:

تنفيذا لاتفاقية الشراكة الموقعة ما بين المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان والمنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في عام 2017، فقد نظم الجانبين ورشة عمل حول عدالة الأحداث في العاصمة الجزائر يومي 29 و2018/9/30 ، شارك فيها 16 عنصرا من الضبطية القضائية، الذين رشحتهم مديرية الأمن الوطني، وقام على التدريب فيها ثلاثة مدربين منهم مدرب جزائري ومدربان اردنيان. وسبق هذه الورشة وتخللها وعقبها، ثلاثة أنواع من التقييم، الأول قبلي والثاني أثنائي والثالث بعدي. ولهذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر الورشة مدار البحث في معارف عناصر الضبطية القضائية المشاركين فيها ومهاراتهم واتجاهاتهم، وبمعنى أخر فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس وتفرعاته الاربعة المشار إليه في بند أهدافها.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالضبطية القضائية، الشرطة المعنية بقضايا الأحداث في الجمهورية الجزائرية. بينما يقصد بعدالة الأحداث، الموقف القضائي من قضايا الأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون، الذي قد يكون جنائيا أو إصلاحيا. أما البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، فيقصد به ذلك النشاط الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان والمنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29 و2018/9/30.

## 5.منهجية الدراسة:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس وتفرعاته الاربعة، فقد استعمل في الدراسة الطرق والإجراءات البحثية التالية:

أ–التصميم شبه التجريبي ذو القياسات المتكررة، القائم على اختيار مجموعة من عناصر الضبطية القضائية الجزائريين؛ لتدريبها على عدالة الأحداث، قوامها 16 عنصرا، متوسط سنهم يبلغ 39.5 سنة، ومعدل خبرتهم العملية في مجال عدالة الأحداث يبلغ 6.69 سنوات، ونصفهم من الإناث(50%) ونصفهم الأخر من الذكور(50%).

ب–التقييم القبلي لمعدل أداء مجموعة عناصر الضبطية القضائية بموجب استبانة اشتملت على أحد عشر سؤلا مفتوحا، وهي المشار إليها أدناه، ولها جمعيا نهاية دنيا حدها درجة صفر وعليا حدها 61 درجة.

1.عدد المبادئ الاربعة لاتفاقية حقوق الطفل :

2.عدد الخصائص الخمس لاتفاقية حقوق الطفل:

3.عدد ستة من المواثيق والاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بحقوق الاطفال الأحداث:

4.عدد خمسة من مبادئ السياسة النموذجية لعدالة الأحداث:

5. عدد ستة من عناصر السياسة النموذجية لعدالة الأحداث:

6.وجدت الدراسات أن هناك 14 فرقا جوهريا بين بين العدالة الجنائية والعدالة الإصلاحية ، وعليه ما تلك الفروق؟.

7.عدد خمسة من شروط تحويل قضايا الأحداث:

8.عدد تسعة من مزايا التحويل على مستوى الطفل والمجتمع:

9.لخروج الأطفال عن القانون في الجزائر معادلة تبين أسباب ذلك الخروج بحسب نتائج الدراسات العلمية الجزائرية، ما هذه المعادلة؟.

10.عدد أهم خمسة حقوق للحدث في الجزائر من التي اوردها قانون حماية الطفل الجزائري لسنة 2015؟.

10.هل يجيز نظام عدالة الأحداث الجزائري تحويل قضايا الأحداث خارج إجراءاته القضائية أو في سياقها؟، إن كانت الإجابة بنعم أذكر مثالين على ذلك من واقع عملك؟، أما إن كانت الإجابة بلا فلماذا؟.

ت- البرنامج التدريبي للمجموعة في مجال عدالة الأحداث، ممثلا في اهدافه ومنهجيته. فأهداف البرنامج تكمن في تمكين المشاركين فيه من التعرف على ما يلي: المبادئ الأساسية لحقوق الطفل وأسس معاملته من منظور المرجعيات الدولية، حقوق الطفل في التشريع الجزائري، ضوابط التعامل مع الأطفال في أثناء الإجراءات القضائية، الآثار النفسية والاجتماعية لدخول الأطفال في دائرة الخطر أو الجنوح، معايير اصدار الاحكام القضائية لحماية الأطفال في المعايير الدولية، بدائل الاحتجاز والتحويل خارج إطار التقاضي الرسمي من منظور المعايير الدولية، وبدائل الاحتجاز والتحويل في التشريع الوطني الجزائري. أما منهجية البرنامج، فإنها تتمثل في التعلم النشط والتفاعلي(العصف الذهني، مجموعات العمل البؤرية، لعب الأدوار، والمحاضرة المصحوبة بالنقاش)، القائم على مزواجة بين مدركات المشاركين بنوعيهم المتدربين والمدربين.

ت-تقييم مدركات أعضاء المجموعة نحو اليوم الأول من البرنامج بنهج العصف الذهني، وذلك من خلال توزيع أعضائها على ثمان مجموعات فرعية وفقا للصفات المشتركة بينهم وبمعدل مشاركين أثنين في كل مجموعة، والطلب من عضوي كل مجموعة فرعية وصف مشاعرهما تجاه ما جرى في اليوم الأول من البرنامج بكلمة أو بعبارة موجزة غير مكررة.

ث-التقييم البعدي لمعدل أداء مجموعة قضاة الأحداث بموجب الاستبانة المشار إليها في البند(ب) السالف الذكر.

ج-تصحيح إجابات أعضاء المجموعة في التقييمين القبلي والبعدي، وتفريغها على جداول خاصة ومعالجتها ببعض معاملات الاحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والسلاسل الزمنية.

**ثانيا: نتائج الدراسة:**

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد احتسبت المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين عن الاسئلة الأحد عشر، وتبين من معطيات الجدول رقم 1 اختلاف هذه المتوسطات من سؤال لآخر وانخفاض قيمتها.

وبهذا تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29 و2018/9/30، منخفض جدا؛ لبلوغ قيمته 6.51، أي ما نسبته 10.67%.

**الجدول(1): توزيع تقييم مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي حسب عدد أسئلته وحدوده الدنيا والعظمى ومتوسط درجاتهم فيه**

| رقم السؤال | درجة الإجابة عن السؤال | | متوسط درجات عناصر الضبطية القضائية قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي |
|---|---|---|---|
| | الدنيا | العظمى | |
| 1 | 0 | 4 | 1.73 |
| 2 | **0** | 5 | 0.68 |
| 3 | **0** | 6 | 0.87 |
| 4 | **0** | 5 | 0.25 |
| 5 | **0** | 6 | 0.12 |
| 6 | **0** | 14 | 0.2 |
| 7 | **0** | 5 | 0 |
| 8 | **0** | 9 | 0 |
| 9 | **0** | 1 | 0 |
| 10 | **0** | 5 | 2.62 |
| 11 | **0** | 1 | 0.37 |
| المجموع/ المعدل | **0** | 61 | 6.51 أي ما نسبته 10.67% |

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني، فقد استعمل منهج التقييم النوعي من خلال توزيع المشاركين في البرنامج بعد تنفيذ جلسات يوميه الاول على ثمان مجموعة فرعية وفقا ما يروه من صفات مشتركة بينهم، وطلب من كل مجموعة فرعية وصف مشاعر اعضائها نحو اليوم الأول من الورشة وما رسخ في اذهانهم من فعاليات ذلك اليوم بكلمة أو عبارة موجزة وغير مكررة، وتوضح معطيات الجدول رقم 2 استجابات المشاركين ومفادها المشاعر الإيجابية للمشاركين نحو اليوم الأول من البرنامج وعظم ما استفادوا من فعالياته.

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها التالي: تقييم عناصر الضبطية القضائية لليوم الأول من البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال شهر أيلول 2018، إيجابي.

**الجدول(2): وصف المشاركين للورشة في يوميها الأول لشعورهم وما رسخ في اذهانهم من فعالياتها**

| المشاعر نحو اليوم الأول للورشة | ما رسخ في الذهن من فعاليات اليوم الأول للورشة |
|---|---|
| اثراء المعلومات، انعاش المعلومات، "مليحة"، متفائلة وتعلمت من التجارب الدولية،" مبسوطة" واكتسبت خبرة جديدة، تبادل المعارف والخبرات، التفاعل، الارتياح التام | تطور مسيرة حقوق الطفل وخصائص اتفاقية حقوق الطفل، آليات الاستماع للأطفال الضحايا، التحويل، الفروق بين التشريعات العربية في مجال حقوق الطفل، المواثيق والاتفاقيات الدولية في مجال حقوق الإنسان، الوساطة، أثر الثقافات المجتمعية في تسوية نزاعات الأحداث |

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث، فقد احتسبت المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين عن الاسئلة الأحد عشر، وتبين من معطيات الجدول رقم 3 ارتفاع هذه المتوسطات مقارنة مع مثيلاتها قبل البرنامج المشار إليها في الجدول رقم 1، مما يشر إلى نجاح برنامجهم التدريبي وأثره الكبير في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وبناء على ما تقدم تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثالث بقولها التالي: مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29 و2018/9/30، مرتفع؛ لبلوغ قيمته 32.37، أي ما نسبته 53.06%.

**الجدول(3): توزيع تقييم مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي حسب عدد أسئلته وحدوده الدنيا والعظمى ومتوسط درجاتهم فيه**

| رقم السؤال | درجة الإجابة عن السؤال | | متوسط درجات عناصر الضبطية القضائية بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي |
|---|---|---|---|
| | الدنيا | العظمى | |
| 1 | 0 | 4 | 3.87 |
| 2 | 0 | 5 | 4.75 |
| 3 | 0 | 6 | 5 |
| 4 | 0 | 5 | 3.75 |
| 5 | 0 | 6 | 1.37 |
| 6 | 0 | 14 | 5 |
| 7 | 0 | 5 | 2.5 |
| 8 | 0 | 9 | 2 |
| 9 | 0 | 1 | 2.25 |
| 10 | 0 | 5 | 3.31 |
| 11 | 0 | 1 | 0.56 |
| المجموع/ المعدل | 0 | 61 | 32.37 أي ما نسبته 53.06% |

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الرابع، فقد احتسبت نسب التغير في إجابات المشاركين عن الأسئلة الأحد عشر قبل تدريبهم وبعده، ويظهر الجدول رقم 4 ارتفاع تلك النسب بحلتها الموجبة، مما يؤكد

مجددا على نجاح البرنامج وأثره الإيجابي في تطوير معارف عناصر الضبطية القضائية المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الرابع بقولها التالي: توجد فروق ظاهرية بين مستوى معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29 و30-/9/2018، ومثيله بعد هذا البرنامج، لصالح مرحلة ما بعد البرنامج بنسبة تغير موجبة قدرها 397.23%.

**الجدول(4): توزيع متوسطات معارف عناصر الضبطية القضائية ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي وبعده حسب نسبة التغير فيها**

| رقم السؤال | متوسط درجات عناصر الضبطية القضائية | | % التغير في متوسط درجات عناصر الضبطية القضائية |
|---|---|---|---|
| | قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي | بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي | |
| 1 | 1.73 | 3.87 | 123.69 |
| 2 | 0.68 | 4.75 | 407 |
| 3 | 0.87 | 5 | 474.71 |
| 4 | 0.25 | 3.75 | 1400 |
| 5 | 0.12 | 1.37 | 1041 |
| 6 | 0.2 | 5 | 2400 |
| 7 | 0 | 2.5 | |
| 8 | 0 | 2 | |
| 9 | 0 | 2.25 | |
| 10 | 2.62 | 3.31 | 26.33 |
| 11 | 0.37 | 0.56 | 51.35 |
| المعدل | 6.51 أي ما نسبته %10.67 | 32.37 أي ما نسبته %53.06 | 397.23 |

وبناء على إجابات الدراسة عن أسئلتها الفرعية الاربعة، تكون قد اجابت عن سؤالها الرئيس بقولها التالي: للبرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمه المجلس الوطني الجزائري لحقوق الإنسان بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر يومي 29و2018/9/30، أثرا إيجابيا في معارف عناصر الضبطية القضائية المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؛ لزيادته معدلها من 10.67% إلى 53.06% بنسبة تغير موجبة قدرها 397.23%.

**ثالثا: استنتاجات الدراسة وتوصياتها:**

**أ-الاستنتاجات:**

1) تدريب عناصر الضبطية القضائية بالنهج الحديث أفضل من نظيره التقليدي، وما يؤكد ذلك انخفاض مستوى ادائهم في التقييم القبلي، الذي يشير إلى تواضع أثر محاضرات المدرسة الشرطية في تكوينهم المعرفي والمهاري والسلوكي، وارتفاع مستوى ادائهم في التقييم البعدي، التي يبين عظم أثر التعلم النشط والتفاعلي في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

2) تدريب عناصر الضبطية القضائية في أثناء خدمتهم يرفع من معدلات أدائهم الفردي في مجال عدالة الأحداث، التي تزيد بدورها من معدلات الأداء المؤسسي لجهات عملهم في ذات المجال.

3) تقدير الاحتياجات التدريبية لعناصر الضبطية القضائية وتلبيتها، يتطلب تكاتف جهود المؤسسات المعنية بتنميتهم.

**ب-التوصيات:**

1.متابعة مديرية الأمن الوطني الجزائري لعناصر الضبطية القضائية ، الذين شاركوا في البرنامج التدريبي محل الدراسة؛ لتأكدها من تطبيقهم لما تعلموه من البرنامج في عملهم.

2.عقد برامج تدريبية مماثلة؛ لاستهداف بقية عناصر الضبطية القضائية المعنيين بالأحداث في الجمهورية الجزائرية.

3.عقد برنامج تدريب مدربين للهيئة التدريسية المعنية بقضاء الأحداث في المدارس الشرطية الجزائرية.

**الهوامش:**

1: منظمة الأمم المتحدة للطفولة(اليونيسيف)، (2005)، وضع الأطفال في العالم 2006 (المقصون والمحجوبون).

2: انظر:

- رطروط، فواز وعادل دبوان،(2014) ، مدى تطبيق العدالة التصالحية على قضايا الأحداث والأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون في بعض محافظات الجمهورية اليمنية، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.
- الموسى، محمد، (2013)، العقوبات البديلة في نظام عدالة الأحداث: دراسة حالة لكل من الأردن ومصر واليمن، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

3: البداينة، ذياب، (1999)، واقع وآفاق الجريمة في المجتمع العربي، الرياض، منشورات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

4: المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، (2016)، المواثيق الدولية وإدارة العدالة.

5: رطروط، فواز، (2017)، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27 جوان، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

6: المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، (2007) ،عدالة الأحداث( دليل تدريبي).

7: المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، (2016)، المواثيق الدولية وإدارة العدالة، ص 289.

8: المرجع السابق، ص 195.

9: المرجع السابق، ص 96-98.

10: المرجع السابق، ص 115-116.

11: المرجع السابق، ص 125.

12: المرجع السابق، ص 146.

13: المرجع السابق، ص 53-57.

14: المرجع السابق، ص 151- 153.

15: منظمة الأمم المتحدة للطفولة(اليونيسيف)، (2005)، مرجع سبق ذكره.

16: رطروط، فواز، (2013)، تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية: تحليل مقارن لوضع نظم عدالة الأطفال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول حول عدالة الأحداث: عدالة من أجل الأطفال، 20- 2013/8/21، فندق لاند مارك، عمان- الأردن، ص 6-7.

17: الذنيبات، يسار، (2018)، معدلات الأحداث الإناث الموقوفات والمحكومات في المراكز الأمنية ودور تربية وتأهيل الأحداث والتخطيط لها من منظور النوع الاجتماعي في الأردن، مجلة سر من رأى للدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث والخمسون، جامعة سامراء(العراق)، كلية التربية.

18: الذنيبات، يسار، 2018، دور شرطة الأحداث الأردنية في تسوية قضايا الأحداث قبل تعديل التشريعات المتعلقة بهم وبعدها، بحث قيد النشر في مجلة دراسات/ الجامعة الأردنية.

19: المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، (2017)، دليل إجرائي حول أدوار ومهام المؤسسات التنفيذية والقضائية وموظفيها في مجال التعامل مع قضايا الأطفال في نزاع مع القانون في المنظومة التونسية، (وثيقة غير منشورة).

20: : رطروط، فواز، (2017)، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، مرجع سبق ذكره.

21: الشنيكات، ختام سالم، (2017)، معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

22: الموسى، محمد، (2013)، العقوبات البديلة في نظام عدالة الأحداث: دراسة حالة لكل من الأردن ومصر واليمن، مرجع سبق ذكره.

23: الطوباسي، سهير وفواز رطروط، (2012)، مدى قدرة مؤسسات عدالة الأطفال في الجمهورية اليمنية على تشكيل بيئة صديقة لمتلقي خدماتها المتأثرين بسياساتها وبممارسات القائمين عليها بالاستناد إلى معايير تقييمها الإدارية والحقوقية الإنسانية والإطار المناسب لتعزيزها وفق أبرز نتائجها، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

24: رطروط، فواز، (2011)،أنظمة عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن(واقع الحال وفرص التطور)، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

# دور التوجيه التربوي في تحقيق التوافق الدراسي لدى تلاميذ الثانوي التأهيلي

**The role of educational guidance in achieving with scholastic compatibility For students of the secondary school**

د. كريمة حليم، المدرسة العليا للأساتذة بفاس، المغرب

د. عبد الفتاح هشمي، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بني ملال. المغرب

**الملخص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجيه التربوي في تحقيق التوافق الدراسي لدى تلاميذ الثانوي التأهيلي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى توظيف استبيان وزع على عينة من التلاميذ بلغت 200 تلميذ وتلميذة ببعض مؤسسات مديرية خريبكة. وقد كشفت الدراسة عن نتائج منها أهمية التوجيه التربوي السليم في تحقيق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي، وكذا تشجيعه على الانخراط في الحياة المدرسية وأنشطتها.

**الكلمات المفتاحية:** التوجيه التربوي–التوافق الدراسي–تلاميذ الثانوي التأهيلي

**Summary**

The study aimed to identify the role of educational guidance in achieving compatibility with the school environment among secondary school students.

.The researchers used the descriptive and analytical approach by building a questionnaire that was distributed to a sample of 200 pupils in some institutions of Khouribga district. The study revealed results, including the importance of proper educational guidance in achieving academic compatibility among the learner in the qualifying secondary school, as well as encouraging him to engage in school life and activities.

**Keywords:**

**E**ducational guidance - scholastic compatibility - students of the secondary school

**مقدمة**

يعتبر التوافق الدراسي أحد المحصلات الناتجة عن عملية التوجيه التربوي. فإذا كان هذا الأخير يهدف إلى مساعدة المتعلمين في مختلف المراحل العمرية والمستويات الدراسية لمواجهة الصعوبات التي تعترض مسارهم الدراسي، فإنه يسعى أيضا إلى تمكينهم من تحقيق توافق دراسي جيد سواء على المستوى المتوسط أو البعيد. ومن ثمة فإن عملية التوجيه التربوي ليست مجرد ترف زائد، وإنما هي ضرورة ملحة تفرضها ظروف التغيير الاجتماعي وما قد يترتب عنها من مشاكل سوء التوافق وما تولده من نقص في الأداء وسوء المردودية واضطراب في العلاقات الإنسانية. وهو ما يدعو إلى التأكيد على أن كل مرحلة تعليمية تتطلب إرشادا وتوجيها تربويا يساير التحولات والتغيرات الجديدة التي تعرفها البيئة المحيطة، من أجل بناء توافقات جديدة تتحقق معها الموازنة بين مطالب الذات ومطالب المجتمع. وإذا تأملنا عملية التوجيه يمكن القول بأنها ممارسة تربوية مرتبطة بالمعيش اليومي للإنسان منذ القدم. حيث كان الآباء يقومون بتوجيه أبنائهم وفقا للمعايير والقيم التي تخول لهم الاندماج في المجتمع وتلبية

احتياجاته. وقد بدأت عملية التوجيه والإرشاد بشكل منظم في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1898 ،كما تطورت منهجية التوجيه المهني على يد فرانك بارسونز الذي ألف كتابا سنة (1909) بعنوان "اختيار المهنة" حيث شكل أساسا متينا لمساعدة الباحثين والمهتمين بالممارسة العلمية للتوجيه.[1] وفي سنة 1914 نشر ترومان كيلي ((Truman, L. Kelley رسالة حول التوجيه التربوي بجامعة كولومبيا اعتبر فيها أن الهدف من هذه العملية هو مساعدة الطالب على اختيار نوع الدراسة الملائمة له وفقا لاحتمال نجاحه فيها. وتزايد الطلب على التوجيه والإرشاد النفسي بعد الحرب العالمية الثانية من أجل مساعدة الأفراد على الخروج من أزماتهم ومعاناتهم النفسية. وبذلك عرف هذا الميدان تحولا هاما وأصبح مجالا مستقلا بذاته خاصة ومع كارل روجرز1945 Carl Rogers. وفي هذا السياق نجد المغرب بدأ يهتم بعملية التوجيه بعد الاستقلال ويتجلى ذلك في إحداث مصلحة التوجيه المدرسي والمهني سنة 1962 لأول مرة في إطار إعادة هيكلة وزارة التربية الوطنية. تم إحداث مكتب الاعلام الخاص بالتعليم والمهن، ومن أدواره الأساسية استقبال وإعلام وتوجيه التلاميذ والطلبة. وفي سنة 1999شرع في إنشاء مراكز الإعلام والتوجيه على صعيد النيابات، بالإضافة إلى إحداث شبكة مراكز إرشاد الطالب حول المهن والدراسات بالمغرب وخارجه. وفي سنة 2005 تم إصدار المذكرة الإطار لتنظيم مجال التوجيه والاستشارة. وفي سنة 2009 وفي إطار البرنامج الاستعجالي، بدأ تفعيل المشروع الذي يقضي بوضع نظام فعال للإعلام والتوجيه. كما تم إصدار مجموعة من الوثائق الرسمية لتفعيل مستجدات عملية التوجيه كما نص عليها القانون الإطار 17.51. منها الإطار المرجعي للمواكبة التخصصية للمشروع الشخصي للمتعلم بتاريخ فبراير 2022، ومذكرة تأطير دمج مكون التوجيه المدرسي والمهني ضمن مشروع المؤسسة المندمج بتاريخ 09 مارس 2022. وبذلك نتوصل إلى أن التوجيه التربوي يعد أحد المداخل الأساسية في اصلاح النظام التربوي المغربي. كما يعتبر أداة فعالة لتحقيق التوافق الدراسي للمتعلم. ولمقاربة موضوع التوجيه المدرسي والتوافق الدراسي في هذه الدراسة، سيتم أولا بسط المفاهيم الأساسية وتوضيحها لنقوم بعد ذلك بتسليط الضوء على تفاصيل العلاقة التي تربط بين التوجيه التربوي والتوافق الدراسي. ولتحقيق ذلك سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى الإطار المنهجي وجانبين أحدهما نظري والآخر ميداني تطبيقي.

**أولا: الإطار المنهجي للدراسة**

**1-الإشكالية**

يعتبر التوجيه التربوي جزءا لا يتجزأ من العملية التربوية. حيث يهتم بالمتعلم، ويساعده على اتخاد القرار المناسب في مسيرته الدراسية لتحقيق مشروعه الشخصي المستقبلي. ويتم ذلك من خلال تدخل مجموعة من الفاعلين منهم الوالدين ومستشار التوجيه والمدرس والمدير وأطر الدعم الاجتماعي والنفسي. ويعتبر ذلك من صلب اهتمامات التربية. ومن أهداف التوجيه التربوي تحقيق التوافق الدراسي للمتعلم، وذلك بجعله يساير دراسته في المسلك الدراسي المناسب لقدراته ومؤهلاته. وكذا تحقيق التلاؤم مع الظروف الاجتماعية والتربوية النفسية التي تحيط به. كما يعتبر التوفيق الدراسي للمتعلم عامل أساسي في تحقيق النجاح في مساره الدراسي. كما أن الخطأ في اختيار المسلك الدراسي المناسب يساهم في ضعف حافزية المتعلم على العمل والاجتهاد في التحصيل الدراسي. وفي هذا السياق قامت وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة قامت بإصدار مجموعة من الوثائق الرسمية حول تفعيل دور التوجيه التربوي بالمدرسة المغربية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح السؤال المركزي الآتي:

ما دور التوجيه التربوي في تحقيق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي؟

وانطلاقا من هذا التساؤل المركزي يمكن صياغة تساؤلات فرعية نوردها كالآتي:

-هل يحقق التوجيه التربوي السليم للمتعلم التوافق مع المواد الدراسية؟

-هل هناك علاقة بين التوجيه التربوي والمشاركة في أنشطة الحياة المدرسية؟

**2-فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة: للجوجيه التربوي دور فعال في تحقيق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي.

**الفرضيات الفرعية:**

-التوجيه التربوي السليم يحقق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي.

-يساهم التوجيه التربوي في انخراط المتعلمين في الحياة المدرسية وأنشطتها.

**3-أهمية الدراسة:**

-يحظى التوجيه التربوي في جل الأنظمة التربوية المتقدمة بأهمية كبيرة ضمن العملية التربوية والتكوينية.

-أهمية التوجيه التربوي في تحقيق المشروع الشخصي للمتعلم

-دور التوجيه التربوي السليم في تحقيق التوافق الدراسي ونجاح المتعلم في تحقيق مشروعه المستقبلي

**4-أهداف الدراسة:**

ابراز العلاقة الإيجابية بين التوجيه التربوي السليم وتحقيق التوافق الدراسي، مما يساهم في تجويد التعلمات

لفت انتباه جل الفاعلين في عملية التوجيه التربوي إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والتربوية للمتعلم

التقليص من مجموعة من المشكلات المدرسية المرتبطة بسوء التوافق الدراسي لدى المتعلمين

**5-المفاهيم الأساسية**

-**التوجيه التربوي:** هو سيرورة تربوية تهدف إلى إيصال الفرد إلى وضع يتعرف فيه على ميزاته الشخصية وينميها من أجل اختيار نوع دراسته ونشاطاته المهنية في مختلف ظروف وجوده بقصد خدمة تطور مجتمعه وتفتح شخصيته في آن واحد.

- -**التوافق الدراسي:** التوافق الدراسي هو نتاج تفاعل الكثير من الجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد. ويدخل في ذلك الوضعية النفسية والمستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للأسرة. الإضافة إلى

تفاعل عدد من العوامل كالاستعداد، والذاكرة والقدرات العقلية، والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، والاتجاهات نحو الأساتذة والزملاء، وطرق التدريس والبرامج التعليمية، ونتائج التحصيل الدراسي

- **تلاميذ الثانوي التأهيلي:** التلاميذ الذين تتراوح أعمارهم ما بين سن 15 و18، ويتميز تفكيرهم بالتفكير المنطقي والمجرد. وتأتي مرحلة الثانوي التأهيلي بعد التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي الإعدادي، وتساهم في تأهيل المتعلم لمرحلة التعليم العالي الجامعي. كما تتشكل هذه المرحلة من ثلاث سنوات دراسية، السنة الأولى تسمى بالجذوع المشتركة، والسنة الثانية تسمى بالسنة الأولى باكالوريا، والسنة الثالثة تسمى السنة الثانية باكالوريا.

**6-الدراسات السابقة**

**دراسة لويس (1978)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مرشدي المدارس العالية كما يراها المدراء والمدرسون والطلبة والمرشدين أنفسهم. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان الموجهة لعينة تتكون من مجموعة من المدرسين والطلبة والمدرين والمرشدين. وأسفرت الدراسة عن نتائج منها: هناك اتجاهات إيجابية لعينة الدراسة نحو عمل المرشدين في تحمل مسؤولياتهم وإرشادهم. كما أن الطلبة أكدوا على أهمية الارشاد ودوره بشكل يفوق ما أكدته عينات المديرين والمدرسين والمرشدين.

**دراسة ناصر عبد الله (1974)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فهم المعلم الأردني لمشكلات الطلبة السلوكية وكيفية معالجتها. ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. كما تم تطبيق أداة الاستبيان على عينات بلغت 351 معلما ومعلمة في المدارس الأردنية. وأسفرت الدراسة عن نتائج منها: أن حوالي 42% من العينات تعالج مشكلات الطلبة بطرائق ووسائل إيجابية مقابل 52 % منهم يعالجون تلك المشاكل بطرائق سلبية. كما أن المعلمات أكثر إيجابية من المعلمين في معالجة مشكلات الطلبة.

**دراسة الحلبوسي سعدون سلمان نجم (2001)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بعض المشكلات التي تواجه طلبة المرحلة الثانوية ودور التوجيه والإرشاد في علاجها من وجهة الديرين والمدرسين والمرشدين، ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق استبيان على عينة بلغت 80 طالب وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مجال المشكلات الانفعالية احتل المرتبة الاولى في قائمة المشكلات يليه مجال التوافق الاجتماعي، ثم مجال المشكلات الأسرية ومجال وقت الفراغ والعمل الدراسي وكذا مجال الصحة ومشكلات التوجيه المهني.كما أن أغلب المديرين والمدرسين لا يعرفون شيئا عن التوجيه التربوي والإرشاد النفسي.

**دراسة امحمد بن العربي(2006)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجيه المدرسي على التوافق الدراسي والاجتماعي لتلاميذ السنة الثانية ثانوي. ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وتوظيف أدوات منهجية منها الاستبيان والمقابلة والملاحظة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن هناك دور فعال للتوجيه المدرسي في مساعدة الفرد في اتخاذ القرار، وتزويده بالمعلومات الكافية، التي تمكنه من ذلك.

**دراسة سهيا سيلا (2013)**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإرشاد النفسي بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بالهند، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 300 طالب من المرحلة الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن للإرشاد النفسي تأثير قوي على التحصيل الدراسي، إضافة إلى ان هناك فرق كبير بين مستوى الارشاد النفسي والتحصيل الدراسي للطلبة الثانويين الذين يدرسون في المدارس الحكومية والخاصة.

**ثانيا: الإطار النظري للدراسة**

**1-1-مفهوم التوجيه التربوي**

تدل كلمة توجيه في مضمونها على وجود شخص راشد ذو خبرة كافية في الميدان، يقوم بإرشاد شخص مبتدئ لمساعدته على التماس الطريق الصحيح واتخاذ وجهة معينة في مجال محدد. كما أن التوجيه التربوي يمثل قاعدة أساسية في العملية التربوية التي تستهدف تحديد إمكانات الفرد وقدراته واستعداداته وتنظيمها جميعا، بغية مساعدته على الارتقاء واتخاذ القرارات المناسبة في مساره الدراسي والمهني لتحقيق طموحاته.

و يرى ترومان كيلي Truman, L. Kelley أن التوجيه التربوي هو "الجهد المقصود الذي يبذل في سبيل تنمية الفرد من الناحية العقلية، واعتبر أن كل ما يرتبط بالتدريس أو التعليم يمكن أن يوضع في خانة التوجيه التربوي الذي يهدف إلى التوافق الدراسي للطالب ونجاحه في مهمة التحصيل.[2]

ويرى هويت ,Hoyt أن التوجيه يضم عددا من الخدمات يمثل الارشاد النفسي مركز الثقل فيها، وأن هناك فريقا يقوم بتقديم هذه الخدمات يتكون من المرشد النفسي، والاخصائي النفسي والاخصائي الاجتماعي، والمشرف الصحي في المدرسة والمشرف الإداري.[3]

ويعتبر هارولد وفولمار Fullmer,Harold ,أن التوجيه يشمل جميع الخدمات التي تقدم للطلبة ضمن برنامج متكامل يتضمن خدمات كثيرة مثل الإرشاد النفسي وإجراء الاختبارات، والأنشطة الجماعية ومتابعتها وإجراء البحوث والاطلاع بعمليات التقييم. وبذلك يعرفان التوجيه بأنه" جميع الأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق ذاته".[4]

وحسب منظمة اليونيسكو UNESCO 1970يرتكز التوجيه على جعل الفرد واعيا بخصائصه الشخصية، وقادرا على تنميتها في أفق اختيار دراسته وأنشطته المهنية، وذلك كلما دعت ظروف حياته إلى ذلك، مع الحرص على المزاوجة بين خدمة تنمية المجتمع وبين تحقيق طموحاته.

ويعرف زكي بدوي 1977التوجيه التربوي بأنه "هو العملية التي تهتم بالمساعدة التي تقدم للتلاميذ والطلبة في اختيار نوع الدراسة الملائمة، التي يلتحقون بها قصد التكيف معها والتغلب على الصعوبات التي تعترضهم في حياتهم الدراسية بوجه عام.[5]

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التوجيه التربوي عملية سيكولوجية بيداغوجية واجتماعية في جوهرها. تروم المعرفة الدقيقة بإمكانات المتعلم واستعداداته وقدراته وبطبيعة البيئة التي يعيش بها، من أجل إرشاده لاختيار الوجهة المناسبة في دراسته او مهنته. لكن ما نلاحظه في هذه التعاريف هو التداخل الكبير بين مفهومي التوجيه والإرشاد التربوي. وهو ما يتطلب منا تبيان حدود هذا التداخل، وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

**2-1- علاقة التوجيه التربوي بالإرشاد**

يستعمل مفهوم التوجيه التربوي في كثير من الأحيان كمرادف للإرشاد إلا أن هناك من الباحثين من يقر بالتكامل بين المفهومين، مع تمييز بعض الفروق الدقيقة بينهما ويمكن استنباطها من التعاريف التالية للإرشاد التربوي: ويعرف Good, في قاموسه التربوي الإرشاد، بأنه مساعدة فردية في المشكلات التربوية والمهنية والشخصية[6].ويعرف شابلن الإرشاد بأنه مجال الخدمات التي تقدم للآخرين لتساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة والتكيف مع أنفسهم وبيئتهم.[7]

وتعتبر الجمعية الامريكية لعلم النفس الإرشاد التربوي بأنه جملة من الخدمات التي يقدمها اختصاصيون في علم النفس الإرشادي وذلك بهدف إكساب المسترشد مهارات تساعده على تحقيق مطالب النمو والتوافق مع الحياة، واكتساب القدرة على اتخاذ القرار. وتقدم هذه الخدمات الإرشادية لجميع الأشخاص في مختلف المراحل العمرية وفي شتى الميادين المهنية والأسرية والمدرسية.

ويذهب حامد زهران إلى أن الإرشاد التربوي هو عملية مساعدة الفرد في رسم الخطط التربوية التي تتلاءم مع قدراته وميوله وأهدافه وأن يختار نوع الدراسة والمناهج المناسبة والمواد الدراسية التي تساعده

في اكتشاف الإمكانيات التربوية وتساعده في النجاح وتشخيص المشكلات التربوية وعلاجها بما يحقق توافقه التربوي بصفة عامة.[8] ويعرفه نيستول بكونه عملية تعلم تتيح للمسترشدين اكتساب مهارات جديدة يستطيعون بواسطتها تغيير سلوكهم وضبطه.[9]

من خلال هذه التحديدات نجد أن هناك نوعا من التكامل بين التوجيه والإرشاد غير أن التوجيه من الناحية التاريخية قد سبق الإرشاد في الظهور. وبعد ازدياد الحاجة إلى خدمات التوجيه وتعقد الحياة وبروز مشكلات أكثر عمقا ظهر الإرشاد النفسي وأصبح محورا هاما في عملية التوجيه. ويمكن التمييز بين التوجيه والإرشاد النفسي كالتالي:

- التوجيه يتضمن مجموعة من الخدمات من ضمنها الخدمة الارشادية.
- التوجيه يسبق الإرشاد، فعندما لا تتحقق أهداف الفرد بالتوجيه يمكن تحويله للاستفادة من الخدمات الإرشادية.
- التوجيه يمكن أن يقوم به مجموعة من الفاعلين مثل المرشد والاخصائي الاجتماعي والنفسي والإداري. وغيرهم أما الارشاد فهو عملية يقوم بها المرشد النفسي فقط.
- معظم خدمات التوجيه تقوم على تقديم معلومات، أما خدمات الإرشاد فهي أكثر تنوعا وعمقا.
- يركز التوجيه على جوانب من حياة الفرد أو جانب معين مثل المهنة والعلاقات الاجتماعية والدراسة. أما الارشاد فيركز على شخصية الفرد.

إذا كان التوجيه يتضمن خدمة إرشادية فقد يستمر إلى ما بعد الإرشاد، ولكن العكس ليس صحيحا. وعندما يستمر التوجيه إ لى ما بعد الإرشاد فإن خدمات التوجيه تكون مطلوبة لتدعيم الأثر الإيجابي كنوع من المتابعة للاستفادة من الإرشاد.[10] إضافة إلى ذلك يمكن القول بأن التوجيه في حد ذاته هو عملية تربوية مستمرة ترافق جميع المستويات التعليمية، والمراحل العمرية. وهي تهدف بالأساس إلى ضبط وتصحيح المسارات التربوية والتعليمية للأفراد ومساعدتهم على اختيار نوع الدراسة والمهنة التي تناسب قدراتهم واستعداداتهم وميولهم، وتتفق مع مطالب البيئة الاجتماعية وإمكاناتها المتاحة، مما يساعد على التوافق الدراسي.

### 3-1-التوجيه التربوي والاختيار الشخصي

إن عملية التوجيه التربوي بما تشمله من معلومات ومعايير اجتماعية واقتصادية وثقافية يمثل البوصلة التي تحدد لنا وجهة الاختيار الشخصي ومدى نجاعته. كما أن الفرد لا يختار من فراغ بل انطلاقا من معطيات معرفية ومقترحات سابقة يضعها المحيط رهن إشارة الفرد. حيث يبني على أساسها ميوله ورغباته وطموحاته، ويجعل منها قاعدة لانطلاقه نحو تحقيق أهدافه وتوافقه الدراسي. فالاختيار الشخصي بما يتضمنه من ميول ورغبات وطموح يمثل مظهرا من مظاهر تفاعل الذات مع المحيط بمتغيراته المختلفة. وهنا لا بد أن نتوقف قليلا عند هذه المظاهر لتسليط الضوء على أهميتها في تحقيق التوافق الدراسي.

**-الاختيار الشخصي**

يعتبر الاختيار الشخصي نتيجة طبيعية للتربية على الاختيار التي أقرتها بعض بنود الميثاق الوطني للتربية والتكوين والكتاب الأبيض الصادر عن وزارة التربية، إلى جانب التربية على القيم وتنمية الكفايات التربوية ومن ضمنها كفاية الاختيار. غير أن ما نلاحظه من غموض وضبابية في كيفية تفعيل هذه البنود، يدعو إلى تكثيف الجهود من طرف المسؤولين ومختلف الفاعلين التربويين حتى تصبح الرؤيا أكثر وضوحا.

وإذا كانت التربية في حد ذاتها عملية توجيهية تساعد الفرد على كيفية الاختيار، فهذا يعني أن هذا الاختيار ليس ذاتيا ولا مستقلا وإنما هو اختيار موجه من طرف البيئة المحيطة وتابع لشروطها المتضمنة لمجموعة من القيم والمعايير، بمعنى أن الاختيار هنا مرتهن لمجموعة من الحدود والضوابط التي سطرها المجتمع وليس العكس. وإذا كان الاختيار يحقق للفرد نوعا من التوافق والرضى عن الذات وإشباع الرغبات فإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار شروط البيئة المحيطة. من هنا نجد بأن الاختيار موجه ومحدد بإطار مرجعي يستمد قيمه ومعارفه من المجتمع. وبالتالي فإن تحقيق التوافق الإيجابي لدى الفرد يبقى مشروطا بحدود الممكن والمتاح والمقبول داخل البيئة الاجتماعية وليس العكس.

**-الرغبات**

تتضمن الرغبات معنى التحريك أو الدفع، فهي تشكل المحركات الأساسية والديناميكية للسلوك.

ويذهب العديد من الباحثين إلى أن دراسة الدوافع هي في جوهرها دراسة لرغبات الإنسان في ظهورها وتوجهاتها وتأثيراتها اللاحقة، وهي الدراسة التي تبحث في العلاقة بين الظروف والتجارب التي مر بها الإنسان وبين سلوكه من ناحية أخرى.[11] فبالرغم من المظهر الذاتي للرغبات لابد من الأخذ بعين الاعتبار ذلك الجزء الاجتماعي الضمني. فالرغبات تجمع بين المكتسبات السابقة لدى الفرد والخبرات والتجارب التي تعلمها وبين ما يصبو إليه من تطلعات. وتعتبر هذه العملية في جوهرها إحدى آليات التوافق التي تكشف عن طبيعة التفاعل بين الذات ومحيطها الاجتماعي.

- **الميول**

يعتبر الميل وحدة من وحدات تكوين الفرد، وقد يكون فطريا أو مكتسبا. كما تمثل الميول نزعة الفرد نحو تفضيل شيء ما أو الانخراط في نشاط معين. حيث تهتم اختبارات الميول بقياس الميول الدراسية والمهنية، وذلك من خلال اختيار الفرد للأنشطة التي يريد أن يزاولها.[12] فالميول بهذا المعنى تتضمن الاهتمام بالشيء الذي يطمح إليه الفرد. ونظرا لأهمية هذا الجانب فقد أكدت التربية الحديثة على ضرورة مراعاة ميول واهتمامات المتعلم والانطلاق منها كأساس نفسي يساعد المتعلمين على تحقيق توافق دراسي جيد. بحيث لا يمكن الحديث عن تفضيل أو ميول المتعلم لمسارات دراسية دون أخرى إلا عندما تكون هناك فرص حقيقية للاختيار. وتتضح أهمية الميول في كونها تكشف عن شخصية المتعلم وتساعد على حل الكثير من المشاكل المرتبطة بالتوجيه التربوي ومشاكل سوء التوافق الدراسي.

**-الطموح**

يلعب الطموح دورا هاما في تحفيز التعلم حيث يساعد الفرد ويدفعه إلى تخطيط مستقبله ووضع مشاريع تساعده على تحقيق أهدافه.

والطموح كما يعرفه صلاح مرحاب هو وسيلة تشخيص تنبؤية بما يمكن أن يكون عليه سلوك الفرد وصحته النفسية. فإنجازات الأفراد وتقدم المجتمعات ترجع بالأساس إلى توافر قدر مناسب من الطموح... فالفرد يسعى دائما إلى تحقيق ذاته المثالية عن طريق وضع سلسلة متتابعة من الأهداف التي يعتبر كل منها بمثابة مستوى معين من الطموح. ويمكن هنا أن نتحدث عن الأنا المثالي Ego Idéal فهو حسب كلاكهون وموراي Murrayet Kluckohn "يتكون من مجموعة متكاملة من الأهداف التي تصور الفرد في أفضل مستقبل يمكن أن يتطلع إليه. محققا كل مطامحه... وينشأ هذا المفهوم ويتعدل متأثرا بالظروف البيئية خلال عملية التنشئة الاجتماعية."[13]

من هنا نجد بأن أهداف وطموحات الفرد تمثل عنصرا هاما في فكرته عن الذات، كما أنها تعتمد على عنصري التوجيه والاختيار. ويكون لنجاح الفرد أو إخفاقه في تحقيق وطموحاته أثر على توافقه وصحته النفسية عموما. وبذلك تتأكد أهمية توجيه اختيار الفرد وتحديده لأهدافه وطموحاته على نحو يتوافق مع ما لديه من قدرات وإمكانات، وإلا فقد تتسع الهوة بين مطامحه وقدراته، ويبقى مصرا ومتمسكا بها مما قد يعرضه إلى الشعور بالعجز والإحباط وبالتالي سوء التوافق.

**4-1. وظائف وأهداف التوجيه التربوي**

إذا كان التوجيه التربوي جزءا مندمجا في المنظومة التربوية فإن أهميته الكبرى تتحدد قياسا بطبيعة المهام والخدمات التي يوفرها وبطبيعة الأهداف التي يروم تحقيقها ومن بينها نجد:

- المساهمة في تنمية المجال التربوي والمهني، وكذا التنمية الذاتية والمجتمعية والاقتصادية وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لمؤهلاته.
- الكشف عن قدرات المتعلمين وإمكاناتهم بهدف تطويرها وتكييفها مع متطلبات سوق الشغل والبيئة الاجتماعية.
- توفير خدمات متخصصة تمكن الفرد من حسن استثمار قدراته وإمكاناته وتنمية مهاراته للوصول إلى تحقيق طموحاته.
- المساهمة في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي والحد من ظاهرة الهدر المدرسي.
- المساعدة على تحقيق الذات وذلك بإشباع الميول والرغبات والاحساس بالرضى.
- المساعدة على تحقيق التوافق الدراسي، وذلك بحسن اختيار المتعلم للمواد الدراسية التي تتفق مع قدراته واستعداداته وميوله، مما يساعده على النجاح في دراسته.
- المساعدة على تحقيق التوافق المهني وذلك باختيار المهنة المناسبة لقدراته وصفاته الشخصية.

– المساهمة في الرفع من المردودية وجودة الأداء وذلك من خلال عمليات التحفيز وإثارة الدافعية لدى المتعلمين.

أما بالنسبة لأهداف التوجيه التربوي يمكن تحديدها **فيما** يلي:

- تحسين التخطيط التربوي
- زيادة الفرص التعليمية
- تقوية التحصيل الدراسي

– مساعدة الفرد على فهمه لنفسه ولإمكاناته الذاتية والبيئية لتحقيق أقصى درجات التوافق.

– تحديد أهداف واقعية في الحياة

– رسم خطط مناسبة لتحقيق الأهداف

– التكيف مع ذاته ومع مجتمعه

– نمو الشخصية إلى أقصى حد تتيحه إمكاناته الذاتية وإمكانات البيئة.[14]

ويضيف الخطيب بأن أهداف التوجيه التربوي تتلخص في:

- معرفة الفرد لذاته وقدراته وإمكاناته واستعداداته.
- تحسين العملية التعليمية التعلمية
- تحقيق التوافق الشخصي بإشباع دوافع الفرد وحاجاته وتلبية مطالب النمو في كل مرحلة عمرية.
- تحقيق التوافق المهني الذي يتحقق بإرشاد الفرد لاختيار مهنته المناسبة.
- تحقيق التوافق التربوي من خلال اختيار الفرد لنوع الدراسة المناسبة وبذلك يتحقق له النجاح الدراسي والتخلص من كل ما يترتب عن الإخفاق في الدراسة من عواقب نفسية واجتماعية.
- تحقيق التوافق الاجتماعي والذي يتم بتلبية الحاجات الاجتماعية للفرد مثل الانتماء للجماعة، والقيام بأدوار اجتماعية، والتقبل الاجتماعي، وتحقيق الاندماج الفعال في بيئته.
- تحقيق الصحة النفسية بحيث يكون الفرد متوافقا نفسيا ومنسجما مع نفسه ومع الآخرين، ويكون قادرا على استغلال قدراته إلى أقصى حد ممكن، وقادرا على التعامل مع مطالب الحياة ومشكلاتها بشكل سوي.[15]

يتضح من خلال هذه الوظائف والأهداف أن هناك إجماعا شبه تام بين الباحثين على أن التوجيه التربوي في مختلف مراحله يلعب دورا هاما في تحديد ملامح التوافق الدراسي وما يترتب عنه من توافقات أخرى سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو المهني. فهو يتطلب دائما التخطيط المحكم، ويهدف باستمرار إلى مساعدة الفرد للتعرف على إمكاناته وقدراته من أجل تطويرها، واكتساب المهارات اللازمة لحل مشكلاته وتحقيق طموحاته بما يتماشى بشكل توافقي مع رغباته ومتطلبات المجتمع.

**2–التوافق الدراسي**

يعتبر التوافق أحد المواضيع المركزية التي شغلت حيزا كبيرا في مجال السيكولوجيا عامة والصحة النفسية خاصة. فمن خلاله تتأسس مختلف العمليات والبرامج والقرارات المرتبطة بالإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي والاجتماعي، مما جعل أحد الباحثين من أمثال مون يعتبر علم النفس بأكمله بأنه المجال الذي يهتم بدراسة عمليات توافق الكائن الحي مع بيئته، أو أنه علم دراسة توافق الفرد بما تقتضيه مواقف حياته وكما تمليها طبيعته كإنسان في استجاباته لمواقف الحياة.[16]

وقد عرف مفهوم التوافق استعمالات كثيرة، سواء في مجال العلوم الطبيعية أو في المجال النفسي والطبي والاجتماعي. ونظرا للطبيعة الديناميكية لهذا المفهوم واعتبارا للغنى النظري والتطبيقي الذي يميزه، فقد تم استثماره في المجال التربوي للكشف عن زوايا أخرى تساعد على الاقتراب أكثر من شخصية المتعلم وفهم احتياجاته وتشخيص بعض مكامن الضعف والقوة في العملية التعليمية التعلمية.

**2-1- تعاريف التوافق الدراسي**

إذا انتقلنا بمفهوم التوافق إلى المجال الدراسي يمكن تحديد ه بأنه: تلك العلاقة السوية للفرد مع محيطه الدراسي حيث يشعر الفرد بأنه محبوب ويستمتع بزمالة أقرانه ويجد أن العمل المدرسي يساير مستوى نضجه وميوله. وهذه العلاقات الطيبة تتضمن شعور الفرد بأهميته وقيمته في المدرسة.[17]

ويمكن تحديده أيضا بانه التفاعل الإيجابي للمتعلم مع مدرسته والذي يظهر بوضوح في تحصيله الدراسي وارتقائه الشخصي، فالطالب المتوافق مع حياته الدراسية هو الذي يحصل على معدلات دراسية مرتفعة ويكمل دراسته بنجاح في حين أن الطالب غير المتوافق مع محيطه الدراسي يحصل على معدلات منخفضة ويتعثر دراسيا ويميل الى التسرب من الدراسة قبل استكمال دراسته.[18]

وهناك من يعرف التوافق الدراسي باعتباره تلك العملية الديناميكية المتواصلة بين الفرد وذاته وما يحيط به من عوامل ذاتية وخارجية. فالطالب المتوافق هو المقدر لذاته الساعي لتحقيقها والذي يتميز بالتواصل الفعال والإنتاج الإيجابي في بيئته المدرسية، والرضى عن إنجازه الأكاديمي بما يحقق له السعادة.[19]

ويذهب جون بياجي إلى أن التوافق عملية تتم عن طريق التوازن بين مظهرين من مظاهر التفاعل بين الفرد وبيئته، فالفرد قد يعدل من سلوكه مما يساعده على تحقيق التوازن بينه وبين ظروفه، أو أنه يحاول التأثير في بيئته لتستجيب لرغباته.

ويرى جامع أن التوافق الدراسي يمثل "حالة نفسية معينة يصل إليها الفرد نتيجة علاقة التوازن والانسجام المستمر مع البيئة المدرسية، الممثلة في العلاقات الاجتماعية الحميمية مع الآخرين، والمشاركة الايجابية في النشاط الاجتماعي، والاستثمار الجيد لأوقات الفراغ، واتباع الطرق الصحيحة في الاستذكار، والاتجاه الإيجابي نحو مواد الدراسة والعمل المدرسي عموما"[20]

يتضح من خلال هذه التعاريف أن التوافق الدراسي هو نتاج تفاعل الكثير من الجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد. ويدخل في ذلك الوضعية النفسية والمستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للأسرة. الإضافة إلى

تفاعل عدد من العوامل كالاستعداد، والذاكرة والقدرات العقلية، والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، والاتجاهات نحو الأساتذة والزملاء، وطرق التدريس والبرامج التعليمية، ونتائج التحصيل الدراسي.

**2-2-أبعاد التوافق**

يمكن الحديث عن بعدين أساسيين للتوافق هما التوافق الشخصي والتوافق الاجتماعي، لكن هذا التقسيم لا يعني بالضرورة استقلال البعدين عن بعضهما البعض بقدر ما هو مجرد تقسيم منهجي الهدف منه توضيح كل بعد على حدى، وإن كان من الصعب الفصل بينهما نظرا للتداخل المستمر بين ما هو نفسي وماهو اجتماعي.

**ـ التوافق الشخصي.**

ويقصد به تنظيم العلاقات الداخلية الذاتية التي على أساسها يتحقق للفرد الرضا عن الذات وعدم كرهه لها أو النفور منها أو السخط عليها، إلى جانب الخلو من التوترات والصراعات التي تقترن بمشاعر الذنب أو الشعور بالنقص. وتتجلى بعض جوانب التوافق الشخصي فيما يلي:

ـ الاعتماد على النفس ويعني ميل الفرد إلى القيام بعمله دون أن يطلب منه ذلك ودون الاستعانة بغيره مع قدرته على توجيه سلوكه دون خضوع في ذلك لأحد غيره، بحيث يكون قد تعود تحمل المسؤولية.

ـ الإحساس بالقيمة الذاتية. ويتضمن شعور الفرد بتقدير الآخرين له، وأنهم يرونه قادرا على تحقيق النجاح، وشعوره بأنه محبوب ومقبول لدى الآخرين.

ـ الشعور بالانتماء. أي أن الفرد يتمتع بحب والديه وأسرته ويشعر بأنه مرغوب من زملائه وأنهم يتمنون له الخير. وللدوافع إلى الانتماء من القوة ما جعل البعض يطلق عليه الجوع الاجتماعي إشارة إلى أننا لا نستطيع أن نستغني عن الانتماء إلى جماعة أو أكثر من الناس، ولا نستطيع أن نتحمل طويلا الوحدة والانعزال.

ـ الشعور بالحرية الذاتية. وتعني شعور الفرد بأنه قادر على توجيه سلوكه وأنه يستطيع أن يضع خططا لمستقبله.

ـ الخلو من الأعراض العصابية. أي أن الفرد لا يشكو من أي انحراف نفسي كعدم القدرة على النوم بسبب الأحلام المزعجة أو الخوف آو الشعور المستمر بالتعب أو البكاء الكثير... إلى غير ذلك من الأعراض العصابية.

ـ التحرر من الميل إلى الوحدة. وهي أعراض تدل على إصرار الفرد على التمتع بالنجاح الواقعي في الحياة وعدم استبداله بالنجاح الوهمي وما يستتبعه من الاستغراق في الوحدة والانفراد بنفسه.

**ـ التوافق الاجتماعي**

ويتحدد من خلال طبيعة التوازن الحاصل بين الذات ومكونات العالم الخارجي بما يتضمنه من أفراد وجماعات وما يتخلله من تفاعلات اجتماعية بين مختلف الأطراف. ومن بين المظاهر الأساسية لهذا التوافق ما يلي:

ــ اكتساب الفرد للمهارات الاجتماعية: أي أنه يظهر مودته نحو الآخرين بسهولة، كما أنه يبذل جهده ليساعدهم ويدخل السرور عليهم، ويتصف هذا الشخص بأنه لبق في معاملاته مع معارفه ومع الغرباء، ومثل هذا الفرد يتميز بأنه ليس أناني ويراعي مشاعر الآخرين.

ــ اعتراف الفرد بالمستويات الاجتماعية: أي انه يدرك حقوق الآخرين وموقفه حيالهم، كما يدرك ضرورة إخضاع بعض رغباته لحاجات الجماعة. وبعبارة أخرى أنه يعرف ما هو الصواب وما هو الخطأ من وجهة نظر الجماعة، كما أنه يقبل أحكامها.

ــ التحرر من الميول المضادة للمجتمع: أي أن الفرد لا يميل إلى التشاحن أو العراك أو العصيان أو تدمير ممتلكات الغير، ولا يرضي رغباته على حساب الغير، كما انه عادل في معاملاته مع الآخرين.

ــ العلاقات الأسرية: تأخذ هذه الأخيرة مظهرا طيبا حيث يشعر الفرد بان أسرته تحبه وتقدره وتعامله معاملة طيبة، كما يشعر بالأمن والاحترام بين أفراد أسرته.

ــ العلاقات المدرسية: يكون الفرد متوافقا مع مدرسته، ويشعر بان مدرسيه يحبونه ويستمتع بزمالة رفاقه، وهذه العلاقة الطيبة تتضمن شعور الفرد بأهميته وقيمته داخل المدرسة.

ــ العلاقة في العمل: أي أن الفرد متوافق مع زملائه في العمل ويشعر بأنهم يكنون له كل المودة والاحترام ويجد أن العمل الإنتاجي يتوافق مع مستوى نضجه وميوله، وهذه العلاقات الطيبة تشعر الفرد بقيمته داخل المؤسسة الإنتاجية.

ــ العلاقات مع البيئة المحلية: إن الفرد المتوافق مع البيئة التي يعيش فيها هو الذي يشعر بالسعادة عندما يكون مع جيرانه، ويتعامل معهم بدون شعور سلبي أو عدواني، كما يحترم القواعد التي تحدد تلك العلاقة.

من هنا نخلص إلى القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ما هو إلا محاولة جاهدة لتحقيق التوافق المنشود، وأن هذا التوافق يكون ضروريا كي يحقق الفرد مصالحه ويكفل بقاءه واستمراره.[21]

**2-3-مجالات التوافق الدراسي**

هناك العديد من المجالات المعتمدة في تحديد طبيعة التوافق الدراسي لدى المتعلمين حيث تتنوع بين ما هو شخصي واجتماعي ومن أبرزها: **العلاقة بالزملاء:**

- فالطالب المتوافق دراسيا هو الذي يحسن الاندماج مع زملائه ويقوم بمساعدتهم عند اللزوم ويحرص على مصالحهم ويهتم بحضورهم معه، عكس المواقف والأنماط السلوكية التي يبديها الطالب غير المتوافق دراسيا.
- **العلاقة بالأساتذة:**

وتتجلى لدى الطالب المتوافق في احترامه ومودته لأساتذته، وتواصله الإيجابي معهم، أم الطالب غير المتوافق دراسيا فيكون عكس ذلك تماما.

- **الاتجاه نحو المواد الدراسية:**

يتسم اتجاه الطالب المتوافق بالإيجابية نحو المواد الدراسية حيث يعتبرها ذات أهمية في مساره العلمي فيقبل عليها بشغف كبير ويجد متعة في التعلم.

- **تنظيم الوقت:**

يساهم إدراك الطالب لأهمية الوقت في تنظيم حياته الدراسية ووضع الخطط الكفيلة التي تساعده على التحكم في وقته وتقسيمه وفق الأهداف التي يروم تحقيقها من خلال دراسته.

- **طريقة الدراسة:**

يتميز الطالب المتوافق باختيار الطرق التي تتلاءم مع طبيعة كل مادة دراسية، كما أنه يتبع الطرق الفعالة في التعلم واكتساب المعارف المرتبطة بالمواد الدراسية.

- **التحصيل الدراسي:**

يتميز الطالب المتوافق بتحصيل دراسي جيد، حيث يحصل على درجات مرتفعة في نتائج الفروض والامتحانات، عكس الطالب الذي يعاني من سوء التوافق الدراسي.[22]

وهناك مجالات أخرى مثل المناهج والبرامج التعليمية، وأساليب التدريس، والوضعية الأسرية والمواقف التربوية، وغيرها من المجالات التي تشكل في حد ذاتها مقاييس موضوعية لرصد طبيعة التوافق الدراسي لدى المتعلمين.

**2-4-مظاهر التوافق الدراسي.**

يمكن تحديد مظاهر التوافق الدراسي من خلال العديد من المؤشرات التي تبدو في سلوك الفرد وتصرفاته إزاء ذاته ومحيطه الدراسي والاجتماعي. وتنقسم هذه المظاهر إلى نوعين هما:

**أ-مظاهر حسن التوافق الدراسي:**

يرى علماء النفس عامة والصحة الصحة النفسية خاصة أن هناك مجموعة من المؤشرات الدالة على حسن التوافق الدراسي لدى الفرد ومن ضمنها:

**-الراحة النفسية**

يتميز الفرد المتوافق دراسيا بالراحة النفسية وغياب التوترات النفسية التي تنتج التعب النفسي والاكتئاب وعدم الثقة بالنفس وكلها عوامل تؤدي بالمتعلم إلى التشتت الفكري وعدم التركيز والانتباه إلى ما يروج حوله من تفاعلات وأحداث في البيئة الاجتماعية. فالفرد المتوافق دراسيا هو الذي يتميز بالصحة النفسية. ومن خصائصه أنه يستطيع مواجهة العقبات وحل المشكلات بكيفية يوازن فيها بين رغباته ومطالب المجتمع. كما أنه يملك القدرة على الثبات ومواجهة التحديات.[23]

**- جودة التحصيل الدراسي**

إن عملية التحصيل الدراسي نتاج لتفاعل عوامل نفسية واجتماعية بالإضافة إلى تكامل أدوار كل من المتعلم بشخصيته وقدراته واستعداداته، ودور المدرس والمناهج التربوية التي يستخدمها، وما يؤطر ذلك من ظروف وتربوية واجتماعية وثقافية تسهم في توجيه طبيعة التوافق الدراسي. إذ يمثل ارتفاع مستوى

التحصيل الدراسي مظهرا من مظاهر حسن التوافق. فمن خلال استثمار المتعلم لقدراته وإمكاناته وتطوير استراتيجياته الخاصة في التعلم، فإنه يهدف إلى تحقيق الشعور بالرضا وإثبات الذات والحصول على ثقة المجتمع وتقديره. كما يمثل الاتجاه الإيجابي نحو المدرسة بكل مكوناتها مظهرا من مظاهر التوافق الدراسي.

**- الواقعية في تحديد الأهداف**

تشكل مراعاة الواقع أحد سمات الفرد المتمتع بالصحة النفسية. فالفرد الذي يتميز بحسن التوافق الدراسي هو الذي يحدد أهدافا مناسبة لقدراته وإمكاناته ويثابر من أجل تحقيقها. إذ أن الشخص الذي يضع أهدافا تتجاوز حدود الممكن، قد يصبح عرضة للفشل وما يستتبع ذلك من شعور بالإحباط والنظرة السلبية للذات. كما أن الشخص الذي يضع أهدافا تقل بكثير عن إمكانياته واستعداداته فهو شخص غير سوي وليست لديه طموحات ويتدنى بذاته، مما يجعله غير مفيد للجماعة وقد لا يستطيع التوافق معها أو القيام بأدوار تتكامل مع باقي أفرا د المجتمع.[24]

**-القدرة على ضبط الذات وتحمل المسؤولية**

يعتبر ضبط الذات والتحكم في انفعالاتها، أحد سمات الشخصية المتميزة بحسن التوافق فالتلميذ المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يتحكم في ذاته ويضبط انفعالاتها ورغباتها. بحيث يكون مدركا لعواقب أي سلوك يقوم به ويكون مستعدا لتحمل تبعاته. كما أنه يميز بين ما هو مقبول من طرف المحيط الاجتماعي وبين ما هو مرفوض ويحاول أن يوازن بين مطالبه ومطالب المجتمع. إضافة إلى ذلك فالتلميذ المتوافق دراسيا هو الذي يعتبر نفسه مسؤولا عن أفعاله، ويستمد قدرته على الضبط والتحكم في سلوكه من تقدير للنتائج المترتبة عن ذلك.[25]

**-الانخراط في العمل الجماعي**

إن التلميذ المتوافق دراسيا هو الذي يساهم مع زملائه في الأنشطة التربوية والثقافية إيمانا منه بالعائد الشخصي والاجتماعي والتربوي لهذه الأنشطة. فمن مؤشرات حسن التوافق الدراسي قبول التلميذ المشاركة في العمل الجماعي، والتفاعل مع الآخرين وتحمل المسؤولية وتحقيق التعاون الإيجابي. . فالتلميذ ضمن الوسط الدراسي ينسج علاقات قائمة على الاحترام والعطاء المتبادل. كما أن العمل الجماعي يتيح له فرصة القيام بأدوار مختلفة وتكوين شخصيته وإعدادها للمستقبل، إلى جانب اكتسابه روح الفريق وأساليب العمل داخل الجماعة، وهو ما يشكل نوعا من التنشئة الاجتماعية.[26]

**ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة**

**1-الإجراءات التطبيقية للدراسة**

**منهج الدراسة**

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. الذي يهتم بوصف الظواهر كما توجد في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها بإبراز العلاقات السببية بين متغيراتها. ثم الخروج باستنتاجات ومقترحات لعلاج الإشكالية المطروحة.

**المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة**

يشمل المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة تلاميذ الثانوي التأهيلي بمديرية خريبكة. وقد اقتصرت عينة الدراسة على انتقاء عينة عشوائية بسيطة من تلاميذ بعض الثانويات التأهيلية بهذه المديرية عن طريق تقنية الاقتراع. حيث بلغ مجموع عدد عينة التلاميذ 200.

**أداة الدراسة**

**الاستبيان:** يهدف الاستبيان إلى التعرف على دور التوجيه التربوي في تحقيق التوافق الدراسي لدى تلاميذ الثانوي التأهيلي. وعليه قمنا بتصميم وصياغة فقرات أداة الاستبيان وذلك بمراعاة المرجعية النظرية لمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة. ويتكون من مجموعة من الأسئلة التابعة لمؤشرات الداسة، والتي تشمل 14 سؤال وقد تضمنت ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: خاص بالعلاقة بين التوجيه التربوي والتوافق مع المواد الدراسية

المحور الثالث: خاص بالعلاقة بين التوجيه التربوي والمشاركة في أنشطة الحياة المدرسية

- مرحلة تقويم الصورة النهائية للاستبيان (شرط الصدق) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علوم التربية والديداكتيك من أجل إبداء الرأي وتحديد الثغرات الموجودة في الاستبيان، وبناءا على ملاحظاتهم القيمة والهادفة خضع الاستبيان إلى بعض التعديلات المتمثلة في حذف أو تعديل بعض الأسئلة.
- مرحلة تجريب الاستبيان (تحقيق شرط الثبات): توزيع الاستبيان على عدد محدود من أفراد العينة خارج المديرية الإقليمية التي يتكون منها المجتمع الإحصائي، وذلك بهدف التأكد من مدى وضوح الأسئلة ودقتها لضمان الفهم الصحيح. وبعد ذلك تم توزيعها في الميدان.

**2-عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها**

جدول رقم (1) وصف وتحليل البيانات العامة لعينة التلاميذ

| الخصائص | | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| الجنس | أنثى | 125 | %62.5 |
| | ذكر | 75 | 37.5% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| السن | 15 | 50 | %25 |
| | 16 | 54 | 27% |
| | 17 | 62 | 31% |
| | 18 | 30 | 15% |
| | 19 | 4 | 2% |
| المستوى الدراسي والمسلك | جدع مشترك علوم | 60 | 30% |
| | الأولى بكالوريا مسلك علوم تجريبية | 70 | 35% |
| | الثانية بكالوريا مسلك العلوم الفزيائية | 70 | 35% |
| | المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 1 أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث تمثل نسبة الإناث 62.5% من مجموع أفراد العينة، بينما نجد نسبة الذكور تساوي 37.5% من مجموع افراد العينة.

كما يتضح أن أكبر فئة عمرية تتركز في سن 17 بنسبة 31% من مجموع أفرد العينة، وتأتي بعدا فئة سن 16 بنسبة 27%، وفئة سن 15 بنسبة 25%، كما نلاحظ أن هناك بعض التلاميذ أعادوا السنة الأولى أو السنة الثانية أو السنوات التي سبقتها وبذلك نجد فئة 18سنة بنسبة 25% وفئة 19 سنة بنسبة 2%. كما نلاحظ أن مستوى الأولى بكالوريا مسلك علوم تجريبية، ومستوى الثانية بكالوريا مسلك العلوم الفزيائية بنسبة 35% لكل مستوى وتم اخيار هذه النسبة لكون السنة الأولى والثانية بكالوريا تجعل التلميذ يختار المسلك الذي يساهم تحقيق مشروعه الشخصي المستقبلي بعد الحصول على شهادة البكالوريا وهذا يولد لدى التلميذ الرغبة أكثر من أجل التحصيل الدراسي. بينما مستوى جدع مشترك علوم تبلغ نسبته % 30. ويمكن تبرير هذه النسبة بكون تلاميذ مستوى جدع مشترك أقل تكيفا مع المحيط الدراسي الجديد مما يجعلهم أقل خبرة ومعرفة بمنهاج التعليم الثانوي التأهيلي.

**1-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى**

**تذكير بالفرضية الأولى "-التوجيه التربوي السليم يحقق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي."**

جدول رقم(2) يمثل مدى الرضا عن المسلك الدراسي الذي يدرس فيه

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 188 | 94% |
| لا | 12 | 6% |
| المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 2 أن معظم التلاميذ راضين عن المسلك الدراسي الذي يدرسون فيه، حيث بلغت نسبة 94% من التلاميذ الراضين. بينما نجد نسبة 6% من التلاميذ غير راضين عن المسلك الدراسي أي ما يعادل 12 تلميذا من مجموع العينة.

وهذا يعكس أن توجيه أغلب التلاميذ جعلهم أكثر رضا عن المسلك الدراسي. ويرجع ذلك إلى تلبية رغبات معظم التلاميذ بناء على النتائج الدراسية المحصل عليها، إضافة إلى تدخل مجموعة من الفاعلين في مساعدة التلميذ في التوجيه السليم.

جدول رقم (3) يمثل اختيار المسلك الدراسي من قبل التلميذ أو بمساعدة

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| من قبل التلميذ | 125 | 62.5% |
| بمساعدة أفراد | 75 | 37.5% |
| المجموع | 200 | 100% |

من خلال معطيات الجدول رقم 3 يتبين أن نسبة 62.5% من أفراد العينة كان اختيارهم للمسلك لوحدهم دون مساعدة من الآخرين، بينما نجد 37.5% من أفراد العينة اختاروا المسلك الدراسي بمساعدة أفراد آخرين. وهذا يعكس مدى استقلالية نسبة مرتفعة من التلاميذ في الاختيار المناسب لقدراتهم ونتائجهم في التحصيل الدراسي. وفي المقابل هناك مجموعة من التلاميذ يقدر عددهم 75 اختاروا المسلك بمساعدة لاقتناعهم بأهمية الآخرين في ارشادهم وتوجيههم نحو الاختيار الأفضل.

جدول رقم (4) نسبة الأفراد الذين قاموا بمساعدة التلاميذ على اختيار المسلك الدراسي

| الفرد الذي يساعد على الاختيار | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| الأب | 14 | 18,6% |
| الأم | 11 | 14.6% |
| الوالدين معا | 36 | 48% |
| الأستاذ | 6 | 8% |
| مستشار التوجه | 6 | 8% |
| شخص آخر | 2 | 2.6% |
| المجموع(لايعبر عن حجم العينة) | 75 | %100 |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 4 أن التلاميذ الذين تلقوا المساعدة من طرف الولدين معا في اختيار المسلك الدراسي بلغت نسبتهم 48% من مجموع التلاميذ الذين تلقوا المساعدة. كما ترتفع تلك النسبة إلى 81.2% إذا جعلنا المساعدة من الأولياء بصفة عامة سواء الأب أو الأم أو هما معا. ويرجع

ذلك إلى دور سلطة الوالدين وقرب أبنائهم منهم. إضافة إلى أهمية مشاورة الأولياء في توجيه التلاميذ وتوقيعهم على الاختبار ببطاقة الرغبات. كما أن هناك انخفاض في نسبة مساعدة مستشار التوجيه 8% ونفس النسبة في مساعدة الأستاذ. ويرجع ذلك إلى مستشار التوجيه لا يقدم مساعدة مباشرة للتلميذ في اختيار المسلك الدراسي، بل يساهم في توفير معلومات حول المسالك والتخصصات ويترك الاختيار للتلميذ.

جدول رقم (5) اختيار المسلك المناسب والاجتهاد في التحصيل الدراسي

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 192 | 96% |
| لا | 8 | %4 |
| المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب التلاميذ عبروا عن دور اختيار المسلك المناسب في تحفيزهم على الاجتهاد في التحصيل الدراسي حيث بلغت النسبة 96% بينما 4% من مجموع عينة التلاميذ لا يحاولون الاجتهاد في التحصيل الدراسي. وبذلك نستنتج أن رضا التلميذ عن المسلك الدراسي ضروري لتحقيق النجاح في الدراسة.

جدول رقم (6) علاقة المسلك الدراسي بتحقيق الطموحات المستقبلية

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 188 | 94% |
| لا | 12 | 6% |
| المجموع | 200 | 100% |

يتبين من خلال معطيات الجدول أن هناك نسبة مرتفعة بلغت 94% من مجموع عينة التلاميذ عبروا عن أهمية المسلك الدراسي المناسب في تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع الشخصي المستقبلي وهذا يرجع إلى الثقة في النفس والاعتزاز بالقدرات والمؤهلات الشخصية التي يمكنها أن تحقق اهداف المشروع المستقبلي. بينما هناك 6% فقط يرون أن وجدهم في المسلك الدراسي المناسب لا يعني أنهم سيحققون أهداف مشروعهم الشخصي.

**جدول رقم (7) يمثل مدى تحقيق التكيف مع الدراسة في التخصص الدراسي**

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 185 | 92.5% |
| لا | 15 | 7,5% |
| المجموع | 200 | 100% |

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 7 أن أغلب التلاميذ عبروا عن التكيف مع الدراسة بفعل اختيار التخصص الدراسي المناسب حيث بلغت النسبة 92.5% ويرجع ذلك إلى دور تحقيق الرغبة في التوجيه وفق الميولات يجعل المتعلم يشعر بتحقيق الذات والانسجام والتكيف مع المحيط الدراسي، وهذا يعكس قدرة التلميذ على بذل الجهد لتحقيق الأهداف والطموحات المستقبلية. بينما نجد 7,5% من أفراد عينة التلاميذ عبروا عن عدم تحقيق التكيف مع الدراسة وذلك بفعل عدة عوامل منها عدم تلبية الرغبة في التوجيه.

جدول رقم (8) مدى تحقيق الفهم الجيد للمواد الأساسية في التخصص الذي يدرس فيه التلميذ

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 168 | 84.% |
| لا | 42 | 16% |
| المجموع | 200 | 100% |

يظهر من خلال الجدول رقم 8 أن هناك 84.% من التلاميذ افراد العينة عبروا عن قدرتهم على الفهم الجيد للمواد الدراسية الأساسية في التخصص الذي يدرسون فيه، بينما هناك 16% من أفراد العينة يواجهون صعوبات في فهم المواد الدراسية الأساسية. ويمكن تفسير تلك الصعوبات بعدو عوامل منها ما هو مرتبط بقدرات التلميذ ومنها ما هو متعلق بالأستاذ

او الوسائل الديداكتيكية. وبذلك لا يمكن ربطها بإشكالية التوجيه فقط. كما أن التوجيه السليم يعزز القدرة على الفهم الجيد للمواد الدراسية، والارتباط بقدرات وكفايات التلميذ.

جدول رقم (9) مدى تحمل التلميذ المسؤوليات الموكلة إليه

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 191 | 95.5.% |
| لا | 9 | 4.5% |
| المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من حلال معطيات الجدول رقم 9 أن 95.5.% من أفراد العينة يتحملون المسؤوليات التي توكل إليهم بينما هناك 4.5% فقط لا يتحملون المسؤوليات التي توكل إليهم، وهذا يعكس مدى أهمية التوجيه السليم في جعل التلاميذ يتشبعون بروح المسؤولية، وكذا تحقيق التوافق الدراسي.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت أي أن :"التوجيه التربوي السليم يحقق التوافق الدراسي لدى المتعلم بالثانوي التأهيلي." وهذا ما أكدته نتائج الدراسة حيث نجد أغلب التلاميذ راضون عن المسلك الدراسي الموجهين إليه، وهذا جعلهم يجتهدون أكثر في التحصيل الدراسي والفهم الجيد

للمواد الدراسية، وكذا تحمل المسؤوليات الموكلة لهم، وذلك من أجل النجاح في تحقيق أهداف المشروع الشخصي المستقبلي.

**2-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية**

تذكير بالفرضية الثانية "يساهم التوجيه التربوي في انخراط المتعلمين في الحياة المدرسية وأنشطتها."

جدول رقم 10 أنخرط في الأنشطة التربوية بالمؤسسة

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 150 | %75 |
| لا | 80 | 25% |
| المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن هناك % 75 من التلاميذ أفراد العينة الذين يشاركون في الأنشطة التربوية بالمؤسسة، بينما هناك 25% من التلاميذ لا يشاركون في الأنشطة التربوية. وهذا يعكس أهمية التوجيه في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ في الوسط المدرسي. كما أن ذلك يساهم في تعزيز قيم التعاون والتضامن بينهم.

جدول رقم (11) أشعر بالسعادة خلال المشاركة في التظاهرات الثقافية والفنية بالمؤسسة

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 130 | 86.6.% |
| لا | 20 | 13.3% |
| المجموع | 150(لا يعبر العدد عن مجموع العينة) | 100% |

يتبين من خلال الجدول رقم 11 أن هناك 86.6.% من التلاميذ الذين يشاركون في الأنشطة التربوية يشعرون بالسعادة خلال التظاهرات الثقافية والفنية بالمؤسسة من قبيل المسرح والرسم وتقديم العروض والمسابقات، بينما 13.3% لا يشعرون بالسعادة خلال الأنشطة الثقافية والفنية ويرجع ذلك إلى ميولات والمواهب كل تلميذ.

جدول رقم 12 مدى مساهمة أنشطة الحياة المدرسية في تحسين العلاقات بين التلاميذ والمحيط الخارجي

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 191 | 95.5.% |
| لا | 9 | 4.5% |
| المجموع | 200 | 100% |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 12 أن أغلب التلاميذ أفراد العينة95.5.% صرحوا بأهمية أنشطة الحياة المدرسية في تحسين العلاقات بينهم من جهة ومع الحيط الخارجي من جهة أخرى، بينما 4.5% منهم صرحوا بأن أنشطة الحياة المدرسية ليس لها أي دور في تحسين العلاقات بينهم. وبذلك يتبين أن أنشطة الحياة المدرسية تعزز العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ ومع محيطهم الخارجي مثل الوالدين والأصدقاء في الحي. وهذا ينعكس إيجابيا على تحقيق التوافق الدراسي.

جدول رقم (13) مدى مساهمة الحياة المدرسية في مساعدة التلميذ على تنمية شخصيته

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 195 | 97.5.% |
| لا | 5 | 2.5% |
| المجموع | 200 | 100% |

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 13 أن أغلب التلاميذ لهم بوعي بأهمية الحياة المدرسية في مساعدتهم على تنمية شخصيتهم حيث بلغت النسبة 97.5.%، بينما نجد نسبة 2.5% فقط عبروا بالنفي. ولذلك نجد أن الحياة المدرسية تساهم في بناء وترسيخ مجموعة من القدرات والمهارات إلى جانب الكفايات والقدرات المستهدفة من المنهاج. ومنها المهارات الحياتية وتعزيز قيم السلوك المدني مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق التوافق الدراسي.

جدول رقم 14 أنشطة الحياة المدرسية تشجع على الابداع وتطوير المهارات الحياتية

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 192 | %96 |
| لا | 8 | 4% |
| المجموع | 200 | 100% |

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 14 أن معظم التلاميذ أفراد العينة صرحوا بأن أنشطة الحياة المدرسية تشجع على الابداع وتطوير المهارات الحياتية حيث بلغت النسبة % 96، بينما 4% منهم صرحوا عكس ذلك. وبهذا نشير إلى أن الأنشطة المدرسية لها دور فعال في بناء وترسيخ المهارات الحياتية وتشجيع الابداع من قبيل التفكير النقدي والثقة في النفس والاستقلالية في اتخاذ القرار، مما يساهم في بناء شخصية التلميذ.

جدول رقم (15) يمثل التخصص الدراسي وعلاقة بالرغبة في الانخراط في الحياة المدرسية

| الإجابة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 187 | 93.5.% |
| لا | 13 | 6.5% |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 200 | 100% |

يظهر من خلال معطيات الجدور رقم 15 أن أغلب التلاميذ عبروا عن وجود علاقة وثيقة بين اختيار التخصص الدراسي المناسب والرغبة في الانخراط بأنشطة الحياة المدرسية حيث بلغت النسبة 93.5.%، بينما هناك فئة من التلاميذ بنسبة 6.5% عكس ذلك. وبهذا نستنتج أن الاستجابة لرغبة التلميذ في التوجيه تساعده على بذل مجهودات في تطوير شخصيه من خلال الأنشطة الصفية والأنشطة اللاصفية ذلك بالانخراط فيها والاجتهاد في التحصيل الدراسي لتحقيق مشروعه الشخصي المستقبلي.

انطلاقا من النتائج التي تم عرضها مكننا القول أن الفرضية الثانية تحققت أي أن " التوجيه التربوي يساهم في انخراط المتعلمين في الحياة المدرسية وأنشطتها." حيث أنها تساعدهم على تطوير كفاياتهم ومهاراتهم، وهذا مؤشر إيجابي لتحقيق التوافق الدراسي بفعل التوجيه التربوي الحديث. وبذلك نؤكد صدق الفرضة العامة للدراسة.

**خاتمة:**

**الاستنتاجات والتوصيات**

❖ **الاستنتاجات:**

-يساهم التوجيه التربوي السليم في تحقيق التوافق الدراسي والاجتماعي، مما جعله يحتل أهمية كبرى في إعداد وتكوين المتعلمين، ونجاحهم في توظيف مؤهلاتهم بشكل صحيح في مهنة المستقبل؛

-إن العلاقة الجدلية التي تربط بين التوجيه التربوي والتوافق الدراسي لدى المتعلمين، تعكس بشكل واضح طبيعة العلاقة بين المعرفي والوجداني.

-يمثل التوافق في بعده التربوي الجانب الانفعالي والوجداني الذي تتمحور حوله أنشطة المتعلمين. فالتوافق الإيجابي للتلميذ مع المدرس وجماعة الأقران والمناهج التربوية بمضامينها المختلفة له أثر كبير من حيث إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والمعرفية والحركية، وقد يؤدي التفاعل الإيجابي للمتعلم مع محيطه التربوي إلى نتائج جيدة على مستوى تحصيله الدراسي.

- يوثر سوء التوجيه في العلاقة مع المحيط التربوي مما قد يؤثر سلبا على مستوى التحصيل الدراسي. إن ما نلاحظه من مظاهر سوء التوافق الدراسي مثل صعوبات التعلم أو اضطراب العلاقة التربوية، أو عنف داخل المؤسسة التعليمية أو هدر مدرسي ...لدى العديد من المتعلمين لا يعني بأنهم أقل كفاءة ممن واصلوا تعليمهم أو أقل طموحا.

❖ **التوصيات:**

-ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي التربوي بمدارسنا في كل مجالات العمليات المرتبطة بالتوجيه التربوي والتوافق الدراسي، وهذا الأمر يتطلب الانفتاح على مجموعة من العلوم المعرفية من قبيل علم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الفارقي، وسيكولوجية الشخصية، والعلوم العصبية، وعلم الاجتماع، وسيكولوجية النمو... للإحاطة بشخصية المتعلم ومساعدته على الاختيار الوجيه، وبالتالي تحقيق توافقه الدراسي.

–التعامل مع التوجيه التربوي وفق مقاربة نسقية شمولية، من أجل توفير البيئة الحاضنة للمشروع الشخصي للمتعلم، وتلبية حاجات المتعلمين من الاعلام والاستشارة والمواكبة النفسية الاجتماعية. وذلك بتوفير الموارد البشرية الكافية لتأطير المتعلمين بالمؤسسات التعليمية، إضافة إلى توفير المستلزمات المادية والتقنية والتنظيمية مثل تجهيز فضاءات التوجيه بالموارد الرقمية، علاوة على تفعل منظومة مسار في استقبال طلبات المتعلمين للاستفادة من عملية التوجيه.

–دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف عمليات الاعلام والتوجيه المدرسي لمساعدة المتعلم على اتخاذ القرار، وتزويده بالمعلومات والمعطيات الضرورية؛

–تفعيل عملية دمج التوجيه التربوي والمهني في مختلف مراحل مشروع المؤسسة المندمج بالمؤسسات التعليمية. وذلك وفق استراتيجية تجعل المتعلم ينتقل من منطق الاتكالية واللامبالاة إلى منطق الفاعلية والانخراط وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمسار الدراسي والمهني.

تفعيل التكوين المستمر للمستشارين في التوجيه والأطر التربوية والإدارية حول مختلف المستجدات العلمية والتربوية في مجالات التوجيه التربوي.

وبشكل عام يمكن القول: إننا اليوم في حاجة ماسة إلى توجيه تربوي رصين يتميز بالعمق والابتعاد عن السطحية. فالمعرفة الدقيقة بالصعوبات التي تواجه المتعلم والتعرف على دينامية الشخصية، وكذا المعلومات السوسيو ثقافية التي تسهم في فهم طبيعة الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، وظروفه الصحية، ومستوى الطموحات الموجودة لديه... تشكل أدوات ضرورية للقيام بعملية التوجيه التربوي في صورته المناسبة.

## الهوامش

[1]- الخطيب، أحمد صالح. (2016). *الإرشاد النفسي في المدرسة: أسسه ونظرياته وتطبيقاته*، الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص25.

[2]– نفس المرجع السابق.ص.26

[3] -Hoyt, K. B. (1962). Guidance : A Constellation of Services. The Personnel and Guidance Journal, 40(8), 690‑ 697. https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1962.tb02185.x p256.

[4] -Lazarus, R. S. (1961). *Adjustment and Personality.* (1st Edition / 2nd Printing). McGraw-Hill. p254

[5]– بدوي، أحمد زكي. (1993). معجم *مصطلحات العلوم الاجتماعية*. مكتبة لبنان، ص. 395.

[6] .Good, C. V. (1945). *Dictionary of Education*. McGraw- Hill.p.21.

[7] - Chaplin, J. P. (2010). *Dictionary of psychology*. Random House Publishing Group.p.112

[8]– زهران، حامد. (1985). التوجيه والإرشاد النفسي، الطبعة الثالثة. عالم الكتب،ص.64.

[9] - Nystul, M. S. (1993). The Art and Science of Counseling and Psychotherapy. Merrill.p.196

[10]– الخطيب، أحمد صالح، مرجع سابق، ص47.

[11]– ياسين، عطوف.(1981). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. دار النهار للنشر، ص, 173.

[12]– عيسوي، عبد الرحمان. (1974). *دراسات في علم النفس الاجتماعي*. دار النهضة العربية. ،ص446.

[13]– مرحاب، أحمد صلاح. (1989). *سيكولوجية التوافق النفسي ومستوى الطموح*. مكتبة دار الأمان للنشر والتوزيع، ص. 66.

[14]- Schmidt, J. J. (2014). Counseling in schools: Comprehensive programs of responsive services for all students (Sixth edition). Pearson.P.52.

[15]– الخطيب، أحمد صالح، مرجع سابق، ص.41.

[16]- Munn, N. (1966). *Psychology: The Fundamentals of Human Adjustment* (5th Revised edition). Houghton Mifflin.p .67.

[17]– مرحاب، أحمد صلاح. (1989). مرجع سابق، ص. .53

[18]– فايد، فريد علي، قاسم، عبد المريد عبد الجابر. (2012) التوافق مع الحياة الجامعية وعلاقته باحتمالية التسرب الدراسي لدى عينة من طلاب الجامعة. *مجلة الإرشاد النفسي 32*، 227–273، ص. 86.

[19]– صاحب، أسعد ويس. (2010). التوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة. *مجلة سر من رأى 6*(20)، 191–210. ص. 87.

[20]– إسحاق، حسن جامع. (1990). أثر الانحرافات الجنسية على التوافق الدراسي والتحصيل الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية بالعاصمة القومية. رسالة ماجستير كلية التربية. جامعة الخرطوم، ص.16.

[21]– مرحاب، أحمد صلاح. (1989). مرجع سابق، ص.55.

[22]– مدحت، عبد الحميد عبد اللطيف. (1999). *الصحة النفسية والتفوق الدراسي*. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ص 51.

[23]– أحمد، محمد مصطفى. (1994). التكيف والمشكلات المدرسية. دار المعرفة الجامعية، ص.109.

[24]– جبل، محمد فوزي. (2000). *الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية*. المكتبة الجامعية. ص.77.

[25]– بركات، زياد. (2006). التوافق الدراسي لدى طالبات الجامعة. دراسة مقارنة بين المتزوجات وغير المتزوجات. *مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، 3*(10–11)، 51–60،ص.98.

[26]– جبل، محمد فوزي. (2000). مرجع سابق، ص.177.

# دور المعلم والمجتمع المدرسي في نشر قيم التسامح واحترام ثقافة الأخرين

**The role of the teacher and the school community in developing the values of education management**

الباحث. محمد بن سامي عباس علي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

.

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على منظومة البيئة المدرسة ومدى تأثيرها في تنمية قيم إدارة التعليم لدى الطلاب.، وكيفية نشر قيم التسامح واحترام ثقافة الآخرين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يتناسب مع أهداف البحث من خلال دراسة واقع المدرسة من خلال متابعتها في تفعيل القيم ووصفها وصفا دقيقا، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥١) مدرسة من مداس شرق الدمام من مختلف المراحل الدراسية للعام 2020، وتم استخدام الاستبانات كأداة للقياس، وتكون أداة الدراسة على محورين : المحور الأول دور إدارة المدسة في تفعيل قيم إدارة التعليم والمحور الثاني دور إدارة المعلم في تفعيل قيم إدارة التعليم .

ويمكن القول إن القيم تشكل مضمون الثقافة ومحتواها، والثقافة هي التعبير الحي عن القيم، كما أنها تلعب دوراً بارزاً في تحديد سلوك الفرد، ويمكن تلخيص أهميتها في حياة الفرد في الأمور الآتية :تلعب القيم دوراً مهماً في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار معيار صحيح، ولقد كانت شخصية النبي عليه السلام نموذجاً

الكلمات المفتاحية : القيم– المعلم – الطلاب – إدارة المدرسة – البرامج و الأنشطة

**Abstract:**

The study aimed to identify the school environment system and its impact on the development of the values of education management among students, and how to spread the values of tolerance and respect for the culture of others. The study sample consisted of (51) schools from eastern Dammam schools from different academic levels for the year 2020, and the questionnaires were used as a measurement tool, and the study tool is on two axes: the first axis is the role of school management in activating the values of education management, and the second axis is the role of teacher management in Activate the values of education management. It can be said that values constitute the content and content of culture, and culture is the living expression of values, and it plays a prominent role in determining the behavior of the individual, and its importance in the life of the individual can be summarized in the following matters: And the personality of the Prophet, peace be upon him, was a living example

Keywords: Values - teacher - students - school administration - programs and activities

**مقدمـــة:**

تُعد المدرسة مؤسسةً اجتماعية متخصصة، وهي تؤدي دورًا لا يمكن إغفالُه في ترسيخ القيم التربوية؛ حيث تستخدم طرقًا مباشرة ومقصودة، وذلك بتناول هذه القيم صراحة في مواد الدراسة وشرحها، مع تأكيد ضرورة التمسك بها، ويمكن استخدامُ القصص ومناقشة ما جاء فيها، وأخذ العبر منها، ومعرفة السلوك الحسن الذي جاء فيها والسلوك السيئ للاستفادة من السلوك الطيب، وتجنُّب السلوك السيئ.

كما قد تمارس المدرسة الثواب والعقاب والترغيب والترهيب في تعليمها للقيم، كما تستخدم المدرسة العديد من الأساليب لتثبيت بعض أنواع السلوك المرغوب فيه، مثل إظهار الموافقة وتقديم الجوائز، وقد يحدث العكس فيما يتصل بالسلوك والقيم المرغوبة، ومن الأفضل التبكير في غرس القيم والمُثل والمبادئ في نفوس الأطفال، وذلك بضرب الأمثال والقدوة العلمية، وبيان ثمرات القيم، وبيان أضرار مخالفتها وإثارة الطاقات الخيِّرة.

ولا بد من التعاون بين الأسرة والمدرسة والمسجد في تحصين الطلاب بالقيم الأخلاقية، ولا يمكن إغفال دور المعلم في غرس القيم بين الطلاب لِما له من أثر عظيم يمكِّنه من إحداث تغيير في سلوكياتهم، بالإضافة إلى أن الطلاب يتأثرون بالسمات البارزة والسلوك المتميز للمعلم، ويتعلمون منه القيم والأفكار، فهو مثلهم الأعلى يقلِّدونه ويحتذون به في سلوكه وتصرُّفاته.

فمسؤولية القيم الخلقية وغرسها وتنميتها، تقع على عاتق جميع القائمين على شؤون التربية في المدرسة، بل هي مسؤولية المجتمع بمؤسساته المتعددة، ويمكن للمدرسة أن يكون لها دورٌ بارز في مواجهة انحراف بعض الشباب خلال معالجة هذه الانحرافات، من خلال التربية الخلقية لهؤلاء الشباب التي تهدف إلى إصلاح النفس وسلامة تكوينها، وذلك بتعزيز إيمانهم وفَهمهم الصحيح للإسلام، والتحلي بالأخلاق الحميدة، ويجب على المدرسة أن تحثَّ تلاميذها على ضرورة التمسك بالقيم الخلقية عامة، وأن تؤكد ذلك من خلال برامجها المختلفة وأنشطتها المتنوعة، وجميع الخبرات التي تُقدَّم من خلالها .

تعمل القيم الإنسانية على التقريب بين الأمم والشعوب عن طريق ترسيخ الاحترام المتبادل، والتفاهم وقبول الآخر، ونبذ الصراعات القائمة على أساس التمييز بسبب اللون أو الجنس أو العرق أو المعتقد الديني، حيث تعمل القيم الإنسانية على الحد من هذه الاختلافات والحث على رؤية أوجه التشابه

والتقارب لتعميق الاتصال بين الشعوب والأمم. كما ان للقيم الإنسانية أهمية كبيرة في بناء شخصية الفرد القوية والناضجة والمتماسكة، وفي حمايته من الوقوع في الزلل والخطأ، حيث تشكل هذه القيم درعا واقية له. وتجعل الفرد كذلك يشعر بالسلام الداخلي والطمأنينة والاستقرار والتوازن في الحياة الاجتماعية، كما تساعده على كسب ثقة الناس واحترامهم ومحبتهم، والقدرة على التأقلم مع الظروف برضا وقناعة، وتشكيل نمط عام للمجتمع وقانون يراقب تحركاته.

**مشكلة الدراسة:**

تحديد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1-ما دور إدارة المدرسة في تنمية قيم إدارة التعليم لدى الطلاب؟

3-ما دور المعلم في تنمية قيم إدارة التعليم لدى الطلاب؟

**أهداف الدراســـة:**

إن للمعلم والمجتمع المدرسي دورا كبيراً لا يمكن إغفالُه في عملية ترسيخ القيم التربوية، تكمن في النقاط التالية :

1- استخدام الطرق المباشرة والمقصودة، ويكون ذلك بتناول هذه القيم بشكل صريح في مواد الدراسة مع شرحها، والتأكيد على ضرورة التمسك بها .

2-استخدامُ القصص ومناقشة ما جاء فيها مع الطلاب، وأخذ العبر منها، والتركيز على السلوك الحسن الذي جاء فيها والتحذير السلوك والقيم السيئة للاستفادة من القيم الطيبة، وتجنُّب القيم السيئة .

3- ممارسة المعلم والمدرسة طريقة الثواب والعقاب والترغيب والترهيب في تعليم للقيم للطلاب، مثل تعزيز الطلاب الذين يمتازون بالتحلي بالقيم الجيدة مثل التعاون والادب واحترام المعلم والطلاب وتكريمهم، ومعاقبة من يسرقون او يكذبون

4-ومن المستحسن التبكير في غرس القيم والمبادئ في نفوس الأطفال، عن طريق ضرب الأمثال والقدوة، وبيان ثمرات وفوائد القيم، وتفصيل أضرار مخالفتها، ولا بد من التعاون بين المدرسة والاسرة والمسجد إن وجد في تحصين وزرع القيم الأخلاقية بالطلاب، وهذا يبين الدور المهم للمعلم في غرس

القيم بين الطلاب لِما له من أثر عظيم يمكِّنه من تغيير سلوكياتهم السلبية، إضافة إلى ذلك أن الطلاب يتأثرون ويقتدون بالسمات البارزة والسلوك المتميز للمعلم، ويتعلمون منه القيم والأخلاق، لأنه مثلهم الأعلى للصداقة.

**أهمية الدراســـة:**

1-التعرف على منظومة البيئة المدرسية ومدى تأثيرها فـــي زرع قيم إدارة التعليم لدى الطلاب.

2-التعرف على المفهوم الإجرائي لمنظومة البيئات المدرسية التي يمكـــن أن تؤثر في تنمية القيم.

3-التعرف على دور إدارة المدرسة في تنمية القيم من خلال دور المعلم .

5-التعرف على دور المعلم في تنمية القيم لدى الطلاب.

7-التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين عناصر البيئة المدرسية التي تساهم في تنمية القيم لدى الطلاب.

8-وضع مقترحات حول تطوير ورفع مستوى عطاء وفعالية دور المعلم في العملية التربوية من خلال تنشيط مهارات التفكير وتنميـــة القيم لدى الطلاب.

9-فتح المجال في إعـــادة النظـــر فـــي استغلال العناصر البيئية المتاحة والمساعدة في تفعيل دور المعلم ومواكبته لتطورات العصر.

10-إتاحة الفرصة لملاحقة التطورات الشاملة للعملية التربويـــة مـــن خـــلال استغلال منظومة البيئة المدرسية وعناصرها المتوفرة.

11-تقديم مقترحات تربوية وتعليمية تساند توظيف القيم.

**مصطلحات الدراســـة:**

**-منظومة البيئة المدرسية** (System School Environment)

يعرف النظام أو المنظومة بأنه " مجموعة من العناصر تشكل بمجموعها كلاً واحدا مع بعضها البعض حيث يرتبط كل عنصر بالآخر". أو هو: "مجموعـــة مـــن العناصر تشكل مجموعة جزئية من هذا النظام" (اللقاني والجمل، ١٩٩٩)[1]

تعريف الباحث : منظومة البيئة المدرسية إجرائيا بأنها: مجموعة العناصر التي تكونت منها البيئة المدرسية وتحيط بالطالب في المدرسة من إمكانيات مادية أو كوادر بشرية تؤثر فيه تأثيرا إيجابيا أو سلبيا وتشمل الإشراف الإداري والمرشد والمـــنهج لمدرسي والمبنى المدرسي والتقنيات التعليمة الملحقة به. [2]

-القيم:

القيم لغة: مفردها القيمة، واستخدمت لمعرفه قيمة الشيء، وقيم الشيء تقييما، أي: قدره، وتأتي بمعنى التعديل، أو الشيء ذو القيمة، وضده الذي لا قيمة له (المعجم الوسيط، ١٩٨٠م)

وهي كما يرى الجلاد (٢٠٠٥م) عبارة عن معايير وجدانية وفكرية يعتقد بها الأفراد وبموجبها يتعاملون مع الأشياء بالقبول أو الرفض. [3]

وقد أشارت المحضار (١٤٢٠هـــ ) إلى أنه في بعض السياقات أخـــذ اللفـــظ مضامين أخرى كانت تدور في فلك المعنى، ولكنها لمناسبات محددة، ومنها: ( ما يقوم عليه الشيء، أو الثمن والقدر، أو الملازمة والمحافظـــة، أو الاســـتقامة، أو الـــدوام والثبات، أو العزيمة والرغبة الدافعة إلى العمل، أو الاعتدال وعدم الانحـــراف ، أو الإلحاد والميل ). [4]

-قيم إدارة التعليم وتشتمل على :

المواطنة / الإتقان / العدل العمل بروح الفريق / المسؤولية الاجتماعية / التنمية الذاتية/ التسامح / احترام ثقافة الآخرين

## الدراسات السابقة

-دراسة سندي (١٤٢٧هـــ): [5]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة الابتدائية في تربية الأطفـــال على قيم السلام المستنبطة من القرآن والسنة.

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن قيم السلام الإسلامية نظمـــت علاقة سلام بين المسلم وبين الوجود كله فشملت علاقته بنفسه[6] خالقه وعلاقتـــه بغيره من الناس، وعلاقته بما حوله سواء كان حيوانا أو نباتا أو جمـــادا . وأن للمدرسة الدور الأكبر في تربية الأطفال على القيم الإسلامية عامة وقيم السلام منها بصفة خاصة.

-دراسة الحضرمي (٢٠٠٨م): [7]

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الاستفادة من خصائص رسوم الأطفـــال فـــي تصميم لوحات، وإبراز الدور الهام الذي تقوم به هذه اللوحات في مساعدة التلاميذ لاكتساب الخبرات والمعارف كونها تضع حلولا للمشـــكلات المدرســـية والتربويـــة بأسلوب جديد يفيد التلميذ في تحسين سلوكه بالإضافة إلى أنها تسهل على المعلـــم إرشاد التلاميذ بطريقة جماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من خصائص رسوم الأطفال فـــي تنفيذ اللوحات الإرشادية المدرسية بصياغة متوازنة بين محافظتها على الوظـــائف الإرشادية والقيم الفنية لأسس التصميم وعناصره. [8]

-دراسة البيشي (١٤٢٢هـــ):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى النمو الخلقـــي وعـــدد مـــن المتغيرات المدرسية والتي حددتها الدراسة في اتجاهات المعلمين والإدارة المدرسية نحو التلاميذ، والتلاميذ نحو المدرسة وعلاقات التلاميذ الاجتماعية، والفروق فـــي مستوى النمو الخلقي للمراحل الثلاثة المتة[9] لة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها أن هناك علاقة إيجابيـــة بـــين نمـــو التفكير الخلقي للتلاميذ وبين اتجاهات المتعلمين نحوهم كما يدركها هؤلاء التلاميذ، وبين درجتهم الكلية على اختيار المناخ المدرسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التلاميذ الأكبر سنا في نمو التفكير الخلقي لصالح التلاميذ الأكبر سناً وهم طلاب الصف الثالث المتوسط. [10]

**فروض الدراســـة:**

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية على النحو التالي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلم في تفعيل قيم إدارة التعليم وأثرها على زرع القيم في نفوس الطلاب ".
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين في تفعيل قيم إدارة التعليم وأثرها على زرع القيم في نفوس الطلاب ".

**الطريقة والإجراءات:**

**أولاً: منهج الدراسة:**

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على أثر البيئات المدرسية في تنمية قيم إدارة التعليم وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفريغها من أداة الدراسة.

كما تم استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في الكشف عن النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة، وكذلك التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين عناصر البيئة المدرسية التي يتم من خلالها تنمية القيم.

**ثانياً: عينة الدراسة:**

اختيار (51) مدرسة لتطبيق عليها أداة الدراسة لتفعيل القيم داخل المدرسة من خلال التركيز على محور دور إدارة المدرسة في تفعيل قيم إدارة التعليم وأيضا دور المعلم في تفعيل قيم إدارة التعليم .

**ثالثًا: أداة الدراسة:**

استخدام مقياس ليكرت الخماسي :

تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حسب ما يلي:

(عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) للإجابة على فقرات الاستبانة ،وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث اشتملت على أربعة محاور رئيسة.

روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع وأن يكون لكلّ عبارة معنى محدد يقيس هدفا محدداً في كل محور من محاور أداة الدراسة. [1]

**الأساليب الإحصائية المستخدمة**

قام الباحث باستخدام النظم الإحصائية (Spss ) :

وتمثل ذلك في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة درجة أثر كل عنصر من عناصر البيئة المدرسية في تنمية القيم ودور كلا من إدارة المدرسة والمعلم في تنمية القيم لدى طلاب مدارس مكتب تعليم شرق الدمام.

**2-صدق الأداة**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين فقرات البعد والدرجة الكلية.

تكونت أداة الدراسة من محورين هي: محور دور إدارة المدرسة وشمل (10) فقرات، ومحور دور المعلم ويشمل (١٠) فقرات،

**نتائج الدراسة وتفسيرها:**

**1. نتائج الفرض الأول:**

ينص الفرض الأول على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة المدرسة في تفعيل قيم إدارة التعليم وأثرها على زرع القيم في نفوس الطلاب ".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم تجميع الإجابات وترميزها للوصول للنتائج، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الفرض.

جدول رقم (1): يوضح رأي إدارة المدرسة في تفعيل قيم إدارة التعليم .

| الترتيب | ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تقوم المدرسة بالاستفادة من برامج التوجيه والإرشاد في تفعيل القيم لدى طلابها داخل المدرسة وخارجها. | 3.77 | 75.4 | 1.075 | درجة عالية |
| ٢ | تشرك المدرسة المعلم في دورات خارجية لتطوير الأداء الفني | 3.75 | 75.0 | 1.059 | درجة عالية |
| ٣ | تتيح المدرسة للطلاب المشاركة في البرامج القيمية المعروضة داخل البيئة المدرسية. | 3.64 | 72.8 | 1.102 | درجة عالية |
| ٤ | تقوم المدرسة بمتابعة أداء الطلاب في جميع الأنشطة. | 3.55 | 71.0 | 1.170 | درجة عالية |
| ٥ | تشجع المدرسة الطلاب على إنتاج أعمال جديدة ومبتكرة | 3.32 | 66.4 | 1.177 | درجة متوسطة |
| ٦ | تقوم المدرسة بتنمية العمل الإبداعي لدى الطلاب | 3.16 | 63.2 | 1.140 | درجة متوسطة |
| ٧ | تراعي المدرسة المرونة في جدول الحصص. | 3.11 | 62.2 | 1.385 | درجة متوسطة |
| ٨ | **توجه المدرسة المعلم لزيارة معلمين متميزين بالمدرسة أو في مدارس أخرى بغرض تبادل الخبرة.** | 3.11 | 62.2 | 1.146 | **درجة متوسطة** |
| ٩ | **تستفيد المدرسة من الطلاب في تصميم بعض اللوحات الإرشادية القيمية داخل المدرسة .** | 3.05 | 61.0 | 1.033 | **درجة متوسطة** |
| ١٠ | **يتوفر في المدرسة معامل لممارسة الأعمال بمختلف أنواعها** | 2.66 | 53.2 | 1.346 | **درجة متوسطة** |

## 2. نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الأول على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعلم في تفعيل قيم إدارة التعليم وأثرها على زرع القيم في نفوس الطلاب ".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم تجميع الإجابات وترميزها للوصول للنتائج ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الفرض.

| الترتيب | ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يعمل المعلم على نشر قيم إدارة التعليم من خلال المنهج الدراسي. | 4.18 | 83.6 | 0.922 | درجة عالية |
| ٢ | يُقيم المعلم أعمال الطلاب التي تتناول القيم بانتظام. | 4.14 | 82.8 | 1.002 | درجة عالية |
| ٣ | ينفذ المعلمين خطة تربوية لتعزيز القيم لدى الطلاب. | 3.98 | 79.6 | 0.952 | درجة عالية |
| ٤ | يقوم معلمي اللغة العربية من خلال موضوعات الإنشاء بنشر القيم من خلال حث الطلاب على اختيار موضوع قيمي. | 3.77 | 75.4 | 1.118 | درجة عالية |
| ٥ | يقوم معلمي التربية الإسلامية على ربط المنهج بغرز قيمة داخل الطلاب مدعومة بالأحاديث والآيات القرآنية. | 3.64 | 72.8 | 0.990 | درجة عالية |
| ٦ | تتضمن أهداف كل مادة أهداف وجدانية خاصة بالقيم. | 3.64 | 72.8 | 1.102 | درجة عالية |
| ٧ | توظيف الأحداث الجارية في غرس القيم لدى الطلاب. | 3.59 | 71.8 | 1.041 | درجة عالية |
| ٨ | تعويد الطلاب على التقويم التشخيصي الذي يهتم بتحديد جوانب القوة والضعف في العمل الفني. | 3.57 | 71.4 | 1.087 | درجة عالية |
| ٩ | تساهم وسائل التقويم في تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب. | 3.57 | 71.4 | 1.043 | درجة عالية |
| ١٠ | يسمح محتوى المناهج بالتفاعل والمشاركة بين المعلم والطالب. | 3.52 | 70.4 | 1.023 | درجة عالية |

جدول رقم (2): يوضح رأي المعلم في تفعيل قيم إدارة التعليم .

## الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1-ضرورة تنمية برامج التوجيه والإرشاد في البيئة المدرسية من خلال قيام البيئة المدرسية باتخاذ الخطوات اللازمة للعمل على إبراز قيم إدارة التعليم لدى الطلاب.

2-العمل على إيجاد بنود لتقديم التحفيز المعنوي والمادي للإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب الذين يقومون بأعمال إبداعية متميزة داخل البيئة المدرسية.

3-تنظيم مسابقات بإبراز أعمال الطلاب سواء داخل البيئة المدرسية أو خارجها من خلال تخصيص ميزانية خاصة لهذه المسابقات.

4-تفعيل دور الإدارة المدرسية في الأنشطة امن خلال ربط الأداء الفني الذي يقوم به الطلاب بقضايا معاصرة في المجتمع، وكذلك تخصيص جزء من الإصدارات التي تعدها المدرسة لإبراز أعمال الطلاب المبدعة.

5-ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب الطلاب حول كيفية إقامة المعارض المدرسية وتفعيل عمل الأنشطة اللاصفية في المدرسة.

6-العمل على توعية أولياء الأمور بدور برامج التوجيه والإرشاد في صقل شخصية الطلاب وتكاملها من خلال إقامة ندوات داخل المدارس يتم دعوة الآباء وأن تأخذ هذه الندوات صفة الاستمرارية.

7-ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة لجميع الأطراف التي تعمل على برامج الأنشطة في البيئة المدرسية، من خلال تبني مشرفي التوجيه والإرشاد لهذه الدورات،

8-ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام المناهج وطرق التدريس، لإعطاء دورات تدريبية حول تفعيل دور البيئة المدرسية في الكشف عن القيم الدى الطلاب، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

## الهوامش:

1 ) الفيروز، مجد الدين محمد يعقوب،القاموس المحيط، مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، مؤسسة الرسالة، ط٥، ١٤١٦ــه-١٩٩٦م.

2) الجندي، أنور، التفسير الإسلامي للفكر البشري، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٧٨م.

3) الهنيدي والنقيب، جمال محمد ، وعبد الرحمن عبد الرحمن: قراءات في علم اجتماعيات التربية، ط٢، مؤسسة أم القرى، الرياض، ١٤٢٥ــــ ــه ٢٠٠٥م.

4) حمدان أحمد الغامدي وآخرون: تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض، ٢٠٠٢م.

5) ذرقان، عبيدات، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار إشراقات، الرياض،١٤٢٤ــ ٢٠٠٣م.

6) الزنتاني ، عبد الحميد ، أسس التربية الإسلامية في السنة النبوية، الدار العربية للكتاب، تونس، ١٩٨٤م.

7) جابر، كاظم ، عبد الحميد جابر وأحمد خير: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨ــ

8) فؤاد، إبراهيم عبد اللطيف، المناهج أسسها وتنظيماته ا وتقويم أثرها، ط٦، مصر، القاهرة، ١٩٩٤م.

9) عقل، محمود عطا، القيم السلوكية لدى طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية، مطبعة العربية لدول الخليج، الرياض، ١٤٢٢هـ.

10) إسماعيل ورشدي ، محمد عماد الدين ، إبراهيم وفام، 1974، "كيف نربي أطفالنا: التنشئة الإجتماعية للطفل في الأسرة العربية"، دار النهضة العربية، القاهرة.

11) أبو سالم، أشرف فؤاد محمد (2012 ) "رعاية المتأخرين دراسياً ، معهد الإدارة العامة – قسم التوجيه والإرشاد، الرياض.

# أعضاء المجالس الجماعية ورهان الحكامة الترابية بالمغرب: التحديات وسبل التجاوز

**Members of the collective councils and the bet of territorial governance in Morocco: Challenges and ways to overcome**

الباحث. فوزي بشري، الكلية المتعددة التخصصات تازة، المغرب.

**الملخص:**

تهدف هذه الورقة إلى التشخيص الواقعي لمختلف التحديات التي تواجه أعضاء المجالس الجماعية المنتخبة بالمغرب، لكونهم أحد أهم الآليات البشرية التي يمكن الارتكاز عليها لتحقيق الحكامة الترابية في تدبير الشأن العام المحلي، لكن الوقائع أثبتت وجود العديد من التحديات التي تواجه الأعضاء الجماعيين وتعرقل أدوارهم الأساسية في الوصول لتدبير جيد لقضايا الساكنة المحلية والتنمية المستدامة، الأمر الذي يستدعي اعتماد مقترحات أفكار عملية لتطوير قدراتهم في التسيير ومشاركتهم في تقوية الحكامة الترابية، وتغيير نظرتهم للشأن المحلي والمصلحة العامة والتدبير الاستراتيجي.

**الكلمات المفاتيح:** الأعضاء –المجالس الجماعية – الحكامة الترابية – التحديات – سبل التجاوز

**Abstract:**

This paper aims at a realistic diagnosis of the various challenges facing members of the elected collective councils in Morocco, because they are one of the most important human mechanisms that can be relied upon in order to achieve territorial governance in managing local public affairs.

However, the facts have proven that there are many challenges facing the collective members, and impede their essential roles in achieving good management of local population issues and sustainable development.

This calls for the adoption of practical ideas proposals to develop their management capabilities, and their participation in strengthening territorial governance, and changing their view of local affairs, public interest and strategic management.

**Keywords:** Members - Collective councils - Territorial Governance - Challenges - Ways to overcome.

## مقدمة:

يبقى رهان التنمية المستدامة بالمغرب مرتبط بشكل وثيق بتطوير وإدماج مختلف آليات ووسائل أنظمة تدبير المجال المحلي، واعتمادها عن وعي وقناعة من طرف كل الفاعلين المحليين في التنمية الترابية من أجل الوصول إلى تدبير جيد للشأن المحلي يحقق الأهداف المرجوة. فتدبير المجال المحلي بطرق فعالة وناجعة وحديثة، كفيل لتنشيط الاقتصاد المحلي وتنمية الثروة الترابية أو إحداثها مع

توفير فرص العمل، وتحقيق التأهيل للمجال حتى يستوعب مختلف ديناميات التطور المحلي للمجتمع اقتصاديا وثقافيا وسياسيا واجتماعيا.

ومن أبرز هذه الأنظمة التدبيرية التي يمكن أن تساهم في تدبير جيد لمختلف الموارد المحلية لمجال محدد، نجد الحكامة الترابية باعتبارها تفكير شامل ونظام متكامل من قواعد التدبير الحديث التي تقوم على إرساء قواعد الديمقراطية المحلية، وتكريس مفهوم القرب وتعزيز ثقافة الشراكة والإشراك والمشاركة، وتقوية التواصل والشفافية والتشاور والعدالة المجالية في عمليات التدبير المحلي للشأن العام.

وقد احتلت الحكامة الترابية مكانة هامة لدى تفكير الدولة، حيث أولت كل الاهتمام لمختلف آلياتها التقنية والمؤسساتية والبشرية في التدبير الجيد للشأن المحلي، حتى أصبح الحديث عن الحكامة الترابية خطابا رسميا للدولة، وهاجسا للباحثين والمفكرين والأكاديميين باعتبارهم المسؤول الأول عن تبسيط المفاهيم، وتحديد الطرق والآليات، والتنبيه للاختلالات المنهجية والقانونية والمجالية، لأجل تجاوز مختلف تحديات التدبير والتنمية.

وفي إطار البحث العلمي حول تقوية الحكامة الترابية في التدبير المحلي سنتناول في بحثنا هذا، موضوع "أعضاء المجالس الجماعية" باعتبارهم آلية بشرية استراتيجية في تعزيز الحكامة الترابية في التدبير المحلي للتنمية المستدامة من خلال مقاربة تفكيكية توثيقية لمختلف العناصر المهيكلة للدراسة، مساهمة منا في تكريس وتوجيه الدراسات لخدمة التنمية المنشودة.

**- إشكالية وفرضيات الدراسة**

منذ إصدار الميثاق الجماعي سنة 1976، الذي مكن المجالس الجماعية المنتخبة من صلاحيات هامة في التدبير المحلي للشأن العام بالمغرب، والدولة تبذل جهودا كبيرة لتجاوز مختلف الاختلالات التي يعرفها التدبير المحلي لقضايا التنمية على مستوى الجماعات الترابية بغرض تعزيز اللامركزية كتوجه عام للتدبير المحلي. وذلك من خلال تعزيز وتقوية مختلف الآليات البشرية للحكامة الترابية في تدبير الشأن العام المحلي، والذي يعتبر أعضاء المجالس الجماعية المنتخبة أبرزها، رغم ما تواجههم من تحديات وعراقيل، لأنهم يشكلون آلية ديمقراطية تمثيلية للساكنة المحلية التي يمكنها أن تحقق التدبير الترابي الجيد والفعال للمجالات المحلية.

ومن أجل ذلك عملت الدولة على منحهم عدة صلاحيات – رغم نقائصها – من خلال إصدار عدة قوانين تنظيمية، كان آخرها القانون التنظيمي الجديد رقم 114.13 المتعلق بالجماعات الترابية سنة 2015، حتى يتمكن الأعضاء المنتخبين من القيام بأدوارهم الاستراتيجية في التدبير المحلي وتعزيز الحكامة الترابية، وتجاوز مختلف التحديات والإكراهات التي تواجههم في أداء هذه الأدوار.

في هذا السياق تمحورت إشكالية دراستنا حول البحث في مختلف الإكراهات والعراقيل التي تواجههم في أداء مهامهم سواء كانت داخلية أم خارجية، ذاتية أو غيرية، مع مساءلة المقترحات العملية الممكنة لتجاوزها، وبذلك كان السؤال الإشكالي كالآتي: **ماهي التحديات والإكراهات التي تواجه أعضاء المجالس الجماعية بالمغرب؟ وماهي مقترحات وسبل تجاوزها؟**

بغية وضع إجابات محتملة لإشكاليتنا المطروحة تم تسطير الفرضيتين الآتيتين:

– يعاني أعضاء المجالس الجماعية من عدة إكراهات وتحديات تحول دون مساهمته في التدبير الجيد للشأن المحلي العام وتعزيز الحكامة الترابية بالمغرب.

– رغم التحديات والإكراهات هناك سبل وفرص عملية وواقعية لتطوير عمل أعضاء المجالس لإنجاح تدبير الشأن العام المحلي وتحقيق الحكامة الترابية بالمغرب.

**-منهجية البحث وأدواته:**

انطلقت منهجية دراستنا من العمل البيبليوغرافي المرتبط بموضوع الدراسة، حيث حاولنا قدر الإمكان الاطلاع على عدد مهم من المراجع التي تناولت الموضوع إما بشكل منفصل أو مترابط، بشكل مباشر أو غير مباشر، لأجل تحقيق الضبط المفهومي والمعرفي لمختلف المفاهيم الأساسية والمحاور المهيكلة لهاته الورقة البحثية.

زيادة على العمل الميداني عبر المقابلات مع بعض الأعضاء المنتخبين بالمجالس الجماعية لسبر مختلف الآراء والمواقف عن قرب، وأيضا التواصل مع الباحثتين والمهتمين والفاعلين في مجال الحكامة الترابية والشأن العام للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في الموضوع، وهذا من أجل الحصول على قاعدة معطيات تساعد على تقديم مقاربة واقعية لإشكالية موضوع الدراسة وتسهيل عمليات التفسير والتحليل.

## 1. دور أعضاء المجالس الجماعية في تعزيز الحكامة الترابية

### 1.1. الحكامة الترابية مقاربة متكاملة لتحديث تدبير الشأن العام المحلي

الحكامة الترابية عبارة عن مقاربة تتميز بالجدة والراهنية والمكانة المتميزة عالميا ومحليا، من خلال تحديثها وتجديدها لطرق تدبير الإشكاليات الكبرى التي تعيشها المجتمعات المحلية. خاصة مجتمعات العالم السائر نحو النمو، والتي يبرز مجملها في الفساد الإداري والمالي، وتفشي الرشوة، والإقصاء، وأحادية اتخاذ القرار، والسرعة في التخطيط، والتمايز بين المواطنين الفقراء والأغنياء، ومركزية القرار التنموي.

تبقى الحكامة الترابية دعامة للتنمية المجالية التي تخص تراب محدد، من خلال التركيز على عناصر ومكونات المجال الذي تسيره الجماعة الترابية، والانطلاق من خصائصه في كل قضايا تدبير الشأن العام المحلي، أي دراسة واقع حال المجال المحلي لتحديد نقط قوته وضعفه والتخطيط لتنمية باعتماد الحكامة الجيدة التي هي " مفتاح التنمية بفرص متكافئة، وطريق التقليل من حجم الفوارق الاجتماعية والتراتبيات المجالية، وأساس الاندماج والتماسك الاجتماعي، لأنها تقوم على التدبير الأمثل لموارد المجتمع الطبيعية والبشرية، ولأنها تركز على إشراك الجميع دولة وحكومة وبرلمان وأحزابا سياسية، وجماعات محلية وهيئات ثقافية ومنظمات المجتمع المدني في تدبير الشأنين المحلي والوطني، وهي تهدف عن طريق العمل بسياسة القرب إلى حل المشاكل والاستجابة للحاجات بأقرب ما يمكن من الوسائل والإمكانات المتاحة، ولن يتأتى ذلك إلا باعتماد حكامة ناجعة"[1].

تعتبر الحكامة الترابية مقاربة حديثة تعتمد على عناصر المجال أو التراب وتنطلق منه من أجل التخطيط للتنمية المحلية بغية النهوض بأحوال الساكنة وتلبية حاجياتهم الاجتماعية والثقافية والبيئية والجمالية والنفسية والاقتصادية، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية والآليات الضرورية.

### 2.1. أعضاء المجالس الجماعية وإرساء مبادئ الحكامة الترابية

يشكل أعضاء المجالس الجماعية الأداة الرئيسية داخل الهياكل البشرية للحكامة المحلية، وذلك بالنظر إلى ما تتوفر لديهم من اختصاصات في مجال التدبير المحلي بالمغرب، زيادة على توفرهم على نظام قانوني يوضح لها طرق الاشتغال ضمن مجالس الجماعات الترابية وهو القانون رقم 13-114 المتعلق بتنظيم الجماعات لكن أدوارهم لازالت تعيقها عدة مشاكل وإكراهات.

إن أعضاء المجالس الجماعية من أهم الآليات البشرية التي يمكنها العمل على إرساء مبادئ الحكامة الترابية في تدبير الشأن العام المحلي، وذلك باعتماد الصلاحيات المخولة لهم، لكن يبقى الإشكال في كيفية تحقيق ذلك، فأعضاء المجالس الجماعية مدخل أساسي مضمون لتعزيز مبادئ الحكامة الترابية في التدبير المحلي من خلال التواصل والتشاور مع الساكنة حول حاجياتها، والتنسيق والتعاون بين أعضاء المجلس الجماعي وباقي الفاعلين المحليين بتراب الجماعة حول اقتراح مشاريع تنموية، وكذا البحث عن شراكات يقترحونها على المجلس الجماعي عبر اللجن الفرعية التابعة له.

زيادة على انخراطهم في فعاليات المجتمع المدني لدعمه وتأهيل قدراته في شتى المجالات، كما يمكنهم ميدانيا مراقبة وتتبع مختلف مراحل تنفيذ المشاريع الممولة من طرف المجلس، ورصد الاختلالات وعرضها على المجلس الجماعي عبر اللجن كذلك في إطار تعزيز المحاسبة تحمل المسؤولية. كما يمكن للمنتخبين الجماعيين تحقيق التواصل بين المجلس الجماعي والجمهور المحلي،

وتعزيز قيم الشفافية والنزاهة في عقد الصفقات العمومية، وتقوية التدبير التشاركي في إطار التعاون مع مختلف فعاليات المجتمع المدني التابع للجماعة الترابية، زيادة على ترسيخ آلية التشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية المحلية من رجال سلطة، وتقنيين ومهندسين وباحثين ومفكرين.

كما يشكلون هؤلاء الأعضاء ركيزة قوية لتفعيل مختلف آليات الحكامة الترابية، وذلك من خلال مشاركته الفعالة في تفعيل أدوار اللجن الفرعية التابعة للمجلس الجماعي، وتقديم النقد البناء للاختلالات التدبيرية التي يقوم بها المجلس الجماعي خلال انعقاد دوراته التقريرية المنتخب عبر المتابعة والتقييم.

زيادة على انخراطهم الفعال في أجهزة إعداد برنامج عمل الجماعة الترابية (المخطط الجماعي للتنمية PCDسابقا) ومحاولة انجاح مختلف مراحل إنجازه، وقيامه بالمهام المنوطة بهم في أشغال اللجنة المحلية للتنمية البشرية وضمان سيرها طبقا للقوانين والقواعد الجاري بها العمل، بالإضافة إلى انخراطهم في مهام تدبير المرافق العمومية وضمان حسن سيرها، والعمل على الدفاع عن تحسين الخدمات المقدمة للساكنة في إطار أشغال المجلس الجماعي المنتخب.

فمداخل انخراط أعضاء المجالس الجماعية في إرساء مبادئ الحكامة الترابية وتفعيل آلياتها متاحة وممكنة، فقط وجب على المنتخب إدراكها والاجتهاد في تحقيقها عمليا على أرض الواقع خلال سير التدبير المحلي للشأن العام بتراب الجماعة الترابية.

## 2. مشاكل ومعوقات عمل أعضاء المجالس الجماعية في التدبير المحلي وإرساء الحكامة الترابية

في هذا المحور الثاني سنعمل على إبراز أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المنتخبين أعضاء المجالس بشكل فردي، أو تواجه جميع أعضاء المجلس الجماعي باعتبارهم فريقا منتخبا من طرف الساكنة، وهذه العراقيل قد تتسم بكونها قانونية وأخرى حزبية سياسية، وقد تكون شخصية ذاتية مرتبطة بمستوى وعي أعضاء المجالس وثقافتهم وتكوينهم وطموحاتهم.

### 1.2. محدودية صلاحيات أعضاء المجالس الجماعية

إن أول المعوقات التي تحد من فعالية تدخل أعضاء المجالس الجماعية في تدبير الشأن المحلي هو صلاحياتهم التي أصبحت محدودة –باستثناء الرئيس ونوابه–سواء تعلق الأمر بالقانون السابق رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي سنة 2002، والذي منع منعا كليا على كل عضو من أعضاء المجلس الجماعي المنتخب أن يمارس المهام الإدارية للجماعة، وأن يوقع على الوثائق الجماعية باستثناء ممارسة أدواره التداولية في قضايا التدبير المحلي داخل دورات المجلس الجماعي أو داخل اللجان التابعة لها.

وحتى القانون الجديد رقم 113.14 المتعلق بالجماعات الترابية سار في نفس اتجاه القانون السابق رقم 78.00، حيث تم حرمان أعضاء المجلس الجماعي أيضا من التدخل في تسيير الأمور الإدارية للجماعة الترابية، من قبيل التوقيع على الوثائق أو تقديم ملاحظات إدارية مرتبطة بتسيير المصالح الجماعية، في حين بقي حق الرئيس في تفويض اختصاصاته إلى النواب فقط وبعض الموظفين الجماعيين مثل الحالة المدنية والإشهاد على صحة الإمضاء ومطابقة النسخ للنواب وإلى المدير العام أو المدير حسب الحالة، ورؤساء الأقسام والمصالح بإدارة الجماعة حسب المادة 102 من القانون 113.14.

أو ما جاء في المادة (103) من إمكانية تفويض إمضائه تحت مسؤولياته ومراقبته إلى نوابه باستثناء التسيير الإداري والأمر بالصرف، كما يجوز أن يفوض بقرار بعض صلاحياته شريطة أن ينحصر التفويض في قطاع واحد ومحدد لكل نائب لرئيس المجلس[2].

وتعليقا على تقليص صلاحيات العضو الجماعي وحرمانه من عدة مهام إدارية، يمكننا القول إنها إقصاء له من الاطلاع المباشر على اهتمامات ومشاكل الجماعة الترابية، وهذا من شأنه أن يحد من فعالية أعضاء المجلس الجماعي في التدبير المحلي وتعزيز الحكامة الترابية.

ويقوي لديهم الإحساس بأنهم كتلة بشرية صالحة للتداول في دورات المجلس الجماعي والتصويت على المقررات فقط. في حين كان من باب تحمل المسؤولية منحهم صلاحيات إدارية محددة ومقننة بمواد قانونية مضبوطة حتى يتم إقحام العضو الجماعي في صلب اهتمامات وتحديات تدبير الشأن المحلي للمدن والأرياف.

### 2.2. ضعف العلاقة بين أعضاء المجلس الجماعي المنتخب

من التحديات الكبرى التي تواجه المنتخب بالمجالس الجماعية، ايجاده فريق جماعي منتخب يتميز بالتجانس والتكامل بين أعضائه للاشتغال معه بجدية، حيث قل ما تجد مجلسا جماعيا منتخبا يتميز بهذه الصفة الأساسية والضرورية في العمل الجماعي المحلي. وقد تبين أن الصراعات الحزبية والاختلافات الإيديولوجية تغذي التفكك والتنافر بين أعضاء المجلس الجماعي مما يساهم في تعطيل وتأخير الكثير من المقررات الخاصة بمشاريع التنمية المحلية.

كما أن هذا التنافر قد يصل إلى أعضاء الحزب الواحد داخل المجلس الجماعي، وغالبا ما يكون سببه الصراع والتنافس على مناصب النيابة للرئيس لما لها من أفضلية في تدبير الشأن المحلي وربط العلاقات مع الأعيان والساكنة لضمان أصواتهم الانتخابية في الاستحقاقات المقبلة.

وهذا كله من شأنه أن يحد من فعالية المنتخبين ويقوض من عزيمتهم على إنجاح التنمية المحلية وتكريس الحكامة الترابية التي تحتاج لعنصر بشري متفهم وواع بالمسؤولية الملقاة على عاتقه تجاه المواطنين الذين منحوه الثقة خلال الانتخابات، والذي يعمل على بناء مجلس جماعي متجانس همه الوحيد النهوض بالشؤون المحلية وتحقيق ازدهارها.

### 3.2. تغليب المصالح الشخصية عن المصلحة العامة

إن الباحث في موضوع أعضاء المجالس الجماعية وعلاقته بالتدبير المحلي سيجد مرض المصلحة الشخصية ظاهرا وباديا للعيان دون بذل مجهود في كشف المستور، على أساس أن بعض أعضاء المجالس الجماعية يظلون أوفياء لمصالهم الخاصة ولا يتنازلون عنها، مما يحول مؤسسة الجماعة الترابية إلى جهاز يوظَف لجمع الثروات واستغلال النفوذ والحصول على المعلومات والتقرب من مصادر الصفقات العمومية، بل ولإنتاج نخب محلية جديدة ذات مصالح وامتيازات خاصة.

ومن جهة أخرى، بمجرد انتهاء الفترة الدعائية الانتخابية للمرشح وفوزه بمقعده في المجلس الجماعي ينتهي دوره واهتمامه بمتطلبات الساكنة المحلية ومشاكلهم وحاجياتهم، كما تتبخر الوعود التي قدمت للشباب من أجل الدفاع عنهم وتحسين أوضاعهم، ناهيك عن تراجع الاهتمام بقضايا التشغيل وتجويد الخدمات المقدمة للمواطن[3].

وهذه الممارسات من شأنها أن تشوه سمعة الفاعل السياسي المحلي وتحط من قيمة باقي المنتخبين الأوفياء لمدينتهم، كما أنها تكرس العزوف عن المشاركة الانتخابية في الاستحقاقات الجماعية المقبلة، وكذلك الحد من تفاعل الساكنة مع مشاريع التنمية المحلية، وتراجعهم عن الانخراط في تطوير مدينتهم، مما يؤدي إلى ضعف وشلل مشاريع التدبير المحلي للشأن العام، في حين يبقى التنزه عن المصالح الشخصية، وتغليب المصلحة العامة والشفافية والمصداقية والوضوح من صميم تقوية الحكامة الترابية وإرسائها بالمدن والأرياف لضمان تدبير ناجح لمختلف قضايا وحاجيات المواطنين والمواطنات.

### 4.2. ضعف تدخلات بعض الأعضاء المنتخبين وتراجع اهتمامهم بالساكنة

مهما كانت محدودية الصلاحيات القانونية للمنتخبين بالمجالس الجماعية، كما أشرنا إلى ذلك، فإن أبواب تدخلهم في التنمية المحلية وتعزيز الحكامة الترابية متعددة وممكنة، حيث يبقى هذا مرتبط بعزيمة المنتخب الجماعي ورغبته القوية في خدمة الصالح العام المحلي، وذلك عبر الرقي بتدخلاته

إلى مستويات عالية من خلال ملاحظته وتشخيصه للمشاكل التي تعاني منها المدينة أو القرية، وعرضها ومناقشتها عبر دورات المجلس الجماعي واللجان الفرعية التابعة له.

في حين هناك من المنتخبين من يبخسون أدوارهم ويقلصونها في نسج وشائج وطيدة مع أبناء الحي أو الدرب الذي يمثلونه، والتفرغ لتلبية بعض الطلبات البسيطة لمن يمثلونهم، دون أن يجعلوا من مشكل تنمية المدينة التي تسيرها جماعتهم أحد الانشغالات الأساسية التي تقض مضجعهم.

في تدبير المجالات المحلية نجد نوعين من أنماط التسيير، نمط ينبني فيه التسيير على فريق منسجم يحرص على تطبيق البرامج العامة التي تهم تنمية المدينة ككل، في إطار رؤية شاملة وكاملة، ونمط آخر يجسد نوع من المنتخبين المتفرغين فقط لدوائرهم الانتخابية، حيث يقومون بأعمال بسيطة ومحدودة جدا يمكن تسميتها بالأعمال الوصولية الانتهازية، كالتوسط لدى شخص مثلا لتصحيح إمضاء دون الوقوف بالطابور، أو الاسراع بنصب خيمة في حالة وفاة شخص، أو غيرها من الأعمال التي تظهر هذا المنتخب وكأنه خادم للناس، في حين أن سعيه الحقيقي ينحصر في استغلال خدماته الشعبوية البسيطة المزعومة لربح أوراقهم الانتخابية في الاستحقاقات المقبلة.

ولو كان فعلا يهمه أمر المواطنين، لانشغل وانخرط بالقضايا الكبرى التي تهم المدينة التي يحيون فيها هو وأبناؤه كذلك، كالحفاظ على البيئة والرفع من القدرة الاقتصادية للمدينة وغيرها من البرامج الاستراتيجية والمشاريع[4].

وهناك نوع آخر يمثله بعض المنتخبين الوصوليين الذين يتخلون بشكل تدريجي عن اهتمامهم بمشاكل الساكنة حيث يبقى " التراجع التدريجي لشعار المصلحة العامة يتضح مع مرور الزمن أنه ليس سوى شعار انتخابي لتحل محله المصالح الخاصة للمنتخبين. وفي المنحى نفسه يتبين أن اهتمام المنتخبين بمشاكل ناخبيهم يبدأ بالتراجع منذ المراحل الأولى لممارسة مهامهم، في مقابل ذلك ترتفع درجة الاهتمام بهم كلما اقتربت الانتخابات الموالية"[5].

وهذا السلوك لا محالة سيؤثر على سير أعمال المجلس الجماعي المنتخب، خاصة فيما يتعلق برصد المشاكل الحقيقية للساكنة، وتشخيصها لإيجاد حلول شافية لها. كما يؤدي إلى ردود أفعال سلبية غير مرغوب فيها تجاه المجلس الجماعي كله، ويكرس التنافر بين الساكنة وباقي المنتخبين الأوفياء لمسؤولياتهم الجسيمة، ويؤخر عجلة التنمية المحلية بالمدينة.

### 5.2. عرقلة وتأخير أشغال المجلس الجماعية المنتخبة

تساهم الكثير من السلوكيات والممارسات غير المسؤولة لبعض المنتخبين في تأخير وتعطيل الكثير من أشغال المجلس الجماعي المنتخب، خاصة المرتبطة بمشاريع التنمية وتدبير شؤون الساكنة، وهذه الممارسات تكون في بعض الأحيان مقصودة لتصفية حسابات شخصية ضيقة أو حزبية هامشية أو للضغط بغية تحصيل مصالح شخصية ومكاسب ذاتية، حيث يكمن أن نذكر منها ما يلي:

- الغياب الدائم والمستمر عن الدورات الرسمية للمجلس الجماعي.
- عدم حضور أشغال اللجان الفرعية التابعة للمجلس.
- العمل في الكواليس لتعطيل المصادقة على بعض مقررات مشاريع التنمية.
- التأخر عن مواعيد الاجتماعات الرسمية.
- إحداث صراعات حزبية وشخصية.

وتبقى هذه السلوكيات من أخطر العراقيل التي تؤثر على تعزيز الحكامة الترابية، وتحد من فعالية مشاريع تدبير الشأن المحلي لتحقيق التنمية المستدامة لمدينة تازة، حيث يجب التفكير في آليات محاربتها والحد منها بغية تفادي عرقلة التدخلات التنموية للمجلس الجماعي المدبر للشأن العام المحلي.

### 6.2. انعدام التحفيز وضعف التكوين والتأطير للأعضاء المجالس الجماعية

يظل التحفيز والتكوين أهم عنصر في تجويد وتحسين عمل العنصر البشري في مختلف المجالات والمؤسسات، وهذه قاعدة أساسية لدى جميع المنظمات والهيئات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والرفع من مردوديتها.

أما فيما يخص أعضاء المجالس الجماعية، فيبقى هذا العنصر الأساس في عمل الموارد البشرية حاجزا وعائقا أمامهم، حيث يغيب عنهم التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا خاصة أعضاء المجلس الجماعي من غير النواب والرئيس، فانشغالهم بتوفير حاجياته وحاجيات أسرهم المادية والمعنوية يقلص من فعاليتهم ومردوديتهم في العمل الجماعي، خاصة أن تدبير شؤون الساكنة وتخطيط التنمية المحلية يتطلب وقتا وتفرغا لإنجازه، مما يجعلهم ينصرفون عن مهامهم في التدبير المحلي ويقلص من أدوارهم في تحقيق التنمية وإرساء الحكامة الترابية.

كما أن ضعف التكوين المستمر في آليات التدبير الجماعي وقواعد الحكامة الترابية، يجعل المنتخب الجماعي يقع في اختلالات ومشاكل تقنية وإدارية وقانونية عديدة، تنعكس سلبا على الكثير من الانجازات والتدخلات، وتؤخر العديد من المشاريع، وتقلص من فرص تعزيز الحكامة الترابية في تدبير شؤون المدن أو الأرياف، لأن التكوين المستمر في مستجدات القوانين والآليات والنظم المرتبطة

بالعمل الجماعي وتدبير الشأن العام المحلي وتعزيز الحكامة الترابية، يعتبر الحجر الأساس في نجاح التنمية المستدامة وتحسين ظروف عيش الساكنة المحلية.

عموما تبقى هذه أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه أعضاء المجالس الجماعية للقيام بأدوارهم التنموية في التدبير المحلي للشأن العام، والتي تحد أيضا من فعالية العمل الجماعي في تحقيق التنمية المحلية، وتساهم في تكريس مظاهر الفساد واختلالات تدبير المجال المحلي، في إطار خرق واضح لمبادئ الحكامة الترابية، في حين هناك عراقيل متعددة مستترة وظاهرة ذات أبعاد مختلفة، قد تكون سياسية أو قانونية أو اجتماعية أو شخصية يمكن أن تشكل إشكاليات أبحاث علمية جديدة أخرى.

## 3. مقترحات وسبل تطوير عمل أعضاء المجالس الجماعية في تعزيز الحكامة الترابية بالمغرب

في هذا المحور سنعمل على وضع مجموعة من المقترحات والأفكار التي قد تشكل أرضية خصبة لوضع مشروع استراتيجي لتطوير عمل أعضاء المجالس الجماعية في إنجاح عمليات تدبير الشأن المحلي وتعزيز حضور الحكامة الترابية في التدبير الترابي، وهذا المشروع يمكن أن يكون عبارة عن برنامج تكويني تدريبي للمنتخبين في قضايا التدبير الجماعي والحكامة الترابية من خلال مصوغات يعدها خبراء وباحثون وأساتذة جامعيون متخصصون.

### 1.3. تقوية الإلمام بالقوانين والتشريعات المرتبطة بالتدبير المحلي والحكامة الترابية

أول خطوة في تطوير وتجويد عمل أعضاء المجالس الجماعية، وإعدادهم للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وتجنبهم للاختلالات والمشاكل التي يمكن أن تواجههم، هي بدل كل الجهد سواء بشكل فردي أو جماعي مع باقي أعضاء المجلس للاكتشاف والتعرف والإلمام بجميع القوانين والتشريعات المرتبطة بتدبير الشأن المحلي وإرساء الحكامة الترابية، وذلك لما ستتيح لهم من وعي قانوني وتكوين تشريعي في الشأن المحلي، وأيضا لما ستوفره لهم من معارف أساسية تزيد من فعالية تدخلاته التنموية، وهذه التشريعات والقوانين يمكن إجمالها في الآتي:

- الدستور المغربي 17 يونيو 2011 بصفته القانون الأسمى للبلاد.
- القانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات الترابية.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948.
- الإلمام بالقوانين التنظيمية للانتخابات الجماعية.

### 2.3. ضرورة التدرب على قواعد التسيير الجماعي وتقنيات تنمية المجال المحلي

ليس المقصود بالتدرب على قواعد التسيير الجماعي وتقنيات تنمية المجال المحلي، تلك المعرفة الأكاديمية الدقيقة بقواعد التدبير والتسيير لتنمية المجال، أو الإلمام العميق بمختلف العراقيل والإكراهات المتعلقة بالعمل الجماعي، إنما المقصود بذلك هو بذل الجهد الممكن للدراية بهذه المهارات الهامة، والتدرب على ذلك خلال تأطير المرشح للانتخابات الجماعية سواء داخل الحزب السياسي المنتمي إليه، أو في إطار تطوعه بإحدى منظمات المجتمع المدني.

والمفروض على الأحزاب السياسية أن تبذل كل الجهد لتأطير مرشحيها، واختيار خيرة منخرطيها من حيث الكفاءة والدراية والأخلاق والمهارات، لأنها تمثل العناصر الأساسية لضمان النجاح واستبعاد الفشل في المهمات الجماعية[6]، ومن بين هذه المهارات الأساسية في التسيير الجماعي التي يجب أن ينفتح عليها المنتخب الجماعي ويتدرب على تطبيقها نذكر:

- مهارات التواصل والتعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات المختلفة.
- مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات والتفكير الإيجابي.
- تقنيات التخطيط الاستراتيجي.
- مهارات الإقناع وعرض الأفكار والمقترحات.
- قواعد الشراكات والتعاون والاتفاقيات.

أما فيما يخص قواعد وتقنيات تنمية المجال المحلي، فيجب على أعضاء المجالس الجماعية الانفتاح والتعرف على العناصر الآتية لتحسين أدائه:

- إعداد التراب والتعمير.
- تدبير المرافق العمومية أو إحداثها.
- آليات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.
- تنمية الاقتصاد المحلي والأنشطة الموازية له.
- قواعد الحكامة الترابية والتسويق الترابي.
- المحافظة على البيئة وتنمية الموارد المحلية.

فالانفتاح على هذه العناصر والتدرب عليها، ومعرفتها في إطار تكوين ذاتي أو أكاديمي أو حزبي للمنتخب الجماعي، من شأنه أن يساهم بشكل جيد في تحسين أدائه والرفع من جودة تدخلاته ومقترحاته وأعماله المرتبطة بتدبير الشأن المحلي وتقوية الحكامة الترابية بمدينة تازة.

### 3.3. توسيع صلاحيات أعضاء المجالس الجماعية وإلزامهم ببعض المهام

أصبح التفكير في توسيع صلاحيات أعضاء المجالس الجماعية أمرا ضروريا فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ وتتبع مشاريع التنمية المحلية وقضايا الساكنة والإسهام في إرساء الحكامة الترابية، وذلك للرفع من مسؤوليتهم في التدبير المحلي وزيادة إحساسهم بمكانتهم الهامة في العمل الجماعي حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم بشكل يستجيب لمبادئ الحكامة الترابية وقواعدها الأساسية.

وفي مقابل ذلك يجب إلزامهم قانونيا بتنفيذ بعض المهام الأساسية، كحضور دورات المجلس الجماعي واجتماعات اللجان الفرعية التابعة له، وكذا إجبارهم على إعداد تقارير دورية رسمية عن منجزاتهم وتدخلاتهم، وعن وضعية التنمية بدوائرهم الانتخابية وحاجيات ساكنتها، حتى يصبح العمل الجماعي ذا طابع إلزامي إجرائي فعلي لا يقترب منه إلا الجادين أصحاب المسؤولية والكفاءة والنزاهة، مقابل تسطير بعض التحفيزات المادية والمعنوية لدفعهم نحو العمل أكثر من أجل الصالح العام.

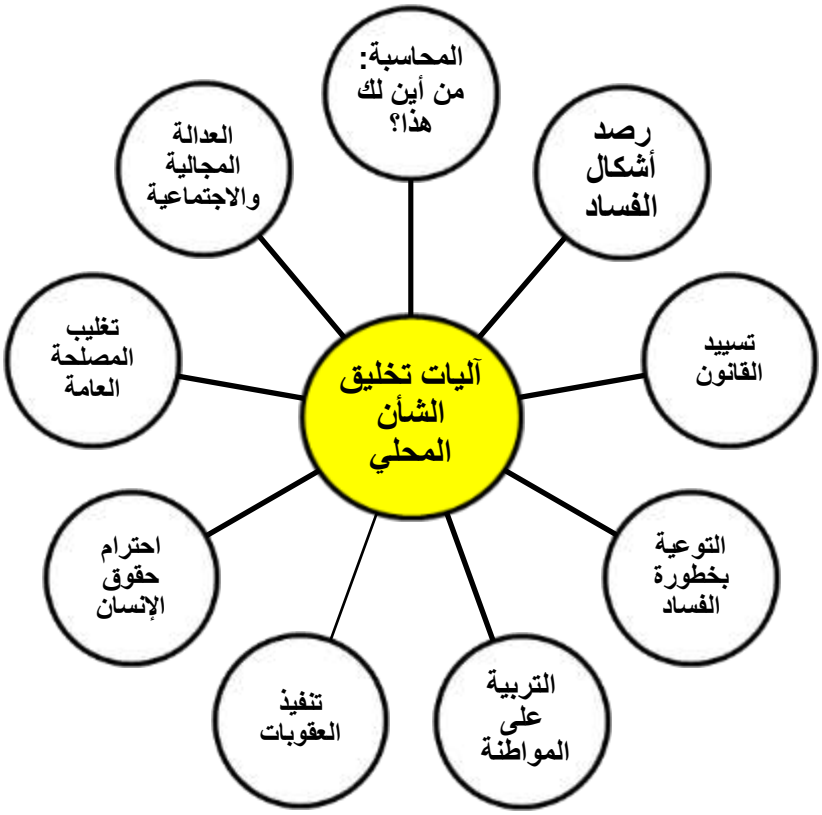
### 4.3. تطبيق مبادئ الحكامة الترابية وتخليق الشأن المحلي

تبقى الحكامة الترابية وقواعدها الكبرى المدخل الأساسي للارتقاء بالعمل الجماعي وتحسين أداء أعضاء المجالس الجماعية في تدبير المجال المحلي، قصد الوصول إلى أحسن النتائج فيما هو مرتبط بالتنمية المحلية وتحسين ظروف عيش المواطنات والمواطنين، لأن المبادئ التي ترتكز عليها الحكامة الترابية تضمن اعتماد مقاربة شمولية لمختلف اختلالات المجالات الحضرية والريفية، وأيضا تتقاسم المسؤولية مع باقي الفاعلين المحليين، خاصة فعاليات المجتمع المدني.

بالإضافة إلى ارتكازها على تحقيق النزاهة والشفافية وتحمل المسؤولية والمحاسبة، وكذلك إحداث فضاءات للتداول والتشاور بين جميع الفاعلين، ناهيك عن تفعيلها للقانون والمراقبة والديمقراطية المحلية، بغية الوصول للتنمية المنشودة. فالحكامة الترابية مقاربة حديثة لتدبير المجال المحلي تضمن إن تضافرت الجهود نجاح مشاريع التنمية الترابية.

كما يعتبر تخليق الشأن المحلي خطوة استراتيجية لتطوير العمل الجماعي أيضا، عبر اعتماد مختلف آليات تخليق الشأن المحلي التي يمكنها توجيه التدبير الجماعي نحو المصلحة العامة بدل المصالح الشخصية الضيقة، مع تقويم مختلف التعثرات التي قد تعرفها سيرورة التنمية المحلية بمدينة بمختلف المجالات الريفية والحضرية، وهذه الآليات يمكن إجمالها في الخطاطة الآتية:

**خطاطة(1): آليات تخليق الشأن المحلي**[7]




يبقى المجتمع المدني الفاعل الأول والأساس في تفعيل هذه الآليات والتوعية بها من خلال اشتغاله على برامج مرتبطة بمتابعة الفساد والرشوة، خصوصا بعد الأدوار التي أصبحت مناطة به بفضل الدستور الجديد، والقانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات الترابية، حيث أصبح من حق الجمعيات تقديم عرائض يكون الهدف منها مطالبة المجلس الجماعي بإدراج نقطة تدخل في صلاحياته ضمن جدول أعماله وذلك وفق شروط محددة ومنظمة (المادة 121 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات الترابية).

### 5.3. ضرورة الوعي بالأصل الدستوري للحكامة الترابية

على جميع الفاعلين في تدبير المجال المحلي الوعي بالأصل الدستور للحكامة الترابية، وبكونها مطلبا دستوريا محضا وواجبا وطنيا هاما يرقى إلى مراتب القضايا الكبرى للبلاد، كما هو الشأن بالنسبة لقضية الوحدة الترابية، لأن الحكامة الترابية تبقى الاستراتيجية الفعالة لضمان التقدم والازدهار للوطن والمواطن، ولهذا نجد أن "الحكامة" و"الحكامة الجيدة" و"الديمقراطية التشاركية" مصطلحات

تكررت في الدستور المغربي الجديد، بل ولأول مرة أفرد الدستور بابا كاملا للحكامة الجيدة، أسس فيه لمجموعة من المبادئ الضرورية لنجاح التدبير المحلي وتحقيق الحكامة، وهي:

- المساواة بين المواطنين في الاستفادة من المرافق العامة.
- الإنصاف الترابي والاستمرارية في أداء الخدمات.
- احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة.
- تغليب المصلحة العامة.
- إحداث هيئات مستقلة مكلفة بالحكامة الجيدة، كمؤسسة الوسيط، والهيأة المكلفة بالمناصفة.
- التنصيص على بعض هيئات الديمقراطية التشاركية مثل المجلس الاستشاري للأسرة والطفولة، والمجلس الاستشاري للشباب والعمل الجمعوي.

وهذا يؤكد لنا أن الدستور المغربي باعتباره أسمى قانون للبلاد نص وأكد على تطبيق الحكامة الجيدة، واعتمادها في تدبير الشأن العام من خلال المؤسسات المنتخبة والسلطات المعينة، وكذا تفعيلها ومتابعة إجراءات ضمان استمراريتها، فالتنصل من الحكامة الجيدة تنصل من الدستور الذي يعتبر بمثابة القانون الأول في المغرب.

### 6.3. تقوية المراقبة المستقلة للتدبير المحلي

إن ترك المراقبة القانونية والتقنية على التدبير المحلي يساعد على انتشار الفساد وتفشي الرشوة والزبونية وتغليب المصالح الشخصية، وكذا تشديد الوصاية والرقابة على العمل الجماعي من شأنه أن يشل عمليات تدبير الشأن المحلي ويفقد الديمقراطية المحلية حقيقتها وأهدافها، ويكرس المركزية الإدارية ويضعف أداء المنتخبين ويقيد مساهماتهم ويجعل السلطة المعينة هي المخطط والفاعل الحقيقي لكل السياسات المحلية، وهذا ما يتنافى مع مبادئ الحكامة الترابية في تنمية المجال المحلي.

ولهذا نجد أن معظم الأنظمة الإدارية العالمية نصت على إحداث هيئات قضائية مستقلة تراقب أعمال المجالس المنتخبة، وتصدر أحكاما وتقاريرا عنها، وهذا يعد طبيعيا باعتبار الصلاحيات الهامة التي أصبحت تتمتع بها الجماعات المحلية في الأنظمة الديمقراطية والميزانيات الضخمة التي توضع رهن إشارتها[8]، أما في المغرب تم الاقتناع والإقرار بضرورة مراقبة أموال الدولة وسلوك المنتخبين، لكن لم يتم التفكير في تأسيس مؤسسات مستقلة للمراقبة إلا في السنوات الأخيرة، وذلك بعد التنصيص على إحداث المجالس الجهوية للحسابات.

إلا أن التأخر الذي عرفه تحضير القوانين المنظمة لهذه المجالس الجماعية، جعل الجماعات الترابية تبقى خاضعة للنظام السابق للمراقبة والذي ظلت المفتشية العامة للداخلية تلعب فيه الدور الأساسي، وذلك بواسطة عمليات فحص ميزانيات الجماعات الترابية وتحرير تقارير حول ذلك تظل حبيسة أروقة وزارة الداخلية دون اطلاع الراي العام الوطني عليها[9].

وفي حقيقة الأمر يعتبر إخضاع المجلس الجماعي لمراقبة وتتبع وزارة الداخلية في شخص العامل يعتبر خرقا دستوريا وإداريا واضحا، لأن المنتخبين ليسوا موظفين تابعين لوزارة الداخلية حتى يتم تطبيق نظام المراقبة في حقهم من طرف الداخلية، بل يجب أن تكون المراقبة من خلال مؤسسة دستورية مستقلة عن وزارة الداخلية، لأن الأمر يتعلق بمنتخبين من طرف الأمة، يخضعون لمراقبتها وتتبعها وتقويمها، وليس لمحاكمة أي جهاز من أجهز الدولة، فالمحاكم المستقلة (المحاكم الإدارية، والمجالس الجهوية للحسابات) هي وحدها المخول لها قانونيا ودستوريا تتبع أعمال وأشغال المجلس الجماعي المنتخب[10].

**الخاتمة**

استخلصنا من هاته الورقة؛ أن الحكامة الترابية هي تفكير ونظام شامل من القواعد والآليات التي يمكنها تحقيق الفعالية في تدبير الشأن العام المحلي، من خلال اعتماد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، كالشفافية والنزاهة والإشراك والتخطيط والتعاون، وكذلك عبر تفعيل آلياتها التقنية والإدارية والبشرية في مختلف مراحل عمليات التنمية المحلية.

كما توصلنا أن أعضاء المجالس الجماعية يمثلون أبرز الآليات البشرية التي يمكنها تعزيز الحكامة الترابية في التدبير المحلي، من خلال مشاركته في اللجن الفرعية الموضوعاتية التابعة للمجلس الجماعي والتي تدرس مختلف التحديات المحلية حسب تخصصها.

بالإضافة إلى حضورهم في مداولات المجلس الجماعي للمصادقة على اتفاقيات وشراكات التنمية، والتداول في الاختلالات المجالية التي تعرفها المدينة بغية الوصول إلى المقترحات والحلول الممكنة، زيادة على دورهم الأساسي في إعداد وتنفيذ برنامج عمل الجماعة، وكذا مشاركتهم في أعمال اللجنة المحلية للتنمية البشرية وتدبير هياكلها وأجهزتها، باعتبارهما أبرز الآليات التقنية المحلية التي يمكنها أن تنجح في تحقيق الحكامة الترابية.

علاوة على جهودهم الكبيرة والانخراط الفعال في تخطيط وبرمجة مشاريع التنمية الحضرية والريفية عبر العديد من الاتفاقيات والشراكات الهامة مع مختلف الفاعلين المحليين في

التدبير المحلي، وهذا كله يبرز بصفة واضحة الدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به أعضاء المجالس الجماعية – مهما كانت وضعيتهم داخل المجلس الجماعي – في التدبير المحلي للشأن العام وتقوية الحكامة الترابية من خلال كل تدخلاته التنموية.

لكن رغم المجهودات التي يبذلها بعض المنتخبين الجماعيين، لتحسين أدائهم من أجل الإسهام الفعال في التدبير المحلي وتحقيق التنمية للمواطنين وتأهيل المجال حتى يستوعب مختلف التحولات السوسيو اقتصادية، نجد أن العراقيل والتحديات التي تحد من فعاليته تبقى موجودة وتؤثر بشكل سلبي على أداء أدواره في التدبير المحلي للشأن العام وتعزيز الحكامة الترابية وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

حيث تبقى إمكانية تجاوزها ممكنة من خلال اعتماد مجموعة من المقترحات والأفكار التي بإمكانها الرقي بالتدبير المحلي وتعزيز الحكامة الترابية والتي من أبرزها التكوين المستمر وتطبيق القوانين المرتبطة بالتدبير المحلي والتحلي بالمسؤولية وثقافة المواطنة الصالحة وهذا ما يبين صحة الفرضية الثانية، إلا أنه يبقى الرهان الأكبر مرتبط بجهود المنتخب أعضاء المجالس الجماعية من أجل تطوير وتحسين تدخلاته وأدائه في عمليات التنمية المحلية.

**الهوامش:**

1. عبد اللطيف المودني، الديناميات المحلية وحكامة الدولة، مطبعة أفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المغرب،2013، ص104.

2. سعيد بوفتيل، دور المستشار الجماعي في التدبير من خلال القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، مطبعة أمنية، المغرب، الطبعة الأولى،2016، ص126.

3. عبد اللطيف المودني، مرجع سابق، ص39.

4 . محمد غوات، إعادة التفكير في الوظائف المسندة للمنتخبين، منشور بكتاب جماعي" وحدة المدينة وتطور مفهوم السلطة " تنسيق رشيد لبكر، مطبعة إفريقيا الشرق، الدار البيضاء، المملكة المغربية، 2002، ص69.

5 . عبد اللطيف المودني، مرجع سابق، ص373.

6 . سعيد بوفتيل، مرجع سابق، ص55.

7. عبد العلي الفيلالي، آليات تقوية مراقبة المجتمع المدني لتدبير الشأن المحلي، 2015، على موقع www.hespress.com

8. حسن قرنفل، اقتراحات لتفعيل التنمية المحلية، منشور بكتاب جماعي" الديموقراطية المحلية، الوحدة الوطنية والتنمية"، دار التوحيدي للنشر والتوزيع ووسائط الاتصال، الرباط، المملكة المغربية، 2001، ص120.

9. نفسه، ص120.

10 . نفسه، ص121.

# تومومي إيواكورا ودوره في تحديث اليابان
# (1883-1854)
# Tomomi Iwakura and its Role in Modernizing Japan
# 1854-1883

أ.م.د. وسام هادي عكار، وزارة التربية العراقية، الكرخ الثانية، العراق.

**مقدمة الدراسة:**

أثارت حركة الإصـــلاح التي حدثت في اليابان أثناء عهد (ميجي Meiji 1868–1912)، في القرن التاسع عشر، إعجابًا شديدًا واهتمامًا بالغًا لدى بعض الباحثين، محاولين فك أسرار نجاح التجربة اليابانية وتفوقها المبهر والســـريع على باقي بلدان العالم. وقد اجمع البعض إن نجاح تلك التجربة هي حصـــيلة مركبة ومعقدة من التطورات الاجتماعية والاقتصـــادية والسياسية والفكرية والحضارية التي عرفتها اليابان منذ القرن الســـابع عشـــر، التي استثمرها قادة الإصلاح وغدتْ منطلقاً للنهضة اليابانية الحديثة ونقطة قوتها.

عُدَّ (تومومي إيواكورا) أحد أبرز قادة الإصـــلاح والتحديث في عهد ميجي، إذ بذل جهودًا حثيثة للارتقاء باليابان بكافة المجلات من أجل وصولها إلى مصاف الدول الكبرى حينذاك. وعليه قسم البحث إلى محوريين، تطرق المحور الأول إلى المناصب التي تولها (تومومي إيواكورا) حتى عام 1871، في حين تناول المحور الثاني بعثة إيواكورا وأثرها في تحديث اليابان (1871–1873).

**الكلمات المفتاحية: إيواكورا، اليابان، التحديث.**

**(Abstract)**

The reform movement that took place in Japan during the Meiji era (1868-1912), in the nineteenth century, aroused great admiration and great interest among some researchers, trying to decipher the secrets of the success of the Japanese experiment and its impressive and rapid superiority over the rest of the world. Some have unanimously agreed that the success of that experience is a complex and complex outcome of the social, economic, political, intellectual and civilizational developments that Japan has known since the seventeenth century, which were invested by the reform leaders and became the starting point and strength of the modern Japanese renaissance.

(Tomomi Iwakura) was considered one of the most prominent leaders of reform and modernization in the Meiji era, as he made unremitting efforts to raise Japan in all fields in order to reach the ranks of the great countries at the time. Accordingly, the research was divided into two axes. The first axis dealt with its upbringing and the positions it held (Tomomi Iwakura) until 1871, while the second axis dealt with the Iwakura mission and its impact on the modernization of Japan (1871-1873).

**Keywords: Iwakura, Japan, modernization.**

**أولاً: المناصب التي تولاها (1854– 1871):**

يُعد (تومومي إيواكورا Tomomi Iwakura) ، أحد قادة الإصـــلاح في تأريخ اليابان الحديثة، ولد في الســـادس والعشـــرين من تشرين الأول عام 1825 في مدينة (كيوتو Kyōto –وسط اليابان)، وأكمل دراسته هناك [1].

عمل في عام 1854 رئيســـًا للحجاب في البلاط الامبراطوري أثناء عهد أســـرة (توكواگوا Tokugawa)[2], داخل العاصمة( إيدو Edo )[3]، وفي عام 1858 ذهبَ مع عدد من نبلاء البلاط الى كيوتو من اجـــل اقناع الامبراطور بعدم الموافقة على تصـــديق المعاهدة المعقودة مع الولايات المتحدة الاميركية وعدد من الدول الغربية، والتي عُرفت بـــ( المعاهدات غير المتكافئة Unequal Treaties) أو(أنسي كانين Ansei Gannen)، إذ أكد (إيواكورا) أنها أظهرت مدى ضعف اليابان وسَّوغت ظهور معارضة داخلية سعت إلى التخلص من حكم أسرة توكوگاوا [4].

حاول (إيواكورا) العمل تقريب وجهات النظر بين (الشـــوگون Shogun) [5]، والإمبراطور[6]، فكان من مؤيدي "**حركة الاتحاد ما بين البلاط والشـــوگونية** "؛ إلاَّ أنّه تعرض نتيجة ذلك الى اشـــد الانتقادات من قبل (الســـاموراي Samurai)[7]، ممن يعارضون النظام الشوگوني، الامر الذي ادى الى اجباره على الاســـتقالة، وفرضـــت عليه الاقامة الجبرية في قرية في شمال كيوتو، وأثناء مدة احتجازه اصـــبح (إيواكورا) على قناعة تامة بان ايام النظام الشـــوگوني باتت معدودة، فاتصـــل بصورة سرية بـــــ(ساكوموتو ريوما Sakamoto Ryoma)[8] ، زعيم حركة اسقاط الشوگونية، التي ورفعت شعار (وقروا الإمبراطور وأطردوا البرابرة Revere the Emperor Expel the Barbarians) أو( سونو جويJōi Sonnō) [9]، فانضم اليهم (إيواكورا) واسهم في التخطيط للاستيلاء على البلاط الامبراطوري في الثالث من كانون الثاني 1868 كي يكون بداية لعملية الاصلاح والتحديث[10].

تميز عهد الإمبراطور(موتسوهيتو Mutsuhito 1868–1912)[11] ، الذي عُرف بـــــ(ميجي Meiji– الحكم المســـتنير)، بالإنفتاح والتحديث، إذ غدتْ اليابان دولة عصرية ذات مؤسسات متطورة وصناعات حديثة، بفضل الإصلاحات التي شملت مجالات الحياة كافة والتي اطلق عليها بعض الباحثين بـــــ( ثورة الميجي) [12]. وبما أن الإصلاح يعني من وجهة نظر اليابانيين، أساس التعلم قدر المستطاع من الغرب، وإســـتيعاب الدروس منه بالســـرعة الممكنة، لذا تهيأت لليابان نخبة مميزة من المصـــلحين الذين أعجبوا بالحضـــارة الغربية، ونهل عدد منهم من علومها وتشبعوا بثقافتها، وآمنوا بالإصلاح عن طريق الإقتبـــاس من تلـــك الثقـــافـــات والعلوم، وتطبيق ما يتوائم منها مع عادات وتقاليد اليابان، فكان (تومومي إيواكورا) في طليعة هؤلاء المصلحين[13].

وبهذا الصـــدد، أوضح (إيواكورا) أن إصلاحات الإمبراطور ميجي، قد أدخلت تحولات عميقة في بنية المجتمع الياباني، وقادته إلى حداثة حقيقية يصعب الأرتداد عنها، أو النكوص إلى المرحلة التي

ســـبقتها، وبناءً على ذلك، أصبح (إيواكورا) مسؤولًا عن صياغة مبادئ الإصلاح الإمبراطوري الخمسة أو(ميثاق القسم Charter Oath) المُعلن في الرابع عشر من آذار 1868[14] ، الذي أكد على ما يأتي:

1- كل القرارات يجب أن تتخذ بعد تداول جماعي للدفاع عن مصلحة اليابان.

2- من حيث المبدأ، لا فرق بين أعلى وأدنى في اليابان، بل الجميع واحد مع الحفاظ بدقة على التراتبية الاجتماعية السائدة.

3- يجب التخلي عن التقاليد الشكلية القديمة، والعمل على أن تظهر مساواة طبيعية بين الجميع دون تمييز.

4- من الضروري أن تتوحد السلطتان العسكرية والمدنية في يد واحدة بهدف حماية حقوق كل الطبقات الاجتماعية والمصلحة القومية العليا معاً.

5- السعي لاكتساب الثقافة والتعليم العصري في أي مكان في العالم وأستخدامها في بناء ركائز الإمبراطورية اليابانية [15].

رأى (إيواكورا) بعـــد اعلان الميثاق الأمبراطوري أن اليابان إعتمدت على الحوار العلني في إتخاذ القرار، والتركيز على مبدأ المســـاواة داخل المجتمع، وتحجيم دور التقاليد بوصفها كابحاً للتجديد والإبداع. على أن محور كل ذلك هو السعي لإقامة مجتمع المعرفة وتقديس قيم العلم والتعلم، فضلًا عن إمتلاك رؤية واضـــحة لمشروع يميز بين التحديث والتغريب، ويفرض مبدأ حماية اليابان، من مخاطر التدخل الأجنبي، في الوقت الذي يؤمن بالإنفتاح الواعي على مختلف مســـتجدات التكنولوجيا الغربية والعلوم العصـــرية المتقدمة، مع إستثمار الإيجابيات الإقتصادية التي خلفتها مرحلة العزلة الطوعية في ظل التمسك بالهوية اليابانية، وعلى هذا الأساس رفع (إيواكورا) بمعية عدد من المصلحين شعار العهد الجديد (فوكوكيو كيوهيئي Fukoku Kyōhei)، أي (بلد غني، وجيش قوي Country, Strong the Rich Military)[16].

تقلد(إيواكورا) مناصـــب عديدة، منها عضـــواً في جمعية تداولية عرفت باســـم (كوجيشـــو Kogisho) في نيسان 1869, وظيفتها حل المشكلات الناجمة عن توزيع الأراضي الزراعية، إذ مثلت تلك الجمعية مائتان وســـتة وســـبعون شخصًا، تم اختيارهم من قبل البلاط، إستمرت الجمعية في عملها لمدة اربع أعوام، كانت مهمة الجمعية الرئيســـة هي ســـن القوانين واصـــلاح الامور العالقة، وقد تمتعت بصلاحية استدعاء المسؤولين الاداريين لغرض الاستجواب[17].

كما ناقش (إيواكورا) مع أعضـــاء الجمعية العديد من المســـائل المهمة منها: الغاء القروض الأجبارية، الغاء التقييدات على حصة الحراسات، الغاء طقس الانتحار الشعائري لدى الساموراي، الغاء النظام الاقطاعي، اصـــلاح نظام ضـــريبة الارض، تشريع قانون للجريمة، تخليص شريحة المنبوذين الـــــ(بوراكومين Burakumin)[18]، من العار الذي لازمهم وتخليصهم منه مدى الحياة، وغيرها من التشريعات الاخرى التي نجحت في تطبيق بعضها، واخفقت في تطبيق الآخر[19].

عُين(إيواكورا) في عـــام 1871 وزيراً للعـــدل, وترأس بعثـــة يـــابانية إلى أوربا عام 1872، للإطلاع على أوضـــاع مؤســـساتها المختلفة، إذ رأى الأخير ان اليابان امتلكت اليابان رؤية واضحة لمشـــروع يميز بين( التحديث Modernization ) و( التغريب Westernization )[19]، لذا، اقترح (إيواكورا) على الإمبراطور (موتســـوهيتو) أهمية الإفادة من العلوم العصرية الغربية المتطورة بإرادة ذاتيـــة لإحـــداث تغيير في كل جوانب الحياة، مع مُراعاة الدقة والموضـــوعية لتلافي التغلغل الغربي الخارج عن الإرادة إلى حد فقدان الهوية، مُبيناً ان تحديث اليابان يرتكز على ثلاثة محاور أساسية: بناء جيش عصـــري وإحداث تغير جذي في الهيكل الاقتصـــادي، والحفاظ على الهوية اليابانية بكل أبعادها العميقة وثقلها التأريخي . فإذا كانت افكار(إيواكورا) في الاصـــلاح قد حرصـــت على تطوير القاعدة الاقتصادية بسرعة قصوى؛ فإنها بالمُقابل دعتْ إلى تحصين الشعب من التغريب والتفكك القيمي، فكان من ابرز الداعمين لشعار ميجي" **التكنلوجية الغربية والروح اليابانية**"[20].

**ثانياً: بعثة إيواكورا وأثرها في تطوير التعليم الياباني (1872–1873)**

اعتمدت قرارات الأمبراطور (موتســـوهيتو) في اصـــلاح وتحديث اليابان على المســـتشارين الأجـــانب, فبعد عام واحد من نهضـــة ميجي دعى رئيس الوزراء(شـــيغينوبو أوكوما Shigenobu Okuma1838–1922)[21], الأستاذ ( غويدو فيربيك Guid Verbeck)[22]، المُقيم في ناگازاكي إلى طوكيو, للعمل مُســـتشـــارًا أقدم للحكومة الجديدة التي شـــملتْ قادتها أغلب طلابه الذين تخرجوا من المدارس التي ترأســـها ســـابقاً منهم (شـــيغينوبو أوكوما) نفسه . قَدّم فيربيك إقتراحًا تفصيليًا مهمًا عام 1869, دعا فيه الحكومة اليابانية، إلى إرسال عدد من مسؤوليها وموظفيها إلى الغرب, وجاء ذلك ردًا على التساؤلات الكثيرة التي قدّمها اليابانيون إلى فيربيك, بشأن طبيعة عمل الحكومات الغربية وقوانينها وأنماط تعليمها ومواضـــع أُخرى عن حضـــارة الغرب. وفي هذا الصـــدد أكد قائلا، إن ثمة شيء في حضـــارة الغرب لابدّ إن يُرى ويُحس من قرب لكي يحظى بالتقدير التام, وإن الخبرة الشـــخصية, تُعدّ ضـــرورية لفهم نظرية الحضـــارة ( الغربية ) ، وشمل الإقتراح تشكيل لجان مُعينة تضم موظفين من مُختلف أقسام الحكومة, لغرض دراسة الدساتير والقوانين والشؤون المالية والجيش والبحرية وغير ذلك [23].

ترددَّ رئيس الوزراء (أوكوما) بقبول المُقترح، ولم يعرضه على أعضاء حكومته الآخرين خوفاً من فقدانه لمنصـــبه، لاســـّيما بعد أن رصـــد اتهاماتهم ضده وزعمهم بأن: أوكوما ( مسيحي ) ويتأثر بالمبشـــر فيربيك , إلا أن ذلك لم يمنعه من عرضه على وزير العدل (إواكورا) أحد زملائه المخلصين البارزين في حكومة ميجي, الأمر الذي دفع الأخير للقاء (فيربيك) في الســـادس والعشرين من تشرين الأول 1871, والتشـــاور معه بصدد اقتراحه الذي قدمه إلى الحكومة قبل عامين وأربعة أشهر. وناقش الطرفان المقترح، وقد نال إعجاب (إوكوارا) بشـــكل كبير، كما حضـــي بدعم الإمبراطور, وفي هذا الصـــدد علق (إواكورا) قائلًا: " **إن تطبيق مقترح الاســـتاذ (فيربيك) ســـيســـاهم في اصـــلاح اليابان**

**بالمجالات كافة والارتقاء بها بمصـــاف الدول الغربية المتطورة**" وبذلك توجهتْ بعثة (إواكورا) بعد شهرين من ذلك اللقاء إلى الولايات المتحدة الأميركية[24].

بعث الإمبراطور ميجي رســالة إلى رئيس البعثة(إواكورا) وأعضــائها ومندوبي الحكومة قبل توجههم إلى الغرب، ذكر فيه أنه بعد دراســة وملاحظة دقيقة وجدت نفســي متأثر بعمق بالاعتقاد بأن الأمم الأكثر قوةً وتنورًا في العــالم هي تلك التي بذلتْ جهدًا متقنًا لرعاية عقولها، وســعتْ إلى تطوير بلدانها في أتم وأبلغ أســلوب، وإذا أردنا الإفادة من الفنون والعلوم النافعة, وتطور المجتمعات المتنورة, فينبغي علينا إما دراســتها داخل الوطن بأفضل الاهتمام, أو إرسال بعثة إلى البلدان الأجنبية, للاطلاع على نحوٍ مباشر, لغرض منفعة أُمتنا وتنورها[25].

توجهتْ البعثة إلى الغرب بقيادة (إواكورا) في العاشــر من تشرين الثاني 1871, وضمت فإلى جانب إيفاد الأعضاء الحكوميين الرئيسين في مجلس الوزراء, أُلحق موظفين بارزين من وزارات شتى بالبعثة لغرض مُهمات متعلقة بقطاعهم الحكومي، إذ كان غرضــها الرســمي هو التفاوض بشــان (المعاهدات غير المتكافئة) التي وقعتها حكومة توكوگاوا مع الولايات المتحدة الأميركية وأوربا, فضــلًا عن الأطلاع على تطور المجتمعات الغربية ونهضــتها التكنولوجية. على إن البعثة واجهتْ معارضــة قوية من بعض البلدان الغربية بســبب ســوء معاملة الحكومة اليابانية لمعتنقي الديانة المسيحية، الأمر الذي دفعها إلى إتباع سياسة التسامح معها، بوصفها عنصراً مُهماً للحضارة الغربية[26].

وصلتْ بعثة (إيواكورا) إلى واشنطن في التاسع والعشرين من شباط 1872, واستقبلتْ من قبل (أرينوري موري Arnori Mori 1847–1889)المبعوث الياباني في واشــنطن, وكانت مهمته صعبة ومعقدة فيما يتعلق بدوره مفوضًا ومترجمًا بنفس الوقت من اللغة اليابانية إلى الإنكليزية وبالعكس. وبعد أســبوع من وصول البعثة إلى واشنطن, أصطحب (موري) ضيوفه اليابانيين إلى البيت الأبيض ليلتقوا برئيس الولايات المتحدة الأميركية( يوليســيس سيمبون غرانت Ulysses Simpson Grant 1869–1877 )، وسلّم (إيواكورا) رسالة خطية من الإمبراطور الياباني أوضح فيها أنَّ الحكومة اليابانية جادة بمد يد العون والصداقة مع كل الأمم ، مع اقتراب موعد تنقيح المعاهدات التجارية في غضون اقل من عام. لذا، فان اليابان تســأل تلك الدول بأن ينصفوها بهذا الخصوص من اجل وضعنا على قدم المساواة مع الامم المتحضــرة، وأنَّ غرض اليابان من هذه البعثة هو الاختيار من مختلف القوانين الســائدة بين الأمم المتنورة، أفضل ما يناسب وضعنا الحالي في ظل إصلاحات تدريجية لسياستنا وأعرافنا[27].

أهتمتْ البعثة بشــكل كبير بتحديث التعليم، فقد ذكر (إيواكورا) أن التعليم يُمثل مرآة عاكســة لواقع وفلســفة المجتمع وتأريخه ومدى تطوره وآفاق طموحاته المســتقبلية، كما أنه يُعد أحد الركائز الرئيسة لتطور اليابان في الجوانب كافة، لاسّيما أنه العامل الرئيس في مُنافسة الغرب، والقاعدة الأساس التي تبنى عليهــا أنظمة الدولة الحديثة، وذلك لما يوفره من ملاكات علمية تســاعد في بناء المجتمع، فضلا عن دوره الفاعل في تيقظ الأفكار، وتنمية الوعي، وتوسيع قاعدة المثقفين [28].

وبهـذا الصـــدد، أوكـل (إيواكورا) لمُمثـل وزارة التربيـة والتعليم في البعثة ( فوجيمارو تاناكا Fujimaro Tanaka1845–1909 )[29]، بمهمة دراســة النظم التعليمية المُتبعة في الولايات المتحدة الاميركية, إذ بدأ الأخير بدراســة التعليم الأميركي اعتمادًا على نفسه, وأجرى زيارات عدة إلى المدارس التعليمية في واشنطن. وبرغم من كونه غير قادرًا على فهم اللغة الإنكليزية, إستطاع (موري) المســؤول عن إعداد التدابير اللازمة لإحتياجات المبتعثين, بتعيين(جو نيجيما Niijima Jo 1843–1890 ) مُترجمًا ومُرشدًا لـــ(تاناكا), فسادتْ علاقة ودية بينهما، إذ قدم (نيجيما) لمحة موجزة للبعثة عن النظام التعليمي الأميركي وإســتطاع (موري) إقناعه بمواصــلة مرافقة البعثة بوصفه مترجماً في عملية الإطلاع والمسح للمدارس الأميركية[30].

بدأت بعثة(إيواكورا) وبرفقة المســؤول الأعلى للتعليم في الولايات المتحدة الأميركية( جون إيتون John Eaton 1829–1906 )[31] ، بزيارتها الأولى إلى مدرســة أميركية (إبتدائية) بالقرب من مــدينــة( أواكلاندOakland ) في ولاية كاليفورنيا. ولاحظت البعثة بدقة: " **إن البنين والبنات كانوا يحضــرون معاً في مدرسة أواكلاند الإبتدائية العامة، وكان هذا نقيضاً للتقاليد اليابانية التي حضرتْ الإختلاط بين الجنســين في المدارس** "، وشــاهدت أيضًا التلاميذ وهم يحملون وجباتهم الغذائية الخفيفة معهم إلى المدرســة, الأمر الذي زاد من فضــولها متسائلتًا عن نوع ذلك الطعام، للحد الذي ذكرتْ فيه عدد من التقارير إن (تاناكا) " **قام بتفتيش علب الوجبات الغذائية الخفيفة للأطفال**" [32].

وبعد الزيارة قدم إيتون مجموعة محدودة ومُهمة من القوانين المدرسية والتقارير الرسمية، وقد أعجبــت البعثــة بأفكار عدد من المُصــلحين وعلماء التربية البارزين في الولايات المتحدة الأميركية لاســيما( هنري برنارد Henry Bernard 1811–1900 )، و( هوراس مان Hoace Man 1796–1859 )، و( كالڤن أليســستو Calvin Ellis Stowe1802–1886 ), إذ طلب (إيواكورا) بترجمة وطبع تلك الأفكار ونشرها عند العودة إلى اليابان. وفي تقريره النهائي عن التعليم في الولايات المتحدة أميركا، وجدعن طريق إطلاعه على الواقع التعليمي الأميركي إن الحكومة الفيدرالية لم تكن لها سيطرة تشــريعية أو إدارية على التعليم المحلي, إذ حددتْ كل ولاية أميركية القوانين الخاصة للمدارس الواقعة ضمن حدودها الجغرافية، لذا، طلب (إيواكورا) بجمع العديد من الوثائق والتقارير التعليمية من مختلف الولايات الأميركية, وترجمتها إلى اللغة اليابانية[33].

ولغرض الإســتعانة بالخبرات التعليمية الأميركية، بعث (إيواكورا) رسالة بيد (موري) بصفته المفوض الياباني في واشنطن إلى الدوائر السياسية والتعليمية الأميركية، طالباً فيها أجابتهم عليها وجاء في مضــمون الرسالة:( ما هي الطرق والأساليب الممكنة لإقامة نظام تعليمي حديث في اليابان؟ )، إلى جانب بيان أثر التعليم في تطور الأوضاع الإجتماعية والسياسية والإقتصادية، كما جاء في الرسالة، بما أني المفوض الياباني في واشــنطن, وإن جزء من مســؤوليتي في هذا البلد, العناية بشــؤون اليابان التعليمية, لذا أرغب الحصــول منكم على رداً على أســئلة رئيس البعثة (تومومي إيواكورا) حول

المعلومـــات بخصـــوص تأثير التعليم على: أولاً: الازدهار المادي للبلد، ثانيًا: التجارة في البلد، ثالثًا: الأوضـــاع الزراعية والصـــناعية، رابعًا: الأوضـــاع الإجتماعية والأخلاقية والمادية، خامسًا: القوانين الحكومية. وســـوف تقوم البعثة بنشـــر المعلومات باللغتين الإنكليزية واليابانية حال ورود إي إجابة, لغرض أبلاغ الحكومة اليابانية وشعبها [34].

جاءتْ ردود الرســـالة بأثنتا عشر جوابًا تفصيليًا من رؤساء كليات، وأساتذة ومشرفين حكوميين على المـــدارس ورجـــال دين وعدد من أعضـــاء الكونغرس، وقد طبعتْ تلك الأجوبة في كتاب تحت عنوان( التعليم في اليابان Education in Japan )، الذي نُشـــِر في نيويورك عام1873. وتباينتْ الإجـــابـــات عليها إلى حد كبير، إذ نجد إن البعض تعامل معها بجدية تامة مجيبًا بإيضـــاحات طويلة ومفصلة، في حين قدّم البعض الآخر إجابات موجزة, بناءً على ما يمتلكونه من معلومات ووثائق بشأن الموضـــوع. وكان من بين الذين وصـــلتهم الرسالة(وليم هنري كامبل William Henry Campbell 1808–1890)، رئيس كليـــة روتغرس, الـــذي كلف الدكتور(ديفيد موراي1830David Murray – 1905) ، أحد أســـاتذة الكلية البارزين, وطلب منه الإجابة عن الرسالة نيابة عنه, تطرق فيه ردًا على تســـاؤلات رئيس البعثة اليابانية (تومومي إيواكورا)، بشـــأن موضوع التعليم الوطني يرى رجال الدولة الأميركية وبإنصـــاف إلى إن مســـألة التعليم هي الأساس الأهم من جميع مؤسسات الحكومة الأُخرى، وتأتي أهمية الصناعة والتجارة والجيش بالمرتبة الثانية، وذلك لأن التعليم لهُ أثر مهم في تدريب الشباب الذين يحددون بدورهم صـــفات الأمة ومسار تقدمها التصاعدي في كل مجالات الحياة. وإن الأمم التي مـــارســـتْ التـــأثير الأكبر في تأريخ العالم والأزمنة الحديثة هي تلك التي جعلتْ من التعليم إهتمامها الخاص ووفرتْ من خلاله الثروة والقوى, إلى جانب تســـليح مواطنيها بالوعي الفكري والثقافي، وعدتا الأمتان الأميركية والألمانية أبرز الأمثلة على ذلك [35].

أضـــاف (إيواكورا) إســـتنتاج تحذيري لليابانيين بصدد طريقة إختيار النظام التعليمي المناسب، مبيناً يجب على كل أمة أن تنجز نظامها التعليمي بما يتناســـب مع متطلباتها الخاصـــة, وأن نوع الثقافة المراد إنتـــاجهـــا تختلف من أُمة إلى أخرى, وبناءً على تراث الميزات الوطنية القائمة عليها, وأن يأخذ بالحســـبان أن هناك عادات وتقاليد ومؤسسات تعليمية قديمة من غير الحكمة تجاهلها وتدمير إرتباطاتها المحلية والوطنية، ويجب أن يكون النظام المدرســـي مُلبياً بشـــكل طبيعي لحاجات الأمة، وإن أي تغيير في النظام التعليمي لأي بلد من الحكمة أن يحتفظ بقدر مناسب من المؤسسات القديمة, ويعد ذلك إمتيازاً ملائمـــاً لإحترام الـــذات الوطني ويهيأ الوعي المجتمعي بصـــورة تدريجية في الإنتقال من حالة إلى أخرى[36].

توجه بعثة (إيواكورا) من واشـــنطن إلى مدينة( هاريســـبرغ Harrisburg )، مركز ولاية بنســـلفانيا في شـــرق الولايات المتحدة الأميركية لغرض لقاء( جيمس ويكرشامJames Wickersham – 1857–1939)، مُراقب التعليم في الولايات المتحدة الأميركية, وجاء ترتيب اللقاء بناءً على رســـالة

أرســـلها مُمثل وزارة التربية والتعليم في البعثة ( فوجيمارو تاناكا) إلى (ويكرشام) في الثلاثين من آذار 1872, ذاكراً فيها غرض الزيارة الوشـــيكة إليه، نرغب في الحصـــول منكم على فكرة صحيحة وتامة عن التعليم في الولايات المتحدة الأميركية بما في ذلك التشـــريع والتنظيم, وطرائق فرض الضـــرائب, وعملية إنفاق المال وإدارة الدولة, وأنظمة التعليم في المدينة, وكذلك معلومات بخصـــوص فن العمارة والأثاث وطرائق التدريس والكتب المنهجية والإنضـــباط. وصـــلت بعثة(إيواكورا) إلى هاريسبرغ في الثاني من نيسان 1872, وإلتقيت بـــــ (ويكرشام), وكانتْ وجهة نظر البعثة أن لدى بنسلفانيا أفضل قانون مدرسي لشعب مثقف وهو أفضل من إي قانون إطلعت عليه البعثة [37].

مثّلتْ أوربا المحطة الثانية لبعثة (إيواكورا) بعد الولايات المتحدة الأميركية، إذ توجهت لها في الحادي عشـــر من أيار 1872، وزارا كل من بريطانيا وروسيا وألمانيا وهولندا, لغرض الإطلاع على واقع التعليم فيها، بما في ذلك المدارس والكليات والجامعات ومدارس الصـــم والبكم والمتاحف. وبرغم أن (إيواكورا) أبـــدى أعجـــابه بنظام التعليم الألماني, إلا أنهُ رفض أن يكون إنموذجاً لليابان لأنه مُتقدم جداً وذو درجة عالية من التنظيم، بما لا يتناســـب مع أمه في مرحلة الإنتقال من الإقطاعية إلى الحداثة [38].

نشـــرت بعثة(إيواكورا) تقريرًا مفصلًا عن رحلتها الغربية، تحت عنوان( ريجي كوتي– Riji Kotei )، في تشـــرين الثاني 1873, وضح رؤية البعثة اليابانية عن التعليم الغربي. شمل التقرير نحو ست عشرة مجلد, تضمنتْ تفاصيل عن التعليم الخاص والعام في البلدان الغربية والأوربية التي زارتها طيلة مدة رحلته, وغطى التقرير ســـلســـلة كاملة للتعليم من القوانين والأنظمة المدرسية, وإدارة وتنظيم المدرســـة والأمور المالية والمباني, والجامعات والمدارس العليا والمدارس المتوسطة والابتدائية وتعليم المعلم ورواتـــب المعلمين والمكتبات والامتحانات والتعليم الخاص والمتاحف. وعلى إن عملية رصـــد التقـــارير التعليمية لكل دولة زارتها البعثة أخذتْ وقتًا طويلًا ودقة متناهية في تقييم وضـــعها التعليمي. وظهر من خلالها تأثر البعثة بالتعليم الألماني آنذاك، الذي خصـــص له ثلاثمائة وثمانون صـــفحة في أربعة مجلدات, أما التعليم الأميركي، فقد تضـــمن كتب في مائتان وعشـــرون صـــفحة، في حين غطى التعليم البريطاني مائة وستة عشر صفحة. ومع أنهُا مكثت في فرنسا أسبوعًا كاملًا؛ إلا أن البعثة لم تبدِ إهتمامًا كبيرًا بالتعليم الفرنســـي، إذ إقتصرت على جمع منشورات ومعلومات فرنسية مهمة عن التعليم [39].

فضـــلاً عن ذلك أشار تقرير بعثة(إيواكورا) إلى: " **تخلف اليابان عن ركب الحضارة وحاجتها للتعليم من الغرب** "، ولكنه أشـــار أيضـــاً إلى نقاط القوة في الشعب الياباني وأهمها " **خلو اليابان من التعصـــب الديني الأعمى** ". كما أشـــار إلى حقيقة مُهمة هي: " **إن دول الغرب قد حازتْ على قوتها الحالية من الخمســـين أو المائة أعوام الأخيرة فقط** "، الأمر الذي شـــجّع اليابانيون بقوة على عملية

التحديث بثقة وبأهداف واضـــحة، ولعل ذلك ما أدى إلى إتخاذهم شـــعارهم المشـــهور"**قلدوا الغرب ثم أسبقوه** "[40].

أستمرت بعثة ( إيواكورا) ثمانية عشر شهرًا، وشملت كلًا من (وفق الترتيب) : واشنطن، لندن، باريس، بروكسل، برلين، سانت بطرس بيرج، كوبنهاجن، ستوكهولهم، روما، فيينا، بيرن، والهدف من تلك الرحلة هو تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة:

أ- اظهار النوايا الحســـنة لليابانيين الى ملوك ورؤساء الدول الغربية والتي عقدت اليابان معها في الســـابق المعاهدات غير المتكافئة، لذا، رمتْ البعثة الى القول بأن اليابانيين يختلفون عن بقية الآسيويين، لانهم شعب متقدم ومنفتح على الافكار الجديدة.

ب-أن يتبادل اعضاء البعثة وجهات النظر مع وزراء الخارجية للدول الغربية بشأن التطبيق الفعلي للمعاهدات، والتي أراد اليابانيون عن طريقها اثبات سيادتهم.

ت- الوقوف على مدى التطور العلمي والتقني الذي وصـــلت اليه المجتمعات الغربية والافادة منها قدر المستطاع [41].

أندهش اعضـــاء البعثة لكل ما شـــاهدوه في الغرب، فأعدوا عند رجوعهم تقريرًا مؤلفًا من مائة مجلد يقع في خمســـة فصـــول، تضـــمن مشاهداتهم المفصلة حول المدارس جميعها، المجالس النيابية، المصانع، الجيوش، السجون؛ بل وحتى بيوت الدعارة[42].

عارض (إيواكورا) وبصفته وزيرًا للعدل وبشدة الخطط التي إتخذت في غيابه من قبل الحكومة في ارســـال بعثة عســـكرية الى كوريا، إذ كان يرى ضـــرورة تقوية البلاد داخليًا افضل من التوسعات الخارجية، فقد آمن (إيواكورا) بضـــرورة ايجاد مؤسسة امبراطورية قوية، وفي الوقت نفسه تبني نظام دســـتوري لغرض تحقيق المســـاواة بالأمم الغربية، وبناءً على ذلك فقد طلب في عام 1881 من الخبير القانوني (إينو كواشـــي Inoue Kowashi 1844-1895) ضـــرورة رسم المبادئ الاساسية للدستور الجـــديـــد (دســـتور ميجي)، وفي الســـنـــة التالية قام بأرســـال رفيق دربه (هيروبومي إيتو Ito Hirobumi )[43]، في بعثـــة رســـميـــة الى اوروبا لغرض دراســـة الاشـــكال المختلفة للحكومات الدستورية[44].

عمل(إيواكورا) على زيادة ممتلكات البيت الامبراطوري وتطوير المجال الصـــناعي عن طريق تأسيس شركة سكك الحديد اليابانية، كما اسهم بشكل مُباشر بتأسيس(مصرف اليابان Bank of Japan) في العاشـــر من تشـــرين الأول 1882، الذي منحه حصرًا حق إصدار الأوراق النقدية، وتفعيل الرقابة المالية على نشاطات السوق، والمؤسسات المالية والمصرفية، وتوفير القروض طويلة الأجل التي تُمنح للصناعة والزراعة[45].

وتخليدًا لدوره في تحديث اليابان وضـــعت صـــورة (إيواكورا) على العملة اليابانية فئة (500) ين، وفي ايام مرضـــه الاخيرة قام الامبراطور ميجي بنفســـه بزيارته حيث كان يرقد ، ومنحه لقب

(الأمير)، فقد كان(إيواكورا) من اكثر نبلاء البلاط دهاءً ومكرًا مع الميل الى اثارة الاهتمام بنفسه سياسيًا حتى وفاته في العشرين من حزيران عام 1883[46].

**الخاتمة:**

نستنتج مما تقدم في هذا البحث الموجز عن دور (تومومي إيواكورا) في تحديث اليابان، أنه تأثر بالعلوم الغربية، وآمن بالإصلاح عن طريق الاقتباس من تلك الثقافات والعلوم، وتطبيق ما يتواءم منها مع عادات وتقاليد اليابان. تولى (إيواكورا) العديد من المناصب الرفيعة في البلاط الإمبراطوري، ابتداءً من رئيسًا للحجاب في البلاط الامبراطوري عام 1854، وصولاً إلى منصب وزير العدل عام 1871.

في خضم التطورات التي عاشتها اليابان في عهد الإمبراطور ميجي وإرهاصاتها التي إختارت اليابان فيها طريق التحديث، رأى (إيواكورا) أن اليابان لم تكن صيدًا سهلًا لتقع في شرنقة(التغريب Westernization)؛ بل أعتمدت على نحو فاعل على عوامل الإصلاح والتحديث في ستينيات وسبعينيات القرن التاسع عشر لتشهد نموًا في المجلات كافة، جسدته التطورات التقنية والصناعية، إلى جانب التحولات السياسية التي نَظَرْ لها وقادها رموز اليابان من مفكرين ونخب إجتماعية وسياسية من ضمنهم (إيواكورا)، بعد تحررها من تبعات المرحلة السابقة لتتمكن بذلك من توظيف الآثار السلبية المُحتملة للمُعاهدات غير المتكافئة، باتجاه درء المخاطر ومنع الرضوخ إلى القوى الغربية. وعلى نحو عام شكل ذلك مُنعطفًا تأريخيًا أُسدل فيه الستار على حكم الشوگون ، لتطل اليابان على مرحلة جديدة لرسم معالم مُستقبلها بعد أن أعادت السلطة الفعلية إلى الإمبراطور والتي كان (إيواكورا) من ابرز الداعين والمساهمين فيها، لاسّيما صياغته لمبادئ الإصلاح الإمبراطوري الخمسة أو(ميثاق القسم) المُعلن في الرابع عشر من آذار 1868.

ترأس (إيواكورا) عام 1872، أهم بعثة علمية لليابان وقتذاك للدول الغربية المعروفة باسمه، إذ أدتْ تلك البعثة دورًا مُهمًا في نقل صورة واضحة عن حضارة الغرب وتجديد البناء السياسي لليابان وتبصيرها بمواطن تخلفها وأهمية اللحاق بالحضارة الغربية المبنية على العلم الحديث، وقد أسهمتْ جهود البعثة في سرعة التحول إلى النظام الغربي إبتداءً من التعليم وإنتهاءً بالقطاعات الحكومية الأخرى.

**الهوامش:**

(1) أحمد أمير إسماعيل، الحركة الإصلاحية في اليابان(1868–1912)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 2006، ص85.

(2) نسبة إلى حكم أسرة توكوگاوا التي حكمت اليابان في المدة ( 1600–1868).

(3) **إيدو** : وتعني حرفياً( بوابة الخليج ) الذي ظل مستخدماً أثناء مدة حكم أُسرة توكوگاوا ، وفي أيلول عام 1868 تم إستبدال اسم إيدو إلى طوكيو وتعني (العاصمة الشرقية). يُنظر:

Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.2, 1st .ed., (Tokyo, Kodansha, Ltd., 1983), pp.168-169.

(4) W.G. Beasley, The Japanese Experience: A short History of Japan, ( Berkeley, University of California Press, 1999), pp. 189- 196.

تجدر الإشارة إلى أن اليابان عقدت جملة من المُعاهدات مع عدد من الدول الأوربية ، في محاولة للحّد من إنفراد الولايات المتحدة الأميركية بالامتيازات الدبلوماسية والإقتصادية والدينية، التي تمتعتْ بها بموجب معاهدة( كاناكاوا Kanagawa) في 31 آذار 1854، و(هاريس Harris ) في 29 تموز 1858. وعليه عقدتْ هولندا وروسيا وبريطانيا على التوالي في 18،19، 26 آب 1858، وفرنسا في 9 تشرين الأول من العام نفسه، والبرتغال في 3 آب 1860، وبروسيا في 24 كانون الثاني 1861، وسويسرا في 6 شباط 1864، معاهدات مماثلة مع اليابان، أظهرتْ مدى ضعف الأخيرة وسوغت نهاية حكم أسرة توكوگاوا.

للتفاصيل عن أهم بنود تلك المُعاهدات. يُنظر: وسام هادي عكار، السياسة الخارجية اليابانية 1868–1922،( برلين، المركز العربي الديمقراطي، 2021)، ص 7–14؛

Donald Keene, Emperor of Japan: Meiji and his World 1852-1912, (New York, Ny: Columbia University Press, 2002), pp.56-82.

(5) أصبح الشوگون في عهد أسرة توكوگاوا هو الحاكم الفعلي للبلاد، برغم إن الإمبراطور هو الذي منحه هذا اللقب من الناحية النظرية. إتخذ الشوگون من إيدو مقراً لحكمه، وامتلك مساحات واسعة من الأراضي المنتجة بلغت لـ(31٪) من محصول الأراضي في البلاد عام 1867، وبسط سيطرته المباشرة على المدن الكبرى والموانئ المهمة والطرقات والمعابر الرئيسة. ومن تلك الممتلكات، إستمدَ الشوگون قوته وعمل من أجل إستمرار حكم توكوگاوا لليابان. يُنظر

دعد بومهلب عطا الله، اليابان من الشروق إلى السطوع، (بيروت، مكتبة لبنان، 1994)، ص47.

(6) في ظل عهد توكوگاوا، أصبح الإمبراطور الحاكم من الناحية النظرية فقط، إذ جُرد من جميع السلطات، ولم يبق له سوى التقديس الديني، في حين أصبحتْ السلطة الفعلية بيد الشوگون. وإحتفظ الإمبراطور وأُسرته وحاشيته بالبلاط الإمبراطوري في كيوتو، بكونها العاصمة الإمبراطورية، في حين أضحتْ إيدو العاصمة السياسية والعسكرية لحكم الشوگون، وإقتصرتْ صلاحيات الإمبراطور على إصدار المراسيم وختم الكتب الرسمية والمُناداة بالشوگون حاكماً على البلاد. يُنظر:

George M. Beckmann, The Modernization of China and Japan, (New York, 1962),p. 94.

(7) **الساموراي:** وهم طبقة رجال الحرب أو المحاربين القدماء في اليابان التي نشأت إثر زيادة حاجة الإقطاعيين لحماية ممتلكاتهم، إذ أضطروا الإعتماد على هؤلاء المحاربين، الذين أصبحوا بمرور الزمن الحكام الفعليين للأقاليم، وإمتازت تلك الطبقة بإهتماماتها الثقافية، وتأثيرها في المجتمع الياباني وتعاونهم مع سلطة الإمبراطور. يُنظر:

عباس كاظم عباس، الساموراي ودورهم السياسي والعسكري والثقافي في اليابان حتى عام 1868م، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد– للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد،2013، ص 20–35.

(8) **ساكوموتو ريوما**: ولد عام 1835 في جزيرة شـيكوكو–جنوب شرق اليابان– وبدأ منذ عام 1853 نشاطاته السـياسـية وأيد سياسة دعم الإمبراطور، فكان لدورًا بارزاً في الاحداث التي ادت الى انهاء حكم توكوگاوا، أغتيل ريوما عام 1867 في كيوتو، إذ إتهمت التقارير الأوليـة زعيـم (الشرطة الخاصة) لحكومة توكوگاوا، إلا أن المحكمة لم تستطع أثبات المتهم الحقيقي فيما بعد. يُنظر:

Marius B. Jansen, The Making of Modern Japan,( London, Harvard Univ.Press,2000),pp.305-313.

(9) وسام هادي عكار عظيم، تطور سياسة اليابان الإقتصادية 1952–1973 " دراسة تأريخية"، إطروحة دكتوراه غير منشورة، كُلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، 2014، ص34.

(10) Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.3, p.360.

(11) **موتسـوهيتو** : هو الإمبراطور (122) في سـلسلة اباطرة اليابان، ولد في 3 تشرين الثاني1852، وهو ابن الإمبراطور كوميه، أصـبح ولياً للعهد في 10تموز1860، وتولى الحكم في 13كانون الثاني 1867 إسـتثمر موتسوهيتو إستقالة الشوگون (يوشينوبو Yoshinobu 1837–1913)، الملقب بـ(كيكي Keiki)، فقام بإنقلاب بالقصر الإمبراطوري في 3 كانون الثاني1868، أدى إلى إلغاء حكم الشوگونات، وتسلم السلطة الفعلية في 31 تشرين الأول 1868. يُنظر:

Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.5, pp. 153-163.

(12) وصفت عدد من المصادر عملية الاصلاح والتحديث في اليابان، بـ ( ثورة Revolution)، مفسرة ذلك بأن التاريخ الإجتماعي هو سـجل للثورات التي تؤدي إلى تقدم الأنسانية، مُشيرةً إلى خمس ثورات عالمية في التأريخ الحديث كان لها تأثير على تلك الدول وعلى محيطها الأقليمي والدولي وهي (الثورة الأميركية 1776، الثورة الفرنسيـة 1789، ثورة ميجي 1868، الثورة الصينية عام1911 التي أكتملت بإنتصار ماو تسي تونغ عام1949، وأخيراً الثورة الإشتراكية في روسيا عام1917. يُنظر:

ناغاي ميتشـيو وميغال أوروتشـيا، نهضة اليابان دراسات وأبحاث في التجربة الانمائية اليابانية، ترجمة نديم عبده وفواز خوري، ط2، (بيروت، شـركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 1996)، ص84؛ محمد علي القوزي وحسـان حلاق، تاريخ الشـرق الأقصـى الحديث والمعاصر، ط1، (بيروت، دار النهضة العربية ، 2001)، ص15.

(13) رؤوف عباس حامد، الأصـول الثقافية للنهضة اليابانية الحديثة 1854–1904، " المجلة المصرية للدراسات التأريخية "، مج23، القاهرة، مطبعة الجيلاوي، 1976، ص237–264.

(14) مثنى عبد الجبار عبود، التعليم في اليابان( 1868–1912)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، 2016، ص 91.

(15) آرثر تيدمان، اليابان الحديثة، ترجمة وديع سـعيد، ( القاهرة ، مكتبة الانجلو المصـرية ، د.ت)، ص 85؛ ضاهر، مسعود، النهضة العربية والنهضة اليابانية، تشابه المقدمات واختلاف النتائج، (الكويت، عالم المعرفة، 1999)، ص 22.

(16) R. Massan and J.Caiger, A History of Japan, (Tokyo, Tuttle Publishing, 1997),p.261.

(17) اركان حرجان زايد الركابي، الاوضاع الاجتماعية في اليابان 1868–1912، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للعلوم الانسانية، 2019، ص 84.

(18) **البوراكومين** : وهي شـــريحة تقيم في ضـــواحي المدن الكبرى، ومعظمهم من الدباغين، وصانعي الأحذية، فضـــلاً عن قطـــاع الطرق والخارجين عن القانون، وتجاهلت ســـلطات الباكوفو وجودهم، إذ لم تدرجهم في الإحصاءات العامة التي أجرتها. يُنظر:

(19) John W. Hall and Marlus B. Jansen, Studies in The Institutional History of Early Modern Japan, (New Jersey, Princeton University Press, 1970), pp.55- 58; Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.1, pp.216-217.

(20) ســـلمان بونعمان، التجربة اليابانية. دراسة في أُسس النموذج النهضوي، (بيروت دار وجوه للنشر والتوزيع، 2012)، ص91–92؛ عظيم، المصدر السابق، ص 36.

(21) Toshio Nishi, Unconditional Democracy Education and Politics in Occupied Japan 1945-1952,(California, Hoover Institution Press, 1982), p. 12; David H. James, The Rise and full Japanese Empire, (London, Allen &Unwin 1952), p. 118.

(22) **شيغينوبو أوكوما:** ولد في مقاطعة( هايزن Hizen ) من عائلة ساموراي، وتلقى تعليمه في مدرسة ساغا، وامتلك خبرة قوية في القضـــايا المالية والتجارية عن طريق تعامله مع التجار الأجانب في ناگازاكي، وكان من أشـــد مناصـــري الإمبراطور. وتســـلم مناصب عدة في حكومة ميجي، ومنها مسؤولاً دبلوماسياً وتجارياً في ناگازاكي، وعُيّن نائباً لوزير المالية، ومن ثم أصـــبح وزيراً لها، وله دور كبير في تأســـيس حزب( الإصلاح الدســـتوري Constitutional Reform ) عام 1882، وشـــغل منصـــب وزير الخارجية للأعوام (1888–1889)، (1896–1897)، وزارتي هيرويومي وكيوتاكا عام 1888، وترأس( الحزب التقدمي Progressive Party ) عام 1869، وعُيّن رئيســـاً لجامعة( واســـيدا Waseda) للمدة (1900–1907)، وتقلد مناصب عدة حتى وفاته. يُنظر:

Kodansha Encyclopedia of Japan, Vo1.6, pp.95-96.

(23) **غويـــدو فيربيـــك:** ولد في هولندا وهاجر إلى أميركا عام 1852، ليبدأ حياة متميزة وحرة في العالم الجديد، وحال وصـــوله دخل دوره دينية في( المعهد اللاهوتي المشيخي Presbyterian Theological Seminary )، في نيويورك واجتازها بتفوق، وتم اختياره من قبل هيأة البعثات في الكنيسة الإصلاحية الهولندية الأميركية بوصـــفه مبشراً مسيحياً إلى اليابان، ويُعزى سبب اختياره بناءً لمؤهلاته، لاسّيما إجادته اللغة الهولندية، فضلاً عن العلاقة الســـلمية الطويلة بين اليابانيين والهولنديين، ما اثر في تقبل اليابانيين له. يُنظر: عبود، المصـــدر السابق، ص 77.

(24) Benjamin Duke, The History of Modern Japanese Education: Constructing the National School System 1872-1890, ( New Jersey, Rutgers University Press, 2009),pp.80-81.

(25) عكار، المصدر السابق، ص 16–17.

(26) أحمد حســـين مولى الســـاعدي، العلاقات السياسية اليابانية–البريطانية 1894–1902، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2011،ص24.

(27) Richard H. Drummoud, A History of Christainity in Japan, (Michigan, William B. Eerdmaus Publishing Co., 1971), p. 760.

(28) Duke., Op. Cit., p. 83.

(29) **فوجيمارو تاناكا:** رجل دولة ومعلم، ولد في مُقاطعة( أوري Owari–وسط اليابان )، أبدى إعجابه بالأنظمة التعليمية الغربية بعد رحلته إلى الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا، وبعد عودته إلى اليابان في آذار 1873، عُيّن نـــائبـــاً لوزير التعليم عـــام 1874. عـــاد إلى الولايات المتحدة الأميركية للإطلاع ميدانياً على الأنظمة المدرسية فيها للأعوام(1874–1877)، وعمل في كُلياتها وشارك في عدد من النشاطات العلمية. وعند عودته

إلى اليـــابـــان حاول تطبيق تجربته في تحديث التعليم منذ عام 1879، إلا أنهُ جُوبه بمعارضـــة آلت إلى نقله لوزارة العدل عام 1880، وقد خدم في مناصب مختلفة في حكومة ميجي ، وممثلاً لبلاده في الخارج كإيطاليا عام 1884، وفرنســا 1887، ثم عضواً في مجلس شورى الدولة (1890–1891)، ثم وزيراً للعدل(1891–1892). يُنظر:

Kodansha Encyclopedia of Japan, Vo1.7, p.336.

(30) عبود، المصدر السابق، ص 117–118.

(31) **جون إيتون:** ولد في( ســاتون Sutton– لندن ) وتخرج من كلية( دارتموث Dartmoth ) شــمال شرق الولايات المتحدة الأميركية عام 1854، ودرس علم اللاهوت، وخدم في الجيش خلال الحرب الأميركية، وعُيّن مُشــرفاً على شؤون الزنوج في قسم( تينيسي Tennessee– جنوب شرق الولايات المتحدة الأميركية )، وأنشأ ســبع وأربعون مدرســة هناك. ولدوره في التعليم عُين المسؤول الأول لشؤون التربية والتعليم عام 1872، وأصــبح عميداً لكلية( ماريتاMarietta– جنوب شــرق اوهايو ) في المُحيط الهادي، وفي عام 1895 أصبح مفتشاً للتعليم في( بورتوريكو Puerto Rico )، وأعاد بناء نظامها التعليمي، وله مؤلفات عدة في هذا المجال، توفى في واشنطن عام 1906. يُنظر:

The New Encyclopaedia Britannica,Vol.4,15th.ed, (Chicago, Encyclopaedia Britannica. Inc., 1988),p.430.

(32) Duke., Op. Cit., p. 82.

Ronald S. Anderson, Japan: Epochs of Modern Education, (Washington, U.S. Department of Health, Education and Walfare, 1959),p.5.

(33) عبود، المصدر السابق، ص 118.

(34) المصدر نفسه، ص 118–119.

(35) Duke., Op. Cit., pp. 92-93.

(36) Ibid., p. 94.

(37) عبود، المصدر السابق، ص 120.

(38) Duke., Op. Cit., p,95.

(39) Ibid., pp,133-134.

(40) علاء علي زين العابدين، اليابان الحديثة قضــايا وآراء 1868–1911: مجلة السادس من ميجي، (القاهرة، المطابع الأميرية، 2006)، ص20.

(41) Richard H. Drummoud, A History of Christainity in Japan, (Michigan, William B. Eerdmaus Publishing Co., 1971),76.

(42) عكار، المصدر السابق، ص 17.

(43) **هيروبومي إيتو:** ولد عام 1841 وتبناه أحد الساموراي، أرسل لدراسة الأنظمة المالية الغربية في الولايات المتحدة الأميركية، ويعود لهُ الفضل في إطلاق أول عملة وطنية يابانية عام 1870 هي الــ( ينYen ). وبعد عودته من أميركا عام 1873 أصــبح مســتشارًا للحكومة ثم وزيرًا لداخليتها عام 1878، تقلد منصب رئاسة الوزراء ثلاث مرات كان أولها في12/22/ 1885 فاصــبح أول رئيس وزراء في تاريخ اليابان، ثم أصــبح الحاكم العام على كوريا (1905–1909)، حتى وفاته في 26 تشرين الأول 1909. يُنظر:

وسام هادي عكار عظيم، دور هيروبومي إيتو في الحركة الإصلاحية اليابانية (1841–1909)، "وقائع مؤتمر التاريخ العلمي التخصـــصـــي الأول للمدة من 27–28 آذار 2017"، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب، ص 284–308.

(44) Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.3, p.360.

(45) Kodansha Encyclopedia of Japan, Vol.1, p.140.

(46)اسماعيل، المصدر السابق، ص 86.

# متطلبات تطبيق إستراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لألعاب القوى

# Requirements for implementing a proposed strategy to activate human resources management in the Palestinian Athletics Federation

د. عمر نصر الله قشطة، جامعة الأقصى، فلسطين
الباحث. تامر صالح العبسي، ماجستير تدريب رياضة، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تطبيق استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الإتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وذلك من خلال مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والمخاطر للمؤسسات الرياضية والتعرف على رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة وكيفية تقييم الاستراتيجية ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وتكونت عينة الدراسة من الادارة العليا والوسطى والتنفيذية بالإتحاد الفلسطيني لالعاب القوة وتكونت عينة الدارسة من (127) فرد موزعين على الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى بالأندية الرياضية الفلسطينية من أعضاء مجالس إدارات والأجهزة الفنية والادارية ومن المستفيدين واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات والمعالجات الاحصائية المناسبة من حيث نتائج الدراسة و يوصي الباحثان بتطبيق النموذج المقترح من نتائج محاور استبيان الدراسة.

**Abstract**

The current study aimed to identify the requirements for implementing a proposed strategy to activate human resources management in the Palestinian Athletics Federation ,This is done through the concept and importance of human resource management and the strategic objectives of the organization ,And analyze the internal environment in terms of strengths and weaknesses, and analyze the external environment in terms of opportunities and risks for sports institutions ,And get acquainted with the mission and objectives of human resources management in sports institutions, the implementation of the proposed strategy, and how to evaluate the strategy,The two researcher used the descriptive approach in the survey method. The study sample consisted of the upper, middle and executive administrations of the Palestinian Handball Federation, and the study sample consisted of (127) Individual distributed to the Palestinian Athletics Federation

Distributors to the Palestinian Handball Federation in Palestinian sports clubs, members of boards of directors, technical and administrative bodies, and beneficiaries.

**مقدمة ومشكلة البحث:**

تعتبر عملية فهم وتحليل بيئة الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى سواء البيئة الداخلية أو الخارجية ليست خياراً بل هي حقيقة يجب العمل بها لبناء استراتيجياتها المختلفة وخاصة استراتيجية إدارة الموارد البشرية للتعرف على متغيراتها المختلفة والقوى البيئية المؤثرة الموجودة في البيئة الداخلية أو الخارجية لضمان نجاح عمله وخاصة الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.

حيث تعد إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي في تحديد درجة تميز اتحاد العاب القوى ودليل نجاحها والدور الاستراتيجي الذي يحقق إندماج إدارة الموارد البشرية في رسالة اتحاد لالعاب القوى وقدرة المورد البشري على توقع احتياجات المستفيد من الخدمات والأنشطة الرياضية وتطبيق الأهداف الاستراتيجية وإمداد القرار بالمعلومات عن الموارد وكيفية تخصصها([1])

وتمثل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطوراً معاصراً ومهماً وهي تعني ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية بالتوجهات الاستراتيجية وأهداف المؤسسة وعلى مديري ادارات الموارد البشرية ان يعلموا ان استراتجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية في شتي مجالاتها ترتبط بشكل قوي باستراتجيات وأهداف المنظمة ككل. ([2])

وتعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية في المؤسسات فهي لاتقل أهمية عن الوظائف الاخري كالتسويق والانتاج والمالية, وذلك لاهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشأت, لذا تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.([3])

**وتذكر راوية حسن** (2000) أن من أهم المبادئ التي تساعد على نجاح إدارة الموارد البشرية ان يوضع في الاعتبار أن الموارد البشرية تعد بمثابة استثمار طويل الاجل اذا تم إدارته وتنميته وتطويره بفاعلية, وان يتم تحقيق التوازن بين حاجات العاميلن وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بالاضافةإلى ضرورة توفير بيئة عمل سليمة تساعد على تنمية وتطوير العاملين للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ([4])

وتعرف الاستراتيجية بأنها مسار او مسلك اساسي تختارة المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها وذلك في ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من التعامل معهم او تؤثر على مصالحهم . ([5])

كما تشير نتائج دراسة عبد العزيز هاشم ( 2005)إلى ان الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية هو الذي يحقق للمؤسسة النجاح حيث يتمثل هذا الدور في تحقيق اندماج ادارة الموارد البشرية في رسالة المؤسسة من خلال زيادة قدرة الموارد البشرية على توقع احتياجات المستفيدين وزيادة قدرة المؤسسة على تطبيق الاهداف الاستراتيجية. ([6])

وفي ضوء ما سبق من قراءات نظرية وبعد الاطلاع على نتائج الابحاث العلمية السابقة مثل دراسة فيصل محمود الشواورة وفيروز مصلح الضمور ورائد محمد العضايلة وهشام عثمان المبيضين (2011) ([7])"بعنوان " دور الموارد البشرية في تحسين مستوى استخدام نظم المعلومات الادارية المحسوبة في الدائرة المالية" والتي توصلت إلى أن حجم الاعمال اليد وية يؤثر في إستخدام نظم المعلومات الادارية وان مستوي رضا العاملين يؤثر في إستخدام نظم المعلومات الادارية المتمثلة في الدائرة المالية, ودراسة منار حبيب محمد (2011)([8]) بعنوان " **تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها**" ومن أهم نتائجها وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تعلىم وتدريب الموارد البشرية والاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها, وايضاً دراسة نبيل عبد المنعم محمد (2006) ([9]) بعنوان " تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة ,وكان من أهم النتائج ان قياس فعالية ادارة الموارد البشرية والعائد على استثمارات ادارة الموارد البشرية يمكن ان يكون أحد افضل الوسائل الاستراتيجية التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة, و دراسة نادي أحمد على عبد المجيد(2007)([10]) بعنوان " استراتيجية مقترحة لادارة الموارد البشرية المعنية إعداد البطل الاوليمبي في جمهورية مصر العربية"وتوصلت نتائجهاإلى عدم وجود نظم معلومات للمشروع وعدم وجود ادارة متخصصة لمشروع البطل الاوليمبي وعدم كفاية العدد الحالي لمسؤولي ومنفذي مشروع البطل الاوليمبي, وكذلك دراسة أدهم احمد منير بدران (2004) ([11]) بعنوان "تأثير نظم دعم واتخاذ القرار في زيادة فعالية ادارة الموارد البشرية"ومن أهم النتائج عدم وجود علاقة جوهرية بين زيادة فعالية ادارة الموارد البشرية وبين توافر مجموعة من البرامج تفي باحتياجات المستخدم ومتطالباته لاتخاذ القرار, ودراسة يحيى محمد الجيوشي (1998)([12]) بعنوان "استراتيجية مقترحة للرياضة للجميع في جمهورية مصر العربية " ومن أهم النتائج ضرورة اهتمام الدولة من خلال مؤسساتها الحكومية والاهلية بالرياضة للجميع ورعايتها نظراً للفوائد التنموية." ودراسة فتحي ابراهيم محمد (1997)([13]) بعنوان دراسة اختيارية للعلاقة بين الممارسات المتميزة لادارة الموارد البشرية وفاعلية الاداء التنظيمي والتي توصلتإلى ان المؤسسات الخاضعة للدراسة تميلإلى ممارسة الانشطة الفنية لادارة الموارد البشرية بها اكثر من ميلها للانشطة الاستراتيجية في هذا المجال, ودراسة (Jan Cunningham) ( 2002 )([14]) developing human and social capital in ودراسة (Monica Belcourt)(2001)(35) تحت عنوان Measuring and Managing the HR Function a Guide for Boards ودراسة (Cassandra) (2002)([15]) بعنوان " Aligning Human Capital With Business Strategy Perspectives from Thought Leasers.

وفي ضوء العرض السابق لنتائج هذه الدراسات تبين ان موضوع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد نال اهتمام الكثير من الباحثين, الا ان دراسة هذا الموضوع على مستوى الاتحادات الرياضية منها لم ينال اهتمام كافٍ رغم الاتجاة المتزايد نحوإلىات السوق وزيادة المنافسة العالمية, من

هنا جاءت أهمية هذه الدراسة كمحاولة لتفعيل عملية ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من كونه دور تقليدي إلى ان يصبح دور استراتيجي يتمشى مع متطلبات الظروف التنافسية التي تواجهها المؤسسات الرياضية في الوقت الراهن, وذلك من خلال ايضاح الخطوات الاساسية لتطبيق الاستراتيجية التي يمكن بواسطتها تفعيل ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .

**أهداف البحث**

**يهدف البحث الى التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وذلك من خلال :**

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .

2- التعرف على رسالة وأهداف ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى

3- تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

4- تقييم الاستراتيجية المقترحة

**تساؤلات البحث**

1- ما هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .

2- ما هي سالة وأهداف ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.

3- كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

4- كيف يتم تقييم الاستراتيجية المقترحة.

**مصطلحات البحث**

**1- الاستراتيجية**

هي الانشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت. ( 3 : 22 )

**2- إدارة الموارد البشرية**

هي إدارة تتولي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من تخطيط وتنظيم وتوجية وتقييم بطريقة فعالة وإيجابية بغرض تحيقيق الاهداف العامة للمؤسسة الرياضية والاهداف الخاصة للافراد العاملين بها.

**3- تفعيل إدارة الموارد البشرية**

وهو تطوير الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يقوم على الاختيار والتعيين وتحفيز وتقييم الافراد العاملين بالمؤسسات الرياضية الى الدور الاستراتيجي الذي يعتمد في المقام الاول على تنمية الموارد البشرية وتدريبهم بما يتلائم مع اهداف ورسالة المؤسسة وايضاً الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية.

**4- الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى**

هو منظمة حيادية يرفض جميع أشكال التميز والعنصرية بشكل صارم ضد أي دولة أو شخص أو مجموعة من الأشخاص سواء على أساس الأصل أو العرق أو الجنس أو اللغة أو الدين أو السياسة، ويعمل على رعاية وتنظيم ونشر اللعبة بين أوساط الشباب الفلسطيني والناشئة الفلسطيني في أماكن تواجدها لرفع اللياقة البدنية والإرتقاء بمستواهم العقلي والاجتماعي ويراعي القوانين الدولية والقارية ويتفق الميثاق الأولمبي وأحكامة ومبادئة (ص11مادة 6).

**اجراءات البحث:**

**المنهـــــج:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي ( الدراسات المسحية ) لمناسبتة لطبيعة البحث

**مجتمع البحث :** الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى والأندية الرياضية الفلسطينية.

**العينـــــــــة :** تم تطبيق موضوع البحث على عينة عمدية من الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وعددها (127) فرد وشملت أعضاء مجالس الادارات العلىا والوسطى والتنفيذية بالاتحاد – واعضاء من الاجهزة الفنية والادارية وعينة من المستفيدين بالأندية الرياضية الفلسطينية.

**جدول (1)**

**توصيف عينة البحث وفقا للاندية المختارة**

| م | مفردات العينة | المجتمع الكلي | عينة الثبات | العينة قبل الاستبعاد | عدد المستبعدين | العينة الاساسية النهائية | نسبة العينة الاساسية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أعضاء مجالس الادارة | 55 | 8 | 47 | 6 | 41 | %74.5 |
| 2 | أعضاء الاجهزة الفنية والادارية | 84 | 24 | 60 | 16 | 44 | %52.38 |
| 3 | المستفيدين | 77 | 23 | 54 | 12 | 42 | %54.54 |
| - | الاجمالي | 216 | 55 | 162 | 35 | 127 | |

**ادوات جمع البيانات**

قام الباحثان بإستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لمجع البيانات الخاصة بهذا البحث.

أ- <u>المقابلة الشخصية</u>

حيث تم اجراء المقابلة الشخصية مع مجموعة من أعضاء مجلس الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وبعض مجالس ادارة الاندية وأعضاء الاجهزة الفنية والادارية والمستفيدين بهدف التعرف على متطلبات تفعيل ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى والاندية الرياضية.

**ب-<u>الاستبيان</u>**

**خطوات بناء استمارة الاستبيان**

**- تحديد محاور وعبارات الاستبيان**

بناء على القراءات النظرية والرجوع إلى الدراسات والبحوث العلمية المتصلة بميدان المشكلة, تمكن الباحثان من تحديد (4) محاور لاستمارة الاستبيان وعددها (50) عبارة مرفق رقم (2) والتي امكن من خلالها التعرف على أهم متطلبات استراتيجية تفعيل ادارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى , ثم قام الباحثان بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية على الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية, وذلك للتعرف على ارائهم في مدى إتفاق كل محور من المحاور مع الهدف الرئيسي للاستبيان, وأيضا ترتيب المحاور والعبارات الخاصة بأستمارة الاستبيان ترتيبا يعكس الأهمية النسبية لكل محور, وقد أرتضى الباحثان نسبة (95% ) كحد ادني لاتفاق اراء السادة الخبراء, ولم يتم اقتراح اي محاور اخري.

**- المعاملات العلمية الخاصة بتقنين استمارة الاستبيان**

لتقنيين استمارة الاستبيان تم القيام بعدة معاملات علمية للتأكيد من مدى صلاحية الاستمارة للغرض الذي اعدت من اجلة وتمثلت هذة المعاملات في صدق الاستمارة وينقسم إلى(صدق المحكمين- وصدق الاتساق الداخلي ) - والثبات .

**اولا- صدق استمارة الاستبيان :**

إعتمد الباحثان على ايجاد صدق الاستمارة من خلال :

**- صدق المحكمين**

وذلك عن طريق عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية, لغرض التحقيق من مدى ارتباط العبارات بالمحاور الاساسية التي بنيت علىها ومدي تحقيقها لهذة الدراسة الحالية والحكم على مدى تمثيل العبارات للمحور الذي تندرج تحتة وكذلك صياغة العبارات صياغة موضوعية تتناسب مع عينة البحث وتكون قادرة على نقل معاني مفراداتهاإلىهم.

**- صدق الاتساق الداخلي للعبارات**

**جدول رقم (2)**

**معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذى تنتمىإلىه العبارة(ن=55)**

| الأول | | | | الثاني | | | | الثالث | | الرابع | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
| 1 | 0.686 | 4 | | 9 | | 3/13 | 0.601 | 23 | | 37 | 0.755 | 3/44 | 0.820 |
| 2 | | 1/4 | 0.748 | 1/9 | 0.411 | 4/13 | 0.695 | 1/23 | 0.651 | 38 | 0.621 | 4/44 | 0.536 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **45** | | **39** | 0.389 | **2/23** | 0.635 | **5/13** | 0.460 | **2/9** | 0.501 | **2/4** | 0.588 | **1/2** |
| 0.257 | **1/45** | 0.795 | **1/39** | 0.657 | **3/23** | | **14** | | **10** | 0.781 | **3/4** | 0.535 | **2/2** |
| 0.653 | **2/45** | 0.759 | **2/39** | 0.678 | **24** | 0.728 | **1/14** | 0.374 | **1/10** | 0.892 | **4/4** | 0.672 | **3/2** |
| 0.745 | **3/45** | 0.666 | **3/39** | 0.646 | **25** | 0.707 | **2/14** | 0.401 | **2/10** | 0.647 | **5/4** | | **3** |
| 0.667 | **4/45** | 0.653 | **4/39** | 0.543 | **26** | 0.785 | **3/14** | 0.566 | **3/10** | 0.550 | **6/4** | 0.683 | **1/3** |
| 0.409 | **5/45** | | **40** | | **27** | 0.422 | **4/14** | 0.639 | **4/10** | 0.859 | **5** | 0.715 | **2/3** |
| 0.568 | **46** | 0.692 | **1/40** | 0.506 | **1/27** | 0.639 | **5/14** | 0.533 | **5/10** | | **6** | 0.639 | **3/3** |
| | **47** | 0.710 | **2/40** | 0.421 | **2/27** | 0.780 | **6/14** | 0.749 | **6/10** | 0.862 | **1/6** | 0.783 | **4/3** |
| 0.734 | **1/47** | 0.754 | **3/40** | 0.453 | **3/27** | 0.694 | **15** | 0.560 | **7/10** | 0.675 | **2/6** | 0.682 | **5/3** |
| 0.802 | **2/47** | 0.668 | **4/40** | 0.726 | **4/27** | 0.419 | **16** | | **11** | 0.865 | **3/6** | 0.713 | **6/3** |
| 0.555 | **3/47** | 0.718 | **5/40** | 0.502 | **5/27** | 0.826 | **17** | 0.761 | **1/11** | 0.620 | **4/6** | 0.770 | **7/3** |
| 0.460 | **4/47** | 0.700 | **41** | | **28** | 0.771 | **18** | 0.722 | **2/11** | 0.732 | **7** | 0.744 | **8/3** |
| 0.376 | **5/47** | 0.733 | **42** | 0.818 | 29 | 0.630 | **19** | 0.679 | **3/11** | | **8** | 0.734 | **9/3** |
| 0.633 | **6/47** | | **43** | 0.893 | 30 | 0.511 | **20** | 0.683 | **4/11** | 0.475 | **1/8** | | **10/3** |
| 0.655 | **48** | 0.673 | **1/43** | 0.856 | 31 | | **21** | 0.481 | **5/11** | 0.747 | **2/8** | 0.514 | **1/10/3** |
| 0.470 | **49** | 0.688 | **2/43** | 0.905 | 32 | 0.463 | **1/21** | 0.755 | **6/11** | 0.316 | **3/8** | 0.815 | **2/10/3** |
| | **50** | 0.656 | **3/43** | 0.753 | 33 | 0.794 | **2/21** | 0.728 | **7/11** | 0.543 | **4/8** | 0.790 | **3/10/3** |
| 0.715 | **1/51** | 0.686 | **4/43** | 0.691 | 34 | 0.761 | **3/21** | 0.707 | **8/11** | 0.387 | **5/8** | 0.636 | **4/10/3** |
| 0.728 | **2/50** | 0.685 | **5/43** | 0.791 | 35 | | **22** | 0.785 | **12** | 0.506 | **6/8** | 0.581 | **5/10/3** |
| 0.707 | **3/50** | | **44** | 0.663 | 36 | 0.723 | **1/22** | | **13** | 0.421 | **7/8** | 0.613 | **6/10/3** |
| 0.785 | **4/50** | 0.724 | **1/44** | | | 0.796 | **2/22** | 0.639 | **1/13** | 0.493 | **8/8** | | |
| 0.422 | **5/50** | 0.833 | **2/44** | | | 0.717 | **3/22** | 0.780 | **2/13** | | | | |

**جـــــدول رقم (3 )**

**معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة وبين المحاور الأربعة بعضها البعض لاستمارة الاستبيان**

| | الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوة | 1 | 2 | 3 | 4 | الدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تحليل البيئة الخاصة باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى | - | | | | |
| 2 | تكوين الاستراتيجية | 0.765 | - | | | |
| 3 | تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الرسالة والاهداف | 0.815 | 0.765 | - | | |
| 4 | تقييم ورقابة الاستراتيجية | 0.794 | 0.698 | 0.759 | - | |
| | الدرجة الكلية | 0.822 | 0.829 | 0.834 | 0.841 | - |

**قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01)=0.463**

**يتضح من جدول (3 ) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة محاور الدراسة بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية قيم أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على صدق الاستمارة.**

ثانيا– ثبات استمارة الاستبيان : تم التأكد من ثبات الاستمارة بطريقة الفا لكرونباك ويوضحها جدول رقم (4 )

جدول رقم (4 )

معاملات ثبات مفردات محاور استمارة متطلبات استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى

| الأول | | | | الثاني | | | | الثالث | | الرابع | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | معامل الثبات | م | معامل الثبات | م | معامل الثبات | م | معامل الثبات | م | معامل الثبات | م | معامل الثبات | م | معامل الثبات |
| 1 | 0.759 | 4 | | 9 | | 3/13 | 0.785 | 23 | | 37 | 0.739 | 3/44 | 0.864 |
| 2 | | 1/4 | 0.840 | 1/9 | 0.864 | 4/13 | 0.797 | 1/23 | 0.710 | 38 | 0.877 | 4/44 | 0.774 |
| 1/2 | 0.892 | 2/4 | 0.823 | 2/9 | 0.888 | 5/13 | 0.743 | 2/23 | 0.788 | 39 | | 45 | |
| 2/2 | 0.789 | 3/4 | 0.846 | 10 | | 14 | | 3/23 | 0.794 | 1/39 | 0.814 | 1/45 | 0.833 |
| 3/2 | 0.731 | 4/4 | 0.890 | 1/10 | 0.900 | 1/14 | 0.845 | 24 | 0.853 | 2/39 | 0.847 | 2/45 | 0.816 |
| 3 | | 5/4 | 0.881 | 2/10 | 0.838 | 2/14 | 0.669 | 25 | 0.911 | 3/39 | 0.791 | 3/45 | 0.813 |
| 1/3 | 0.844 | 6/4 | 0.880 | 3/10 | 0.853 | 3/14 | 0.785 | 26 | 0.725 | 4/39 | 0.817 | 4/45 | 0.831 |
| 2/3 | 0.838 | 5 | 0.872 | 4/10 | 0.825 | 4/14 | 0.811 | 27 | | 40 | | 5/45 | 0.643 |
| 3/3 | 0.853 | 6 | | 5/10 | 0.846 | 5/14 | 0.769 | 1/27 | 0.805 | 1/40 | 0.774 | 46 | 0.872 |
| 4/3 | 0.825 | 1/6 | 0.888 | 6/10 | 0.892 | 6/14 | 0.864 | 2/27 | 0.830 | 2/40 | 0.843 | 47 | |
| 5/3 | 0.846 | 2/6 | 0.891 | 7/10 | 0.887 | 15 | 0.774 | 3/27 | 0.827 | 3/40 | 0.735 | 1/47 | 0.739 |
| 6/3 | 0.892 | 3/6 | 0.900 | 11 | | 16 | 0.797 | 4/27 | 0.820 | 4/40 | 0.724 | 2/47 | 0.697 |
| 7/3 | 0.887 | 4/6 | 0.872 | 1/11 | 0.724 | 17 | 0.833 | 5/27 | 0.852 | 5/40 | 0.742 | 3/47 | 0.792 |
| 8/3 | 0.889 | 7 | 0.873 | 2/11 | 0.742 | 18 | 0.816 | 28 | 0.825 | 41 | 0.823 | 4/47 | 0.807 |
| 9/3 | 0.890 | 8 | | 3/11 | 0.823 | 19 | 0.813 | 29 | 0.741 | 42 | 0.678 | 5/47 | 0.787 |
| 10/3 | | 1/8 | 0.868 | 4/11 | 0.678 | 20 | 0.831 | 30 | 0.667 | 43 | | 6/47 | 0.804 |
| 1/10/3 | 0.914 | 2/8 | 0.856 | 5/11 | 0.710 | 21 | | 31 | 0.871 | 1/43 | 0.753 | 48 | 0.633 |
| 2/10/3 | 0.881 | 3/8 | 0.885 | 6/11 | 0.788 | 1/21 | 0.872 | 32 | 0.880 | 2/43 | 0.735 | 49 | 0.780 |
| 3/10/3 | 0.816 | 4/8 | 0.895 | 7/11 | 0.794 | 2/21 | 0.850 | 33 | 0.875 | 3/43 | 0.766 | 50 | |
| 4/10/3 | 0.834 | 5/8 | 0.958 | 8/11 | 0.853 | 3/21 | 0.739 | 34 | 0.700 | 4/43 | 0.739 | 1/51 | 0.794 |
| 5/10/3 | 0.841 | 6/8 | 0.958 | 12 | 0.911 | 22 | | 35 | 0.878 | 5/43 | 0.877 | 2/50 | 0.853 |
| 6/10/3 | 0.838 | 7/8 | 0.958 | 13 | | 1/22 | 0.792 | 36 | 0.652 | 44 | | 3/50 | 0.911 |
| | | 8/8 | 0.865 | 1/13 | 0.899 | 2/22 | 0.807 | | | 1/44 | 0.814 | 4/50 | 0.775 |
| | | | | 2/13 | 0.775 | 3/22 | 0.797 | | | 2/44 | 0.747 | 5/50 | 0.799 |

كما تم التأكد من ثبات محاور الاستمارة وإيجاد معامل الثبات الكلي للاستمارة ويوضحها جدول رقم (5 )

جدول رقم (5)

معاملات ثبات محاور الاستمارة ومعامل الثبات الكلي لاستمارة متطلبات استراتيجية مقترحة لتفعيل إدارة الموارد البشرية في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى

| | | معامل ثبات الفا | معامل الثبات المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | تحليل البيئة الخاصة بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى | 0.894 | |
| 2 | تكوين الاستراتيجية | 0.887 | |
| 3 | تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الرسالة والاهداف | 0.901 | |
| 4 | تقييم ورقابة الاستراتيجية | 0.897 | |

يتضح من جدول (5) أن قيم معاملات ثبات مفردات كل محور من محاور استمارة الاستراتيجيات أقل من أو تساوي معامل ثبات المحور الذى تنتميإليه المفردة في حال حذف المفردة مما يدل على ثبات المحاور وأن معامل ثبات الاستمارة (0.909) أكبر من معامل ثبات أي محور مما يدل على ثبات الاستمارة. كما يتضح أن معامل ثبات المحاور والثبات الكلي قريب جداً من معامل الثبات المعياري، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

**تطبيق ادوات البحث**

وبعد التاكد من صدق وثبات الاستبيان والوصول الى الصورة النهائية للاستبيان مرفق رقم (2) قام الباحثان بتوزيع الاستبيان على عينة البحث الاساسية والتي بلغ عددها (127) فرد تمثلوا في الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى واعضاء مجالس ادارة الاندية وبلغ عددهم (41), واعضاء الاجهزة الفنية والادارية وبلغ عددهم (44), والمستفدين بالاندية وبلغ عددهم (42) وذلك في وجود الباحثان لشرح وتفسير الجوانب التي تحتويها استمارة الاستبيان حتي تكون الاجابات ذات موضوعية عالية والحصول على الاجابات الصحيحة التي يهدف الاستبيان إلى تحقيقها وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث الاساسية والاندية الرياضية الفلسطينية وذلك في الفترة من 1/10/ 2019الى 5/1/ 2020.

**- المعالجات الاحصائية المستخدمة في البحث**

1- معامل الفالكرونباك

2- مربع كاي

3- التكرارات

**4**- النسب المئوية

**5- مناقشة النتائج**

**المحور الأول: دراسة البيئية الداخلية والخارجية بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر**

## جدول رقم (6 )

## التكرارات والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية الخاصة بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف

| م | العبارات | أعضاء مجلس الإدارة (ن=41) | | | | أعضاء الجهاز الفني (ن=44) | | | | المستفيدين (ن=42) | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 1 | تتمثل البيئة الداخلية في متغيرات القـوة والضعف داخل اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وهـي تخضـع لرقابـة الادارة العلىا في الاجل القصير. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 34 | 77.27 | 10 | 22.73 | 33 | 78.57 | 9 | 21.43 | 0.104 |
| 2 | تشمل البيئة الداخلية لاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى المتغيرات التالية : | | | | | | | | | | | | | |
| 1/2 | الهيكل التنظيمي والذي يشمل سلسلة القيادة والخريطة التنظيمية. | 31 | 75.61 | 10 | 24.39 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 5.173 |
| 2/2 | الثقافة التنظيمية والتي تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين اعضاء ادارة الموارد البشرية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 32 | 76.19 | 10 | 23.81 | 2.438 |
| 3/2 | الموارد البشرية المتوفرة والمواهب الادارية المختلفة بالإتحاد | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 0.454 |
| 3 | العوامل الداخلية (نقاط الضعف) التي تؤثر في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .هي : | | | | | | | | | | | | | |
| 1/3 | عدم رضا الافراد عن الاجور والمكافآت. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 5.590 |
| 2/3 | قلة توافر المعلومات اللازمة في العمل. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 3.974 |
| 3/3 | عدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | *6.418 |
| 4/3 | عدم الاهتمام بآراء الافراد واستغلال قدراتهم في العمل. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.891 |
| 5/3 | انخفاض درجة ولاء الافراد باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.050 |
| 6/3 | اختلاف ماهية وطبيعة حاجات الافراد. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 4.742 |
| 7/3 | المطالبة بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 2.686 |
| 8/3 | قصور وضعف الميزانية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 2.401 |
| 9/3 | عدم وجود نظم ادارية في المؤسسة لضمان حسن سير العمل. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 4.398 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10/3 | القصور في وسائل الاتصال المستخدمة في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .مثل | | | | | | | | | | | | | |
| 1/10/3 | المجلات الرياضية الالكترونية. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.903 |
| 2/10/3 | المجلات الرياضية الورقية. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.452 |
| 3/10/3 | النشرات الرياضية اليومية. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.841 |
| 4/10/3 | شاشات العرض الكبيرة في مختلف جوانب النادي. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.718 |
| 5/10/3 | اللوحات الارشادية. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 40 | 90.91 | 4 | 9.09 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.143 |
| 6/10/3 | شبكة المعلومات الدولية" الانترنت". | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 4.162 |
| 4 | العوامل الداخلية (نقاط القوة ) في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى هي : | | | | | | | | | | | | | |
| 1/4 | توافر إدارة للموارد البشرية التي تتولى إدارة شؤون العاملين في الاتحاد. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.335 |
| 2/4 | توافر نخبة من الخبراء المتخصصين في ادارة الموارد البشرية | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.902 |
| 3/4 | وجود معايير علمية لاختيار الموارد البشرية في الاتحاد. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.371 |
| 4/4 | ان تدعم إدارة الموارد البشرية للعمل الجماعي والتدريب عليه. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.239 |
| 5/4 | ان تدعم إدارة الموارد البشرية لسياسة المشاركة الفعالة والتمكن في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 35 | 83.33 | 7 | 16.67 | 0.357 |
| 6/4 | اختيار أنواع التكنولوجيا الحديثة فى العمل و المناسبة لتحقيق اهداف الاتحاد | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.092 |

**قيمة كا2 الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)=5.99**

يتضح من جدول رقم (6) والخاص بالمحور الأول اتفاق عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهاز الفني والمستفيدين"أن قيم كا2 المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) فيما عدا العبارة رقم (3/3) والخاصة بعدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي من اهم نقاط الضعف التي يمكن ان تؤثر على اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى فكانت دالة عند مستوى (0.05)، وأن نسب الاتفاق أكبر من 75% لمفردات المحوركل.

وقد تبين من نسب اتفاق اراء فئات عينة الدراسة حول عبارات المحور الاول والخاص بتحليل البيئة الداخلية الخاصة بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من حيث نقاط القوة ونقاط الضعفان العبارة رقم (1) والمتعلقة بأن البيئة الداخلية تتمثل في متغيرات القوة والضعف داخل باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى وهي تخضع لرقابة الادارة العليا في الاجل القصير، جاءت بنسبة اتفاق (95.12) من قبل أعضاء مجلس الادارة, بينما جاءت العبارة رقم (2) والخاصة ان البيئة الداخلية تتمثل في وتشمل البيئة

الداخلية للمؤسسة الرياضية : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية والتي تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين اعضاء ادارة الموارد البشرية، والموارد البشرية المتوفرة والمواهب الادارية المختلفة د باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .. بنسب اتفاق تراوحت مابين ( 75.61 – 93.18) بين جميع اراء فئات عينة الدراسة .

كما أن هناك نقاط ضعف أخرى والتي تشيرإلىها العبارة رقم (1/10/3) والمتعلقة بالقصور في وسائل والاتصال المستخدمة في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى الي مثل: المجلات الرياضية الالكترونية، حيث جاءت نسب اتفاق اراء أعضاء مجلس الادارة واعضاء الجهاز الفني والاداري والمستفيدين علىها على التوالي (95,12%) ( 86.36%) ( 90.48%) .

اما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية (نقاط القوة) في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى . فقد جاءت العبارة رقم (6/4) والتي تشيرإلى أهمية تدعم اختيار أنواع التكنولوجيا الحديثة فى العمل و المناسبة لتحقيق اهداف باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى كأهم نقاط القوة, بنسب اتفاق هي (95.12%)(88.64%)(85.71%) بين اراء فئات عينة الدراسة .

كما ان تدعم إدارة الموارد البشرية للعمل الجماعي والتدريب عليه، وسياسة المشاركة الفعالة والتمكن في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل من نقاط القوة باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى . والتي أشارت إليها العبارة رقم (4/4) بنسب اتفاق هي ( 90.24%)(81.82%)(85.71%)

**ت–تحليل البيئة الخارجية الخاصة بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.**

**جدول رقم (7)**

**التكرارات والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية الخاصة باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من حيث والفرص والمخاطر**

| م | العبـــــــــــارات | أعضاء مجلس الإدارة | | | | أعضاء الجهاز الفني | | | | المستفيدين | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 5 | تتمثل البيئة الخارجية في متغيرات الفرص والتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الادارة العلىا. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.614 |
| 6 | **المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تواجد الفرص والتهديدات هي:** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/6 | التغيرات الاجتماعية . | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | *7.855 |
| 2/6 | التغيرات الاقتصادية. | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 4.427 |
| 3/6 | التغيرات الثقافية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.241 |
| 4/6 | التغيرات التشريعية . | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.720 |
| 7 | تنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة وهي كل القوي الخارجية المؤثرة على القرارات | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.192 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التنظيمية القصيرة والطويلة, والبيئة الخاصة وتشمل عناصر التأثير المباشر على عمليات التنظيم. | | | | | | | | | | | | | | |
| **8** | **التهديدات الخارجية والفرص التي تواجه اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى تأتي من :** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1/8 | التغيرات القطاعية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 4 | 0.357 |
| 2/8 | القوانين الحكومية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 4 | 1.446 |
| 3/8 | المنافسة الخارجية بين المؤسسات الرياضية. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 3 | 0.325 |
| 4/8 | الضغوط السوقية. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 2 | 4.045 |
| 5/8 | التغيرات الديمغرافية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 4 | 0.718 |
| 6/8 | التدخل الحكومي المستمر في شئون الاتحاد | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 6 | 1.614 |
| 7/8 | تراجع الدعم الحكومي بسبب تداعيات الازمة المالية للسلطة. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 43 | 97.73 | 1 | 2.27 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 5 | 5.250 |
| 8/8 | عدم وضوح النظام الاقتصادي للسلطة أدى إلى تراجع الدعم الحكومي | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 2 | 1.871 |

يتضح من جدول رقم (7) والخاص بالمحور الأول اتفاق عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهاز الفني والمستفيدين "أن قيم كا2 المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) فيما عدا العبارة (1/6) فكانت دالة عند مستوى (0.05) ، وأن نسب الاتفاق أكبر من 75%.

كما يتضح أنه عند تحليل البيئة الخارجية في متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الادارة العليا، وأن المتغيرات الخارجية التي تؤثر على تواجد الفرص والتهديدات هي:التغيرات الاجتماعية، حيث حازت على اعلى نسب اتفاق بين اراء فئات عينة الدراسة وهي (97.56%) (81.82%) (95.24%) بالاضافةإلى المنافسة الخارجية بين المؤسسات الرياضية، والضغوط السوقية من التغيرات الخارجية التي تؤثر على الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.

**المحور الثاني : تكوين الاستراتيجية**

**جدول رقم (8)**

**التكرارات والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: تكوين الاستراتيجية**

| م | العبـــــــــــــــــارات | أعضاء مجلس الإدارة | | | | أعضاء الجهاز الفني | | | | المستفيدين | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 9 | (أ) – رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى . | | | | | | | | | | | | | |
| 1/9 | رسالة إدارة الموارد البشرية هي الغرض من توزيع التخصصات المختلفة التي تقدم الخدمات للأطراف المستفيدة من الاتحاد من أجل الاستمرار والتقدم. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.533 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2/9 | يتم التعبير عن الرسالة بشكل عام ومختصر وليس تفصيليا. | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.795 |
| 10 | **للرسالة مجموعة من الخصائص هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/10 | قابليتهاإلى خطط وسياسات وبرامج عمل . | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 2.530 |
| 2/10 | امكانية التطبيق. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.845 |
| 3/10 | التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئة الحالية والمتوقعة. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 4.045 |
| 4/10 | تلبية احتياجات العاملين بإدارة الموارد البشرية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 3.147 |
| 5/10 | تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين بإدارة الموارد البشرية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.883 |
| 6/10 | مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلا. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.419 |
| 7/10 | الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 3.574 |
| 11 | **تصاغ رسالة إدارة الموارد البشرية حول أحد العناصر الاتية :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/11 | الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.407 |
| 2/11 | المتعاملين مع الادارة. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.805 |
| 3/11 | الاماكن التي تقدم فيها الخدمات. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 3.518 |
| 4/11 | الصورة العامة للاتحاد . | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 5.206 |
| 5/11 | المشاركة المجتمعية اي المساهمة في تنمية المجتمع المحيط للاتحاد | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.335 |
| 6/11 | القيم والمعتقدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.050 |
| 7/11 | التقنيات الحديثة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 4.311 |
| 8/11 | العاملين بإدارة الموارد البشرية وسماتهم. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.472 |
| **أ/2- أهداف ادارة الموارد البشرية باتحاد باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى .** | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | الاهداف هي الاغراض والغايات المطلوب تحقيقها وهي خطوة اساسية في صياغة الاستراتيجية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.306 |
| 13 | **للأهداف أهمية كبيرة هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/13 | هي نقطة البدء في الخطط ورسم سياسات العمل بإدارة الموارد البشرية. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.341 |
| 2/13 | توضح النتائج المتوقعة من جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.470 |
| 3/13 | تسهل عملية المتابعة وتقييم النتائج. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 3.358 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4/13 | تستخدم كمرشد في اتخاذ القرارات. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.671 |
| 5/13 | تعتبر مصدر للتحفيز والالتزام. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.123 |
| **14** | **الشروط الواجب توافرها عند صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/14 | الارتباط برسالة الاتحاد : | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.094 |
| 2/14 | الواقعية والعملية. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.814 |
| 3/14 | التحدي. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.858 |
| 4/14 | المرونة . | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 1.317 |
| 5/14 | الشمولية. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | *7.282 |
| 6/14 | المساءلة. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.082 |
| 15 | تزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل للمساهمة في تحقيق أهداف الاتحاد واستراتيجياتها. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.446 |
| 16 | تحقيق تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للاتحاد | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | *7.464 |
| 17 | تحقيق ولاء العاملين للاتحاد ولأهدافها. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 40 | 90.91 | 4 | 9.09 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 2.892 |
| 18 | المرونة وتحقيق التكيف والقدرة على إدارة التغيير. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.422 |
| 19 | تحقيق جودة العاملين والخدمات التي يقدمها الاتحاد وصورتها الذهنية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.357 |

**(ب)- الاستراتيجيات البديلة التي يمكن الاستعانة بها**

| م | العبارات | أعضاء مجلس الإدارة | | | | أعضاء الجهاز الفني | | | | المستفيدين | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 20 | الاستراتيجيات البديلة التي يمكن الاستعانة بها هي : | | | | | | | | | | | | | |
| 1/20 | استراتيجية النمو والتوسع. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.241 |
| 2/20 | استراتيجية الثبات والاستقرار. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 5.614 |
| 3/20 | استراتيجية التقلص او الانكماش اوالاندماج. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 35 | 83.33 | 7 | 16.67 | 2.983 |
| 4/20 | استراتيجية التطوير والتحسين. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.422 |
| 21 | معايير البدائل الاستراتيجية هي: | | | | | | | | | | | | | |
| 1/21 | التمويل المتاح. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 2.913 |
| 2/21 | التوائم مع المتغيرات. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.167 |
| 3/21 | التماسك الداخلي. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 0.221 |
| **22** | **تحديد أنواع الاستراتيجيات التي سوف يتم تطبيقها على اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى هي ثلاث مستويات هم :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/22 | المستوى الكلي للاتحاد " أهداف عامة طويلة | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.205 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الاجل" | | | | | | | | | | | | |
| 2/22 | مستوى الاعمال والانشطة في مجالات الاتحاد " أهداف تكتيكية تصاغ متوسطة الاجل من الادارة العلىا والوسطى على مستوى الادارات" | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.159 |
| 3/22 | مستوى الاقسام والتشغيل "أهداف قصيرة الاجل ومنها تنفيذ برنامج تدريب العاملين ويشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الاشرافية وتصاغ على مستوى الادارات والأقسام والأفراد | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.585 |

**(أ) – رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى**

يتضح من جدول (8) والخاص بالمحور الثاني اتفاق عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهاز الفني والمستفيدين" على مفردات المحور الثالث وبنسبة مئوية أكبر من 75% حيث كانت قيم كا2 المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) فيما عدا العبارة 5/14 و 16 فكانت دالة عند مستوى (0.05) ،

تبين من نتائج الجدول (8) الخاص برسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية اتفاق معظم اراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بها والتي تراوحت مابين ( 78.5%– 97.56%) لاعضاء مجلس الادارة و( 81. 82%– 95.45%) لاعضاء الجهاز الفني والاداري , و( 71. 85% – 97.62%) لاراء المستفيدين.

**(ب)– الاستراتيجيات البديلة التي يمكن الاستعانه بها.**

اتضح من الجدول رقم (8) والخاص بالاستراتيجيات البديلة التي يمكن الاستعانه بها ان نسب اتفاق اراء اعضاء مجلس الادارة جاءت تتراوح ما بين ( 82.93%– 95.24%) ونسب اتفاق اراء اعضاء الجهاز الفني والاداري تتراوح ما بين ( 81.82%– 95.45%) بينما جاءت نسب اتفاق اراء المستفيدين تتراوح ما بين ( 83.33%– 97.62%) وهذا يؤكد على مدى أهمية هذه الاستراتيجيات البديلة وضرورة الاستعانه بها .

**المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الرسالة والاهداف**

**جدول رقم (9)**

**التكرارات والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول عبارات المحورالثالث"تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الرسالة والاهداف"**

| م | العبارات | أعضاء مجلس الإدارة | | | | أعضاء الجهاز الفني | | | | المستفيدين | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 23 | تنفيذ الاستراتيجية اي تحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشريةإلى أفعال من خلال : | | | | | | | | | | | | | |
| 1/23 | البرامج. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 4.815 |
| 2/23 | الموازنات. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | *7.877 |
| 3/23 | الاجراءات. | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 4.607 |
| 24 | وجود هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.463 |
| 25 | تعيين وتدريب القوى العاملة لضمان تحقيق الاهداف الخاصة بالاستراتيجية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.240 |
| 26 | ملائمة الاستراتيجيات لسياسات للاتحاد | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 2.216 |
| 27 | التأكد من ان النظم المطبقة حاليا تتلاءم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية مثل: | | | | | | | | | | | | | |
| 1/27 | نظم الاجور والحوافز. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.159 |
| 2/27 | نظم المعلومات. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 1.333 |
| 3/27 | نظم الاتصال. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 3.234 |
| 4/27 | نظم الرقابة. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.687 |
| 5/27 | نظم التخطيط. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.319 |
| 28 | التأكد ان الاستراتيجيات الوظيفية موضحة تحديد الاعمال والمسؤوليات الواجب القيام بها في الاجل القصير على مستوي كل ادارة فرعية باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 40 | 90.91 | 4 | 9.09 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.520 |
| 29 | ان تسعي إدارة الموارد البشريةإلى التطوير التنظيمي بالاتحاد . | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.176 |
| 30 | السعي نحو اعداد البرامج الخاصة بتطوير العاملين بالاتحاد . | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 35 | 83.33 | 7 | 16.67 | 1.713 |
| 31 | دراسة الاستراتيجيات المختلفة من اجل تطوير العمل بالاتحاد. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.822 |
| 32 | تحقيق أهداف المؤسسة الرياضة والاعلان عن انجازاتها. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.023 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | الاسهام في نجاح المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال المختلفة. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.050 |
| 34 | امتلاك الاساليب الرقابية الحديثة التي تمكنها في مواجهة المشكلات المفاجئة. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.454 |
| 35 | القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 1.008 |
| 36 | وضع خطط الاحلال والتطوير المستمر للعاملين بالاتحاد | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.106 |

يتضح من جدول رقم (9) والخاص بالمحور الثالث "ا تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الرسالة والاهداف" أن قيم كا2 المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) فيما عدا العبارة 2/23 فكانت كا2 دالة عند مستوى (0.05) مما يدل على عدم وجود فرق دال إحصائياً بين استجاباتهم وتتفق عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الجهاز الفني والمستفيدين"

على أن أنه يتم تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية يتم من خلال ترجمته إلى أفعال من خلال : البرامج، والموازنات، والاجراءات، ووجود هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية، وتعيين وتدريب القوى العاملة لضمان تحقيق الاهداف الخاصة بالاستراتيجية، كما أكدت النتائج على اهمية ملائمة الاستراتيجيات لسياسات باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى والتي جاءت نسب اتفاق الاراء علىها كالتالي (95.12%),(95.45%),(88.10%).

**المحور الرابع : تقييم ورقابة الاستراتيجيـــة**

**جدول رقم (10)**

**التكرارات والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع : تقييم ورقابة الاستراتيجية**

| م | العبارات | أعضاء مجلس الإدارة | | | | أعضاء الجهاز الفني | | | | المستفيدين | | | | كا2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | نعم | | لا | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | |
| 37 | تقييم الاستراتيجية هو التعرف على مدى توافق الانجاز او الاداء الفعلى للموارد البشرية مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالاتحاد . | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.446 |
| 38 | تتضمن عملية التقييم مستويان هما الافراد والمشروعات التي تقدمها | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 1.962 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | بالاتحاد | | | | | | | | | | | | |
| 39 | **تتم عملية تقييم الاستراتيجية باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من خلال اربعة خطوات رئيسية هي** | | | | | | | | | | | | |
| 1/39 | أ- تحديد مجالات المتابعة وتقييم الاداء. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 3.147 |
| 2/39 | ب- وضع معايير ومؤشرات للأداء. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.050 |
| 3/39 | ج- قياس الاداء الفعلى للعاملين بإدارة الموارد البشرية. | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 1.478 |
| 4/39 | د- المقارنة واتخاذ القرارات. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 7.651 |
| 40 | **المجالات الاساسية لتقييم الاستراتيجية هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/40 | الوصولإلى النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة والجودة في اداراتها. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.183 |
| 2/40 | تحقيق الكفاءة والفعالية والاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.718 |
| 3/40 | التقدم في العمل او الانجاز من خلال متابعة سير العمل . | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 2.715 |
| 4/40 | متابعة اجراءات واساليب العمل . | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 1.497 |
| 5/40 | متابعة العادات والاتجاهات والسلوكيات التي يتبعها الافراد في أداء الأعمال المكلفين بها | 33 | 80.49 | 8 | 19.51 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 3.598 |
| 41 | تقييم الاستراتيجية يتم وفقا لمجموعة من المعايير والمؤشرات. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 43 | 97.73 | 1 | 2.27 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 9.598 |
| 42 | تختلف معايير ومؤشرات التقييم باختلاف الاهداف المطلوب تحقيقها. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 1.628 |
| 43 | **أشكال معايير التقييم هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/43 | المعايير الطبيعة او المادية وهي المقاييس غير النقدية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 3.724 |
| 2/43 | معايير التكلفة وهو خاص بإعطاء قيمة مالية لمستويات الاداء المرغوب في تحقيقه. | 40 | 97.56 | 1 | 2.44 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | *7.959 |
| 3/43 | معايير راس المال وهو العائد على | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.7 | 6 | 14.29 | 0.620 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الاستثمار . | | | | | | | | | | | 1 | |
| 4/43 | معايير الايرادات او العوائد وهو قياس القيم المالية للأنشطة المرتبطة بتحقيق ايرادات سواء بيع منتجات او تحصيل رسوم مقابل الخدمات. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.533 |
| 5/43 | المعايير غير الملموسة | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.656 |
| 44 | **و- معايير المشروعات والبرامج وتستخدم عندما يتم تنفيذ الاستراتيجية والتي تقسم إلى مشروعات محددة وفقا لميزانية معينة تركز على جوانب أربعة هي:** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/44 | التكلفة. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 0.221 |
| 2/44 | الوقت. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.291 |
| 3/44 | كفاءة استخدام الموارد المخصصة للمشروع. | 38 | 92.68 | 3 | 7.32 | 40 | 90.91 | 4 | 9.09 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.193 |
| 4/44 | معايير السلوك والتي تهتم بقياس سلوكيات الافراد في أداء العمل من حيث الالتزام بالقواعد والاجراءات والقرارات والتعليمات العليا. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.015 |
| 45 | **الشروط التي يجب توافرها في معايير ومؤشرات الاداء في اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/45 | ان تكون مستمدة من أهداف الاستراتيجية على مستوياتها الثلاثة. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 35 | 83.33 | 7 | 16.67 | 0.401 |
| 2/45 | قابلة للقياس الكمي بقدر الامكان. | 33 | 80.49 | 8 | 19.51 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.632 |
| 3/45 | ملائمة لطبيعة النشاط او النتائج. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.837 |
| 4/45 | ان تتسم بالوضوح. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.822 |
| 5/45 | ايضاح الاثار المباشرة وغير المباشرة لتنفيذ الاستراتيجية . | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.357 |
| 46 | قياس الاداء الفعلي هو جميع الاجراءات التي تتبع النماذج التي تستخدم في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج. | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 0.454 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 47 | **أساليب متابعة وقياس الاداء الفعلى هي :** | | | | | | | | | | | | |
| 1/47 | المتابعة الميدانية لموقع العمل. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 3.560 |
| 2/47 | الاتصال بالمستفيدين بالخدمات التي يقدمها الاتحاد | 37 | 90.24 | 4 | 9.76 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 39 | 92.86 | 3 | 7.14 | 0.454 |
| 3/47 | السجلات والنماذج. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.718 |
| 4/47 | اللقاءات او الاجتماعات الدورية. | **38** | 92.68 | 3 | 7.32 | 38 | 86.36 | 6 | 13.64 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 0.957 |
| 5/47 | التقارير التفصيلية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 0.671 |
| 6/47 | التدقيق المالي والاداري | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 2.294 |
| 48 | المقارنة واتخاذ القرارات هي المحصلة النهائية لعملية قياس الاداء. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 37 | 84.09 | 7 | 15.91 | 41 | 97.62 | 1 | 2.38 | 4.533 |
| **49** | **النتائج المحتملة للمقارنة هي :** | | | | | | | | | | | | | |
| | تطابق النتائج المحققة مع الاهداف المحددة للاستراتيجية. | 35 | 85.37 | 6 | 14.63 | 35 | 79.55 | 9 | 20.45 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 2.023 |
| | وجود اختلاف او تباين في النتائج المحققة عن المستويات المستهدفة. | 39 | 95.12 | 2 | 4.88 | 39 | 88.64 | 5 | 11.36 | 40 | 95.24 | 2 | 4.76 | 1.871 |
| 50 | **اسباب الاختلاف او التباين في النتائج هي:** | | | | | | | | | | | | | |
| 1/51 | الفشل في التعرف بالاستراتيجية. | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 1.306 |
| 2/50 | ضعف التزام الادارة | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 42 | 95.45 | 2 | 4.55 | 38 | 90.48 | 4 | 9.52 | 3.660 |
| 3/50 | عدم سلامة صياغة الاستراتيجية | 36 | 87.80 | 5 | 12.20 | 36 | 81.82 | 8 | 18.18 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 0.620 |
| 4/50 | عدم سلامة الأسس التي استخدمت في تخصيص الموارد البشرية | 34 | 82.93 | 7 | 17.07 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 37 | 88.10 | 5 | 11.90 | 2.143 |
| 5/50 | عدم توافر نظام تسليم لمتابعة تنفيذ انشطة الاستراتيجية. | 32 | 78.05 | 9 | 21.95 | 41 | 93.18 | 3 | 6.82 | 36 | 85.71 | 6 | 14.29 | 3.996 |

يتضح من جدول رقم ( 10) أن قيم كا2 المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على اتفاق العينة من أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء اللجنة التنفيذية والمستفيدين على

مفردات المحور الرابع وبنسبة اتفاق تفوق الـــ 75% ، وذلك فيما عدا العبارة 2/43 فكانت الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

كما يتضح اتفاق عينة الدراسة على أن تقييم الاستراتيجية هو التعرف على مدى توافق الانجاز او الاداء الفعلى للموارد البشرية مع المعايير والمؤشرات الخاصة بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى ، كما أن عملية التقييم تتضمن مستويان هما الافراد والمشروعات التي يقدمها اتحاد كرةاليد ، وأن عملية تقييم الاستراتيجية اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى تتم من خلال اربعة خطوات رئيسية هي : تحديد مجالات المتابعة وتقييم الاداء، ووضع معايير ومؤشرات للأداء، وقياس الاداء الفعلى للعاملين بإدارة الموارد البشرية، والمقارنة واتخاذ القرارات.

## الاستخلاصات

**اولا: الاستخلاصات الخاصة بالمحور الاول**

**(دراسة البيئية الداخلية والخارجية بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر):**

**-ان البيئة الداخلية للمؤسسة الرياضية تتمثل في( الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والتي تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين اعضاء ادارة الموارد البشرية، والموارد البشرية المتوفرة والمواهب الادارية المختلفة باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى ).**

**<u>– من أهم المتغيرات الخارجية التي تؤثر على اتحاد الفلسطيني لالعاب القوى هي:</u>**

- التغيرات الاجتماعية والمنافسة الخارجية بين المؤسسات والتراجع الدعم المالي من السلطة الوطنية الفلسطنيية .

**ثانيا: الاستخلاصات الخاصة بالمحور الثاني (تكوين الاستراتيجية):**

**<u>(أ) – رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى</u>**

- ان رسالة إدارة الموارد البشرية هي توزيع التخصصات المختلفة التي تقدم الخدمات للأطراف المستفيدة من الاتحاد من أجل الاستمرار والتقدم.
- ومن الشروط الواجب توافرها عند صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية الارتباط برسالة اتحاد الفلســطيني لالعاب القوى ، الواقعية والعملية والتحدي، والمرونة، والشمولية، والمساءلة، وتزويد المؤسسة باحتياجاتها مــن الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل للمساهمة في تحقيق أهــداف اتحــاد الفلســطيني لالعــاب القــوى واستراتيجياتها، وتحقيق تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية.

**<u>(ب)– الاستراتيجيات البديلة التي يمكن الاستعانه بها.</u>**

- استراتيجية الثبات والاستقرار، استراتيجية التقلص او الانكماش او الاندماج، واستراتيجية التطوير والتحسين.
- من معايير البدائل الاستراتيجية التماسك الداخلي والتمويل المتاح، والتوائم مع المتغيرات.

**ثالثا: الاستخلاصات الخاصة بالمحور الثالث (تنفيذ الاستراتيجية):**

- أكدت النتائج على اهمية ملائمة الاستراتيجيات لسياسات باتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.

**رابعا: الاستخلاصات الخاصة بالمحور الرابع (تقييم الاستراتيجية):**

- من المجالات الاساسية لتقييم الاستراتيجية الوصول إلى النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة والجودة في اداراتها، وتحقيق الكفاءة والفعالية والاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، والتقدم في العمل او الانجاز من خلال متابعة سير العمل.

## الخاتمة

ختاماً يعد عملية فهم وتحليل بيئة الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى سواء البيئة الداخلية أو الخارجية ليست خياراً بل هي حقيقة تؤكد العمل بها لبناء استراتيجياتها المختلفة وخاصة استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتعرف على متغيرات مختلفة والقوى البيئية المؤثرة في البيئة الداخلية أو الخارجية لضمان نجاح عمل وخاصة الاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى.

## التوصيات

**من عرض ومناقشة النتائج والاستخلاصات الدراسة نوصى بالاتى :**

**اولا :بالنسبة لمسؤلي إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة ضرورة تطبيق النموذج المقترح .**

**ثانيا : النموذج المقترح**

**المبادئ الاساسية في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية**

**ثالثا: ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان**

1. تحليل البيئة الداخلية بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوى للتعرف على نقاط القوة والضعف ووضع الرقابة الإدارية من الادارة العليا.
2. تحليل البيئة الخارجية بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوة للتعرف على الفرص والتهديدات وزيادة الدعم المالي ووضع القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسات الرياضية ووضوحها.
3. وضع هيكل تنظيمي بالاتحاد الفلسطيني لالعاب القوة يمثل سلسلة القيادة والخريطة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار وتدعيم إدارة الموارد البشرية واختيار التكنولوجيا الحديثة في العمل.
4. تطبيق رسالة ادارة الموارد البشرية خطط وسياسات وبرامج عمل وتلبية احتياجات العاملين وتحقيق التنسيق التكامل بينهم.
5. تزويد الاتحاد باحتياجاتة من الكادر البشري وتحقيق جودة العاملين والتكامل مع الخطط الاستراتيجية بالاتحاد.
6. تحديد أنواع الاستراتيجيات التي ستطبق بالاتحاد ومعرفة المعايير لها.
7. تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية من خلال البرامج والسياسات والموازنات والاجراءات.

**الهوامش**

[1] - حسن أحمد الشافعي ( 2003): التخطيط للقوي العاملة ( الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية, ط1 , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية.( ص 20-22)

[2] - 30-Denisis,A&Griffin,R.(2005)Human Resource management,(2ed) New york: Houghton miffin company (47).

[3] - ويكبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني http://ar.wikipedia.org. يونيو 2010م

[4] - صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004): ادارة الموارد البشرية"مدخل تطبيقي معاصر" الدار الجامعية الاسكندرية

[5] - عايدة سيد خطاب (2003): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, مكتبة عين شمس, القاهرة.

[6] - عمر عبد الفتاح أحمد خليل (2007) " التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا", رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية التربية الرياضية جامعة طنطا.

[7] - محمد أحمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة : ادارة الموارد البشرية, المملكة العربية السعودية, دار المريخ للنشر.

[8] - نبيل عبد المنعم محمد (2006) " تأثير عائد الاستثمار في راس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مجلد العدد الاول , كلية التجارة جامعة عين شمس , القاهرة.

[9] - ناجي اسماعيل حامد (1999) : التخطيط في الاتحادات الرياضية الاوليمبية في ضوء استراتجية الرياضة المصرية, رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة,جامعة حلوان.

[10] - ويكبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني http://ar.wikipedia.org. يونيو 2010م .

[11] - أدهم احمد منير بدران (مرجع سابق ) .

[12] - يحيي محمد الجيوشي (1998) ( مرجع سابق ) .

[13] - فريد على محمد شوشه (1999) :الادارة الاستراتيجية, دار النهضة العربية , الاسكندرية .

[14] - -Jan Cunningham (2002): "developing human and social capital in organizations" industrial and commercial training. –

[15] - Cassandra (2002) :Aligning Human Capital With Business Strategy Perspectives from Thought Leasers," New perspectives

# دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

The Role of Debates in Developing Leadership skills Among Students of Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman

سالم بن مطير بن محمد الشماخي، جامعة الشرقية، سلطنة عمان

**الملخص**

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة العلمية في مجال المناظرات من خلال رفد الدراسات السابقة بدراسة حديثة تبحث في دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لطلبة مؤسسات التعليم العالي وأثرها على سوق العمل، وتوظيف المناظرات في المجال الإداري وذلك بتنمية مهارات الموظفين في الإقناع وحل المشكلات، كما تساهم في توفير أهم التوصيات إلى متخذي القرار وصانعي السياسات في مؤسسات التعليم العالي في السلطنة، إضافة إلى دعم المؤسسات التعليمية في تطبيق المناظرات في المناهج الدراسية والأنشطة الطلابية، ودعم طلبة مؤسسات التعليم العالي في تطوير مهاراتهم القيادية والمتمثلة في مهارات التواصل كالحوار والإقناع، والمهارات التحليلية كحل المشكلات والتفكير الناقد التي يتطلبها سوق العمل، بما يحقق أولويات رؤية عمان 2040 في تطوير النظام التعليمي بجميع مستوياته وتحسين مخرجاته من خلال التركيز على رفع جودة التعليم بحيث يصبح الخريجين مؤهلين لدخول سوق العمل بقدرات وإمكانات ومهارات منافسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (263) طالباً وهي عينة غير عشوائية قصدية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير وجمع البيانات بصورة دقيقة وموضوعية، واعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على استبانة قام الباحث بتطويرها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة، للوصول إلى النتائج المتوقعة الآتية:

للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة الإقناع لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة حل المشكلات لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناظرات على الإقناع، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناظرات على حل المشكلات. وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة بتفعيل نشاط المناظرات في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان كمقرر دراسي أو نشاط طلابي لاصفي، وحث الطلبة على المشاركة في المناظرات لتطوير مهاراتهم، كما توصي الدراسة بالتوسع البحثي في مجال المناظرات وخاصة فيما يتعلق بتوظيف المناظرات في المجال الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** المناظرات، المهارات القيادية، الإقناع، حل المشكلات، سلطنة عمان.

**Abstract**

This study aims to contribute scientifically in the field of debates by supplementing previous studies with a recent study that examines the role of debates in the development of leadership skills and their impact on the labor market, and the employment of debates in the administrative field, as it contributes to providing the most important recommendations to decision makers and policy makers in the universities of the Sultanate, in addition to supporting educational institutions in the application of debates in the curricula and student activities, and supporting students of higher education institutions in developing their leadership skills which is represented in communication skills such as dialogue and persuasion, analytical skills such as problem-solving and critical thinking which are required by the labor market, to achieve the priorities of Oman Vision 2040 in developing the educational system at all levels and improving its outputs by focusing on raising the quality of education so that graduates become qualified to enter the labor market with competitive abilities, competences and skills.

The study aimed to identify the role of debates in developing leadership skills among students of higher education institutions in the Sultanate of Oman, and the study sample consisted of students of higher education institutions in the Sultanate of Oman, where the number of study participants reached (263) students, which is a non-random sample, and the researcher followed the analytical descriptive approach to analyze, interpret and collect data accurately and objectively, and the study relied in collecting its data on a questionnaire which the researcher has developed after reviewing previous studies, to reach the following expected results:

Debates have a positive impact on the development of persuasion skills among students of higher education institutions in the Sultanate of Oman.

Debates have a positive impact on the development of problem-solving skills among students of higher education institutions in the Sultanate of Oman.

The results of the study showed a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of debates on persuasion, and a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of debates on problem solving. In light of the results, the study recommends activating the activity of debates in higher education institutions in the Sultanate of Oman as a course of study or student activity and urge students to participate in debates to develop their skills, and the study also recommends the expansion of research in the field of debates, especially with regard to the employment of debates in the administrative field.

Keywords: Debates, Leadership Skills, Persuasion, Problem solving, Oman.

**المقدمة:**

تولي السلطنة اهتمام كبير بتنمية وتطوير القطاع الشبابي كونهم الثروة الحقيقية لأي مجتمع، وصنع قيادات شبابية تساهم في تنمية المؤسسات الحكومية والخاصة والمنافسة محليا ودوليا وذلك بتصميم برنامج وطني ضمن رؤية عمان 2040 لتطوير القدرات الشبابية في مختلف المجالات وترسيخ قيمة الحوار بين الشباب العماني، ولمؤسسات التعليم العالي دور كبير في تطوير مهارات الطلبة وإعدادهم لسوق العمل ورفده بمخرجات ذات كفاءات عالية وقادرة على التعامل مع التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي في وسائل الاتصال بين شعوب العالم مما يحقق رؤية عمان 2040.

ونظرا لما يشهده العالم اليوم من التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور في وسائل الاتصال والتي ساهمت في تطور بيئة الأعمال وتعقيداتها والتي تتطلب كفاءات شبابية قادرة على التعامل مع هذا التطور، فإن الأمر يتطلب تدريب الطلبة على المناظرات وخاصة في المرحلة الجامعية التي تعد المرحلة الأخيرة قبل الدخول إلى الحياة المهنية المتعلقة بالوظيفة، بغية جعل الطالب قادرا على النقاش والحوار وتحليل القضايا والأفكار والدفاع عن وجهة نظره وأفكاره وحقوقه، وأن نجعل منه قائدا حقيقيا ينهض بوطنه لمواكبة هذا التقدم والتطور[1] .

فالمناظرات قضية ذات بعد مستقبلي تساعد على تهيئة الجيل الحالي للانخراط في الحياة العامة وسوق العمل ومواجهة تحديات المستقبل بتطوير مهاراتهم في الحوار والإقناع من خلال مناقشة القضايا المعاصرة بأسلوب يتسم باحترام الآراء والتفاعل مع وجهات النظر المختلفة مما يساهم في تكوين قيادات شبابية قادرة على التحاور والإقناع وحل المشكلات، وهنا تتجلى أهمية المناظرات في بناء شخصية الطالب القيادية بتطوير مهارات التواصل بين الأفراد والتي تشكل أساس الشخصية القيادية كونها تشمل مجموعة من المهارات منها مهارة الإقناع التي تعد مفتاح القائد الناجح[2] .

يشهد سوق العمل منافسة عالية من المؤسسات في مختلف القطاعات، لذا تواجه المؤسسات تحديات كثيرة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل، ومن أجل هذا فإنها تسعى إلى توظيف كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذه التحديات وتساهم في حلها والعمل على تطوير المؤسسة، وكسب رضا العملاء وتوثيق العلاقات مع الأطراف الأخرى ذات الصلة، لذا فإن تساهم المناظرات إلى إكساب الطالب المهارات اللازمة التي تؤهله للمنافسة في سوق العمل، كمهارتي الإقناع وحل المشكلات، من خلال رفع درجة ومستوى قدرة الطالب في المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات داخل المؤسسة والتي تعتمد على درجة عالية من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه، وتحديد العوامل والأسباب التي أدت لحدوث مشكلة فى العمل ووضع العديد من الحلول البديلة لحل المشكلات الإدارية، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للحلول البديلة، واختيار أنسب البدائل لحل

المشكلات الإدارية واستخدام المنهج العلمي عند اتخاذ أي قرارا إداري وإدراك شروط القرار الإداري الجيد، إضافة إلى القدرة على إقناع فريق العمل بوجهة النظر الخاصة في حل المشكلة والتي تعتمد على مهارة صياغة الحجة وتدعيمها بالأدلة والبيانات العلمية، إضافة إلى التواصل مع العملاء والتي تتطلب مهارة عالية من الإقناع لتحقيق أهداف المؤسسة.

**مشكلة الدراسة:**

ركزت رؤية عمان 2040 في أولوياتها على تطوير النظام التعليمي بجميع مستوياته وتحسين مخرجاته من خلال التركيز على رفع جودة التعليم بحيث يصبح الخريجين مؤهلين لدخول سوق العمل بقدرات وإمكانات ومهارات منافسة، تلبي مستويات الإنتاج والتنافس المطلوب لبناء اقتصاد معرفي مستدام، وتعزز الأمان الوظيفي في القطاع الخاص إضافة إلى تطوير المؤسسات والكوادر التعليمية والتربوية، ومن أجل تحقيق ذلك يستوجب بناء نظام تعليمي تفاعلي محفز، ونظام تدريبي مهني يعنى بإكساب الطلبة مهارات عالية تساعدهم على دخول أسواق العمل، تمكنهم من رفع مستوى الإنتاج وتحسين كفاءة الاقتصاد[3] .

واستجابة لرؤية عمان 2040 لبناء اقتصاد معرفي مستدام، ورفع مستوى الإنتاج وتحسين كفاءة الاقتصاد، يسعى سوق العمل العماني إلى استقطاب موظفين يمتلكون مهارات قيادية لديهم القدرة على التحليل المنطقي للأحداث والقضايا التي تواجه المؤسسة و نقد الإجراءات والقرارات الصادرة من المؤسسة إضافة إلى القدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة مما يساهم في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعتبر مهارات الإبداع والقيادة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل والعمل الجماعي وحل المشكلات والقدرة على التحليل من أهم المهارات التي أكد عليها مسح أرباب العمل 2016، وبما أن هذه المؤسسات تعتمد في التوظيف على مخرجات مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان فقد أظهرت نتائج مسح الخريجين والتي نفذته وزارة التعليم العالي في يوليو 2019 في مقارنتها بين المهارات والمعارف المكتسبة خلال مرحلة الدراسة، وبين ما هو مطلوب في سوق العمل، تأتي المهارات التحليلية كالقدرة على حل المشكلات في المرتبة الثانية كأهم التحديات التي تواجه الخريجين في سلطنة عمان بعد مهارات اللغة الانجليزية التي احتلت المرتبة الأولى والتي يتطلبها سوق العمل، وتتماشى هذه النتائج مع نتائج مسح الخريجين عام 2017 أي أن المشكلة ما زالت مستمرة[4] .

وبعد إجراء الباحث عدد من المقابلات مع طلبة التعليم العالي، لوحظ أن هناك ضعفا لدى عدد كبير من الطلبة في المهارات القيادية والمتمثلة في مهارات الحوار والإقناع، التفكير الناقد، التحليل المنطقي وحل المشكلات إضافة إلى التمسك والتعصب لآرائهم، وفي المقابل لاحظ الباحث بأن الطلبة المشاركين في

جماعات المناظرات والمسابقات المحلية والدولية في ذات المجال يتمتعون بمهارات عالية كالمهارات القيادية والتي تم اكتسابها من خلال الممارسة المستمرة للمناظرات.

وعندما نتتبع لجهود السلطنة في نشر ثقافة المناظرات فإن وزارة الثقافة والرياضة والشباب وبالتعاون مع مركز مناظرات عمان تنظم سنويا البطولة الوطنية للمناظرات – منذ عام 2016– لطلبة مؤسسات التعليم إيمانا منهما بأهمية المناظرات في تطوير مهارات الطلبة في الحوار والإقناع وحل المشكلات، وإشراكهم في مسابقات دولية لتطوير خبراتهم بالاحتكاك مع خبرات دولية، وتشجيع مؤسسات التعليم على العالي على تأسيس جماعات طلابية للمناظرات، وفي المقابل نجد عدد قليل من المؤسسات قامت فعليا بتأسيس جماعات وأندية طلابية تُعنى بنشاط المناظرات، حيث يبلغ عددها 12 نادي على مستوى السلطنة في أكثر من 60 مؤسسة تعليم عال(مركز مناظرات عمان، 2021)، وهذا يشير إلى عدم اهتمام أو ايمان المؤسسات التعليمية بدور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى الطلبة.

لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة التعليم العالي في سلطنة عمان.

**أسئلة الدراسة:**

بالرجوع إلى مشكلة الدراسة يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

**إلى أي مدى تؤثر المناظرات في الإقناع وحل المشكلات كمهارات أساسية في القيادة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة سؤالين:

- ما مستوى تأثير المناظرات على مهارة الإقناع لدى أفراد عينة الدراسة؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار المناظرات نشاط معزز في القدرة على حل المشكلات؟

**أهداف الدراسة:**

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في تحديد ومعرفة دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية (الإقناع، حل المشكلات) لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وتكمن الأهداف الفرعية كالتالي:

- التعرف على دور المناظرات في تطوير مهارة الإقناع لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
- التعرف على دور المناظرات في تطوير مهارة حل المشكلات لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

**أهمية الدراسة:**

تنطلق أهمية الدراسة من دورها الفعلي في رفد المحتوى العلمي والمعرفي المتعلق بالمناظرات وربطه المباشر بالجانب التطبيقي والإداري للمساهمة في حل مشكلة الدراسة، حيث تنقسم أهمية الدراسة إلى :

**الأهمية العلمية:**

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تسليط الضوء على المناظرات ودورها في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي، كما تستمد الدراسة أهميتها العلمية في تقديم محتوى علمي مفصل للتعريف بالمناظرات وأهدافها، وفوائدها، وآدابها، وعناصرها، كونها أول دراسة علمية في هذا المجال في جامعة الشرقية – حسب علم الباحث – مما يساعد المؤسسات التعليمية والطلبة من الاستفادة منها في تفعيل المناظرات بطريقة علمية ممنهجة ومساعدة الطلبة على تطوير مهاراتهم في الإقناع وحل المشكلات التي تعتري طريقهم بمهارة عالية، إضافة إلى تعزيز المكتبة العربية والحقل التربوي بدراسات علمية تختص بالمناظرات في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال.

وتتجلى أهمية الدراسة أيضا من خلال الفئة المستهدفة في الدراسة لما لهذه الفئة من دور فعال في المشاركة في بناء المجتمع وتطويره والمساهمة في تحقيق رؤية عمان 2040.

**الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية للدراسة تفعيل المناظرات في مؤسسات التعليم العالي كمقرر دراسي أو نشاط طلابي لاصفي، لصقل شخصية الطلبة القيادية من خلال تنمية المهارات التي يكتسبها الطالب من ممارسة المناظرات، بما يساهم في تحقيق رؤية ورسالة مؤسسات التعليم العالي في تخريج جيل قادر على المنافسة في سوق العمل بما يمتلكه من مهارات في الحوار والإقناع، التفكير الناقد، التحليل المنطقي وحل المشكلات، كما تتمثل الأهمية العملية في توظيف المناظرات في الجانب الإداري لمؤسسات العمل من خلال استخدامها كنشاط معزز لتنمية مهارات الموظفين، وذلك باعتمادها في برامج التطوير المهني للمؤسسات.

**الفرضية الرئيسية:**

– للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

**الفرضيات الفرعية:**

H1– للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة الإقناع لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

H2– للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة حل المشكلات لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

**حدود الدراسة:**

حدود الدراسة هي الإطار الذي يرسمه الباحث لكي يسير وفقا له في دراسته لتحقيق معايير جودة البحث العلمي، كما أنها تسهل عمل الباحث من خلال تنظيم تفكير الباحث في تحديد المشكلة و بناء الفرضيات العلمية، وبالتالي تسهل من عملية البحث وتمكنه من إنجازه بوقت أقصر، وفي هذه الدراسة تتمثل حدود الدراسة في التالي:

**الحدود المكانية للدراسة**

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بسلطنة عمان.

**الحدود الزمانية للدراسة**

تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات والمعلومات من العينة المستهدفة خلال فصل الربيع من العام الأكاديمي 2021/2022م.

**الحدود البشرية للدراسة**

تستهدف هذه الدراسة طلبة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

**الحدود الموضوعية للدراسة**

تناولت هذه الدراسة دور المناظرات –كمتغير مستقل– في تطوير المهارات القيادية (الإقناع، حل المشكلات) كمتغير تابع– لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

**التعريفات الإجرائية:**

-**المناظرات:** حوار متبادل بين فريقين من المتحدثين يمثلان اتجاهين مختلفين حول قضية معينة، ويسعى كل منهما إلى إثبات وجهة نظره، والدفاع عنها بشتى الوسائل العلمية والمنطقية واستخدام الأدلة والبراهين وصولا إلى إقناع الجمهور[5].

ويعرفها الباحث بأنها حوار بين طرفين حول قضية جدلية أحدهما مؤيد والأخر معارض يسعى كل طرف منهما بإثبات وجهة نظره باستخدام حجج منطقية مدعمة بالأدلة والبراهين العلمية وبأسلوب يتسم باحترام الرأي وعدم التعصب والتفاعل مع وجهات النظر المختلفة.

-**المهارات القيادية: هي** مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل المهارات الذاتية الممتثلة بالصفات الشخصية، والقدرات العقلية، والمهارات الإنسانية والإدراكية والفنية[6] .

-**الإقناع: يعرف** الإقناع بأنه القيام بتغيير أفكار أو وجهات النظر أو أراء أو اتجاهات أو معتقدات وتعزيزها لدى الأخرين[7] .

- **حل المشكلات:** يعرف أسلوب حل المشكلات بأنه: نشاط عقلي يستخدم فيه الفرد مجموعة من العمليات العقلية الموجهة، مستعينا بما لديه من خبرات ومعلومات ومهارات سابقة من أجل الحصول لحل لموقف يقف حائلا بينه وبين الوصول لهدفه[8] .

**2/ الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**أولاً: الإطار النظري**

يعتبر فن المناظرات من الفنون التي تساهم في تطوير شخصية الطالب وتكوين الشخصية القيادية من خلال تطوير مهارات الحوار والإقناع، وحل المشكلات، والتفكير النقدي، والتحليل المنطقي، ولأهمية المناظرات سعت المؤسسات التعليمية ( الجامعات والمدارس ) في دول العالم إلى تبني تفعيل نشاط المناظرات ضمن الأنشطة الطلابية اللامنهجية من خلال تنظيم الدورات التدريبية والمسابقات الدورية على مستوى محلي ودولي وذلك لإيجاد مساحة يستطيع من خلالها الطالب ممارسة المناظرة باستمرار لضمان تطوير مهاراته الشخصية، كما اعتمدت بعض الجامعات العالمية المناظرات كمقرر دراسي معتمد ضمن الخطة الدراسية للطالب بهدف ضمان تعلم الطالب لأسس المناظرات والتدريب عليها من خلال التطبيقات العملية للمناظرة.

وفي هذا الفصل سنستعرض مفهوم المناظرة، وأهميتها، وفوائدها، وآدابها، كما سنتطرق إلى علاقة بالمهارات القيادية وتوضيح دور الجامعات في صقل هذه المهارات.

**المناظرات:**

فن المناظرات فن قديم عرف منذ القدم ومارسه الأفراد في مختلف المجالات عبر السنين، فالبشر يلجؤون إلى المناظرات للوصول إلى الحقائق. وتعد المناظرات وسيلة من وسائل التطوير المهني من جهة، إضافة إلى القدرة على إقناع الأخرين، حيث يتضمن ذلك تعرض المتعلمين إلى العديد من مهارات التواصل اللغوي[9] .

وهي حوار ونقاش بين شخصين أو فريقين لتبادل الحجج والأدلة والبراهين، حول قضية أو مسألة ما، وكل فريق أو طرف يسعى لإثبات حججه وبراهينه[10].

إن أبرز ما يجعل من المناظرات فنا ذا أهمية بالغة هو الهدف الأساسي الذي من أجله تقوم المناظرات، حيث إن هدف المناظرة في الأساس هو الوصول إلى الحقيقة، وإزالة الغشاوة والظلمة من عين الطرف الأخر، وترسيخ ثقافة الحوار وجعلها ثابتة في الفكر والسلوك، من أجل بناء أجيال تقوم على احترام الآراء والخصوصيات، والتشجيع على قيم ومبادئ الحوار الهادف والمتوازن والهادف والتعاون المثمر والاحترام المتبادل[11] .

وللمناظرات فوائد عدة تتمثل في زيادة المخزون المعرفي للطالب حيث أن التناظر حول القضايا المطروحة تتطلب محتوى علمي ومعرفي يستند به المتناظر في صياغة حججه والدفاع عن موقفه مما يجعله في إطلاع مستمر على القضايا المعاصرة والبحث عن مصادر ومراجع علمية مما يترتب عليه الحصول على قدر جيد من المعرفة، كما أنها تنمي مهارة التفكير الناقد والقدرة على بناء وتنظيم الأفكار حيث على الطالب أن يحلل حجج الفريق الأخر وتقييم المصادر والأدلة المذكورة في المناظرة إضافة إلى نقد الأفكار المطروحة وإظهار جوانب القوة والضعف فيها ومدى ملائمتها للواقع، ومن فوائد المناظرات أنها تساعد الطالب على حل المشكلات من خلال التعمق في دراسة المشكلة وتحليلها واقتراح الحلول وتقييمها و واقعيتها ومدى إمكانية تطبيقها، إضافة إلى تنمية وتعزيز قيم الاحترام واحترام الرأي الأخر، وعدم التعصب للآراء، كما أنها تعمل على تطوير المهارات الشخصية من خلال الممارسة المستمرة كالإنصات، والفهم، والتحدث، والتخطيط، والعمل الجماعي وروح المنافسة وتقبل الآخر[12] .

وتهدف المناظرات إلى توعية الطلبة بالقضايا العامة وزيادة إلمامهم بها، وتشجيعهم على القراءة الحرة والاطلاع على المعلومات والبيانات من مصادرها الأساسية وتوظيفها في أحاديثهم ومحاوراتهم، كما تهدف إلى تطوير مهارة التعليل والتدليل والمحاجة بالمنطق والدليل المقنع، وزيادة الثروة الفكرية واللغوية وتوظيفها في طرح الآراء والدفاع عنها، كما أنها تهدف إلى توفير مساحة للطلبة للتعبير عن آرائهم واحترام أراء الأخرين في إطار تربوي موجه وبناء، إضافة إلى إكساب الطلبة الثقة بالنفس، والقدرة على الحديث أمام الجماهير(سلامي، 2014).

كما أن للمناظرات آداب يجب على المتناظر التقيد بها لضمان نجاح المناظرة وتحقيق الهدف منها تتمثل في المصداقية وذلك بطرح معلومات وبيانات من مصادر علمية موثوقة، والالتزام بالمعايير الأخلاقية كحسن الخلق وتجنب السب أو القذف بالألفاظ السيئة والغير مقبولة دينيا وأخلاقيا ومجتمعيا، والالتزام بقوانين المناظرة في النقاش وعدم المقاطعة أو الحديث الجانبي أثناء المناظرة والالتزام بالوقت المحدد[13].

**عناصر المناظرة:**

للمناظرة عدة عناصر لا تكتمل بدونها وهي: القضية والتي تعتبر موضوع المناظرة التي يتنافس ويتحاور حولها المتناظرون، وتكون جدلية قابلة للنقاش. أما العنصر الثاني فهو المتناظرون وينقسمون لفريق موالاة يوالي القضية من خلال تأييد نص القضية وذلك بتعريف القضية وتحديد المشكلة والنتيجة التي يسعى للوصول إليها في المناظرة، أما الفريق الثاني فهو المعارضة الذي يعارض القضية المطروحة للتناظر من خلال تفنيد موقف الفريق الخصم وإيجاد الخلل في طرحه، أما العنصر الأخير فهو التحكيم والذي يحدد الفائز أو الخاسر في المناظرة بناء على عدة معايير وهي استراتيجية الفريقين والمحتوى العلمي وأسلوب المتناظرين[14] .

**ثانياً: الدراسات السابقة**

**الدراسات العربية السابقة**

أجرى الشطي دراسة هدفت إلى دراسة أثر تطبيق منهج تدريبي قائم على المناظرات في تنمية مهارة التحدث لدى المتعلمين الموهوبين في الصف الثامن بدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج التجريبي في تطبيق الدراسة على الطلبة الموهوبين في الصف الثامن بدولة الكويت حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين بالتساوي، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية ، وبعد تطبيق المنهج تدريبي وصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في تنمية الطلاب الموهوبين في الصف الثامن لكل من: أسلوب التحدث وطبقة الصوت واللغة العربية وبناء الفكر تعزى لمنهج المناظرات التدريبي.

وأوصت الدراسة باعتماد منهج المناظرات في تدريس مهارات التحدث والاستماع والتدريب عليها، كما أوصت بإجراء دراسات وبحوث تجريبية حول أثر منهج المنارات في تنمية المهارات المختلفة كمهارة التفكير الناقد، ومهارات القيادة والعمل التعاوني وغيرها[15] .

كما أجرى الدكتور الظفيري بحث هدف إلى تنمية الكتابة الإقناعية لدى طلاب أكاديمية سعد العبد الله الأمنية، وقام ببناء قائمة مهارات الكتابة الإقناعية اللازمة للطلاب، واختبار الكتابة الإقناعية، إضافة الى استخدام إستراتيجية قائمة على الحجاجية التي تعد من أهم وسائل الإقناع حيث تعتمد على دحض أدلة الأخرين وإثبات الفكرة بأدلة عقلية ومنطقية اعتمادا على خطوات محددة، وتم اختيار مجموعتي البحث التجريبية والضابطة وعدد كل منها 30 طالبا. وأظهرت النتائج تفوق طلاب المجموعة التجريبية على طلاب المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار مهارات الكتابة الإقناعية، مما يشير إلى فاعلية الاستراتيجية القائمة على الحجاجية في تنمية الكتابة الإقناعية[16] .

وأما الصيعري فأجرى دراسة حول أثر استخدام استراتيجية المناظرة في تنمية مهارات الحوار والإقناع في مادة اللغة العربية لدى طلاب الصف الثاني الثانوي، تهدف إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجية

المناظرة في تنمية مهارات الحوار والإقناع في مادة اللغة العربية لدى طلاب الصف الثاني الثانوي في مدينة سكاكا في السعودية، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي والمنهج شبه التجريبي. وتمثلت أداة البحث في اختبار لقياس مهارات الحوار والإقناع، حيث تم تطبيق الاختبار القبلي على عينة البحث والمكونة من مجموعتين، مجموعة تجريبية عددها (19) طالبا، ومجموعة ضابطة وعددها (16) طالبا. ومن ثم تم تدريس المجموعة التجريبية باستخدام المناظرة والمجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية العادية، بعد ذلك تم تطبيق الاختبار البعدي على المجموعتين. وأظهرت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح المجموعة التجريبية في اختبار مهارات الحوار والإقناع البعدي. وأوصت الدراسة بتوجيه المختصين الى الاهتمام بتدريب الطلاب على استراتيجية المناظرة وتنمية مهارات الحوار والإقناع[17] .

وفي دراسة صلاح الدين التي هدفت إلى التعرف على فاعلية تنفيذ برنامج قائم على النظرية الحجاجية لتنمية مهارات الكتابة الإقناعية والوعي بالقضايا الفلسفية لدى طلاب المرحلة الثانوية، تم اختيار عينة البحث وعددها ( 60 ) طالبا وطالبة من الصف الثاني الثانوي وتم تقسيمهم إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية بواقع (30) طالبا وطالبة في كل مجموعة، وقد طبقت أداتي بحث وهما: اختبار مهارات الكتابة الإقناعية ومقياس الوعي بالقضايا الفلسفية من إعداد الباحث، وطبقت على مجموعتي البحث تطبيقا قبليا في بداية الفصل الدراسي الأول من العام 2019/2020، وبعد تطبيق البرنامج المقترح في ذات الفصل الدراسي تم تطبيق أداتي البحث تطبيقا بعديا. وبعد مقارنة النتائج توصلت الباحثة إلى وجود فروق ات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب في المجموعة التجريبية والضابطة في الأداء البعدي لصالح المجموعة التجريبية، وأكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنمية مهارات الكتابة الإقناعية وتنمية الوعي بالقضايا الفلسفية، حيث تعتبر الكتابة الإقناعية شكل من أشكال الإقناع كما أن تنمية الوعي بالقضايا الفلسفية والإجرائية أحد الفوائد التي يجنيها الطالب من مشاركته في المناظرات[18].

**الدراسات الأجنبية**

أجرى اليمن وآخرون دراسة عن استراتيجية التعليم بالمناظرات ، وأظهرت النتائج أن هناك قيم وأخلاقيات خرج بها المشاركون في التجربة وهي: الصبر، الثقة بالنفس، العمل الجماعي، التعاون، التعلم الذاتي، التفكير النقدي، التفكير المنطقي، تنظيم الأفكار واحترام أراء الآخرين وقدراتهم. وتتفق معهم دراسة هيدايتي وآخرون في دعم استراتيجية المناظرة لتطوير مهارات التفكير المنطقي إضافة إلى تأكيد الدراسة على تطوير الطلاب في استراتيجيات الخطاب من ناحية ربط الجمل، والألفاظ، وتنظيم الأفكار، والحجج[19] .

وفي دراسة دوهايلوجسود والتي أجريت على 4 مدارس، ركزت على العناصر التي يستخدمها الطلاب في المناظرة. حيث تشمل هذه العناصر تحركات الطلاب ولغتهم الجسدية، والأدلة المستخدمة لدعم الحجج والبراهين في المناظرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب أكثر ميلا لدعم مواقفهم بالأدلة النصية بدلا من التركيز على معارضة نقاط الفريق الأخر[20] .

وأجرى فارقو دراسة في أكاديمية الجيش الأمريكي أو كما يطلق عليها "ويست بوينت" في نيويورك وتم أخذ عينة من 70 طالبا من طلبة القانون وتم أخذ استجابة 52 شخص باستخدام أكثر من طريقة في التدريس مثل المحاضرات وعرض الفيديوهات وعرض الأخبار وتفنيد المقالات وطريقة المجموعات الصغيرة للمناقشة والمناظرات رغبة في زيادة عدد المشاركين في تحضيرات الصف الدراسي ومهارات الإلقاء المتقن، وقدم الباحث طريقة المناظرة لتعليم طلبته حقوقهم الفردية مثل حرية الخطاب، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الطلبة يكونون أكثر فعالية عندما يلعبون دور نشيط في التعليم وهذا يوجد في طريقة المناظرة، بعكس تلقي المعلومات فقط في طريقة المحاضرة، وأن طريقة المناظرة توفر رابط ايجابي ما بين مشاركة الطلاب والتفكير النقدي، بالإضافة الى زيادة تحصيلهم العلمي، وأن المناظرة تحفز مشاركة الطلبة خلال وجودهم في الغرفة الصفية وتزيد من انتباههم[21] .

وأكدت دراسة سميث على ما توصلت إليه من دور الدليل العملي والمصداقية في أسلوب المناظرات في البرلمان البريطاني خلال تحليل الكتيبات والأدلة والمسابقات البرلمانية، وعلاقة تلك المناظرات بمدى المعقولية، وعلاقتها بالقدرة على الإقناع[22] .

كما هدفت دراسة أوميليتشيفا وأولقا إلى مقارنة بين مميزات المحاضرات والمناظرات في تعزيز تعلم الطلبة في مقرر مقدمة العلوم السياسية، في إحدى الجامعات الحكومية، وتم استخدام المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (60) طالبا بواقع 27 طالبة و 33 طالب تم تقسيمهم إلى شعبتين، الشعبة الأولى وتم تدريسهم بطريقة المناظرة، أما الشعبة الثانية تم تدريسهم بطريقة المحاضرة، وبواقع 6

محاضرات ذات طابع جدلي لكل طريقة، وتم استخدام اختبار wald-walfowit ، وأظهرت النتائج أن متوسط المعرفة في المحاضرات كان أفضل منها في المناظرات، بينما قابلية التطبيق والفهم كان أفضل في طريقة المناظرة، كما أظهرت النتائج أن درجة التغير في اهتمام الطلبة وتركيزهم وأسلوبهم نتيجة اختلاف التعليمات من قبل المعلمين كان بدرجة أفضل في طريقة المناظرة، وأن تأثير المناظرات على سلوك الطلبة أكثر إيجابية من طريقة المحاضرة، بالإضافة إلى إدراك أكبر وإتقان لمهارات التفكير الناقد والتحدث[23] .

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة هدفت إلى قياس أثر المناظرات على متغيرات مختلفة كما أنه تم تطبيقها على عينات مختلفة من طلبة المدارس والجامعات إضافة إلى تنوع المناهج البحثية المستخدمة فيها، حيث طبقت دراسة (البنا، 2016 ؛ الصعيري، 2020 ؛ صلاح الدين، 2020 ؛ الشطي، 2021 ؛ دوهايلوجسود، 2017) على طلبة المدارس وتناولت أثر المناظرات على عدد من المهارات للطلبة كمهارة اتخاذ القرارات، الحوار والإقناع، الكتابة الإقناعية – شكل من أشكال الإقناع – التحدث، لغة الجسد والاستدلال وتعتبر هذه المهارات مهارات قيادية، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسات إلى أن للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة المدارس وبالتالي بالإمكان تعميم هذه النتائج على طلبة الجامعات.

بينما دراسة (قرة أعين، 2017 ؛ السبيعي، 2016 ؛ الظفيري، 2021 ؛ شوقي وشحاته، 2003 ؛ فارقو، 2012 ؛ أوميليتشيفا وأولقا، 2008) طبقت على طلبة الجامعات وتناولت عدة مهارات مثل ترقية كفاءة الكلام، التفوق في المناظرات وعلاقتها بالمهارات القيادية، الكتابة الإقناعية، الإقناع، حل المشكلات، التفكير النقدي، الإلقاء، وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن للمناظرات دور كبير في تطوير هذه المهارات لدى طلبة الجامعات، كما أوصت بتدريس المناظرات في الجامعات وتفعيله كنشاط طلابي في المدارس والجامعات.

كما أن دراسة (مايرز وسيلفر، 2006) تشيران إلى أن من أهم معايير الشخصية القيادية هي مقدرة الطالب على التأثير والإقناع، إضافة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة وحل المشكلات، بينما تشير دراسة (الوذيناني، 2017) إلى دور الجامعات في تطوير المهارات القيادية من خلال تفعيل الأنشطة الطلابية والتي تتضمن المناظرات وتتفق معها دراسة كلا من (يوسف أبو كوش، 2012)، (ليبرد، 1999)، (Gallagher, 2000) و (Masson, 2011).

لذا ومن خلال ما ذكر أعلاه نجد أن للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي، ولهذه المؤسسات دور كبير في العمل على تطوير مهارات الطلبة من خلال تنفيذ الأنشطة الطلابية التي تساهم تطوير مهارات الطلبة وصقل شخصياتهم وإعدادهم لسوق العمل.

**المنهج المتبع للدراسة:**

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من طلبة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان البالغ عددهم أكثر من 121 ألف طالبا وطالبة (التعليم في سلطنة عمان،2021)، حيث يؤكد (العساف، 2006) أن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد الدراسة لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن قد يلجأ الباحث لاختيار عينة منهم لعدة أسباب.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة البحث من الطلبة الذين خاضوا تجربة المشاركة في المناظرات فقط وذلك من خلال الدورات التدريبية والمسابقات المحلية الدولية للوصول إلى نتائج حقيقية، حيث بلغ عدد العينة النهائي 263 طالبا وطالبة، مقسمين على 69 طالبا و 194 طالبة من مختلف مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة ( الاستبانة ) الالكترونية على عينة الدراسة بطريقة مباشرة غير عشوائية ( قصدية )، شملت كل مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بسلطنة عمان، وبلغت عدد المستجيبين للاستبانة 303 ، وتم استبعاد مشاركة 40 مستجيب لعدم توفر شرط المشاركة في المناظرات.

**المقياس المستخدم:**

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في سلم الإجابة، حيث يعُّد أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبانات، وتم اعتماد أسلوب ليكرت ذو التدرج الخماسي، والذي استخدمه البحث الحالي، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه.

**مقياس ليكرت الخماسي**

| الاختيار | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وفقاً لهذا التدرج سوف يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة) ، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره(موافق)، وثلاث درجات إذا كان اختياره (محايد)، ويحصل على درجتين إذا كان اختياره (غير موافق ) ودرجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق بشدة)، كما هو مبين بالجدول.

**صدق أداة الدراسة وثباتها:**

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة في صورته النهائية تم إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

- **صدق الاستبانة:** ويقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.

**أ- الصدق الظاهري**

قام الباحث بالتحقق من صدق محتوى المقياس بصورته الأولية من خلال عرضه على ( 6 ) محكمين أكاديميين في جامعة الشرقية، و ( 4 ) متخصصين في مجال المناظرات من مراكز المناظرات؛ للإفادة من مخزون خبراتهم المعرفية في مجال اختصاصاتهم لجعل المقياس اكثر دقة وموضوعية. وقد أجرى المحكمون بعض التعديلات من حيث الصياغة اللغوية لبعض فقرات المقياس وتوضيحها بشكل أفضل، وبعد جمع الاستمارة التحكيمية من المحكمين والاطلاع على ملاحظاتهم وتعديلاتهم، تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلها تعديلا طفيفا ليتناسب مع المبحوثين.

**ثبات أداة الدراسة:**

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي باستخدام برنامج SPSS، لحساب ثبات جميع فقرات الأداة لكل متغير على حدة عن طريق معامل كرونباخ.

**معامل ثبات المقياس**

| الرقم | المحور | عدد الفقرات | معامل كرو نباخ |
|---|---|---|---|
| 1 | المناظرات | 7 | 0.736 |
| 2 | الإقناع | 7 | 0.779 |
| 3 | حل المشكلات | 7 | 0.732 |
| | **إجمالي عدد الفقرات** | 21 | |

أوضح الجدول أن معامل ثبات المقياس ككل( 0.843 )، كما أوضح الجدول أن معامل ثبات المقياس للمحور الأول "المناظرات" (0.736) ، في حين أوضح الجدول أن معامل ثبات المقياس في المحور

الثاني "الإقناع" (0.779)، وأوضح الجدول أن معامل ثبات المقياس في المحور الثالث "حل المشكلات" (0.732) وهذه المستويات من الثبات كافية، ويمكن الاعتماد عليها وتطبيقها على عينة الدراسة، وعليه تكون أداة الدراسة في حالة ثبات جيدة، وبهذا أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

## عرض النتائج ومناقشتها:

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما في الإحصاء، حيث يعرف بأنه القيمة الوسطية لمجموعة من القيم، ويتم حسابه من خلال حساب مجموعة من الأرقام مقسمة على عددها، كما أن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير عن وسطها الحسابي، ويعتبر من أهم وأفضل مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا واستخداما في التحليل الإحصائي، وسهل الفهم والحساب كذلك(GPSA, 2017).

**المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المناظرات**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | ساهمت المناظرات في امتلاكي لرؤية واضحة حول القضية لإقناع الجمهور | 4.414 | 0.823 |
| 2 | 1 | ساعدتني المناظرات على أن أستوعب أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية | 4.517 | 0.775 |
| 3 | 6 | ساعدتني المناظرات على الابتعاد عن الأحكام المسبقة التي تخص بعض القضايا | 4.338 | 0.817 |
| 4 | 3 | ساعدتني المناظرات على إدارة الاختلاف والالتزام بآدابه | 4.498 | 0.780 |
| 5 | 4 | عززت المناظرات لدي مبدأ عدم التعصب لوجهة نظر سابقة | 4.414 | 0.842 |
| 6 | 2 | ساعدتني المناظرات على الابتعاد عن الطعن والتجريح والسخرية من الآخر | 4.509 | 0.823 |
| 7 | 5 | زادت المناظرات من قدرتي على عدم التناقض في الحجج و الأدلة | 4.399 | 0.793 |

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المناظرات تراوحت بين (4.338– 4.517)، كان أعلاها الفقرة (2) التي نصها " ساعدتني المناظرات على أن أستوعب أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية " بمتوسط حسابي (4.517) وبمستوى مرتفع جدا، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " ساعدتني المناظرات على الابتعاد عن الأحكام المسبقة التي تخص بعض القضايا " بمتوسط حسابي بلغ (4.338) وبمستوى مرتفع، مما يعني ذلك أن محور المناظرات مرتفع حسب أفراد العينة ويدل أن المناظرات لها تأثير إيجابي على العينة وتجلت فيهم أداب وقيم المناظرات.

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإقناع:**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 8 | 5 | **لدي القدرة على عرض القضية الجدلية وشرح موضع الخلاف بدقة ووضوح** | 4.155 | 0.866 |
| 9 | 3 | **لدي القدرة على تقديم أسباب منطقية واضحة لدحض حجج الطرف الآخر** | 4.235 | 0.755 |
| 10 | 6 | **لدي القدرة على تقديم الأدلة والحجج بدقة** | 4.129 | 0.841 |
| 11 | 2 | **لدي القدرة على استخلاص نتائج منطقية من خلال عرض الأدلة الإقناعية** | 4.239 | 0.781 |
| 12 | 2 | **لدي القدرة على تحديد وجهات النظر المعارضة ذات الصلة بالقضية الجدلية** | 4.239 | 0.781 |
| 13 | 1 | **لدي القدرة على بناء حجج مضادة بناء على البيانات المتوفرة** | 4.285 | 0.765 |
| 14 | 4 | **لدي القدرة على التوصل إلى حكم حول صحة أو خطأ حجج الطرف الآخر** | 4.174 | 0.869 |

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإقناع تراوحت بين (4.129– 4.285)، كان أعلاها الفقرة (13) التي نصها " لدي القدرة على بناء حجج مضادة بناء على البيانات المتوفرة " بمتوسط حسابي (4.285) وبمستوى مرتفع جدا، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي نصت على " لدي القدرة على تقديم الأدلة والحجج بدقة " بمتوسط حسابي بلغ (4.129) وبمستوى مرتفع، مما يعني ذلك أن محور الإقناع مرتفع حسب أفراد العينة ويدل أن المناظرات لها تأثير إيجابي في تطوير مهارة الإقناع لدى أفراد العينة.

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور حل المشكلات:**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 15 | 4 | أحدد المشكلة التي تواجهني بشكل واضح | 4.247 | 0.807 |
| 16 | 3 | أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهني (الأسباب، أثرها الحالي) | 4.251 | 0.822 |
| 17 | 6 | أستخدم أسلوب منظم في مواجهة المشكلات | 4.155 | 0.825 |
| 18 | 6 | أدرس الظروف المرتبطة بالمشكلة (الزمان، المكان ، المعنيين بالأمر، المجالات) | 4.155 | 0.848 |
| 19 | 1 | أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية لجميع الحلول المقترحة | 4.319 | 0.769 |
| 20 | 2 | أفكر فيما يترتب على الحل في المدى القريب والبعيد | 4.270 | 0.795 |
| 21 | 5 | أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة | 4.182 | 0.817 |

يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور حل المشكلات تراوحت بين (4.155–4.319)، كان أعلاها الفقرة (19) التي نصها " أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية لجميع الحلول المقترحة " بمتوسط حسابي (4.319) وبمستوى مرتفع جدا، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث كانت في المرتبة الأخيرة الفقرتين (17,18) بمتوسط حسابي بلغ (4.155) وبمستوى مرتفع، مما يعني ذلك أن محور حل المشكلات مرتفع حسب أفراد العينة ويدل أن المناظرات لها تأثير إيجابي في تطوير مهارة حل المشكلات لدى أفراد العينة.

**تحليل الفرضيات:**

**الفرضية الأولى: للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة الإقناع لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | الارتباط R | معامل التحديد R2 | F | مستوى الدلالة Sig.*F | معامل الانحدار B | T | مستوى الدلالة Sig.*T |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المناظرات | **الإقناع** | **.651a** | **.424** | **192.369** | **.000b** | **.651** | **13.870** | **0.000** |

تشير نتائج نموذج الانحدار في الفرضية الأولى، حيث بلغ معامل الارتباط ($0.651^a$) وبلغ معامل التحديد (0.424) أي أن المناظرات تمثل نسبة 42.4% من التباين الحاصل في الإقناع وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( R2). كما جاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين المناظرات والإقناع بقيمة

(0.651)، ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. كما بلغت قيمة ف (192.369)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0.05).

**تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | نتيجة الفرضية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 2184.913 | 1 | 2184.913 | 192.369 | 0.000b | **قبول الفرضية** |
| الخطأ | 2964.418 | 261 | 11.358 | | | |
| الكلي | 5149.331 | 262 | | | | |

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة Sig هي ( 0.000 ) وهي أقل من ( 0.05 ) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل وهي أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا يؤكد على قبول الفرضية التي تنص على أن "للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة الإقناع لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان".

**الفرضية الثانية: للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة حل المشكلات لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | الارتباط R | معامل التحديد R2 | F | مستوى الدلالة Sig.*F | معامل الانحدار B | T | مستوى الدلالة Sig.*T |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المناظرات | **حل المشكلات** | .686a | .471 | 232.401 | .000b | .686 | 15.245 | 0.000 |

تشير نتائج نموذج الانحدار في الفرضية الثانية، حيث بلغ معامل الارتباط ($0.686^a$) وبلغ معامل التحديد (0.471) أي أن المناظرات تمثل نسبة 47.1% من التباين الحاصل في مهارة حل المشكلات وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R 2). كما جاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين المناظرات ومهارة حل المشكلات بقيمة (0.686) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. كما بلغت قيمة ف (232.401)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05).

**تحليل التباين الأحادي ( ANOVA )**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | نتيجة الفرضية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 2572.700 | 1 | 2572.700 | 232.401 | .000b | **قبول الفرضية** |
| الخطأ | 2889.293 | 261 | 11.070 | | | |
| الكلي | 5461.992 | 262 | | | | |

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة Sig هي ( 0.000) وهي أقل من ( 0.05 ) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل بالفرض البديل وهي أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا يؤكد على قبول الفرضية التي تنص على أن " للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارة حل المشكلات لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان".

**مناقشة النتائج:**

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي ينص على " إلى أي مدى تؤثر المناظرات في الإقناع وحل المشكلات كمهارات أساسية في القيادة؟"**

للمناظرات أداب وقيم تسعى لتأصيلها في المتناظر لتساهم في تطوير مهاراته القيادية، ولا بد للمتناظر أن يلتزم ويتمكن منها لكي يتمكن من المشاركة في المناظرات للعمل على تطوير مهارات الإقناع وحل المشكلات وبدونها لا يمكن للطالب من المشاركة في المناظرات، لذا ومن خلال فقرات محور المناظرات والتي تقيس تأثير المناظرات على شخصية المتناظر بترسيخ وتأصيل أداب وقيم المناظرات نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المناظرات تراوحت بين (4.338– 4.517) وهو مستوى مرتفع جدا، يشير إلى تأثير المناظرات بشكل إيجابي حول ترسيخ قيم وأدأب المناظرات والتي تمثلت في مساهمة المناظرات في إيجاد قناعة مشتركة حول قضية معينة وذلك بالتعمق في دراسة أبعاد القضية وخلفياتها، واستقاء جوانب الخلاف حول القضية بود ومحبة واحترام، مما يؤدي إلى شمول النظرة وسعتها، إضافة إلى الوصول إلى وضوح الرؤية حول القضية والابتعاد عن الأحكام التجريدية في قضايا الواقع، وتجنب النظرات الانفعالية والقناعات المسبقة وهي ما تسمى ب"الانحياز المعرفي" إلى جانب التدريب على أصول الحوار وتنظيم الاختلاف والالتزام بآدابه، وذلك بالابتعاد عن الطعن والتجريح والسخرية من الأخر، كما أنها تساهم في تعزيز قدرة المتناظر على بناء الحجج بشكل منطقي وسليم وعدم التناقض في الحجج والأدلة، واتفق مع هذه النتائج كل من دراسة (الشربيني، 2019 ؛ اليمن وآخرون، 2019 ؛ وأوميليتشيفا وأولقا، 2008).

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية**

**السؤال الأول: والذي ينص على " ما مستوى تأثير المناظرات على مهارة الإقناع لدى أفراد عينة الدراسة؟"**

نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإقناع تراوحت بين (4.129– 4.285)، وهو مستوى مرتفع جدا وعليه يتبين لنا أن مستوى المناظرات في الإقناع مرتفع جدا، ويوضح الباحث ذلك بأن مهارة الإقناع تعتمد على قدرة الطالب على صياغة الحجة بشكل منطقي وسليم، لأنه ولكي نستطيع أن نقنع طرف آخر في أي موقف كُنّا في المناظرة لابد أن تتوفر عدة معايير في الحجة، أولاً: أن تكون الحجة واقعية وتعني القدرة على تصديق أنّ هذا الأمر بالإمكان تطبيقه، أي أنّ كل المعطيات في الواقع تشير إلى أن هذا الأمر موجود، وبالتالي قدرة العقل على تقبل الشيء الموجود في الواقع تكون أكبر، فلا يمكن للعقل استنكار الفكرة ( الحجة ). فالأفكار التي لا يستطيع العقل غالبًا تصديقها هي تلك التي لا تملك المعطيات الكافية التي تثبت أنّها ستحدث في الواقع ولذلك هناك علاقة مباشرة بين واقعية الحجة وقدرتها على الإقناع.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كلا من (الظفيري، 2021 ؛ الصيعري، 2020 ؛ صلاح الدين، 2020 ؛ الشربيني، 2019).

**السؤال الثاني:** والذي ينص على "إلى **أي مدى يمكن اعتبار المناظرات نشاط معزز في القدرة على حل المشكلات ؟** "

بالاطلاع على نتائج محور حل المشكلات نجد أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور حل المشكلات تراوحت بين (4.155– 4.319) وهو مستوى مرتفع جدا أيضا، ونستنتج بأن للمناظرات ساهمت في تعزيز القدرة على حل المشكلات من خلال مشاركة الطلبة في المناظرات، ذلك أن تحليل الحجة – جوهر المناظرة– مرتبط بأبعاد ومجالات كثيرة أهمها: السياق التاريخي للمشكلة وهو من الأبعاد المهمة في دراسة أي حالة وهو النظر إلى مدى تأثير هذه المشكلة أو المعضلة على فئة معينة في فترة زمنية سابقة لتحديد الأثر السلبي لهذه المشكلة والمعطيات التي ساهمت في تضخيم هذا الأثر. دراسة هذا البُعد يمكن الطالب من معرفة مسببات المشكلة، دراسة فعالية الحل في تلك الفترة، ومعرفة السبب وراء عدم فعالية الحل وتضخم المشكلة. أما البعد الثاني فهو دراسة الوضع الحالي والذي يتحدث عن الوضع الحالي مع تطبيق القرار يعطي إمكانية المقارنة بين الماضي (قبل تطبيق القرار أو الحل) والحاضر (بعد تطبيق القرار أو الحل)، هذه الحجة بالتحديد تمكن المتناظر من معرفة إذا ما كان الحل سيساهم في حل المشكلة أو التقليل من آثارها، معرفة ما إذا كان الحل سينقلنا إلى عالم أفضل وهنا نتحدث بالضرورة عن الأثر المستقبلي للحل، ومعرفة ما إذا كان الحل قابل للتطبيق على أرض الواقع. والبعد الثالث لتحليل الحجة هي المستقبل مع تطبيق الحل وهو دراسة النتيجة وتوضيح كيف سينقلنا الحل من واقع سيء إلى واقع

أفضل أو أقل سوءًا. الحجة التي تتناول المستقبل تساعد في إثبات فكرة (لماذا تطبيق القرار مهم على المدى البعيد؟) وهذا الطرح هنا مهم جدًا لأنّه يقدم تبرير لماذا علينا أن نختار هذا الحل، أما البعد الأخير فهو أثر تطبيق القرار على الفئات المعنية حيث إن المشكلة بالضرورة تؤثر على المعنيين بها (المدير، العامل، المؤسسة، العملاء وغيرهم) وبالتالي هذه الحجة تدرس أثر تطبيق القرار على كل منهم حسب نوع ومجال القضية. غالبًا في هذه الحجة مقارنة واضحة بين حال المعنيين بالأمر قبل وبعد تطبيق الحل وفائدة المقارنة هنا هو إثبات لماذا تطبيق الحل أفضل؟

كل هذه الأبعاد هي عبارة عن تحليل ودراسة للوضع قبل وبعد تطبيق الحل وهي غالبًا ما تكون مقارنة تمكّن من الوصول إلى الإجابة على سؤال ما هو الحل الأفضل؟

لذا نجد علاقة واضحة بين صياغة الحجة ومهارة حل المشكلات المرتبطة بدراسة الأبعاد، لأن فكرة الموالاة والمعارضة لأي قضية تنطلق من أجل إثبات أن شيئًا أفضل من الآخر، وأن فكرة معينة لابد أن تطبق لتحل معضلة معينة، والنقاش الحاصل غالبًا من أجل إثبات أي الحلول أفضل، وبالتالي ومن خلال النتائج نجد بأن للمناظرات دور أساسي في تعزيز القدرة على حل المشكلات لدى الطلبة.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كلا من (البنا، 2016؛ ماسون، 2011 ؛ مايرز وسيلفر، 2006).

**الخاتمة وخلاصة بأهم النتائج:**

انطلق الباحث في هذه الدراسة من مشكلة ضعف المهارات التحليلية كحل المشكلات لدى الخريجين في سوق العمل بناء على مسح الخريجين في عامي 2017 و 2019 الذي نفذته وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان، وبناء عليه قام الباحث بدراسة دور المناظرات في تطوير المهارات القيادية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي، لأن المناظرات تقوم على مناقشة حلول لقضايا محلية ودولية في مختلف المجالات باستخدام أسلوب الإقناع وحل المشكلات، وعليه سعى الباحث لقياس مدى تأثير المناظرات على الطلبة المشاركين في البطولات المحلية الدولية للمناظرات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– للمناظرات تأثير إيجابي في تطوير مهارتي الإقناع وحل المشكلات، وذلك من خلال قدرتهم على إبداء الآراء التي تساهم في صناعة القرارات، ومعالجة القضايا الخاصة والمجتمعية بأسلوب علمي مدروس.

– ساهمت المناظرات في تأصيل قيم الحوار والإقناع والالتزام بآداب الاختلاف لدى الطلبة.

– ساهمت المناظرات في زيادة المحتوى المعرفي للطلبة في مختلف المجالات.

وبناء على هذه النتائج نستخلص بأن المناظرات تساهم بشكل كبير في حل مشكلة الدراسة في حال تم تطبيقها بشكل أوسع على طلبة مؤسسات التعليم العالي وعدم الاقتصار على البطولات المنظمة في هذا المجال، وتشجيع الطلبة على ممارسة هذا المجال بشكل مستمر حيث أن الاستمرارية تعمل على تطوير

مهاراتي حل المشكلات والإقناع بشكل مباشر، ولتحقيق فائدة أكبر وبشكل مستدام فإن الباحث يوصي بتدريس المناظرات في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، فمؤسسات التعليم العالي هي الحاضن الأكبر للشباب في مرحلة ما بعد الدبلوم العام، وهي الأقدر على تنفيذ برامج تعليمية للمناظرات بمرونة عالية، أو استخدام المناظرات كأداة تقييمية أكثر عمقاً وشمولية مقارنة بالعروض الفردية التي يقدمها الطلاب، كما يوصي الباحث حث المؤسسات الحكومية والخاصة على تنظيم برامج تدريبية في المناظرات لموظفيها الجدد ضمن خطط الإنماء المهني، لما لها من دور في تنمية مهارات التفكير الناقد والإقناع وحل المشكلات –حسب نتائج الدراسة– لإثراء الحوار في المؤسسة وتعزيز المهارات القيادية للموظفين حول هذه القضايا ذات الأولوية للمؤسسة، بما يخدم رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.

**الهوامش:**


1. السبيعي، فهد،(2016)، علاقة التفوق في المناظرات بالمهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة الخليج العربي، البحرين.
2. السلامي، عبداللطيف،(2014)، المدخل إلى فن المناظرة، مؤسسة قطر للنشر، دولة قطر.
3. وثيقة رؤية عمان 2040.
4. نتائج مسح الخريجين،2019،وزارة التعليم العالي.
5. السلامي، عبداللطيف،(2014)، المدخل إلى فن المناظرة، مؤسسة قطر للنشر، دولة قطر.
6. العمايرة، محمد،(2002)،مبادئ الإدارة المدرسية،الطبعة3،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
7. Van Gelderen, M. (2013). Winning People Over: Persuasion Skills for the Enterprising Person. 1-33.
8. عوض، أحمد،(2019)،التفكير الإيجابي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات وبتوجهات أهداف الإنجاز لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
9. Chang, K., & Cho. M. H. (2010). Strategy of selecting topics for debate teaching in engineering education. Religion, 30,(40), 21-50.
10. Scott, J. (2012). Sociological theory: Contemporary debates: Edward Elgar Publishing.
11. السلامي، عبداللطيف،(2014)، المدخل إلى فن المناظرة، مؤسسة قطر للنشر، دولة قطر.
12. الصيعري، حسين بن عيضة، ( 2020 )، أثر استخدام استراتيجية المناظرة في تنمية بعض مهارات الحوار والإقناع في مادة اللغة العربية لدى طلاب الصف الثاني ثانوي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
13. الشربيني، عبير فتحي محمد ابراهيم، ( 2019 )، استراتيجية الأقناع المستخدمة في معالجة القضايا الجدلية المقدمة عبر برامج المناظرات التليفزيونية بالتطبيق على برنامج "اجرا الكلام "، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام وفنون الاتصال، جامعة 6 اكتوبر ، العدد السابع عشر، مصر.
14. السبيعي، فهد،(2016)، علاقة التفوق في المناظرات بالمهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة الخليج العربي، البحرين.

15. الشطي، بدر فؤاد ( 2021 )، أثر تطبيق منهج تدريس قائم على المناظرات في تنمية مهارة التحدث لدى المتعلمين الموهبين في الصف الثامن، جامعة الكويت، الكويت.
16. الظفيري، محمد هديني، ( 2021 )، استراتيجية مقترحة قائمة على الحجاجية لتنمية مهارات الكتابة الإقناعية لدى طلاب اكاديمية سعد العبدالله الأمنية بدولة الكويت، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
17. الصيعري، حسين بن عيضة، ( 2020 )، أثر استخدام استراتيجية المناظرة في تنمية بعض مهارات الحوار والإقناع في مادة اللغة العربية لدى طلاب الصف الثاني ثانوي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
18. صلاح الدين، ولاء محمد، ( 2020)، برنامج قائم على النظرية الحجاجية لتنمية مهارات الكتابة الإقناعية والوعي بالقضايا الفلسفية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ص 601 – 655.
19. يماني، أماني، سجيني، منال،(2019)،ماهي المهارات الضرورية لمستقبل الطلبة؟،صحيفة مكة، مكة المكرمة، السعودية.
20. Duhaylongsod, L. (2017). Classroom debates in middle school social studies: Moving from personal attacks to evidence and reasoning. Middle Grades Research Journal, 11 (2) 99-115.
21. Vargo, S. P. (2012). Teaching by debate. (Master thesis). West Point, N Y, United States.
22. Harvey-Smith, Neill, (2011). The Practical Guide to Debating, Worlds Stylel/ British Parliamentary Style, N. Y., International Debate Education Association.
23. Omelicheva, M. Y. & Olga, A. (2008). Teaching with lecture or drbate? Testing the effectiveness of traditional versus active learning methods of instruction. PS: Political Science and Politics, (July): 603-7.

# تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية

**The Impact of Administrative Creativity on Job Performance in Higher Education Institutions, Sultanate of Oman, In the Governorates of North and South Al Sharqiyah**

يونس بن سعيد بن عيسى الراشدي، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان. حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة 213 من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية، كما صمم الباحث الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والمعلومات، ومن ثم استخدم الباحث برنامج ال SPSS الإحصائي للتحليل والمعالجة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإبداع الإداري – (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) – على الأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تكثيف الجهود والاهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين، تأسيس نظام ولائحة خاصة للحوافز وفق معايير علمية دقيقة تُضمن التميز والإبداع في الأداء، تأسيس دائرة أو حاضنة للإبداع لدعم المبدعين، وضع معايير وأسس واضحة ودقيقة للكشف عن العاملين المتميزين واستثمار طاقاتهم، الاستمرار في العمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، إصدار مجلة دورية تهتم بمواضيع الإبداع الإداري وأهميته وأساليب تنميته وتطويره لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، الأداء الوظيفي.

**Abstract:**

This study aimed to know the effect of administrative creativity in its four dimensions (fluency, originality, flexibility, and a sense of the problem) on job performance in higher education institutions in the governorates of North and South Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman. Where the researcher used in his study the descriptive analytical method to reach the results of the study, where the study sample consisted of 213 workers in higher education institutions in the governorates of North and South Al Sharqiya, and the researcher designed an electronic questionnaire to collect data and information, and then the researcher used the SPSS statistical program for analysis and treatment. Where the result of the study shows that the level of administrative creativity and job performance in higher education institutions in the

governorates of North and South Al Sharqiyah in the Sultanate of Oman was high. There is also a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the dimensions of administrative creativity (originality, fluency, flexibility, Sense of the problem) on job performance. The study also reached a set of recommendations, the most important of which are: intensifying efforts and paying attention to provide incentives and material and moral rewards for workers, establishing a special system and regulations for incentives according to accurate scientific standards that guarantee excellence and creativity in performance, establishing a department or incubator for creativity to support creators, setting clear and accurate standards and foundations for the detection of workers Distinguished people and investing their energies, continuing to work on the participation of subordinates in making decisions and delegating authority, issuing a periodical magazine concerned with the topics of administrative creativity and its importance and methods of development and development among workers, and highlighting or highlighting the creative workers in the magazine to encourage them to continue creativity.

**Keywords**: managerial creativity, originality, fluency, flexibility, sense of the problem, job performance.

---

**المقدمة:**

تواجه المؤسسات الصغيرة والكبيرة على المستوى العالمي اليوم تحديات كبيرة وذلك باختلاف أحجامها وهياكلها ومهامها وسياساتها وقيمها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وهذه التحدي يتمحور في حاجة تلك المؤسسات في رفع مستوى أداءها وكفاءتها ونموها حتى تتأقلم مع التغييرات السريعة ومواكبة المتطلبات التكنولوجية المتقدمة وسعيها نحو تحقيق الازدهار في البيئات المنافسة [1].

من هنا يأتي عنصر الإبداع وأهميته في المؤسسات والذي يتمثل في إبراز النمو والتقدم الحضاري والقيمة المضافة، وكما هو حل للتحديات التي تعاني منها المؤسسات في رفع مستواها. كما ويعتبر الإبداع هو بمثابة الركيزة الأساسية في الموارد البشرية، وأن المؤسسات تعتمد على العاملين الذين لديهم مهارات وقدرات إبداعية في تحقيق أهدافها. فالعامل المبدع سوف يكون قادر على مواجهة التحديات وحلها، قادراً على التأقلم ومواكبة التغيير المستمر، قادراً على طرح أفكار جديدة وغير مألوفة. العنصر البشري هو ثروة حقيقية ينبغي من المؤسسات استثمارها استثماراً صحيحاً لكي يبدع ويحقق مراد وغاية المؤسسة، لذا تأتي أهمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات في تطوير وتوفير ما يحتاجه العامل لكي يبدع سواء كان على المستوى التنظيمي في المؤسسة والذي يتمثل في توفير المناخ المناسب، الأدوات المتقدمة، التدريب، التحفيز وأنظمة العمل المناسبة، أو على مستوى القدرات الشخصية التي يمتلكها العامل مثل إدراك المشاكل وحلها، المرونة، التركيز على الهدف، الأصالة والطلاقة. وبصورة

عامة تنعكس هذه المستويات إيجابياً على رفع مستوى عجلة النمو والتقدم والازدهار وحب العامل في البحث وبالإضافة للتحسين والتطوير بصورة إبداعية [2].

كما أن من المهم لبناء نظام مؤسسي فعال واستمراره بدرجه عالية من الكفاءة والتطور يحتاج الى عاملين مبدعين لا يميلون الى أساليب الإدارة القديمة، وإنما يواكبون الأساليب الحديثة والمتطورة وتجربتها، وأساليب لا تنظر إلى العامل على أنه أحد أدوات الإنتاج أو التصنيع داخل المؤسسة، بل عنصر فعّال يشارك في وضع الأهداف والخطط وتنفيذها ومتابعتها، وليتمكن من خلالها من تطوير وتحسين مستوى أدائه في المؤسسة [3].

من هذا المنطلق أولت سلطنة عمان ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار اهتماماً كبيراً بأهمية الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة، وكما أن الأنظمة والسياسات التشغيلية الداخلية الإدارية والفنية والتعليمية تختلف من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تعليمية أخرى، وذلك بحسب مع ما يتلاءم مع أهدافها وإجراءاتها وتطورها. البعض من يصفها بالفعالية والنمو وحسن الاداء، والبعض يصفها بالفشل وسوء الإدارة. فبعض مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة لا للحصر تولي اهتماماً بارزاً بتوفير برامج ودورات تدريبية وتطويرية للموارد البشرية في المؤسسة في كل المجالات التي تحتاج لها، وذلك بهدف الارتقاء بالعاملين الى الأفضل وقيامهم بالمهام والمسؤوليات بكل فعالية وكفاءة وإبداع.

**مشكلة الدراسة:**

في ظل التغييرات الجديدة والمستمرة في مؤسسات الأعمال بصورة عامة، والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة، وتوجه هذه المؤسسات إلى استخدام التقنيات الحديثة ونحو الحوكمة والتغيير الإداري التقليدي الى التغيير الإداري الحديث، والذي يركز على الإبداع والتميز والنمو. ومن خلال تلك التغييرات والمستجدات التي واجهت المؤسسات التعليمية فقد لجأت الى البحث وإعادة النظر في الأساليب الإدارية المستخدمة الى أساليب وممارسات قائمة على توفير البيئة المناسبة وتحفيز العاملين الى الإبداع وتعظيم الإنتاجية لضمان تحقيق النجاح والمنافسة والازدهار.

كما تحتاج تلك المؤسسات إلى معرفة عوامل وعناصر الإبداع وسماته ومعرفة السلوكيات التي تسهم في خلق الإبداع وتطوره، و لكي تكون المؤسسة ناجحة لابد أن تواكب التطور والتغيير المستمر، وليس القصد منها توفير الأدوات والآلات والتقنيات المعاصرة، بل يجب أن تسهم في إعداد وتطوير الفكر وانفتاحه ونمو الأهداف والطموحات، ولأن التطور والانفتاح في فكر العاملين هو ما يجلب الاستمرارية والعطاء والريادة وتحقيق الميزة التنافسية، كما تعمل مؤسسات التعليم العالي جاهدة وساعية إلى تحقيق الإبداع وتطوير العاملين وتمكينهم في تحقيق أداء العمل بكفاءة وفعالية عالية، لأن المؤسسات في الوقت

الحاضر تعمل في ظروف معقدة وتحديات وبيئة منافسة ومتغيرة باستمرار، والتي قد تعتمد أحياناً على روتين العمل الممل والممارسات الإدارية التقليدية بين العاملين ونقص المهارات الإبداعية [4]، وكذلك قلة وقصور الدراسات العلمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والتي تناولت متغيرات الدراسة حسب علم الباحث. من هذا المنطلق تتلخص المشكلة الرئيسية في قياس مستوى الإبداع الإداري والذي يتمحور في المتغيرات الشخصية للعامل وتتمثل في (الأصالة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، المرونة) وتأثير هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**أسئلة الدراسة:**

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير الإبداع الإداري – (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) – على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية للدراسة الآتية:

ما مدى تأثير الأصالة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

ما مدى تأثير الطلاقة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

ما مدى تأثير المرونة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

ما مدى تأثير الإحساس بالمشكلة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان؟

**أهداف الدراسة:**

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في تحديد ومعرفة أثر الإبداع الإداري – (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) – على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان. وتكمن الأهداف الفرعية للدراسة في:

التعرف على تأثير الأصالة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

التعرف على تأثير الطلاقة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

التعرف على تأثير المرونة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

التعرف على تأثير الإحساس بالمشكلة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة في أصالتها، وذلك لأنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها على مستوى مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان – حسب علم الباحث–، والتي تبحث بشكل خاص في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي جنوب وشمال الشرقية وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. كما أنها يمكنها أن تحدد قياس ونسبة العناصر المؤثرة للإبداع الإداري لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي. ويمكن أيضا أن تزود هذه الدراسة الإدارة العليا والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة صورة واضحة ودقيقة عن تأثير الإبداع الإداري على الأداء لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

**فرضيات الدراسة**

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الفرضية الرئيسية الآتية:

- لعناصر الإبداع الإداري – (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) – تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظتي جنوب وشمال الشرقية بسلطنة عمان.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة:

- للأصالة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لدى المستجيبين من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- للطلاقة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لدى المستجيبين من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- للمرونة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لدى المستجيبين من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.
- للإحساس بالمشكلة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لدى المستجيبين من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**حدود الدراسة**

والتي تتمثل في الآتي: –

**البعد المكاني للدراسة**

تتمثل الحدود المكانية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان وهي (جامعة الشرقية، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء، كلية عمان للعلوم الصحية بإبراء، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصور، كلية صور الجامعية).

**البعد الزمني للدراسة**

سوف يتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات والمعلومات من العينة المستهدفة خلال فصل الخريف من العام الأكاديمي 2020-2021م

**البعد البشري للدراسة**

تستهدف هذه الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية والأكاديمية والفنية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**البعد الموضوعي للدراسة**

تناولت هذه الدراسة تأثير الإبداع الإداري كعامل مستقل بأبعاده الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة)، على الأداء الوظيفي كعامل تابع لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية.

**التعريفات ومصطلحات الدراسة**

الإبداع في اللغة والاصطلاح:

- الإبداع في اللغة: هو من بدع الشي وابتدعه أي أنشأه وبدعه على غير مثال وصياغة غير مألوفة ومسبوقة [5].
- والبديع من أسماء الله الحسنى لإحداثه وإبداعه الأشياء، وهو البديع الأول حيث قال الله تعالى " قل ما كنت بدعاً من الرسل" [6].
- اصطلاحا: هو استحداث أو ابتكار شيء غير مألوف وجديد يهدف الى تحقيق التميز وامكانية التطوير والتحسين [7].
- التعريف الإجرائي: الإبداع هو العملية التي تؤدي إلى خلق وابتكار أفكار وأطروحات جديدة وغير مألوفة من قبل وتكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً وقابلة للتنفيذ.

تعريف الإبداع الإداري:

- الإبداع الإداري هو مجموعة من الأساليب والسلوكيات والعمليات التي تؤدي الى تطوير المناخ العام للمؤسسة أو المنظمة، وتساهم في تحسين الأداء الإبداعي والوظيفي وذلك من خلال تشجيع وتحفيز

العاملين على حل التحديات التي تواجههم أو تواجه المؤسسة، أو في اتخاذ القرارات الإدارية والتفكير غير المألوف بطريقة مُلفِته وإبداعية [8].

- التعريف الإجرائي للإبداع الإداري هو " مجموعة من الممارسات والإجراءات والسمات الشخصية التي يمتلكها العامل والتي تتمثل في الأصالة والطلاقة والمرونة والإحساس بالمشكلة والاحتفاظ والتركيز على الاتجاه والهدف وقبول المخاطرة والتحدي، ومن خلالها تؤدي الى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين وتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وكما يتضمن الإبداع الإداري على مجموعة من الأبعاد والعناصر وتتمثل في التالي:

- الأصالة: هي القدرة على إنتاج أفكار فريدة من نوعها لحل مشاكل وقضايا غير عادية، فالشخص المبدع ذو تفكير فريد وأصيل لا يكرر أفكار الاخرين أو المحيطين به، ولا يهتم بأفكارهم وآراءهم التقليدية، كما تعتبر الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع [9].
- الطلاقة: القدرة على خلق عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ومحدودة تمتاز بسرعة صدورها من قبل الأفراد، وتعتبر الطلاقة كمخزن للقدرة الإبداعية [10].
- المرونة: هي قدرة الفرد على خلق وإنتاج أكبر عدد من الأفكار والأطروحات والنظر إليها من عدة زوايا مختلفة [11] .
- الإحساس بالمشكلة: هي قدرة الشخص بإدراك المشكلات والأزمات في مواقف مختلفة، وقدرته في تحديد دقيق لكافة أبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة برؤية واضحة والبحث عن أفضل الحلول المناسبة للمشكلة [12].

الأداء في اللغة والاصطلاح:

- الأداء في اللغة: والتي ترجع جذورها الى اللفظين الفرنسيين parfomance والذي كان يعني إنجاز وتنفيذ، وباللغة الإنجليزية to perfume وتعني إنجاز المهمة، وباللغة العربية هو أداء وإنجاز المهمة والعملية والنجاح الذي يمكن تحقيقه [13].
- الأداء اصطلاحاً: هو ذلك المستوى الذي يمكن تحقيقه من قبل العامل عند قيامه لعمل ما وذلك من أجل تحقيق الأهداف والمهام المختلفة والمطلوب إنجازها خلال فترة معينة وبأقل تكلفة ممكنة [14].
- أيضا أشار ناصر قاسمي على أن الأداء هو مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يؤديها العاملون في المؤسسة وذلك لإنجاز المهام والمسؤوليات [15] .

تعريف الأداء الوظيفي:

- هو قدرة العاملين في المؤسسة على القيام وإتمام مهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية التي يشغلونها بأقل وقت وتكلفة ممكنة متضمنة التميز والإبداع والنمو وذلك من أجل تحقيق أكبر درجة من الإنتاج في بيئة ملائمة ومتكاملة ذات مناخ مناسب للعمل مع توفير التعليميات الإدارية بالمؤسسة، كما نأخذ في عين الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة [16] .
- وبناءً على المفاهيم الموضحة أعلاه بأن الأداء الوظيفي هي تلك المهام والمسؤوليات والأنشطة الموكلة للفرد أو فريق العمل لإنجازها وإتمامها بفعالية عالية والتي تضمن الإنتاجية والإبداع والتميز وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وتكلفة معينة وفقاً للشروط والسياسات المحددة والواضحة للعامل في المؤسسة.

**2/ الإطار النظري والدراسات السابقة**

**أولاً: الإطار النظري**

اختلف العلماء والمهتمين في مجال الإدارة في مفهوم الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومفهوم محدد له. أشار ألكساندرو روشكا على أن الإبداع هي ظاهرة معقدة ذات وجوه مختلفة ومتعددة بمعنى كلما ظهرت ظاهرة جديدة كلما أتت ظاهرة أخرى تحل محلها، فمنهم من ينظر إلى الإبداع انطلاقاً من السمات الشخصية للفرد، إنتاج الفرد، العملية الإبداعية أو البيئة المحيطة به [17] .

ومن خلال هذه الأبعاد والتصورات الأربعة أشار جيمز رودز على تعاريف موسعة لمفاهيم التصورات الأربعة وذلك من أجل ايجاد تعريف موحد للإبداع، حيث وجدها أنها تتداخل وتترابط فيما بينها، ويمكن توضيح التصورات الأربعة على النحو الآتي:

التصور الأول (الفرد): يعرف الإبداع على أن العمل الذي يبدأ فيه الفرد في قدرته وممارسته في التحول من النمط والتفكير القديم إلى نمط وتفكير جديد ومعاصر.

التصور الثاني (العملية الإبداعية): يعرف الإبداع على أنه عملية ابتكارية تشير الى الأصالة وقابلية التحقق منها.

التصور الثالث (الناتج الإبداعي): حيث يعرف الإبداع هو ظهور لإنتاج شي جديد ويكون نابع من التفاعل ما يمر به الشخص من خبرات وممارسات، ولابد من توفر سمات وخصائص في الناتج الإبداعي مثل الأصالة والواقعية.

التصور الرابع (الإقناع بالناتج الإبداعي): وهو الظروف المناسبة لتنفيذ العمل مع إمكانية إقناع الافراد أو الجماعة بقبول هذه العمل وتبنيه [18] .

ومن خلال الأبعاد والتصورات الأربعة أعلاه لمفهوم الإبداع يمكن أن نعرف الإبداع على أنه خليط من المهارات والقدرات والخصائص الشخصية مع توفر البيئة المناسبة التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية وتؤدي الى نتائج مهمة وذات فائدة سواء كان من خبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع. الإبداع هو مجموعة من الطرق والممارسات والأفكار التي تتميز بالتطور والتجديد والحداثة والقيمة المضافة، حيث تميزه بمجموعة من الإضافات التحسينية والحلول المبتكرة والتي تحقق فائدة تعود بالنفع والنمو والازدهار سواء كان للفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع ككل، أو البحث لتطوير سلوكيات إدارية وتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية وذلك من أجل الديمومة والاستمرار بالتطور ومواكبة التغييرات المفاجئة والمعاصرة [19] .

**مصادر الإبداع**

تتمحور مصادر الإبداع في مجموعة من العناصر التالية [20] :

- المعرفة الجيدة.
- الفشل غير المتوقع أو النجاح الغير متوقع.
- التغير في العوامل الشخصية والديموغرافية.
- التغير في مناخ وبيئة العمل.
- الإبداع المستمد من الحاجة إلى التغيير.

**الإبداع الإداري**

في الوقت الحالي، حين تتصارع وتتنافس المؤسسات من أجل تحقيق الازدهار والنمو في البيئات المعقدة والمضطربة والتنافسية، فإن الإبداع الإداري أمراً وعنصراً في غاية الأهمية، فالمؤسسات تعيش في اقتصاد غير ملموس والتي تسمى اقتصاديات المعلوماتية والتي تعتمد على الخيال والسرعة والمرونة والإبداع والابتكار في بيئات عملها. فالإبداع الإداري يساهم في دعم قوة المؤسسة وتميزها عن المؤسسات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية في الوقت المعاصر أصبحت غير فعالة والتي تحول الأفراد العاملين إلى الآلات وتسلبهم قوتهم وقدرتهم على الإبداع والتفكير [21].

الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع نفسها، فالإبداع في الإدارة مرتبط بخلق وابتكار الأفكار الجديدة وتطوير وتحسين الخدمات والمنتجات وقيادة فرق العمل وإدارة العملاء واتخاذ القرارات وحل التحديات ومختلف الوظائف التي تقوم بها الإدارة. كما يوجد هنالك تعدد واختلاف في وجهات النظر بين العلماء والباحثون في مجال الإبداع الإداري وماهيته وعناصره، فلا يوجد اتفاق بينهم حول مفاهيم

وسمات الإبداع الإداري، وذلك بسبب تعدد الظاهرة الإبداعية وتعدد المجالات التي انتشرت فيها مفاهيم الإبداع الإداري من جهة، ومن جهة أخرى واجهت العلماء والباحثين تحدي في مفاهيم ومصطلحات الإبداع الإداري المرادفة له مثل الابتكار والذكاء والعبقرية والاختراع والذي يصعب اختيار التعريف والمصطلح الملائم للإبداع [22].

**ثانياً: الدراسات السابقة**

**الدراسات العربية السابقة**

**1.** دراسة بعنوان الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، هدفت الدراسة في التعرف على أبعاد الإبداع الإداري والذي تمحور في ( الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) وانعكاساته على الأداء الوظيفي لدى العاملين في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الشامل، و صممت استبانة لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها من خلال برنامج ال SPSS الإحصائي، حيث بلغت عينة الدراسة 30 موظف من قسم كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي. وفي ظل الظروف الحالية جراء كوفيد 19 تعذر الوصول لميدان الدراسة والمتمثل في موظفي جامعة أم البواقي، وعليه تم بناء تصور ميداني لنتائج الدراسة بحسب ما تم تداوله من خلال الدراسات السابقة والجانب النظري وجاءت على النحو التالي [23] :

- يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالسمات الشخصية التي يتمتع بها الموظف ضمن مناخ وإدارة مشجعة وملائمة، ويهتم بعمل جديد يتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة والإحساس بالمشكلة وتحسينها حسب مهارات وقدرات الأفراد.
- نجد أن المؤسسات المنتجة وبدرجة أقل الخدمات تعطي بيئة مناسبة للتفكير والإبداع ومن خلاله يمكن أن يزيد من قدرات ومهارات ومؤهلات الموظفين ويجعلها تستفيد من هذه الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها في تحقيق الأهداف بشكل مميز.
- ومن خلال الجانب النظري يمكن أن نستنتج أن للإبداع دور إيجابي في نجاح المؤسسات ونموها وتطورها.

**2.** دراسة بعنوان دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مراكز البحث والتطوير في مجموعة حياد الصناعية بالسودان في الفترة (2015 – 2020م)، هدفت الدراسة في التعرف على دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي في مراكز البحث والتطوير بمجموعة حياد الصناعية بدولة السودان، كما تم استخدام والإعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة وهم العاملين في هذه المراكز بعدد 165 لجمع البيانات، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتمحورت النتائج على النحو التالي:

- تستخدم مجموعة جياد الصناعية الإبداع الإداري في عملياتها وبرامجها مما ينعكس تأثيره ايجابياً على الأداء المؤسسي.

- جاء تأثير التقنية والتكنولوجيا المستخدمة أكبر بنسبة 76%، وتليها دور الثقافة المؤسسية ومن ثم دور القيادة بنسبة 68%.

كما وأوصت الدراسة توصيات عدة أهمها:

- ضرورة تأهيل وتدريب المدراء من أجل التحليل والتخطيط ورسم السياسات، وفهم الأفراد المحيطون بهم، وقبول التجديد والتغيير والابتكار مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي [24] .

**3.** دراسة بعنوان أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة توتراجي سوفت حاسي مسعود – ورقلة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى الإبداع الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة توتراجي سوفت حاسي مسعود، والتعرف على أبعاد الإبداع الإداري وأثرها على الأداء الوظيفي، استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 80 من الموظفين الإداريين بهذه المؤسسة، و صممت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم اعتمدت على برنامج ال SPSS الإحصائي للتحليل والمعالجة من خلال عدة أساليب إحصائية مثل مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، كرونباخ ألفا..... )، حيث حصلت على النتائج التالية:-

- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الوظيفي بعناصره المختلفة (كالأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، قبول المخاطرة، التحليل) على الأداء الوظيفي.

ولخصت الباحثة مجموعة من التوصيات أبرزها:

- أهمية اهتمام المؤسسة بالإبداع الإداري من خلال الحوافز والمكافآت، وتقديم المناخ المناسب للموظفين للإبداع، وتشجيعهم حول الأفكار الإبداعية والجديدة والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وللأفراد [25] .

**الدراسات الأجنبية السابقة**

**1.** دراسة حول أثر الإبداع الإداري الفردي على الأداء الوظيفي مع دور القيادة التحويلية لرؤساء موظفي المقر الرئيسي لجامعة هرمزكان للعلوم الطبية.

**"Examine** the effect of individual Creativity on job performance with the role of ethical leadership headquarters staff of **"Hormazgan** University of Medical Science.

هدفت الدراسة للتعرف على تقييم أثر الإبداع الفردي على الأداء الوظيفي لموظفي المقر الرئيسي لجامعة هرمزكان للعلوم الطبية، وتأثير القيادة الأخلاقية لمدراءهم في العمل كمتغير وسيط. استخدم الباحثان

المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدما أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج ال SPSS. وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية معنوية بين الإبداع الفردي والقيادة الأخلاقية والاداء الوظيفي للعاملين.
- الإبداع الفردي له تأثير إيجابي على الاداء الوظيفي.
- القيادة الأخلاقية متغير وسيط ناقلة لعلاقة بين الإبداع الفردي والاداء الوظيفي لدى العاملين [26] .

**2.** دراسة بعنوان الأداء الإبداعي كمحدد للأداء الوظيفي.

Work Creativity as a Dimension of job Performance

حيث هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين الاداء الإبداعي والاداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بين الأداء الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 299 فرد من جنسيات مختلفة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع وتحليل البيانات. وجاءت النتائج على ما يلي [27]:

- وجود علاقة إيجابية بين الأداء الإبداعي والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة قوية بين الاداء الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفروق الفردية لها أثر إيجابي على الأداء الإبداعي والأداء الوظيفي.

3 – دراسة بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية، حيث تكونت عينة الدراسة من 17 كلية جامعية إسبانية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة وقام بتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم استخراج النتائج من خلال برنامج المعالجة والتحليل نظام SPSS، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الممارسات الإبداعية تهتم وتقدر أعمال العنصر البشري وتعتبرها أكثر من نماذج الجودة الشاملة.

- الجامعات التي تهتم بنماذج التطوير المستمر تعتبر ذات سياسة إبداعية ناجحة وتتماشى أكثر مع الإبداع[28].

28

**التعليق على الدراسات السابقة**

تنوعت وتشابهت الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والذي يتمحور حول تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي من حيث عدة أبعاد، فمعظمها تشابهت أبعادها وعناصرها كعوامل مستقلة والتي تضمنت (الأصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الإحساس بالمشكلة، التركيز نحو الهدف والاتجاه، قبول المخاطرة، والتحليل)، بينما أخذت الأداء الوظيفي بشكل عام كمتغير تابع. جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت بعضها الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات وتحليلها ومعالجتها من خلال برنامج ال SPSS الإحصائي. وكانت العينات المستهدفة متنوعة بين الصغيرة والكبيرة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن أن نتوصل إلى التالي:

- اتضح أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها اتفقوا على أهمية الإبداع الإداري ودوره وتأثيره على الاداء الوظيفي وذلك لتحقيق الأهداف والغايات والرؤى المستقبلية بما فيه الجودة الشاملة والنمو وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع.
- اتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بما يتعلق في المنهجية المتبعة وهي الأسلوب الوصفي التحليلي كمياً ونوعياً، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات، وأسلوب الإحصائي المعالج من خلال برنامج ال SPSS.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على أنها سوف تركز على أربعة أبعاد فقط كمتغيرات مستقلة وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) وتأثير هذه العوامل على الاداء الوظيفي بشكل عام كمتغير تابع.
- كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة والتي ركزت على قطاع التعليم فقط.

**المنهج المتبع للدراسة:**

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية وهي (جامعة الشرقية ويتكون مجتمعها من 294، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصور 135، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء 323، كلية عمان للعلوم الصحية 22، كلية صور الجامعية 76) بإجمالي (850). حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على الفئة المستهدفة من المجتمع، وشارك في هذا الاستبيان عدد (213) من العاملين من مختلف الفئات المستهدفة والمذكورة.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية طبقية ولأن مجتمع الدراسة مقسم الى فئات وطبقات.

**مقياس الأداة:**

الجدول يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| (5) درجات | (4) درجات | (3) درجات | (2) درجة | (1) درجة |

**الأهمية النسبية:**

يتم احتساب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة كما هو موضح أدناه:

| القيمة | المستوى |
|---|---|
| 2.59 فأقل | منخفض |
| من 2.60 إلى 3.39 | متوسط |
| من 3.40 إلى 5.00 | مرتفع |

**صدق أداة الدراسة:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في المجال الأكاديمي والبالغ عددهم من (5) محكمين من ذوي الخبرة في مجال البحوث والاختصاص كما هو مرفق في الملحق ومن ثم تم أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم على فقرات الاستبانة وتعديلها وصياغتها بصورتها النهائية التي أجمعوا عليها قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو مرفق في الملاحق. وبعد استشارة المشرف على الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة البحث.

**ثبات أداة الدراسة:**

لثبات أداة الاستبانة تم استخدام اختبار مدى الاتساق الداخلي بين جميع فقرات الاستبيان من خلال استخدام أسلوب ألفا كرونباخ، حيث يعتبر مقياس ومؤشر لثبات الاستبانة، كما يساعد على معرفة قوة وأداء الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس.

معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام ( اسلوب ألفا كرونباخ )

| المتغير | الأبعاد | عدد الفقرات | قيمة (a) ألفا |
|---|---|---|---|
| المتغير المستقل (الإبداع الإداري) | الأصالة | 5 | 0.8988 |
| | الطلاقة | 5 | 0.8978 |
| | المرونة | 5 | 0.9018 |
| | الإحساس بالمشكلة | 5 | 0.898 |

| المتغير التابع (الأداء الوظيفي) | الأداء الوظيفي | 10 | 0.8987 |
|---|---|---|---|

**عرض النتائج ومناقشتها:**

يتم تحليل الدراسة لمعرفة تأثير الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

**أولاً : المتغير المستقل (أبعاد الإبداع الإداري وتتمثل في " الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة" ):** ومن خلاله يتم احتساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى من الإجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد المجتمع.

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً.**

| الترتيب | م | أبعاد الإبداع الإداري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | المرونة | 4.09768 | 0.52615 | مرتفع |
| 2 | 2 | الطلاقة | 4 | 0.572318 | مرتفع |
| 3 | 4 | الإحساس بالمشكلة | 3.95494 | 0.537848 | مرتفع |
| 4 | 1 | الأصالة | 3.93148 | 0.498296 | مرتفع |
| | | المعدل العام | 3.996025 | | مرتفع |

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان بلغ (3.996025) وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان مرتفعاً. وبتحليل أبعاد الإبداع الإداري يتضح أن المرونة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ مستوى مرتفعاً (4.09768)، وقد تم تحليل عبارات كل بُعد من أبعاد الأبداع الإداري وجاءت على النحو التالي:

**البُعد الأول في الإبداع الإداري ويتمثل في " الأصالة"**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد | 4.3005 | 0.62484 | مرتفع |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | أبتعد عن تكرار ما يفعله الأخرون في حل مشكلات العمل | 3.9953 | 0.78607 | مرتفع |
| 3 | أحاول الابتعاد عن الإجراءات الرسمية المتبعة لإنجاز العمل | 3.1221 | 1.05246 | متوسط |
| 4 | أتمتع بمهارة القدرة على الإقناع | 4.0235 | 0.76134 | مرتفع |
| 5 | لدي مساهمة في إنتاج أفكار جديدة في العمل | 4.2160 | 0.73352 | مرتفع |
| | المعدل العام | 3.93148 | | مرتفع |

يشير لنا الجدول البُعد الأول من أبعاد الإبداع الإداري وهو الأصالة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.93148 ) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد الأصالة ما بين (3.1221 – 4.3005 )، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد) بمتوسط حسابي بلغ ( 4.3005)، وانحراف معياري بلغ (0.62484) بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (أحاول الابتعاد عن الإجراءات الرسمية المتبعة لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ ( 3.1221 ) وانحراف معياري بلغ (1.05246 ) بمستوى متوسط.

**البُعد الثاني في الإبداع الإداري ويتمثل في " الطلاقة"**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| 1 | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | 4.1549 | 0.68642 | مرتفع |
| 2 | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة | 3.9061 | 0.79539 | مرتفع |
| 3 | لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطريقة مناسبة للموقف | 4.0845 | 0.72840 | مرتفع |
| 4 | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة | 4.0000 | 0.72032 | مرتفع |
| 5 | لدي سعة إدراك تمكنني من استحضار أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد | 3.8545 | 0.79648 | مرتفع |
| | المعدل العام | 4 | | مرتفع |

يشير لنا الجدول البُعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري وهو الطلاقة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ ( 4 ) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد الطلاقة ما بين (3.8545– 4.1549 )، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.1549)، وانحراف معياري بلغ (0.68642)،

بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (لدي سعة إدراك تمكنني من استحضار أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد) بمتوسط حسابي بلغ (3.8545 ) وانحراف معياري بلغ (0.79648 ) بمستوى مرتفع.

**البُعد الثالث في الإبداع الإداري ويتمثل في " المرونة"**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| 1 | لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية | 4.1127 | 0.68438 | مرتفع |
| 2 | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | 4.0423 | 0.76670 | مرتفع |
| 3 | لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته | 4.1362 | 0.81568 | مرتفع |
| 4 | أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة | 4.0141 | 0.73638 | مرتفع |
| 5 | أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه | 4.1831 | 0.76436 | مرتفع |
| | المعدل العام | 4.09768 | | مرتفع |

يشير لنا الجدول البُعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري وهو المرونة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (4.09768 ) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد المرونة ما بين (4.0141- 4.1831)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه) بمتوسط حسابي بلغ (4.1831)، وانحراف معياري بلغ (0.76436)، بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة) بمتوسط حسابي بلغ (4.0141 ) وانحراف معياري بلغ (0.73638 ) بمستوى مرتفع.

**البُعد الرابع في الإبداع الإداري ويتمثل في " الإحساس بالمشكلة"**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 3.7606 | 0.76722 | مرتفع |
| 2 | أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها | 4.0141 | 0.77386 | مرتفع |
| 3 | أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل | 3.9484 | 0.66030 | مرتفع |
| 4 | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل | 4.2441 | 0.68441 | مرتفع |
| 5 | أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرون في العمل | 3.8075 | 0.85536 | مرتفع |
| | المعدل العام | 3.95494 | | مرتفع |

يشير لنا الجدول البُعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري وهو الإحساس بالمشكلة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (3.95494 ) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بُعد الإحساس بالمشكلة ما بين (3.7606– 4.2441 )، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.2441)، وانحراف معياري بلغ (0.68441)، بمستوى مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها) بمتوسط حسابي بلغ (3.7606 ) وانحراف معياري بلغ (0.76722 ) بمستوى مرتفع.

**ثانياً: المتغير التابع (الأداء الوظيفي):**

ومن خلاله يتم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى من الإجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد المجتمع.

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أقوم بعملي وفق الإجراءات المحددة من قبل المؤسسة | 4.2958 | 0.75350 | مرتفع |
| 2 | أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد | 4.2441 | 0.71145 | مرتفع |
| 3 | أتمتع بالمعرفة الفنية اللازمة لتحقيق الفعالية في أدائي للعمل | 4.1737 | 0.74787 | مرتفع |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | أستطيع من خلال تقييم أدائي تحديد نقاط الضعف اللازم تحسينها | 4.1174 | 0.74627 | مرتفع |
| 5 | أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي بشكل مستمر | 4.3427 | 0.72026 | مرتفع |
| 6 | أتنافس مع زملائي بهدف تحسين جودة العمل | 4.2629 | 0.71795 | مرتفع |
| 7 | أحصل من المؤسسة على حوافز ومكافآت في حالة إبداعي أو تقديم أفكار ابتكارية. | 2.8216 | 1.24237 | متوسط |
| 8 | أقدم المساعدة لزملائي لإنجاز الأعمال في العمل | 4.3239 | 0.69584 | مرتفع |
| 9 | فهمي لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تناسبني | 4.4742 | 0.63360 | مرتفع |
| 10 | يتم تقييم أدائي في فترة معينة وفق معايير وأسس محددة مسبقاً | 4.0047 | 1.00234 | مرتفع |
| | المعدل العام | 4.1061 | | مرتفع |

يشير لنا الجدول المتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (4.1061) بمستوى مرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الأداء الوظيفي ما بين (2.8216 – 4.4742)، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (فهمي لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تناسبني) بمتوسط حسابي بلغ (4.4742)، وانحراف معياري بلغ (0.63360)، بمستوى مرتفع، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يؤكدون على فهمهم لمهام عملهم يزيد من قدرتهم على انجازه بالطريقة والوسيلة التي تناسبهم. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (أحصل من المؤسسة على حوافز ومكافآت في حالة إبداعي أو تقديم أفكار ابتكارية) بمتوسط حسابي بلغ (2.8216) وانحراف معياري بلغ (1.24237) بمستوى متوسط، وهذا يشير أن مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان لا تقدم الحوافز والمكافآت بشكل كافي للإبداعات والأفكار الابتكارية والتي تساهم في تطوير الأعمال.

**نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

يوضح الجدول تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان.

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | الارتباط R | معامل التحديد R2 | F | مستوى الدلالة Sig.*F | معامل الانحدار B | T | مستوى الدلالة Sig.*T | معامل تضخم التباين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأصالة | الأداء الوظيفي | .654[a] | .428 | 38.887 | <.001[b] | .102 | 1.492 | .137 | 1.690 |
| الطلاقة | | | | | | .129 | 1.546 | .124 | 2.540 |
| المرونة | | | | | | .266 | 3.305 | .001 | 2.363 |
| الإحساس بالمشكلة | | | | | | .268 | 3.653 | <.001 | 1.956 |

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | نتيجة الفرضية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 2171.921 | 4 | 542.980 | 38.887 | <.001[b] | قبول الفرضية |
| الخطأ | 2904.286 | 208 | 13.963 | | | |
| الكلي | 5076.207 | 212 | | | | |

من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، فأظهرت نتائج نموذج الانحدار كالآتي: حيث بلغ معامل الارتباط (0.654) وبلغ معامل التحديد (0.428) أي أن أبعاد الإبداع الإداري تمثل نسبة 42.8% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( R2). كما جاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والأصالة بقيمة (0.102) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. كما جاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والطلاقة بقيمة (0.129) دالة إحصائياً، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير المرونة (0.266) دالة إحصائياً، وأيضا بالنسبة لقيمة بيتا لمتغير الإحساس بالمشكلة والتي بلغت (0.268)، ذات دلالة إحصائية. كما بلغت قيمة ف (38.887)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد على رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " لعناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الاحساس بالمشكلة) تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي. كما يوضح أيضاً الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث كشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين للنموذج ما بين ( 1.690 – 2.540 ) أصغر من (3) مما يوضح إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، حيث نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

الأداء الوظيفي (المتوقع) = 12.920 + 0.102 * الأصالة + 0.129 * الطلاقة + 0.266 * المرونة + 0.268 * الاحساس بالمشكلة + خطأ التنبؤ.

**مناقشة النتائج: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:**

مستوى أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً بمعدل عام لمتوسط حسابي 3.996 . كما أن مستوى المتغير التابع "الأداء الوظيفي" في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (4.1061 ) وفقاً لمقياس البحث.

**النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية:**

**السؤال الأول:** حيث جاء مستوى بُعد الأصالة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية المتمثلة في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.931 وفقاً لمقياس البحث.

**السؤال الثاني:** حيث جاء مستوى بُعد الطلاقة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية المتمثلة في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 4 وفقاً لمقياس البحث.

**السؤال الثالث:** حيث جاء مستوى بُعد المرونة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية المتمثلة في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 4.097 وفقاً لمقياس البحث.

**السؤال الرابع:** حيث جاء مستوى بُعد الإحساس بالمشكلة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية المتمثلة في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.954 وفقاً لمقياس البحث.

كما أظهرت الدراسة أن بُعد المرونة هو من أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي من حيث الأهمية النسبية، يليه بُعد الطلاقة، ومن ثم بُعد الإحساس بالمشكلة، وفي الترتيب الرابع بُعد الأصالة.

**الخاتمة وخلاصة بأهم النتائج والتوصيات:**

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإبداع الإداري – (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة) – على الأداء الوظيفي. حيث يدل ذلك على أن مؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية تعمل بالشكل المطلوب ووفق خططها لدى العاملين، كما ويمكننا القول أيضاً أن العاملين لديهم القدرة العالية

في إنتاج وخلق أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية معينة والتي تتميز بالجدية وأصالة الفكرة، أيضا بإمكاننا الدلالة أن العاملين لديهم القدرة في النظر على الأشياء بمنظور مختلف تماماً عن نظرة الأخرين، وكما يمكنهم أيضا التعرف وإدراك المشكلة من جميع جوانبها والتوصل إلى أفكار مبدعة وخلاقة. حيث أوصت الدراسة بتأسيس دائرة أو حاضنة للإبداع، حيث يكون دورها في دعم العاملين المبدعين المتميزين من خلال مجموعة من الورش والبرامج التوعوية المواكبة للعصر الحديث، كما أيضا أوصت بالاستمرار في العمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وإصدار مجلة دورية تهتم بمواضيع الإبداع الإداري وأهميته وأساليب تنميته وتطويره لدى العاملين، وإبراز أو تسليط الضوء على العاملين المبدعين في المجلة لتشجيعهم على الاستمرار في الإبداع.

**الهوامش**


1. الطيب، حسن أبشر، (1988)، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، ع 59، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2. الشيبانية، أمينة، (2020)، الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي: تصور ميداني لموظفي ادارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

3. خالد علي، (2016 / 2017)، حول أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال – دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي، المكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب.

4. خالد علي، (2016 / 2017)، حول أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال – دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل الجزائر، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي، المكتب الوطني الشريف للفوسفات بالمغرب.

5. السكارنة، بلال خلف، (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.

6. الله عز وجل، القران الكريم، سورة الأحقاف، (ص 503)، أية 9 .

7. جروان، فتحي عبد الرحمن (2002)، الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

8. مصطفى، بلكو، (2016)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة ميدانية في عيادة الضياء "، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والتجارة، شعبة علوم التيسير، جامعة ورقلة.

9. الحيران، عبدالله بن إبراهيم، (2002)، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 33.

10. السويدان، طارق، والعدلولي، محمد، (2002)، مبادئ الإبداع، الكويت، مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ص 57.

11. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2002)، الإدارة الرائدة، عمّان، المملكة العربية الهاشمية الأردنية، صفاء للنشر والتوزيع، ص 18.

12. البريدي، عبدالله عبدالرحمن، (1999)، الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الازمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

13. هروم، عز الدين، (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

14. يوسف، مصطفى، (2016)، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. قاسمي، (2011)، دليل المصطلحات في علم الاجتماع، ط1، ديوان المطبوعات، الجزائر.

16. عبدالقادر، سعيد عبدالقادر، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

17. الكساندرو، روشكا، (1990)، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان ابو فخر، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

18. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. The Phi Delta Kappan.

19. بومرقود، كريمة، (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، دراسة حالة تعاضدية الحبوب والتبول الجافة، أم البواقي، الجزائر.

20. حريز، هشام، (2014)، دور انتاج الطاقات المتجددة في اعادة هيكلة سوق الطاقة، مكتبة وفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

21. الزهري، رندة أليا ف، (2002)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، سوريا.

22. الحقباني، تركي، (1997)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

23. الشيبانية، أمينة، (2020)، الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي: تصور ميداني لموظفي ادارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

24. صالح، آية خليل محمد، (2020)، دور الإبداع الإداري في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مراكز البحث والتطوير بمجموعة جياد الصناعية الفترة من 2020م – 2015م، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

25. نور شعبان، نرجس، (2018)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تو تراجي سوفت حاسي مسعود، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية.

26. Taboli & Zaerizdeh, (2016), Examine the effect of individual Creativity on job performance with the role of ethical leadership headquarters staff of Hormazgan University of Medical Science.

27. Reavas, C. A. (2015), Work Creativity as a Dimension of job Performance.

28. Sweeshel, G, (2007 ), Investigation of relationship between total quality and innovation in higher institution Spanish. Journal of Innovation Management, p 159-197.

# المصارف التجارية الليبية وتجربة الصيرفة الإسلامية فيها

**Libyan commercial banks and the experience of Islamic banking there**

**د. مجدي عثمان سالم الورشفاني، جامعة بنغازي، ليبيا.**

**ملخص**

حاولت الدراسة على تسليط الضوء على واقع القطاع المصرفي الليبي, وما يقدمه خلال الفترة السابقة وتسليط الضوء على المشاكل التي انعكست سلبا على الحياة الاقتصادية, ومعرفة التجربة الإسلامية في ليبيا هل تم الاستفادة منها, وذلك من خلال دراسة نظريه لبيانات القطاع من تطور عدد المصارف وعرض النقود وحجم الائتمان, ودلك من خلال البيانات المنشورة من المصرف المركزي وتجميع بيانات من قبل المصارف نفسها من قبل الباحث ,والتعرف على المصارف المتخصصة في البلاد ,ولان الدولة الليبية منذ العام 2012م اخذت على عاتقها تحويل المصارف التجارية لمصارف إسلامية وأصدرت قانون بالخصوص ,فتم التعرض للتجربة الى ما وصل اليه القطاع المصرفي بالخصوص, وكيف ان الفساد المتفشي بالبلاد والانقسام السياسي ووجود مصرفين مركزين ساهم بشكل أساسي في تضخم الدين العام وتضخم عرض النقود وانتشار السيولة خارج القطاع المصرفي ,وتوقف المقاصة بين المصارف ,الامر الذي انعكس على الأداء العام للقطاع وكذلك العمل بالصيرفة الإسلامية لم يقدم ما هو المرجو منه في توفير منتجات متنوعة تعطي انتشار أوسع للتمويل المصرفي ,والاستفادة من الفوائض المالية الموجودة لديه ,واوصت الدراسة بانه يجب إعادة النضر في القطاع ,لتحقيق الاستقرار النقدي المطلوب والعمل وفق خطة متكاملة تسعى لتحقيق الاستقرار الاقتصادي , والاستفادة من موجودات المصارف في المساهمة في تحقيق تنمية متوازنة للاقتصاد, ولا تكون المصارف عبارة عن شبابيك لدفع مرتبات الموظفين, كما يجب تفعيل المصارف المتخصصة لما لها من دور في التنمية وخلق فرص عمل.

**الكلمات المفتاحية:** – المصارف التجارية – الاقتصاد الليبي – الصيرفة الإسلامية – التنمية – الاستقرار الاقتصادية

**Abstract**

The study attempted to shed light on the reality of the Libyan banking sector, and what it provided during the previous period, and to shed light on the problems that negatively affected economic life, and to know the Islamic experience in Libya, whether it was benefited from, through a theoretical study of the sector's data from the development of the number of banks and money supply And the volume of credit, and that is through the data published by the Central Bank and the collection of data by the banks themselves by the researcher, This is evidenced by the data published by the Central Bank and the collection of data by the banks themselves by the researcher, and the identification of specialized banks in the country, and because the Libyan state since 2012 AD has taken upon itself the conversion of commercial banks to Islamic banks and issued a law in this regard, so the experiment was exposed to what

it reached. The banking sector in particular, and how the rampant corruption in the country, the political division, and the presence of two central banks contributed mainly to the inflation of public debt, the inflation of money supply, and the spread of liquidity outside the banking sector, And the clearing between banks stopped, which was reflected in the general performance of the sector, as well as the work in Islamic banking did not provide what is desired in providing various products that give a wider spread of bank financing, and benefit from the financial surpluses that it has, and the study recommended that the sector must be rejuvenated, to achieve stability The required cash and work according to an integrated plan that seeks to achieve economic stability, and benefit from the assets of banks to contribute to achieving a balanced development of the economy, and banks are not windows for paying employees' salaries, and specialized banks must be activated because of their role in development and job creation.

**Keywords:** - commercial banks - the Libyan economy - Islamic banking - development - economic stability

**مقدمة :-** الاقتصاد الليبي اقتصاد ريعي قائم على قطاع النفط كمصدر وحيد للدخل ونتيجة للثقافة العامة للاقتصاد، المبنية أساسا على اقتصاد اشتركي قائم على دور الدولة الأساسي في تمويل التنمية والانفاق العام، مما خلق تشوهات في الاقتصاد من حيث تكدس الوظائف العامة واقتصار التمويل على تمويل الشركات العامة، وعدم تفعيل القطاع الخاص الابعد العام 2000م من خلال فتح المجال امام القطاع الخاص .

ونتيجة للاستقرار السياسي في دالك الوقت فان القطاع المصرفي هو قطاع حكومي بالدرجة الأولى ,ويعمل بشكل مستقر ولكن على الرغم من التطور الكبير في القطاع المصرفي العالمي وتطور تقنية المعاملات المصرفية حتى على مستوى الدول المجاورة ,الا ان الاقتصاد الليبي يعاني من خلل جسيم في القطاع المالي والمصرفي وخلل في التمويل وهو ضاهر من خلال الأنشطة الاقتصادية في الاقتصاد ,ومن بعد العام 2011م تفاقمت ازمة القطاع المصرفي نتيجة الأوضاع السياسية ,وميول الافراد الطبيعية في الازمات لسحب مدخراتهم المالية ,ومما زاد من تفاقم الازمة المالية ما تم في 2014 م ,من انقسام المصرف المركزي في الشرق والغرب مما صاحب دالك الانقسام توقف المقاصة الالكترونية وتفاقم مشكلة السيولة لدى المصارف التجارية وهدر للمال ,من خلال توسع لفتح اعتمادات مستنديه لتغطية طلبات السوق المحلي وما صحابها من ارتفاع سعر الصرف لأرقام قياسية وانخفاض قيمة العملة المحلية مقابل جميع العملات ,وتكدس السيولة خارج القطاع المصرفي لتصبح قرابة خمسين مليار دينار 2وعجز القطاع عن معالجة هذ الخلل والذي لا يعد مشكلة حتى في اقل الدول نموا ولا يحدث الا في اضيق الظروف ,وصاحبه فساد مستشري لدى كافة المصارف التجارية ,ناهيك عن تحرير اسعار المعاملات التجارية للمصارف ولا يوجد معيار يضبط أسعار هذه المعاملات مما أدى لتفاوتها من مصرف لأخر بل تعقدت حتى ابسط الإجراءات مثل تصديق صك او إيداع صك .

وصدر القرار رقم 1 للعام 2013م بشان توقف التعامل بالفوائد المصرفية والعمل بالنظام الإسلامي, الغير مهيا له مسبقا مما أدى لتحقيق خسائر كانت تتحقق لدى المصارف وحتى المعاملات المالية الإسلامية من خلال النوافذ الإسلامية لم تؤدي الغرض المطلوب منها واصبح الهدف الأساسي لها هو الحصول عل السيولة مما اثار شبهات شرعية كتيره وعلى الرغم من كثرة المصارف التجارية التي تم افتتاحها خاصة في العقدين الاخرين الا ان الخدمات المصرفية لم تتطور بالشكل المطلوب بالقدر الدي يتلاءم مع الوضع الاقتصادي القائم بل كثرت مشاكل المواطن وعلاقته بالقطاع ولم تستطع تحقيق المرغوب منها في التمويل سواء التقليدي او الإسلامي واقتصر العمل الإسلامي على نوافد وفروع محدودة ولا يوجد الا بنك إسلامي وحيد.

وعليه سيتم في هذه الورقة تسليط الضوء على المصارف التجارية وتجربة الصيرفة الإسلامية فيها من خلال: –

1 –القطاع المصرفي في الاقتصاد الليبي خلفية عامة.

2 – التعريف بالمصارف الاسلامية.

3 – المصارف الاسلامية في الاقتصاد الليبي.

**هدف واهمية الدراسة.** القطاع المصرفي في أي اقتصاد هو الشريان الأساسي لمعالجة الاختلالات الاقتصادية ,وذلك لكون السياسة النقدية اسرع تأثير في معالجة المشاكل الاقتصادية ,ونتيجة لما يمر به القطاع المصرفي المحلي من عدم وجود سياسة نقدية واضحة المعالم تسعى لتحقيق المرجو منها ,من استقرار نقدي وتخفيف حدة التضخم ومعناة المواطن وخلق فرص تمويلية تسعى لتنوع الاقتصاد وعدم الاعتماد على قطاع واحد كمصدر وحيد للدخل ,ونتيجة لكون التعاملات الإسلامية هي المرغوبة في التعامل من اجل ذلك, تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الواقع المصرفي الحالي ,وما يعانيه من انقسامات ترتبت عليها تطور الدين العام المحلي ومشاكل متنوعة لا تخفى على احد فتنحصر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة إيجاد حلول للنهوض بهذا القطاع وماهي الأسباب المانعة لقيام الصيرفة الإسلامية .

**منهجية الدراسة.** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الواقع المحلي، واستقراء التقرير الدورية للمصرف المركزي والواقع المحلي للقطاع المصرفي، لإيجاد حلول للمختنقات التي يعاني منها القطاع وبالتالي اثرت سلبا على الحياة المعيشية للموطن، وما هي الحلول الكفيلة بالنهوض بالقطاع وتطبيق الصيرفة الإسلامية.

**أهم الدراسات السابقة. جاءت** دراسة الجمل أسامة احمد (2021) (1) التمويل بصيغة المشاركة دراسة ميدانية عن المصارف الليبية، ودلك من خلال دراسة ميدانية عن خمس مصارف تجارية ليبية، باستخدام المنهج الوصفي لتقييم الأداء المصرفي وتوصلت الدراسة لضعف الأداء المصرفي بصفة عامة وعن احجام المصارف للتعامل بمنتوج المشاركة الإسلامية عكس اقبالها عن التمويل بالمرابحة، الامر الذي يعرض المصارف للمخاطر الائتمانية مما يقلل التعامل بهذه الصيغة، وذلك بسبب ضعف أداء الافراد العاملين بالقطاع، وعدم وجود تكامل في الأداء للمصارف الإسلامية.

اما دراسة الشهيبي محمود (2020) (2) متطلبات التحول للصيرفة الإسلامية وتطبيقاتها على المصارف الليبية، وتعتمد الدراسة على توزيع استبانة للموظفين العاملين بالمصارف الليبية والمختصين بالصيرفة الإسلامية، وتوصلت الدراسة لاهم العوائق الحائلة امام تطبيق الصيرفة، ومنها ماهوا اداري او متعلق بخلل بالبنية التحتية الأساسية للصيرفة من وجود هيئات شرعية متخصصة وعدم وجود قانون واضح للصيرفة من قبل المصرف المركزي، واخذ الاقتصار على نوافذ إسلامية تعمل بالمرابحة او بجزء بسيط في المشاركة.

وهدفت دراسة الاصفر يوسف –يغني طارق (2019) ( 3 ) تحرير القطاع المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للمصارف في دعم النمو الاقتصادي دراسة عن المصارف الليبية للفترة (2000 – 2018)، لبيان أهمية دور التمويل المصرفي في تحقيق النمو، وذلك من خلال دراسة قياسية لياس النمو في الناتج القومي الإجمالي، وتوصلت الدراسة الى أن النمو في الاقتصاد مرتبط بالنمو بالقطاع النفطي، وعدم تنوع الاقتصاد ساهم كثيرا في ضعف دور المصارف التمويلي للمشروعات الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية.

ولكثرة الانتقادات للأداء المصرفي في الفترة الأخيرة قدم، امحمد الصادق (2014) (4) دور المصارف الشاملة في تعزيز الأداء المصرفي وتنشيط قدرة الاستثمار المؤسسي، باستخدام المنهج الوصفي لعينة من المصارف الليبية وبينت الدارسة أهمية المصارف الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي للقطاع المصرفي، وكيف لو تطور القطاع المصرفي سيصبح له الأثر البالغ في تطور التنمية المؤسسية، من خلال اليات تمويل فعالة وعمل القطاع بالشكل الملائم

ولمعرفة متطلبات التحول للصيرفة الإسلامية جاءت دراسة، عبادي موس احمد (2016) (5) متطلبات تحويل مصارف تقليدية الى مصارف إسلامية، واستخدم الباحث الية التحول كحل لمشاكل القطاع المصرفي المحلي، من خلال استعرض تجارب دول في المجال واخذ مصرف الجمهورية لكونه اول مصرف تعامل بالمنتجات الإسلامية، وتوصل الباحث لكون القطاع يحتاج للتطوير وتوفير

البنى التحتية المتكاملة للوصول للعمل الأمثل للصيرفة الإسلامية، كما بين ان هناك خلل في أداء العمل المصرفي مما يعيق تطبيق الصيرفة.

**1 –القطاع المصرفي الاقتصاد الليبي خلفية عامة**

يشكل الجهاز المصرفي أحد مكونات الهيكلية العامة والحساسة لأي اقتصاد وينعكس دوره وأداءه على مختلف الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وأكدت تجارب الدول على اهمية سلامة القطاع المصرفي لاستقرار الاقتصاد الكلي، كما اكدت من الناحية الاخرى ان سياسات الاقتصاد الكلي والسياسات الهيكلية تؤثر على سلامة الجهاز المصرفي، لان المصارف تؤدي عددا من الوظائف الهامة في الاقتصاد كتعبئة المدخرات والوساطة وتسهيل حركة التدفقات للمدفوعات وتخصيص الائتمان والمحافظة على الانضباط المالي للمقترضين.

حيث يمكن تعريف النظام المصرفي السليم على انه النظام الدي تتمتع معظم مصارفه بالملاءة المالية مع احتمالات قوية لاستمرارها بهذا الشكل.

وتنعكس الملاءة المالية في وجود قيمة موجبة لصافي اصول المصرف مقاسا بالفرق بين الاصول والخصوم في ميزانيته العمومية ( مع استبعاد راس المال والاحتياطيات ) ,وبمعن اخر فان المسافة بين الوضع السليم والمتعثر للمصرف يمكن ان تقاس بالرسملة :- حيث ان صافي الاصول يعادل راس المال زائد الاحتياطيات, كما تتوقف الملاءة المالية بأمور اخرى مثل تحقيق الارباح وجودة ادارته وتمتعه بقدر كاف من الرسملة لموجهة الظروف المعاكسة, وينعكس اتر البيئة الاقتصادية على الجهاز المصرفي بفعل كتير من الاسباب بما في دالك ضعف الادارة واهمالها ,والافراط في المجازفة ,وسوء البيئة التي تعمل فيها المصارف وتفشي الغش والفساد (6).

ويمكن ان يؤدي ضعف الجهاز المصرفي لأضعاف كفاءة عمل الاسواق او تعوق تنفيد سياسة الاقتصاد الكلي, ولا تقتصر عواقب اضعاف الجهاز المصرفي على عجزه عن اتاحة القنوات اللازمة على مستوى الاقتصاد الكلي لتنفيذ السياسة النقدية بكفاءة ,بل قد تشمل ايضا على اضعاف امكانيات النمو الاقتصادي وفرض تكاليف دات وزعلى المالية العامة وتعوق سلاسة عمل نضام الصرف ,وكدلك فان الجهاز المصرفي المحاط بالمشاكل سيؤدي لتشويه كفاءة وتخصيص الموارد واضعاف فعالية تنفيد السياسة الاقتصادية ,ويثير تعقيدات امام الادارة النقدية كما انه سوف يعجز عن دوره في الوساطة المالية في مجال المدخرات ,فنجد ان النظام المصرفي السليم والدي يعمل في بيئة تنافسية يقدم خدمات الوساطة المالية بتكاليف منخفضة ,لان البيئة التنافسية تحد من قدرة أي مصرف ان يقوم بمفرده بزيادة فروق الوساطة ويمكن تقسيم المرحلة التي يمر بها النظام المصرفي في ليبيا من الناحية التشريعية والقانونية لعدد من الفترات: –

**الفترة الاولى ما قبل 1969 :-** وهنا يجب التنبيه لهده الفترة حيث ان العديد من الكتاب والباحتين يبدا تقسيم الفترات للنظام المصرفي الليبي مند 1969 ,ودلك لنقص المعلومات عن هده الفترة وعن طبيعة التركيبة المصرفية وكدلك عن طبيعة المرحلة (7)فنجد انه في عام 1968 تم انشاء اول مصرف زراعي في العهد العتماني ,وكان يقدم قروضا للمزارعين بنسب فائدة منخفضة 4% ,ويعمل بتوجهات الحكومة التركية الى عام 1912 عندما قررت حكومة الاحتلال الايطالي تصفيته, والت عملية الاقراض الزرعي لمصرف روما ومصرف ايطاليا (8) ,كما انه ونتيجة لضهور النفط كان هناك مصرف ليبيا المركزي والدي انشاء بموجب القانون رقم 4 لعام 1950 م ,ولكن كانت معظم المصارف العاملة في الاقتصاد الليبي مصارف خارجية وليست محلية بسبب الظروف السياسية التي كانت تمر بها البلاد ,الا ان التدفقات النقدية تزيدت على الدولة الليبية وكانت الدولة تعد البرامج والخطط لتنفيذ عدد من المشاريع التنموية .

**الفترة الثانية ما بعد 1969:** – وتميزت هده الفترة بملكية الدولة للمصارف التجارية وفقا لقرارات التأميم والتليبب التي طبقت على المصارف القائمة في دالك الوقت ,أي عند صدور القوانين المتعلقة بهذا الشأن مع بداية السبعينات وبناء على دالك ,فقد تم تأسيس وانشاء خمس مصارف تجارية ثلاثة منهم مملوكة للدولة بالكامل وهي المصرف التجاري الوطني ومصرف الجمهورية ومصرف الامة ,ومصرفان يشارك فيهما القطاع الخاص بنسبة تقل عن 30 % (9) من اسهمها وهما مصرف الوحدة والصحاري ,وكان دور هده المصارف مجتمعة فيقتصر على تقديم الخدمات المصرفية التقليدية ,ولأنها من ضمن مؤسسات القطاع العام ونتيجة التدخل المباشر من قبل المصرف المركزي في اعمالها ,فلم يقتصر دور المصرف المركزي على توجيه السياسات العامة بل تعدى دلك لتحديد حجم القروض ونوعها ,ودلك من خلال تمويل الجهات والشركات العامة والتي عجزت عن تسديد التزاماتها مما ادى لكبر حجم الديون المشكوك في تحصيلها بميزانيات هده المصارف ,كما عملت هده المصارف في جو خال من المنافسة مما انعكس على سلبية كفاءة الاداء في تقديم الخدمات ,وكدلك القيود الادارية التي فرضت في ضل سياسات استثنائية مما شكلت عائقا امام تطوير نوعية واداء الخدمات المصرفية ,كما تحول ميول الافراد الاكتنازية لاستخدام وسائل ادخار بديلة بعيدا عن الجهاز المصرفي, مما ادى لخلل في دورة التعامل النقدي فتزايد التسرب النقدي مما ادى لتكون النشاط الاقتصادي الموازي كما ان حجم السيولة تزيد بشكل ملحوظ ودلك للأسباب التالية : –

1 – عدم وجود سوق للأوراق المالية يمكن من خلاله الاستثمار في الاصول المتداولة ويقتصر عمل المصارف على السلف والسحب على المكشوف

2 –سياسة الاقراض الحدرة التي استخدمتها المصارف وحصر التعامل مع المنشآت الحكومية المدعومة من الدولة مما ادى بها للوقوع في المحظور بتقديمها دعم لمنشاءت متعثرة ماليا

3 – قلة فرص الاستثمار وضيق نطاق المجالات الاستثمارية المسموح بها (10)

4 – كدلك نتيجة انخفاض الطلب على النفط اتبع المصرف المركزي سياسة ترشيد الاستهلاك والانفاق والحد من الصرف الاجنبي وكدلك تجميد الارصدة الليبية لدى امريكا بعد 1986 م

**الفترة الثالثة ما بعد 1993:** – فقد شهد القطاع المصرفي تطور ملحوظ بصدور القانون رقم 1 لسنة 1993بشان المصارف والنقد والائتمان ,وتضمن نصوصا عديده بصلاحيات للمصرف المركزي وعمل المصارف التجارية والرقابة على النقد وعقوبات المخالفات التجارية وتنظيم السياسة الائتمانية ,وان تقوم المصارف بالمساهمة في تمويل مشاريع التنمية وان تتخذ المصارف التجارية شكل شركات مساهمة ليبية لا يقل راس مالها عن 10 ملايين دينار موزعة على اسهم اسمية للاكتتاب العام ,كما اجاز القانون للمصارف الاجنبية فتح فروع او مكاتب تمثيل لديها في ليبيا (11) ,وكدلك عدم وضع قيود على حرية المودعين في التصرف بأرصدتهم ويجيز القانون لكل شخص طبيعي او معنوي ان يحتفظ بما لديه من العملة الصعبة لدى المصارف التجارية , كما الزم المصارف بالتقيد بقرارات لجنة بازل المتعلقة بملائمة راس المال ,ودلك لموكبه التطورات والمستجدات الدولية والوصول بالعمل المصرفي للمستوى الدي يؤهله للعمل في الساحة المصرفية الدولية ,وكدلك سمح بتأسيس المصارف التجارية الخاصة وبنا على هدا القانون فقد تأسست العديد من المؤسسات المصرفية الخاصة والتي تشمل المصارف الاهلية وهي موضحة في الجدول التالي من حيث عدد الفروع وراس المال والشركة والعام منها والخاص : –

**جدول (1) بيان للمصارف التجارية العاملة بالاقتصاد الليبي وحجم راس مالها وعدد فروعها**

| ت | المصرف | راس المال | الفروع | الشراكة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الجمهورية | 1000000000 | 152 | عام |
| 2 | الوحدة | 432000000 | 74 | العربي الاردني |
| 3 | الصحاري | 252000000 | 52 | بي ان باريا |
| 4 | التجاري الوطني | 500000000 | 67 | عام |
| 5 | التجارة والتنمية | 50000000 | 32 | خاص |
| 6 | شمال افريقيا | 349030514 | 55 | خاص |
| 7 | الأمان | 100020000 | 23 | خاص |
| 8 | الواحة | 150000000 | 5 | خاص |
| 9 | المتحد | 100198821 | 10 | خاص |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 10 | التجاري العربي | 14848320 | 2 | خاص |
| 11 | المتوسط | 16446130 | 2 | خاص |
| 12 | السريا | 33333330 | 2 | خاص |
| 13 | الخليج الاول | 260000000 | 2 | خاص |
| 14 | الوفاء | 60000000 | 3 | خاص |
| 15 | الاجماع العربي | 35000000 | 13 | خاص |
| 16 | الليبي الخارجي | 3000000000 | 45 | مساهمات خارجية |
| 17 | اليقين | 30000000 | 3 | خاص |
| 18 | مصرف النوران | 15000000 | 4 | خاص |
| 19 | المصرف الإسلامي الليبي | 25000000 | 3 | خاص |
| 20 | مصرف الاندلس | 10000000 | 2 | خاص |
| 21 | مصرف التضامن | 30000000 | 2 | صندوق الضمان |

*تم جمعها من قبل الباحث من بيانات المصارف وبيانات المصرف المركزي لسنوات

مما سبق يتبين لنا ان هناك قرابة عشرون مصرف عامل بالاقتصاد المحلي واحد منها إسلامي والبقية تجارية خاصة ومعظمها ملكية خاصة للقطاع الخاص وعلى الرغم من دالك يلاحظ تدني الخدمات المصرفية.

وسنبين فيما يلي أهم المؤشرات المالية للمصارف التجارية عن الفترة من عام 2000 الى عام 2022م من حيث الملاءة والائتمان والسيولة والارباح وحجم الودائع كما هي موضحة في الجدول التالي: –

**جدول ( 2 ) البيانات الأساسية للمصارف التجارية** **مليون دينار**

| السنة | إجمالي الودائع | الودائع الزمنية | الائتمان | السيولة | ملاءة راس المال | أرباح المصارف |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 55313 | 30686 | 13044.6 | 46350.7 | 12.5 | 804.5 |
| 2011 | 58480.1 | 27339 | 12786.5 | 53437.1 | 11.9 | 401.6 |
| 2012 | 68346.2 | 35737 | 15781.6 | 54816.2 | 9.5 | 572.3 |
| 2013 | 83562.7 | 44307 | 18232.3 | 65751.8 | 17.3 | 513.3 |
| 2014 | 78487.9 | 38041 | 19966.9 | 64335.6 | 14.3 | 284.3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2015 | 22570 | 24259 | 20212 | 752.8 | 14.3 | 265.4 |
| 2016 | 32371 | 23187 | 18770 | 606.4 | 14.6 | 213 |
| 2017 | 54150 | 26415 | 17446 | 547.2 | 16.7 | 247 |
| 2018 | 53405 | 24717 | 16448 | 1582 | 17.8 | 867.7 |
| 2019 | 54780 | 15849 | 16912 | 2367 | 18.4 | 889.7 |
| 2020 | 69500 | 17125 | 16995 | 1146.8 | 19.2 | 608.7 |
| 2021 | 65165 | 14169 | 19637 | 1653 | 19.7 | 789.9 |
| 2022 | 72879 | 14164 | 21854 | 2520 | 19.8 | 792.6 |

*تم جمعها من قبل الباحث من بيانات المصارف والمصرف المركزي

يلاحظ من الجدول السابق تطور في حجم الودائع مقابل انخفاض في حجم السيولة ,وذلك بسب عدم مقدرة المصارف على توفير السيولة ,كما يلاحظ ان أرباح المصارف انخفضت في بادي الامر بعد 2010 ,ودلك بسبب توقف التعامل بالفوائد حسب قرارات الدولة وتوقف العمل بها ,وخوض البلاد في عدم الاستقرار من حيث ,الصراعات الداخلية وانقسام المصرف المركزي وتوقف المقاصة وبعد عام 2016 ,وعند تحرير التعاملات المصرفية واطلاق الخدمات الالكترونية ازدادت الأرباح, وهي أرباح ليست من أنشطة ائتمانية بالدرجة الأولى بقدر ما هي أرباح من عمولات الإيداع والسحب والصكوك المصدقة والعمليات الالكترونية التي اطلقتها المصارف ومنها ما هو ناجم عن التمويل الإسلامي من خلال المربحة .

**المصارف المتخصصة:** – هي تلك المؤسسات المالية التي تقوم بتجميع المدخرات القطاعات المختلفة وتوجيهها نحو التكوين الرسمالي لتنمية القدرات الإنتاجية لكافة قطاعات الاقتصاد الوطني الصناعي والزراعي والعقاري. وهده المصارف مملوكة بالكامل للدولة فهي تعتمد على ما يتوفر لديها من ارصدة نقدية حقيقية، وعلى ما يخصص لها من الدولة لتمويل عملياتها (12)، وليست كالمصارف التجارية التي تعتمد على الاستفادة من الفارق الزمن بين حركتي الايداع والسحب وهي: –

**جدول (3) بيان بأهم المصارف المتخصصة وعدد فروعها وراس مالها**

| ت | المصرف | راس المال | الفروع | تاريخ التأسيس |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الزراعي | 14580000000 | 27 | 1953 |
| 2 | مصرف التنمية | 3133000000 | 15 | 1982 |
| 3 | مصرف الادخار العقاري | 8670000000 | 20 | 1965 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | المصرف الريفي | 513000000 | 14 | 2004 |

*تم جمعها من قبل الباحث من بيانات المصارف والمصرف المركزي

**المصرف الزراعي:** – وهو من اقدم المؤسسات المتخصصة في ليبيا حيت تم انشاؤه سنة 1953م ويقوم بتقديم القروض قصيرة الاجل ,لتمويل انتاج المحاصيل الزراعية ومتوسطة الاجل لشراء الآلات والمعدات الزراعية وطوية الاجل لا نشاء واصلاح المزارع ,كما قام المصرف بشراء المزارع من الايطاليين, كما ان سياسته الائتمانية مرتبطة بسياسة الدعم السلعي الزراعي والتي من مشاكلها انها كانت غير مرتبطة بالإنتاج(13),ومند عام 1988 تميز المصرف الزراعي عن بقية المصارف المتخصصة باستخدامه لودائع القطاع الزراعي في تمويل بعض العمليات الانتاجية ,ولان هدا المصرف مدعوم من الخزانة العامة فهو لا يتقاضى أي فوئد عن نشاطه.

**مصرف الادخار والاستثمار العقاري:** – تأسس هدا المصرف ليحل محل القسم العقاري في المصرف الصناعي والعقاري ,والدي تم الغائه سنة 1981 م ,وذلك لتشجيع الادخار العقاري ولتقديم التسهيلات والقروض العقارية للمواطنين من اجل بناء مساكن ,ونضرا لتقلص موارد المصرف المالية نتيجة ضعف مساهمات الدولة فقد اثر دلك على اعمال المصرف وتأخر البث في طلبات الاقتراض لمدة تصل الى ثلاثة عشر سنة ,ولكن مع بدية توجه الدولة نحو تشجيع سياسة الاسكان ,زادت مصادر التمويل وزادت قيمة القروض في العدد والقيمة الممنوحة ,وكدلك الغيت الفائدة على القروض الممنوحة في الآونة الأخيرة.

**مصرف التنمية:** – تم انشاء مصرف التنمية ليحل محل القسم الصناعي في المصرف الصناعي والعقاري الدي الغي سنة1981م, ودلك ليتولى تقديم التسهيلات الائتمانية للتشاركيات والأفراد العاملين في قطاع الصناعة والقطاعات الانتاجية الاخرى ,وهو مر بمرحلتين المرحلة الاولى عندما كانت الموارد المالية محدودة ونادرة للمصرف وهو لم يقم بإصدار أي نوع من السندات او شهادات الاستثمار والتي تتمتع بالإعفاء من الضرائب والرسوم وبضمان الخزانة العامة لها وعدم الحجز عليها ,ودلك لعدم توفر مناخ ملائم لتحفيز الافراد الاستثمار في الاوراق المالية نضرا لعدم وجود سوق للأوراق المالية( 14),والمرحلة الثانية بعد ضهور سوق للأوراق المالية في ليبيا ,وتقديم قروض للشباب وتسهيلات متمثلة في تمويل لشراء السيارات وكدلك الانشطة التجارية والاقتصادية اصبح للمصرف دور كبير فبها .

**المصرف الريفي:** –وإنشاء بناء على توجيهات القيادة الليبية عام 2004م لدعم مشاريع الشباب والمساهمة في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة وكان مقر الإدارة الرئيسة له في مدينة الجفرة وساهم في تمويل الشباب بقروض من 3000 دينار الى 15000 دينار لدعم مشروعاتهم وهو متوقف عن التمويل اعتبارا من 2011م.

**المصرف العربي الليبي الخارجي:** – تأسس هدا المصرف بموجب القانون رقم 18 لسنة 1972 م براس مال قدره 20 مليون دينار مملوكة بالكامل لمصرف ليبيا المركزي، وباشر اعماله في السنة نفسها وقد اكل لهدا المصرف مزاولة مختلف الاعمال المالية والمصرفية في الخارج، كما يجوز له في نطاق محدود ومما لا يؤثر على نشاطه الاساسي القيام ببعض الاعمال المصرفية محليا والتي تخص المجال التنموي، الى جانب دوه الرئيسي والفاعل في خدمات عمليات التجارة الخارجية وتمويلها.

تم زاد رأسماله الى 300 مليون دينار ووفقا لقانون المصارف فان اعمال المصرف ونشاطاته الخارجية لأتخضع لقيود المصارف المنصوص عليها في قانون المصارف والنقد ,ويتمتع بملاءة راس المال فوق ما هو مقرر في لجنة بازل حيث بلغت 13.7 % سنة 1993 م ,وهدا يعني انه يتمتع براس مال كافي لتغطية مخاطر معاملاته , كما ان هدا المصرف يحتكر فتح اعتمادات نشاط النفط ,والتي يقدر حجم الدخل المتحصل عليه منها بما يقرب من نصف دخل المصرف ,الا ان نتيجة توجهات الدولة في الاقراض نجد ان المصرف تورط في منح قروض وتسهيلات ومساهمات متعثرة تفوق خسارتها 95 %من رؤوس اموالها ,مما يشير لضعف اداء المصرف على الرغم من امكانيات والمزايا الهائلة التي يتمتع بها. (15)

**الشركة العربية للاستثمارات الخارجية:** –وهي تم انشائها في عام 1981 م براس مال قدره 500 مليون دينار ليبي مملوكة بالكامل للدولة، ومهمة هده الشركة استثمار الاموال الليبية بالخارج في مختلف اوجه النشاط الاقتصادي وتقوم الشركة بتنويع استثمارتها في اصول مختلفة وفي قطاعات مختلفة كالزراعة والصناعة والنقل والصيد البحري والتعدين وغيرها، وهي تقوم بأنشاء شركات مشتركة في العديد من الدول ويلاحظ انه على الرغم من تركز استثمارات هده الشركة في الخارج الا انها مؤخرا اصبحت تقرض العملة الأجنبية لمؤسسات محلية (16).

**شركة ليبيا للتامين:**– حتى سنة 1964 م بلغ عدد وكالات التامين الاجنبية العاملة في سوق التامين24 وكالة من جنسيات مختلفة انتهت اعمالها جميعا بصدور قانون الاشراف والرقابة رقم 131 / 1970 ,والدي نص على ضرورة انهاء اعمال هده الوكالات وفروعها وتصفية أعمالها خلال سنة من بداء العمل بالقرار ,كما تم في سنة 1964 م انشاء شركة ليبيا للتامين وهي تعتبر اول شركة تامين وطنية بمساهمة ليبية عراقية وفي سنة 1967 م انشئت شركة الصحاري للتامين بمساهمة ليبية مصرية وفي سنة 1968 م ,انشئت شركة المختار للتامين واخير في سنة 1969 انشئت شركة شمال افريقيا للتامين .(17 )

وفي عام 1971 م صدر القانون رقم 80 / 1971 بتأميم شركات التامين العاملة في ليبيا وصدر القرار رقم 52 / 1972 م، بدمج شركتي الصحاري للتامين وشركة شمال افريقيا للتامين في

شركة المختار للتامين، وبدلك استمر سوق التامين الليبي يعمل من خلال شركتي التامين شركة ليبيا للتامين وشركة المختار للتامين حتى سنة 1980 ,بصدور قرار بشأن دمجهما في شركة ليبيا للتامين، واصبحت الشركة الوحيدة التي تزاول نشاط التامين في ليبيا.(18)

وعلى صعيد القطاع الخاص وفي إطار اعادة هيكلة الاقتصاد الليبي انشئت الشركة المتحدة للتامين وعلى الرغم من تصنيف الشركة على انها من ضمن القطاع الخاص. الا انها في حقيقتها شركة عامة حيث ان 65 % من راس مالها مملوك للدولة والباقي مملوك للقطاع الخاص، وفي الآونة الاخيرة ظهرت العديد من شركات التامين الخاصة ومنها ما يعمل في مجال التامين التكافلي.

**المؤسسة المصرفية الاهلية:** – تم تأسيس المؤسسة المصرفية الاهلية (شركة مساهمة ليبية) سنة 1996 ,بناء على احكام القانون رقم 1 لسنة 1993 بشأن المصارف، وتكون اغراضها الاشراف والرقابة على المصارف الاهلية ومتابعة اوجه نشاطها والتنسيق بينها وبين المصارف التجارية دون الاخلال بوظائف مصرف ليبيا المركزي وبلغ راس مالها 20 مليون دينار مقسم الى 200 ألف سهم تساهم فيه المصارف الاهلية القائمة وتقوم هده المؤسسة بما يلي: –

- الاقتراض من الجهات العامة والمؤسسات المالية للتمويل المشاريع بواسطة المصارف الاهلية
- ادارة الاموال والموارد المالية المقترضة
- تقديم المساعدة والمشورة للمصارف الاهلية
- القيام بالدراسات التي تخدم نشاط المصارف
- التأكد من التزام المصارف الاهلية بقانون وحكام قانون المصارف والالتزام بالاحتياطيات القانونية

**المصرف المركزي:** –ان مصرف ليبيا المركزي هو الجهة الحكومية المسؤولة عن الوظائف الاقتصادية التي تختص بتشغيل النظام النقدي في الدولة، وتأسس براس مال قدره 100مليون دينار فهو عبارة عن مصرف المصارف والمسؤول عن السندات المالية ومن وظائفه: –

- اصدار الاوراق النقدية الليبية
- الحفاظ على استقرار قيمة العملة الليبية بالداخل والخارج
- ادارة ما تملكه الدولة من احتياطي ذهب وعملة خارجية
- تنظيم الائتمان وسياسة النظام المصرفي في إطار سياسة الدولة المشتركة والتي تهدف لتحقيق غايات الاقتصاد الوطني والتنمية
- تقديم خدمات مصرفية لوحدات الادارة العامة ومؤسساتها
- اصدار قروض حكومية وادارتها
- تقديم قروض مؤقتة للخزينة من اجل أي عجز مؤقت في الميزانية

- تثبيت اسواق النقد والرساميل
- الاحتياطي الوطني والدولي بالإضافة الى احتياطي الذهب

سياسات المصرف المركزي بمراقبة السيولة النقدية

يمكن وصف السياسة النقدية على الوجه التالي: –

1 – التدخل في السوق

أ – عمليات السوق المفتوح

ب – معدل الخصم

2 – شروط محفظة الأوراق المالية

أ – متطلبات الاحتياطي على ايداعات المصارف التجارية

ب – الوسيط المباشر او (البارومتر)

وكما سبق ان بينا ان معظم المصارف التجارية تمتلكها الدولة بشكل كامل وان معدلات الفائدة (الرباء) لا تتحدد وفقا لمستلزمات السوق فانه يمكن للمصرف المركزي ان يطلب من المصارف اما ان تعطي المزيد من الائتمان، او تقللها ارتباطا بأساسيات السياسة الاقتصادية العامة للدولة ومع سياسة التنمية التي تعتمدها الدولة (19) وفي البنية الحالية للنظام المصرفي يمكن للمصرف المركزي ان ينضم السيولة النقدية بالزيادة او النقصان بالعديد من الاوجه التالية: –

- تغيير نسب الاحتياطي على خصومات الإيداعات للمصارف التجارية ويطلب منها البقاء في متناول يد مصرف ليبيا المركزي
- تغيير معدل اعادة الخصم
- فرض حدود قصوى على الائتمانان الكلية او على كل مصرف لوحده
- تحويل الائتمانان بالتوافق مع متطلبات كل قطاع
- تغيير معدلات الفائدة (الرباء) وتحويلها بالتوافق مع متطلبات الاقراض
- تحديد الحدود الدنيا لتغطية المال اللازم لفتح اعتمادات مستنديه وضمانات مصرفية

**السياسة النقدية:** – هي تلك الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية متمثلة في المصرف المركزي باستخدام وسائل معينة للتأثير في عرض النقود وحجم الائتمان في الاقتصاد.

وذلك من اجل تحقيق أهداف نهائية محددة مثل المحافظة على استقرار الأسعار أو إنعاش النشاط الاقتصادي ومعالجة الركود الاقتصادي وزيادة التشغيل وربما توجيه الإنفاق نحو بعض الممارسات المرغوبة ,ومن الملاحظ ان تأثير السياسة النقدية قد لا يكون سريعا ومباشرا بل يأتي بعد فترة إبطاء تطول او تقصر لان هناك متغيرات اخرى لا تقع تحث سيطرة متخذي السياسة النقدية ,مما يحتم استخدام مؤشرات وأهداف وسيطة او مرحلية للاستدلال بها ويمكن من خلالها ملاحظة تأثيرا السياسة النقدية على الأهداف النهائية المرغوبة ,وبالتالي تقوم السلطات النقدية باختيار هدف وسيطا يمكن التأثير

عليه بوسائل السياسة النقدية كما يمكن مراقبته بسهولة وتكون له علاقة بالهدف النهائي لهده السياسة ,ومن هده الاهداف الوسيطة سعر الفائدة والاقتراض من المصرف المركزي وعرض النقود والقاعدة النقدية(20),ولنجاح السياسة النقية في ليبيا يجب اتباع عدد من الخطوات ندكر منها بإيجاز ما يلي :

1. تفعيل دور السوق المالي لا نه يساعد عل جمع المدخرات وتوجيهها
2. افساح المجال امام القطاع الخاص
3. العمل على تشجيع الافراد على الادخار في المصارف المحلية
4. اعطاء استقلالية أكبر للمصرف المركزي
5. المحافظة على قيمة الدينار الليبي
6. تطوير الخدمات المصرفية ورفع كفاءة العمالة في هده المصارف وتطويرهم
7. الحد من تسرب العملة خارج المصارف
8. خلق جو من المنافسة بين المصارف
9. يجب ان يكون المصرف المركزي قادرا على الحد من التوسع في عرض النقود بحيث لا ينمو الا بمعدل متناسب مع الناتج القومي الحقيقي

**جدول (4) اهم المؤشرات النقدية للمصرف المركزي مليون دينار**

| السنة | القاعدة النقدية | عرض النقود | الودائع لدى المصرف المركزي | أصول وخصوم المصرف المركزي |
|---|---|---|---|---|
| 2000 | 4391.1 | 9616.1 | 2241.7 | 12424.3 |
| 2005 | 7670.8 | 17096.3 | 8874.9 | 54934.8 |
| 2007 | 10987.1 | 26982.1 | 18148.4 | 101452.5 |
| 2009 | 20462.8 | 44161.3 | 38567.8 | 128804.5 |
| 2010 | 22604.2 | 46350.7 | 43937.5 | 136287.4 |
| 2011 | 32404.5 | 57940.9 | 46068.3 | 151756.2 |
| 2012 | 34300.9 | 63731.4 | 52941.3 | 167932.5 |

*تم جمعها من قبل الباحث من بيانات المصارف والمصرف المركزي لسنوات متعددة

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 163244.2 | 63671.9 | 69310.9 | 36886.5 | 2013 |
| 154978.3 | 66854.6 | 70473.8 | 39154 | 2014 |
| 140022 | 76783 | 78000 | 41926 | 2015 |
| 132686 | 94609 | 96320 | 54597 | 2016 |
| 145703 | 109089 | 111338 | 63199 | 2017 |
| 156162 | 108911 | 110720 | 61400 | 2018 |
| 146615 | 105568 | 108741 | 60073 | 2019 |
| 158460 | 122950 | 125543 | 66531 | 2020 |
| 450312 | 97375 | 100618 | 60869 | 2021 |
| 479307 | 102850 | 105800 | 57951 | 6-2022 |

من الجدول السابقة للقطاع المصرفي الليبي يتبين لنا التالي: -

1- غياب دور المصرف المركزي والمصارف التجارية في كبح جماح التضخم وخلق تنوع اقتصادي وتمويل فعال لأنشطة دات مردود اقتصادي سواء قبل 2011 او بعده.

2- تطور انشاء المصارف الخاصة وتوسع فروعها لتصل لقرابة عشرون مصرف تجاري وقرابة 550فرع تعمل في مختلف انحاء البلاد وقرابة 20000 موظف بالقطاع (مصرف ليبيا المركزي – 2022) لم يُترجم نمو عدد المصارف إلى زيادة في خدمات الوساطة المالية. فمازال القطاع تهيمن عليه بشدة المصارف الحكومية غير الكفؤة. وقد استحوذت المصارف الأربعة الكبيرة المملوكة للدولة، على 90 % من الودائع حتى عام 2017.

3- تم افتتاح اول مصرف إسلامي بالكامل وهو المصرف الليبي الإسلامي.

4- لا توجد سياسة نقدية واضحة المعالم مما يؤدي لتدني دور القطاع في الوساطة المالية وذلك واضح من خلال تطور الأرصدة النقدية من عرض النقود والودائع والسيولة.

5- اقتصار عمل المصارف على كونها شبابيك لسدد المرتبات وغياب دور التمويل وهو العمل الأساسي لها.

6- نتيجة للتجاذبات السياسية في البلاد والانقسام السياسي أدى لانقسام المصرف المركزي للبلاد واحد في الشرق والأخر في الغرب وتوقف عمل المقاصة الالكترونية مما صاحبه تدني قيمة العملة ليصل

1دولار = 14 دينار في السوق المزي وتزايد الدين العام المحلي الى 100 مليار، كما أدى الانقسام لضعف الرقابة على السياسة النقدية والمالية مع قيام الفرع الشرقي للمصرف المركزي بطباعة الأموال وإصدار السندات بدون تفويض مركزي.

7- كما هو معلوم ان مؤشر السيولة المطلوب للمصارف هو 0.25 %(21) حسب متطلبات بازل ولكن الموجود الفعلي 0.75%.

8- اتسمت السياسة النقدية بالتوسع في الانفاق العام وخاصة بعد عام 2011. (22)، وأنشئ نظام دفع مزدوج :المصارف في الغرب تعالج المدفوعات من خلال نظام التسويات الإجمالية الفورية، فيما تقوم المصارف في الشرق بأداء المعاملات يدوياً نظراً. لفصل الفرع الشرقي للمصرف المركزي عن هذا الجهاز.

9- التوسع في منح الاعتمادات المالية ولكن دالك مقصور على مصارف معينة وكيانات اقتصادية معينة مما فاقم ازمة ارتفاع الأسعار وتكدس سلع لا طائل لها وغير دات مردود اقتصادي بل أصبحت الاعتمادات الية من اليات غسيل الأموال والتهريب.

10-وحتى قبل اندلاع الأزمة الحالية، كانت البنوك الليبية تلعب دوراً ضئيلاً للغاية في تمويل نمو القطاع الخاص. وتُوجَّه غالبية تعاملات البنوك الحكومية التي تهيمن على القطاع المصرفي إلى الشركات الحكومية والمؤسسات التابعة لها. والشركات الحكومية مُلزمَة قانوناً هي الأخرى بإعطاء الأولوية للبنوك الحكومية التي تدعم قصورها وعدم كفاءتها في الواقع .وتُحرَم منشآت الأعمال الخاصة إلى حد كبير من التمويل، لاسيما إذا كانت صغيرة كما هو حال معظمها. (23)

11-توقف معظم المصارف المتخصصة على العم بعد عام 2011 بسبب الاضطرابات السياسية في البلاد.

**2- الصيرفة الإسلامية في ليبيا :**-شرع مصرف ليبيا المركزي في قبول طلبات تأسيس المصارف الإسلامية أو تحويل المصارف التقليدية إلى إسلامية في سبيل إلغاء الفوائد والربا, وأصدر مصرف ليبيا المركزي الكتيب الخاص بالقواعد والضوابط المنظمة لممارسة نشاط الصيرفة الإسلامية والإجراءات والمستندات المطلوبة لممارسة النشاط المصرفي الإسلامي في ليبيا ,وذلك بعد صدور القرارين رقم 9 لعام 2009 م و9 لعام 2010 م ,الصادرين من مصرف ليبيا المركزي الذي أعطى إشارة البدء للعمل بالصيرفة الإسلامية في ليبيا ,وكان القرار رقم 9 لعام 2010 م أكثر تفصيلاً والذي كان بعنوان "ضوابط وأسس تقديم المنتجات المصرفية البديلة المتوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية في المصارف التجارية الليبية " .

كماصدر القانون رقم 46 لعام 2012 م من قبل المجلس الانتقالي، والخاص بتعديل قانون المصارف رقم 1العام 2005م، وإضافة فصل خاص بالصيرفة الإسلامية، وصدور القانون رقم 1العام 2013 م

الصادر من قبل المؤتمر الوطني القاضي باعتبار الفائدة المصرفية فائدة ربوية، والذي نص بمنع التعاملات الربوية للأفراد بتاريخ صدور القانون، ومنع التعاملات الربوية للجهات الاعتبارية اعتبارا من بداية عام 2015م. وسيتم معرفة بسيطة للصيرفة واهميتها فيما يلي: -

**2- 1 التعريف بالمصارف الاسلامية:** - إن البنوك الإسلامية ذات خصوصية تميزها عن باقي المصارف سواء بالنسبة للعملاء أو الأدوات الاستثمارية،

**البنك الإسلامي:** - هو البنك الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته التمويلية والمصرفية والاستثمارية، ويخضع بوصفه مؤسسة مالية لإشراف ورقابة البنك المركزي، بالإضافة إلى التزامه بتطبيق الضوابط الشرعية على كافة معاملاته ومنتجاته التي يقدمها لعملائه، سواء في شكل ودائع استثمارية أو صكوك استثمار أو حسابات التوفير. من خلال أشكال متعددة مثل (المرابحة - المشاركة - الإجارة)، كما يقدم كافة الخدمات المصرفية مثل (الاعتمادات المستندية - خطابات الضمان - بطاقات الائتمان). وهو يضم هيئة شرعية من الفقهاء يتم الرجوع إليها دائماً في الجوانب الشرعية للمعاملات المصرفية. (24)

**النافذة الإسلامية والفرع الإسلامي:** - تعددت التعاريف حول مفهوم النوافذ الإسلامية، فقد عرفها البعض بأنها الفروع التي تنتمي إلى البنوك التجارية وتمارس جميع الأنشطة المصرفية طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية يمكن تحديد مفهوم النوافذ الإسلامية بأنها كيان مالي مملوكة لبنك تقليدي، مستقلة في نشاطها عن نشطات البنك الأم، تقوم بجذب المدخرات واستثمارها وتقديم الخدمات المصرفية طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية تحت رقابة هيئات شرعية مختصة، وفي ظل القوانين النافذة. (25)

**2 - 2 خصائص البنوك الإسلامية:** -إن للبنوك الإسلامية دور هام في اقتصاد الدولة لكونه جهازا يعمل بكفاءة ويمكنه بذلك من منافسة المؤسسات المصرفية والاستثمارية غير الإسلامية، ويساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى جانب ما يحققه على المستوى الاجتماعي في تنمية التعاون والتكافل والإخاء بين أفراد المجتمع، مودعين ومستثمرين وعاملين في البنك، حيث أن البنك الإسلامي من أدوات تطبيق مبدأ التكافل الاجتماعي في النظام الإسلامي في العصر الحالي. (26) ولهذا فإن أي نظام مصرفي إسلامي يجب أن يتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

أ-عدد كبير من الأطراف المشاركة لتوفير عمق للنظام.

ب-تنوع واسع من الأجهزة وذلك لمقابلة مختلف احتياجات عملاء المؤسسات المالية.

ج-سوق تبادل مصرفي إسلامي يربط بين الأطراف -المؤسسات بالأجهزة. (27)

ويرتكز على الركائز الأساسية التالية:

مصدر المال وتوظيفه لا بد أن يكون حلالا، توظيف المال لا بد أن يكون بعيدا عن شبهة الربا، ويتم توزيع العوائد يتم بين أرباب المال والقائمين على إدارته وتوظيفه، ويكون للمحتاجين حقا في أصول القادرين عن طريق فريضة الزكاة، والرقابة الشرعية هي أساس المراجعة والرقابة في عمل البنوك الإسلامية، ويجب عدم الفصل بين الجانب المادي والجانبين الروحي والأخلاقي. (28)

والقاعدتين الأساسيتين في استثمار وتشغيل أموال المسلمين اللتان يلتزم بهما البنك هما:

قاعدة الغنم بالغرم: أي أن الحق في الحصول على الربح (أو العائد) يكون بقدر محمل المشقة (كالمخاطر أو الخسائر)، وباعتبار أن عميل البنك هو شريك في أعماله، فإن الحق في الربح (الغنم) يكون بقدر الاستعداد لتحمل الخسارة (الغرم). (29)

قاعدة الخراج بالضمان: أي أن الذي يضمن أصل شيء جاز له أن يحصل على ما تولد عنه من عائد، فمثلا يقوم البنك الإسلامي بضمان أموال المودعين لديه في شكل ودائع أمانه تحت الطلب، ويكون الخراج (أي ما خرج من المال) المتولد عن هذا المال جائز الانتفاع لمن ضمن (وهو البنك) لأنه يكون ملزما باستكمال النقصان الذي يحتمل حدوثه وتحمل الخسارة في حالة وقوعها، أي أن الخراج غنم والضمان غرم. (30)

**2 – 3- وترجع أهمية وجود البنوك الإسلامية إلى:**

1-تلبية رغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد قنوات للتعامل المصرفي بعيدا عن استخدام أسعار الفائدة.

2-إيجاد مجال لتطبيق فقه المعاملات في الأنشطة المصرفية.

3-تعد البنوك الإسلامية التطبيق العملي لأسس الاقتصاد الإسلامي.

**2 – 4- خصائص الخدمات المصرفية.** الخدمات المصرفية ذات طابع خاص يستمد خصوصيته من كونها تتصف بكونها :-

1- منتجات غير ملموسة: فالمنتجات المصرفية أو الخدمات المصرفية ورغم أنها مصممة أساسا لإشباع احتياجات ورغبات معينة لدى مجموعة من العملاء، إلاّ أنها غير ملموسة أو غير محسوسة، فالخدمة المصرفية يتم بيعها أولا ثم إنتاجها ثانيا، ثم استهلاكها ثالثا في نفس الوقت وفي ذات اللحظة.

2- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها: المنتج أو الخدمة المصرفية في ذاتها تتصف بعدم قابليتها للتجزئة، أي توفير الخدمات والمنتجات المصرفية في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
3- اعتمادها على نظام التسويق بدرجة عالية: عند اختيار قنوات توزيع الخدمات والمنتجات المصرفية، بحيث تكون في أقرب مكان للعميل وأكثر مناسبة له،
4- الحاجة إلى هوية ومفهوم خاص: فعلى الرغم من تقارب وتماثل الخدمات المصرفية والمنتجات التي تقدمها المصارف، إلا إنها تفتقد للهوية التي تمثلها المصارف الإسلامية. (31)
5- مدى واسع من المنتجات والخدمات المصرفية: يتعين على البنك تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية لمقابل الاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية والائتمانية وللخدمات المصرفية الأخرى من جانب العملاء.

**2 – 5 ويمكن إجمال الأعمال التي تباشرها المصارف الإسلامية في:**

1-فتح حسابات الودائع النقدية الجارية. 2-فتح الاعتمادات. 3-قبول الودائع الاستثمارية مع أموال البنك وكل ما تجيزه الشريعة الإسلامية. 4-حفظ الأمانات في الحيز أمن الخاص. 5-تقديم خطابات الضمان. 6-تقديم وقبول التأمينات الشخصية والعينية.7-القيام بعمليات الصرف الأجنبي. 8-إصدار الشيكات. 9-قبول الصكوك كأسهم الشركات والأوراق التجارية. 10-إصدار الأسهم لحساب المؤسسات والشركات ومعاونتها في عمليات الاكتتاب. 11-القيام بالأعمال التجارية والصناعية والزراعية وغيرها إما مباشرة أو عن طريق شركات يؤسسها أو يشترك فيها12-تقديم الاستشارات والخدمات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها. 13-المقايضة والاتجار المقابل. 14-تأجير الأصول المعمرة. 15-الإيجار بشرط التمليك. 16-إدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا. (32)

**2 – 7- مخاطر المصارف الإسلامية: -**

يمكن تعريف المخاطر بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما قد يؤثر على تحقيق أهداف البنك وعلى تنفيذها بنجاح، وعند عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها الى القضاء على البنك وإفلاسه. وهي تنشأ المخاطر في عمل ما عندما يكون من المحتمل أكثر من نتيجة، يمكن تقسيم المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية إلى ما يأتي

**أولاً: مخاطر السوق:**

ويشير هذا النوع إلى التغيرات في الأسعار على مستوى الاقتصاد ككل أو على مستوى الأصول والأدوات المستخدمة. على الرغم من أن البنوك الإسلامية لا تتعامل بسعر الفائدة غير أنها تحدد هامش الربح في

البيوع الآجلة. ونظراً لعدم جواز تغيير هامش الربح خلال فترة الأجل؛ فإن البنوك الإسلامية سوف تتعرض للمخاطر الناشئة عن تغير سعر الفائدة في السوق المصرفية خلال فترة الأجل.

**ثانياً: مخاطر الائتمان:**

ويشير هذا النوع إلى المخاطر التي ترتبط بالطرف المقابل في العقد، أي عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته التعاقدية كاملة وتواجه البنوك الإسلامية هذا النوع من المخاطر.

وتعود أسباب المخاطر الائتمانية في البنوك الإسلامية إلى ما يأتي:

1. عدم كفاية المعلومات عن الأرباح الحقيقية للوحدات التي تم تمويلها على أساس المشاركة والمضاربة.

2. العوامل الخارجية التي تؤدي إلى تعثر الوحدة التي تم تمويلها على أساس المرابحة أو السلم والاستصناع.

**ثالثا: مخاطر السيولة:** ويشير هذا النوع إلى عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية، وتواجه البنوك الإسلامية هذا النوع من المخاطر مع فقدان بعض البدائل الملائمة للتخفيض منها لأن الاقتراض بفائدة من الربا، ولأن بيع الدين لا يجوز إلا بقيمته الاسمية. (33)

**رابعاً: مخاطر التشغيل:** ويشير هذا النوع إلى المخاطر الناجمة عن العمليات أو الأخطاء البشرية والفنية. وتحدث مخاطر العمليات نتيجة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، أو عدم الالتزام بالضوابط الرقابية.

**خامساً: المخاطر القانونية:** ويشير هذا النوع إلى عدم تنفيذ العقود المالية. وذلك لأسباب تتعلق بضعف التشريعات والضوابط الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات. سواء أكانت تلك التشريعات والضوابط الرقابية خارجية أم داخلية تتعلق بإدارة المصرف وموظفيه. إدارة المخاطر عملية أساسية وضرورية للمصارف الإسلامية وهي عملية متكاملة وشاملة، ولتكون فعالة لابد أن تشمل:

– تهيئة البيئة المناسبة في المصرف من خلال السياسات والإجراءات والتعليمات المناسبة ونشر ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين.

– وتوفر أدوات لتوقع المخاطر وقياسها وقياس لأثارها على أعمال المصرف وموجوداته. (34)

– وتوفر أدوات مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر حال حدوثها.

– وتوفر الخطط المناسبة والأدوات والمخصصات والبدائل والاحتياطيات لتدارك هذه المخاطر والتخفيف من آثارها.

– ويجب ألا نغفل أهمية توافر الأفراد الغيورين المتحمسين المؤمنين برسالة المصرف الإسلامي والمتمرسين على أعماله وأنشطته المختلفة، وبالتالي لابد من توفر جو عمل مريح ومناسب وحوافز للمجيدين وعقوبات للمسيئين.

– وإن إدارة المخاطر في طبيعتها عملية مستمرة من التطوير والابتكار فعلى الإدارات أن تكون لديها الأهلية والخبرة لعميلة لتوقع المخاطر المحتملة والمستجدة وابتكار الوسائل المناسبة لعملية الكشف المبكر عن المخاطر وأدوات القياس والمتابعة الواعية المستمرة من خلال التقارير النمطية وأن تكون قادرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترض المصرف. (35)

**3 – المصارف الاسلامية في الاقتصاد الليبي:** –منذ عام 2008 م كان الاهتمام بالصيرفة الاسلامية وذلك من خلال مبادرات مصرف الجمهورية والعاملين به وما تم من خلال اعداد مذكرة لمحافظ مصرف ليبيا المركزي بشان المنتجات المصرفية الاسلامية فقد تم صدور مذكرة من محافظ مصرف ليبيا المركزي في 19 / 8 / 2009 م بشان المنتجات المصرفية البديلة ومنح الادن للمصارف بشان الشروع في تطوير منتجات مصرفية جديدة واسماها في دالك الحين المنتجات المصرفية البديلة ودلك لمواكبة المستجدات في مجال الصناعة المصرفي الدولية وتطوير القطاع المصرفي وعرف هده المنتجات البديلة انها متوافقة مع احكام الشريعة الاسلامية وهده المنتجات

- التمويل على اساس المرابحة وهي بيع السلعة بالثمن الدي اشتراه بها مع زيادة هامش ربح.
- التمويل على اساس المضاربة وهي دفع المال للأخر ليتصرف فيه والربح بينهما على ما اشتراطا.
- التمويل على اساس المشاركة وهي اتفاق بين المصرف والعميل يلزم كل منهما بدفع حصة من المال او العمل واقتسام ما ينتج من ربح او خسارة.

وتكون المعاملات الاخرى مثل الإجارة والاستصناع والسلم بعد دراستها وتطوير العقود الخاصة بها كما حدد وسائل تقديم هده المنتجات والضوابط الخاصة التي تنظمها .

**3–1ضوابط تقديم المنتجات البديلة من خلال نوفد**

- عدم قبول ودائع على النظام البديل.
- يجب ان لا يزيد اجمالي الاموال المخصصة لتمويل عقود المنتجات الجديدة في أي وقت عن نسبة 30% من الاموال الخاصة الاساسية للمصرف.

- تقتصر خدمات التمويل البديل والتي يمكن للمصرف تقديمها ضمن موجوداته داخل مركزه المالي في عمليات المرابحة للأمر بالشراء مع التزام بالوعد.
- مسك دفاتر وسجلات منفصلة خاصة بالمنتجات البديلة عن الحسابات التقليدية للمصرف.

**3 -2. ضوابط تقديم المنتجات البديلة من خلال فروع**

- يخصص المصرف التجاري جزء من رأسماله لتأسيس الفرع المصرفي بحد لا يقل عن عشرة ملايين دينار.
- ان يكون للفرع هيكل تنظيمي مستقل يتضمن مدير وادارات واقسام تنفيذية مؤهلة ومدربة ذات خبرة.
- لا يسمح للفرع بتملك العقارات والاصول والسلع لغير اغراض التميل المصرفي البديل.
- يجب ان تدار مخاطر الفرع بشكل متخصص عن طريق وضع سياسات للحد من المخاطر.
- يجب الفصل المحاسبي بين المصرف الام والفرع بنظام مستقل مع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية عند اعداد البيانات المجمعة للمصرف.
- يجب ان تخضع عمليات التمويل البديل لجميع الضوابط والتعليمات الصادرة من مصرف ليبيا المركزي
- يجب ايجاد هيئة شرعية متخصصة بكل مصرف لاعتماد العقود المنفذة.
- يمكن للمصارف الاستفادة من المعايير المحاسبية والدولية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية (AAOIFI).
- تلتزم المصارف بتقديم بيان شهري لإدارة الرقابة على المصارف والنقد.
- تشرع المصارف الراغبة في تقديم المنتجات البديلة في تنفيذ برامج تدريب لإعداد المتخصصين الدين توكل إليهم مهام تقديم وادارة الخدمات الجديدة عن طريق النوافذ والفروع المصرفية.

كما بين المصرف المركزي الميزانيات العامة والقوائم المالية سواء كانت قائمة الدخل الموحد او المركز المالي الموحد لجميع البيانات او المعلومات المالية وكدلك الدليل المفصل عن البيانات والاحصائيات المطلوبة سواء للنوافذ او الفروع وماهي الضوابط الخاصة بهيئة الرقابة الشرعية ودالك حسب تعميم مدير أداراه الرقابة على النقد بمصرف ليبيا المركزي الصادر في 16 / 6 / 2010 م الخاصة بضوابط واسس تقديم المنتجات المصرفية المتوافقة مع احكام الشريعة الاسلامية في المصارف التجارية الليبية ومنها تم فتح اول النوافذ الاسلامية من خلال فروع مصرف الجمهورية وبتخصيص مبلغ وقدره 150 مليون دينار لجميع هده الفروع مند عام 2009 م وابتداء العمل بالمرابحة من خلال بيع السيارات والمواد المنزلية والكهربائية ومواد البناء وسنبين فيما يلي الخدمات التي تقدم من قبل المصارف التجارية وكيفية تقديمها

**جدول (5) اهم المنتجات الإسلامية والية تقديمها**

| المصرف | المرابحة | المشاركة | الإجارة | المساومة | الاستصناع | المضاربة | السلم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجمهورية | فرع ونافذة | فرع ونافذة | فرع ونافذة | فرع ونافذة | فرع ونافذة | | |
| الوحدة | فرع ونافذة | | | | | | |
| شمال افريقيا | نافذة | نافذة | نافذة | | | | |
| التجارة والتنمية | فرع ونافذة | فرع ونافذة | | | | | |
| الواحة | نافذة | | | | | | |
| التجاري | فرع ونافذة | فرع ونافذة | فرع ونافذة | | | | |
| الليبي الاسلامي | كامل | كامل | كامل | كامل | كامل | كامل | كامل |

*تم تجميعها من قبل الباحث من دراسات سابقة وبيانات المصارف

**3 – 3 – اهم العوائق امام المصارف الإسلامية في ليبيا: –**

تكمن العوائق الأساسية في عدم تحول المصارف الليبية وعدم التوسع في انشاء الفروع في عدم الرغبة الحقيقية من قبل القائمين على القطاع المصرفي على التحول بالعمل بالصيرفة وذلك للأسباب التالية: –

1 – صدور قرارات من قبل السلطات التشريعية بعدم التعامل مع الفوائد دون التجهيز لأليات التحول التي يجب ان تعمل بها المصارف.

1– التجاذبات السياسية والانقسامات مما عطل دور الرقابة الفعال على القطاع.

2– عدم تجهيز بنية تحتية متمثلة في قوانين ولوائح خاصة بالصيرفة وتدريب للعاملين.

3– عدم الاستفادة من التجارب السابقة في المجال.

4– اقتصار العمل بالمرابحة وفي مجالات ضيقة بالإجارة والمشاركة وذلك نتيجة لرغبات الافراد ولضمان عدم خوض المصارف في المخاطر.

5– ضعف في أداء الهيئات الشرعية والمراقبين الشرعيين للمصارف بل أصبحت المرابحة تعمل كألية منح السلف والائتمان السابق ولكن في صيغة مرابحة وذلك لكون المصرف تبع مالا تملك.

6- على الرغم من حاجة البلاد نتيجة الصراعات للأعمار وتمويله لم تستغل المصارف هذا الجانب في تمويله من خلال المشاركة مع القطاع العام مع العلم ان لدى المصارف فائض كبير من الاحتياطيات.

7- لا تظهر في حسابات المصرف المركزي قيم التمويل الإسلامي الممنوحة حتى يتبين حجم النشاط وقياسه.

8- يجب على المصرف المركزي اعداد هيكلية متكاملة للصيرفة سواء من خلال النوافذ والفروع وخطة تحول حتى يتسنى العمل بأريحية من قبل المصارف،

9- العمل على اعداد خطط تمويلية لجميع المنتجات الإسلامية وتسويقها للاستفادة منها وتطوير العمل المصرفي بها.

10-في حالة العمل بالتحول الجزئي يجب تكوين إدارة خاصة بالمصارف والمصرف المركزي لمتابعة تنفيذ التحول، وتجميع بيانات المصارف وعزل الحسابات المتعلقة بالتعاملات الإسلامية عن المعاملات الأخرى لبيان حجم النشاط.

**الخلاصة**

مع الاستعراض السابق للقطاع المصرفي نجد القطاع لا يعمل بألية نقدية واضحة المعالم وغياب الدور التمويلي الأساسي للقطاع المصرفي وغياب الدور الأساسي للقطاع المصرفي فنجد تضخم في حجم عرض النقود ,مما ينعكس على التضخم في الأسعار و يثقل كاهل المواطن في تدبير أمور معيشته و انخفض حجم الائتمان والتمويل واقتصار دور المصارف على شبابيك للحسابات الجارية ودفع المرتبات, بل لم تستطع إيجاد حلول لجمع السيولة وخلق اليات للتعامل تحل محل السيولة تخفف من معاناة المواطن في الحصول عليها ,ولا يوجد دور تمويلي واضح للقطاع في النشاط الاقتصادي ,ومعظم أرباح المصارف متأتية من مشاكل توفر السيولة فهي تأتي من استخراج دفاتر الصكوك ومن معاملات الدفع المسبق ,ومن عمليات الإيداع والسحب ومن عمليات تصديق الصكوك ,بل ساهم القطاع في دخول سلع ومنتجات غير مرغوب في دخولها ,وعمليات المضاربة غير الشرعية للأموال وذلك من خلال منح الاعتمادات المستندية بالعملة الصعبة واقتصار هذه الاعتمادات على مصارف دون مصارف ,وعلى تجار دون تجار مع عدم التنسيق المتكامل مع الاقتصاد والغرف التجارية , كما نلاحظ انعدام دور المصارف المتخصصة في احدث تطور تنموي من خلال تمويل الأنشطة العقارية والزراعية والمشروعات الصغرى وخاصة بعد العام 2011م فهده المصارف تستطيع خلق فرص عمل من خلال المشروعات الصغرى ومن خلال المشاريع التنموية ودعم النشاط العقاري والزراعي وهو احوج ما تكون له البلاد في الوقت الحالي.

اما بخصوص التجربة الإسلامية فهي عملية متكاملة اساسها الايمان التام ان التحول الى الانشطة الاقتصادية المتوافقة مع الشريعة الاسلامية سيحقق نفع للقطاع من خلال الرغبة المتزايدة للأفراد والمؤسسات للتعاملات تمويلية متوافقة مع احكام الشريعة ابتعادا عن التمويل التقليدي , وهو يجب الاعداد له من تنظيم وتدريب الكوادر البشرية ومنح الصلاحيات ,وتحديد الاهداف وايجاد منظومة اقتصادية متكاملة من شركات التامين التكافلي وصناديق الاستثمار ومؤسسة الزكاة وسوق المال ,وتعديل جميع التشريعات المتعارضة مع احكام الشريعة وتوافق الجميع لتحقيق الهدف ,ويجب كدلك الاستفادة من التجارب السابقة والاستعانة بمن لهم السبق في هدا المجال ,وكذلك الاستعانة بالمتخصصين في فقه المعاملات, ويجب ان لا ننكر ان هناك العدد من الصعوبات والمعوقات في طريق التحول ,منها قلة الخبرة والمعرفة وعدم الالتزام بضوابط حسن التنفيذ وتحديد السياسة النقدية لمواكبة التطور الحاصل بإيقاف الرباء وغيرها ,ولكن لو تضافرت جميع الجهود على مختلف المستويات سوف نصل لما هو مطلوب .

**اهم التوصيات.**

1- العمل على تنظيم القطاع من خلال سياسة واضحة المعالم تهدف لتحقيق استقرار نقدي ومعالجة التشوهات.
2- توحيد المصرف المركزي ودعمه بالخبرات الأكاديمية المؤهلة في المجال.
3- خلق الثقة في القطاع المصرفي لجعله أكبر قدرة على جدب المدخرات وتوفير السيولة ومعالجة المشاكل التي يعاني منها المواطن والتاجر بالخصوص، وابتكار اليات للدفع ميسرة لتسهيل التبادلات كما في معظم الدول.
4- إعادة تنظيم المصارف التجارية بحيث تكون مصارف تمويلية وليست شبابيك لدفع المرتبات والاضطلاع بدورها التنموي في السياسة النقدة وخلق النقود وتشجيع الائتمان
5- الاستفادة من الفوائض النقدية في احدت تطورات تنموية بالتعاون مع القائمين على السياسة المالية.
6- العمل على تفعيل دور المصارف الخاصة لما لها من قدرة على التمويل والعمل بحرية أكثر.
7- العمل على التخفيف من عرض النقود والمتواجد خارج القطاع المصرفي للمساهمة في معالجة تشوهات الأسعار.
8- في حالة العمل بالصيرفة الإسلامية يجب العمل على تكوين بنية تحتية متكاملة من القوانين والخبرات واليات العمل، وتحديد مدى زمني للتحول يتلاءم مع القطاع والتزاماته بحيث لا يتضرر أحد من التحول، ويكون بشك متزن ومدروس ليعطي المرغوب منه.

9- وضع خطة عمل للعمل بالصيرفة الإسلامية الحالية وتكوين إدارة مختصة لمتابعة عملها وعزل حسابتها عن الحسابات الأخرى وإظهارها من ضمن تقرير المصرف المركزي والمصارف.

10-تفعيل دور المصارف المتخصصة لترتقي بالخدمات المقدمة من قبلها لما لها من دور هام في تمويل التنمية والاستقرار وخلق مجالات عمل.

**الهوامش**

1 – أسامة احمد الجمل – التمويل بصيغة المشاركة- دراسة على المصارف الليبية – مجلة دراسات اقتصادية جامعة مصراته – العدد الثامن 2021 ص 88

2- محمود الشهيبي متطلبات التحول للصيرفة الإسلامية وتطبيقاتها على المصارف الليبية Islamic Banking, Accounting and Finance International Conference (iBAF) 2020pp55-64

3- يوسف الأصفر وطارق يغني تحرير القطاع المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للمصارف في دعم النمو الاقتصادي دراسة عن المصارف الليبية للفترة (2000 – 2018) – المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد جامعة الزيتونة – المؤسسات واشكالية التنمية – 2014م ص 225

4- الصادق محمد أهمية المصارف الشاملة في تعزيز دور المصارف التجارية وتطوير العمل المصرفي مجلة العلوم والتقنية 2014م

5- موسى احمد عبادي – متطلبات تحويل المصارف الليبية لمصارف إسلامية – بحث ماجستير جامعة مولانا مالك إبراهيم – ماليزيا – 2016م.ص159

6-صالح الامين الارباح تطوير الجهاز المصرفي: خطوة ضرورية من اجل اعادة هيكلة الاقتصاد ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر دور المؤسسات والاسواق المالية في اعادة هيكلة الاقتصاد الليبي مركز بحوث العلوم الاقتصادية 1997 م.ص 111

7-من المعلوم ان الدولة الليبية لم تنال الاستقلال الا في عام 1954 وكانت مقسمة لثلاث ولايات وقبلها كانت تخضع للاستعمار وقبله كانت تخضع للحكم العثماني وكانت المصارف تابعة لدول الاستعمار الى ان جاء تليب المصارف

8- ميلود جمعة الحاسية النقود والمصارف والنشاط الاقتصادي منشورات مركز البحوث العلوم الاقتصادية 1995 الطبعة الثانية ص85

9- محمد خليل فياض دور المصارف التجارية في تمويل الاستثمار الخاص في ليبيا ورقة مقدمة لمؤتمر الاستثمار في ليبا المقامة في جامعة قاريونس 2002.ص 22

10- محمد فياض نفس المرجع السابق ص 28

11- عبد السلام احمد القماطي تطور صناعة التامين في الجماهيرية في مستقبل صناعة التامين العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين ورقة مقدمة لمؤتمر التامين العربي الاول 9 – 11 -9 1989 م.ص 195

12- ليبيا والقرن الحادي والعشرون مجموعة ابحاث عن السياسة النقدية والتجارية في ليبيا 2002.ص 210 -214

13- على عطية عبد السلام السياسات النقدية في ليبيا ورقة مقدمة لمؤتمر التنمية الاقتصادية في ليبيا الماضي والمستقبل طرابلس 2002 مركز بحوث العلوم الاقتصادية. ص11

14- صالح الأرباح مرجع سابق ص119

15- علي عطية عبد السلام دور المؤسسات المالية في اعادة هيكلة الاقتصاد الليبي الهيئة القومية للبحث العلمي مركز بحوث العلوم الاقتصادية بنغازي1997.ص 9-13

16- محمد خليل فياض ص 33

17- عبد السلام احمد القماطي. مرجع سابق ص215

18- عبد السلام احمد القماطي. مرجع سابق ص225

19- ليبيا والقرن الحادي والعشرون-مرجع سابق ص 228
20- علي عطية عبد السلام 1997.ص 22
21- علي عطية عبد السلام 1997.ص 12
22- يوسف الأصفر وطارق يغني تحرير القطاع المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للمصارف في دعم النمو الاقتصادي دراسة عن المصارف الليبية للفترة (2000 – 2018) – المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد جامعة الزيتونة – المؤسسات واشكالية التنمية – 2014م.ص 117
23- صالح الأرباح مرجع سابق ص123
24- اتفاقية: إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر الجديدة، القاهرة، 1977، ص10
25- سندس ريحان باهي – دراسة واقع فتح نوافذ إسلامية في البنوك التجارية تجربة بعض الدول – رسالة ماجستير جامعة ام البواقي 2018 ص 43
26- حسن سالم العماري: المصارف الإسلامية ودورها في تعزيز القطاع المصرفي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سورية في ضوء التجار بالعربية والعالمية، مجموعة دله البركة، دمشق، 2-3 تموز 2005.ص 15
26- أميرة عبد اللطيف مشهور: الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط1، 1991، ص 99
27- أسامة الطنطاوي: تطور النظام المصرفي الإسلامي، مجلة رابطة العالم الإسلامي، ع365، اغسطس 1995 ص312
28- محمد سهيل الدروبي ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية 2006 الاردن. ص 18
29- صالح كامل: تطور العمل المصرفي الإسلامي، مشاكل وآفاق، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، أكتوبر 97، جدة السعودية، ص 61
30- صالح كامل .مرجع سابق .ص 68
31- البنك السعودي البريطاني تمليك أكبر قاعدة فروع لتعامل مع نظام تداول الأسهم www. Alanabaa.info
32- أبو المحد حرك: البنوك الإسلامية...مالها...وما عليها، دار الصحوة للنشر، القاهرة، ط1، 2005. ص 70
33- محمود حسن صوان: أساسيات العمل المصرفي الإسلامي –دراسة مصرفية تحليلية مع ملحق بالفتاوى الشرعية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001. ص 13
34- حسن حسني، عقود الخدمات المصرفية، دار التعاون للطبع والنشر، القاهرة، 1986،ص 96
35- حسن حسني مرجع سابق ص 105

# نموذج لقيادة وتوجيه الانتقال من العمل التقليدي نحو العمل الالكتروني ضمن مشاريع الحكومة الالكترونية في الوطن العربي

**A model for leading and directing the transition from traditional work towards electronic work within e-government projects in the Arab world**

د. زعيتر فاتح، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر.
الباحث: برنجي أيوب، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر.

**ملخص**

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحكومية الالكترونية يعتبر تحديا هاما للمنظمات الحكومية، يفرض عليها تغييرا شاملا ليس على مستوى الإجراءات والأساليب فقط، بل يمتد ليشمل فلسفة ورؤية الحكومة ككل، وهو ما يفرض إطارا موسعا للتغيير، ينطلق من دراسة تحليلية لمتطلبات ومحددات التحول ومجالاته، ليصل إلى المداخل المثلى الممكن الاعتماد عليها لإنجاح عملية الانتقال.

وتوجد العديد من التجارب العالمية التي تجسد مشاريع الحكومة الالكترونية، ومن خلالها العديد من الفلسفات التي أطرت عملية التحول نحو الحكومة الالكترونية، ورغم الخطوات الهامة التي قطعتها بعض الدول العربية في تجسيد مشاريع حكوماتها الالكترونية، إلا إن الملاحظ قصر النتائج وعدم تبين ملامح نموذج متكامل يضمن الانتقال نحو أهداف الحكومة الالكترونية، و يراعي واقع المجتمع العربي والبيئة المحيطة ومختلف الخصوصيات المرتبطة بهما.

**كلمات مفتاحية:** الحكومة الالكترونية، العمل الالكتروني، التغيير، البيئة العربية.

**Summary:**

The transition to e-government poses a significant challenge for government institutions, not only imposing a change on them in procedures and methods, but also extending to the vision of government as a whole, which requires an approach to ensure the success of the transition process.

There are many international experiences and several transition models, and despite the significant progress made by some Arab countries in the realization of their e-government projects inspired by these experiences, the visible results remain insufficient due to the lack of a model specific to the specificity and particularity of the Arab countries.

**Keywords: e-government, e-work, change, Arab environment.**

**مقدمة:**

يعود التحول إلى مفهوم الحكومة الالكترونية إلى التغيرات العالمية التي فرضها عصر المعرفة واتساع دور المعلومات والمعرفة في اتخاذ القرارات، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية، هذا بالإضافة إلى التأثيرات الخارجية التي صاحبت ثورة التكنولوجيا والاتصالات ودورها في تطوير قنوات اتصالات جديدة ومبتكرة في العلاقات التي تربط مختلف الأطراف المشكلة للحكومة الالكترونية.

ويشير مصطلح الحكومة الالكترونية إلى التحول من النظم الورقية في أداء الأعمال الحكومية إلى النظم الرقمية، التي تعني في أساسها توظيف التكنولوجيات الحديثة والوسائل الالكترونية في تقديم خدمات المنظمات الحكومية، مثل التبادل الالكتروني للوثائق والبيانات، وتوفير الخدمات الالكترونية للمواطنين والمرتفقين والمنظمات، بالإضافة إلى مكينة جميع الأنشطة والإجراءات الحكومية باستخدام الحواسيب الآلية والشبكات والتطبيقات والبرمجيات الحديثة بما يحقق الأداء السريع للمهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

فالحكومة الالكترونية هي مرحلة تحول في أداء الأعمال، يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط الإجراءات وتسهيل التعامل بين الأطراف المختلفة، وإتاحة المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين، لتحسين وترشيد الجهاز الحكومي وتسهيل حصول المواطن على الخدمات وتخفيض تكلفتها.

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحكومية الالكترونية يعتبر تحديا هاما للمنظمات الحكومية، يفرض عليها تغييرا شاملا ليس على مستوى الإجراءات والأساليب فقط، بل يمتد ليشمل فلسفة ورؤية الحكومة ككل.

وهو ما يفرض إطارا موسعا للتغيير، ينطلق من دراسة تحليلية لمتطلبات ومحددات التحول ومجالاته، ليصل إلى المداخل المثلى الممكن الاعتماد عليها لإنجاح عملية الانتقال.

وتتجه معظم الدول الآن إلى عصرنه مصالحها ورفع جودة الخدمات التي تقدمها، عن طريق الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات يدويا وبالطرق التقليدية، نحو حوسبة الأعمال الحكومية من خلال نظم تبادل بين المصالح الحكومية ومختلف الأطراف من مواطنين ومؤسسات ، تتيح قضاء المصالح الكترونيا دون الحضور المباشر توفيرا للجهد والمال والوقت، وهو أساس فكرة الحكومة الالكترونية.

وتوجد العديد من التجارب العالمية التي تجسد مشاريع الحكومة الالكترونية، ومن خلالها العديد من الفلسفات التي أطرت عملية التحول نحو الحكومة الالكترونية، ورغم الخطوات الهامة التي

قطعتها بعض الدول العربية في تجسيد مشاريع حكوماتها الالكترونية، إلا إن الملاحظ قصر النتائج وعدم تبين ملامح نموذج متكامل يضمن الانتقال نحو أهداف الحكومة الالكترونية، و يراعي واقع المجتمع العربي والبيئة المحيطة ومختلف الخصوصيات المرتبطة بهما.

فمشروع الحكومة الالكترونية هو قبل كل شيء مشروع تغيير متعدد الجوانب، يفرض توظيف الجانب العلمي لقيادته وتوجيهه، ويفرض مراعاة الخصوصيات المحلية في تحديد مجالاته الأساسية للتغيير، وتصميم المدخل الأمثل لإنجاح الانتقال نحو العمل الالكتروني

**مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يمكن إنجاح الانتقال من العمل التقليدي نحو العمل الالكتروني ضمن برامج الحكومات الالكترونية في البيئة العربية؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردها في ما يلي:

- ماهي خصوصيات الإدارة الحكومية الحديثة وما هي مجالات اختلافها عن الإدارة الحكومية التقليدية؟
- ما هي أهم مجالات التغيير التي ترافق عمليات الانتقال نحو الأعمال الحكومية الالكترونية؟
- ما هي أهم النماذج التي اهتمت بالانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الالكترونية؟
- وما هو النموذج المقترح الذي يوافق خصوصيات البيئة العربية؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تصور نموذج لتوجيه وقيادة عملية الانتقال من العمل التقليدي الحكومي إلى أداء الأعمال الكترونيا ضمن خصوصيات البيئة العربية.

ويرتبط بهذا الهدف الرئيسي مجموع الأهداف التالية:

- الوقوف على التحديات التي تفرض التوجه نحو الأشكال الحديثة في أداء العمل الحكومي.
- التعرف على مدى مطابقة مشاريع الحكومة الالكترونية المعتمدة في الوطن العربي للمنهجية العلمية للتغيير، التي تراعي التحليل العميق للواقع وتوافر الرؤية الشمولية.
- دراسة وتحليل متطلبات نجاح الحكومات الالكترونية بالاستفادة من تجارب الدول المختلفة والبحوث المهتمة بالموضوع.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد في إنجاح مشاريع الحكومة الالكترونية في العالم العربي.

**أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- زيادة اهتمام مختلف الدول ومنها العربية بأهمية تحسين جودة الخدمات المقدمة لمواطنيها، وأثر ذلك على مجالات التنمية المختلفة.
- شمولية البحث لعدة مجالات ذات أهمية بالنسبة لتحسين العمل في القطاعات الحكومية العربية.

**منهجية البحث:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور كما يلي:

أولا: العمل الحكومي الالكتروني وخصائص الإدارات الحكومية الحديثة.

ثانيا: مجالات التغيير للانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني في الإدارات الحكومية.

ثالثا: نماذج الانتقال نحو العمل الالكتروني والنموذج المقترح.

**أولا: العمل الحكومي الالكتروني وخصائص الإدارات الحكومية الحديثة:**

ظهرت المفاهيم الخاصة بالإدارة الالكترونية مع انتشار تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانتشار الانترنت بصفة عامة، وتغيرت مع توظيف هذا التطور مفاهيم وطرق ممارسات الأعمال في مختلف المنظمات والمؤسسات، وقد غير ذلك كثيرا من وجه المؤسسات الحكومية التي أصبحت تعمل ضمن نسق الكتروني يربط مختلف مكوناتها الداخلية، ويحدد علاقاتها مع مختلف المرتفقين، سمي في الأدبيات المعاصرة بالإدارة الالكترونية.

1- **مفهوم العمل الحكومي الالكتروني:** تعرف الإدارة الالكترونية بأنها "تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الإدارة ، وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المنظمة إلى دورة الكترونية وهذا ما يطلق عليه بالعمل الالكتروني أو الإدارة بلا أوراق".[1] يستنتج من هذا التعريف إن العمل الالكتروني هو أساس الإدارة الالكترونية، إلا إن استخدام مصطلح الأعمال الالكترونية هو الغالب في الأدبيات، ويشير عموما إلى الأعمال ذات البعد الاقتصادي.

حيث تعرف الأعمال الالكترونية بأنها "توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات البرمجية وتكنولوجيا الانترنت بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفء وفعال".[2]

وتعرف أيضا بأنها "استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية، أو خلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة[3]

والأعمال الالكترونية بهذه التعاريف تشترك مع العمل الالكتروني، في تعبيرها عن مفهوم شامل يتضمن تنفيذ جميع الأعمال داخل وبين المنظمات باستخدام وسائل الكترونية.

يستنتج إن مصطلح الأعمال الالكترونية متعدد الأوجه والأبعاد، ولا يقتصر استعماله على منظمات الأعمال فقط، بل يتعداه ليشمل المنظمات الحكومية أيضا، باعتبار إن الخيار التكنولوجي أصبح حتميا في ضوء فرص وتحديات العولمة وتعدد وتنوع قنوات الاتصال.

وان كان امتداد هذا المصطلح في المؤسسات الاقتصادية لجميع الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، ولا يتعلق فقط بالتجارة الالكترونية، فإن له امتدادا مماثلا في المنظمات الحكومية، وسنصطلح عليه بالعمل الالكتروني تمييزا له عن الأعمال الاقتصادية.

حيث يقصد بالعمل الالكتروني الحكومي استخدام كل الوسائل الالكترونية في انجاز إعمال ومعاملات المنظمة الحكومية مثل استخدام البريد الالكتروني والتحويلات الالكترونية للأموال والتبادل الالكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الالكترونية واتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة نحو ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة الحكومية بإعادة هندسة نظم العمل وتعديل الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات للتخلص من الروتين وتحقيق الانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات. [4] (كما يعرف أيضا بأنه تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطن أو العميل وزيادة التأثير الايجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية عاليين.

وبذلك ينصرف مفهوم الإدارة الالكترونية الحكومية إلى عمليات تبسيط الإجراءات الحكومية وتبسيط النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية والمساءلة الحكومية، وهو ما يفيد إن مفهومها يدور حول التحول من النظام التقليدي للعمل الحكومي إلى النظام الالكتروني الحديث القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من اجل تيسير أداء الإدارات الحكومية لخدماتها وانجازها في أسرع وقت وبأعلى جودة.

**2-الفرق بين العمل الالكتروني والعمل التقليدي ضمن الإدارات الحكومية:**

من المميزات الأساسية للعمل الالكتروني انه يتطلب توافر مهارات عالية في العاملين، لا تقتصر على المهارات الإدارية فقط، بل تستلزم توفر المهارة التكنولوجية للتعامل مع نظم الشبكات والاتصالات داخل وخارج المنظمة، والتمكين من الانتقال نحو ممارسة مختلف وظائف الإدارة الكترونيا، مما يتيح المجال أمام ممارسات جديدة من خلال التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني والقيادة والرقابة الالكترونيين، ويختلف العمل الالكتروني عن العمل التقليدي في مجالات متعددة نلخصها في الجدول التالي:

| وجه المقارنة | العمل الحكومي التقليدي | العمل الحكومي الالكتروني |
|---|---|---|
| **الهدف** | حكومة سياسية<br>تأكيد هيمنة الدولة على كافة الأنشطة والاقتصادية | حكومة الكترونية<br>الخدمية مشاركة المجتمع المدني ومنظمات القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية |

| | | |
|---|---|---|
| | | والخدمية |
| **الفلسفة** | النهج البيروقراطي | نهج رجال الأعمال |
| **محور الاهتمام** | التركيز على الأساليب والإجراءات | التركيز على الأهداف والنتائج |
| **التكامل** | الفصل التام بين المنظمات الحكومية التخصص عل أساس وظيفي أو جغرافي | كسر الحواجز التنظيمية لتحقيق التكامل والترابط بين المنظمات الحكومية باستعمال الشبكات الالكترونية |
| **نمط الأعمال** | أعمال روتينية متكررة | إعمال ابتكارية متجددة |
| **تكنولوجيا المعلومات** | دورها منفصل عن الإدارة ويقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار | تنظيم تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة |
| **التنظيم** | هرمي متعدد المستويات | التنظيمات الشبكية الواسع |
| **اتخاذ القرار** | القرارات مركزية من خلال مراكز السلطة بناء على قواعد جامدة | تشاركية بين العاملين والإدارة |
| **المواطن** | سلبي يتلقى الخدمة ولا يشارك بالرأي الموظف مسؤول عن إدارة شؤون المواطن | عضو مشارك في الحصول على الخدمة الحكومية يمتلك حق تقييم الأداء الحكومي |
| **سرعة التعاملات** | الاستجابة البطيئة في أداء المعاملات الداخلية والخارجية | الاستجابة الفورية لكافة المعاملات وفقا لآليات السوق |
| **الموارد** | تعتمد على الأصول المادية الملموسة والوثائق والمستندات الورقية | تعتمد على رأس المال الفكري للعاملين والمستندات والوثائق الرقمية |
| **الخدمات** | تقدم بالطرق التقليدية ومرتبطة بمواعيد العمل المحددة | خدمات مبتكرة من خلال شبكة الانترنت ومتاحة في أي وقت |
| **نطاق العمل** | محلي داخل حدود الدولة وسيادتها | عالمي خارج الحدود الجغرافية للدولة |
| **التعامل مع الموردين** | إجراءات بطيئة معقدة وغياب الثقة في التعامل الحكومي | التعامل السريع في الوقت المحدد والثقة المتبادلة في المعاملات |

جدول رقم 01: مقارنة بين الأعمال الحكومية التقليدية والأعمال الحكومية الالكترونية.

**المصدر: علي عبد الوهاب،، دور ادارة الموارد البشرية في دعم الحكومة الالكترونية، ورقة عمل مقدمة لمنظمة الامم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، صنعاء 2003 ص 4**

يستخلص من الجدول إن العمل الالكتروني يمثل إطارا وفلسفة جديدة في التفكير وفي الممارسة تختلف جذريا عن فلسفة العمل التقليدي، وهو ما سيطبع عمل الإدارات الحكومية الحديثة بطابع خاص يميزها عن عمل الإدارات التقليدية.

**3-خصائص ومميزات الإدارات الحكومية الحديثة:**

إن الحكومة الالكترونية هي بحد ذاتها رؤية جديدة للإدارة العامة ورؤية جديدة لطريقة عمل المنظمات الحكومية، وهي في حد ذاتها استجابة لمجموعة من الدوافع فرضتها تطورات البيئة الخارجية، وازدياد مطالب المواطنين والمؤسسات ومتطلبات التنمية، ويمكن استعراض أهم الدوافع التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي للانتقال نحو العمل الالكتروني في النقاط التالية:

- تردي مستوى خدمات الكثير من الإدارات وتعقدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلامة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- حاجة الحكومة إلى مزيد من الثقة مع المرتفقين وتغيير الصورة النمطية القديمة للعمل الحكومي في ذهن المواطن.
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم والمساعدة ، وليس شيء اقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض عملية التنمية الاقتصادية.
- دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة، وتوفير البيانات لجميع المستفيدين بصورة فورية والحد من صعوبات اتخاذ القرار.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني يتيح أكثر ليونة في التعامل واستفادة أكثر في اقل وقت ممكن.

إن المضمون الالكتروني للحكومة المجسد بحرف "e" بعني الحركة الكاملة والقوية للحكومة باتجاه خدمات متكاملة وعمل بدون أوراق ودخول مرن وسهل للمعلومات، ويؤكد ذلك مجموع الخصائص التي تميز الإدارات الحكومية الحديثة والتي يمكن تلخيصها في مايلي :

- تنظيم إعمال الحكومة من منظور المستفيدين من الخدمة الحكومية لامن منظور الحكومة ومصالحها، وهو ما يوافق فلسلفة التوجه بالعميل لدى قطاع الأعمال
- الاستعمال المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بما يؤثر في تصميم العمليات والإجراءات ويطرح ضرورة إعادة هندسة عمليات الحكومة ومواردها البشرية، وليس الاقتصار على ميكنة

العمليات الإدارية وحوسبتها فقط، وهو ما يتيح للإدارة الحكومية ميزة القدرة على خلق القيمة المضافة في الفضاء الافتراضي.

- تزايد الدور الفعال للإدارة الحديثة في نجاح منظمات الأعمال، واشتراك المنظمات العامة ومنظمات الأعمال في نفس المبادئ التي تحكم فعالية التسيير مع اختلاف مجال التطبيق فقط.[5]
- الاتجاه نحو اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار نتيجة الزيادة المطردة في التشبيك داخل المنظمات بفعل التكنولوجيات الحديثة.

وقد صاغ اوسبورن وجابلر في كتابهما إعادة اختراع الحكومة تصورهما للإدارة الحكومية الجديدة وفق المبادئ العشر التالية[6]:

"حكومة حافزة – مملوكة للمجتمعات المحلية– حكومة تنافسية –تدار بالرسالة–موجهة بالنتائج– تدار بالمستهلك–حكومة ايرادية– متوقعة للأحداث– لامركزية– موجهة بالسوق".

إن معرفة خصائص المنظمات الحكومية الحديثة يدفعنا إلى التساؤل عن منهجية التحول من الواقع الحالي اليدوي التقليدي في العديد من الإدارات نحو واقع العمل الالكتروني، وهو ما دفع العديد من الكتاب إلى الاهتمام بالبيئة الملائمة للعمل الالكتروني ومجالات التغيير الضرورية لإنجاح مشاريع الحكومات الالكترونية.

**ثانيا: مجالات التغيير للانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني في الإدارات الحكومية**

يقصد بمجالات التغيير أهم مجالات العمل ومحاور التخطيط الاستراتيجي للأنشطة الجوهرية المطلوب التركيز عليها في عملية الانتقال نحو الإدارة الالكترونية، وتختلف نظرة الكتاب حول الأهمية النسبية لمجالات التحول، وتتباين معها أولويات الدول في التغيير.

إذ من غير الممكن تصور وجود برامج تحول أو تغيير موحدة على مستوى جميع الدول وعلى مستوى جميع المساهمات الفكرية، فنجد مثلا دولة اندونيسيا في إستراتيجيتها لبناء الحكومة الالكترونية رتركز على مجالات التعليم الالكتروني وتطوير الأعمال الالكترونية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى الاستثمار في إعداد المجتمع الالكتروني والعمل على تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في حين يركز برنامج المبادرة للحكومة الالكترونية في الأردن على تعزيز البنية التحتية وتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتدعيم الجاهزية الالكترونية، بالإضافة إلى ضمان الدعم الحكومي والمالي والتركيز على تطوير الموارد البشرية.[7] وعليه يتعين الأخذ بعين الاعتبار خصوصية مشروعات الحكومة الالكترونية التي ترتبط أساسا بخصوصية كل دولة وبالرؤية الوطنية الشاملة باعتبارها تعبيرا عن الإرادة السياسية للدولة.

وسنحاول في مايلي استنتاج أهم مجالات التغيير استنادا لخصائص البيئة التي تشترك فيها معظم الدول العربية ومنها الجزائر.

**1-خصائص ومقومات البيئة العربية:** يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط أساسية لها علاقة مباشرة بتطبيق مشاريع الحكومة الالكترونية:

- نقص في استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وتخلف واضح في مكونات البنية التحتية وضعف استخدام الحاسوب في التعليم والأعمال مقارنة بالدول الأخرى.
- ارتباط الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية بالنسيج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمعات العربية، وتميزها بالطابع المحافظ وميلها الشديد نحو التقليد والثبات على ممارسة الأعمال بنفس الطرق ومقاومة التغيير، وهو ما يتنافى مع ما تتطلبه الإدارة الالكترونية من ثقافة الانفتاح والتشجيع على الابتكار والمرونة في التعامل مع البيئة الخارجية[8].
- قصور الهيكل الاجتماعي وضعف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات العربية، وهي الحاضن الأساسي لعمليات التطوير والتغيير، حيث أن استخدام أدوات الثورة المعلوماتية من اجل تحقيق التغيير المنشود لا بد أن يكون متوازيا مع جهود إعادة بناء المجتمعات على أسس متينة وأبعاد ثقافية وأخلاقية وحضارية متكاملة، وبدون هذا المدخل لا يرجى إنجاح عملية الانتقال نحو تبني الإدارة الالكترونية في عمل المنظمات الحكومية[9].

ويتضح من هذه الخصائص بعض المحالات ذات الأولوية التي يجب التركيز عليها لتطوير عمل الحكومات العربية.

**2-مجالات التغيير الرئيسية:** ركز العديد من الكتاب في تحليلهم لمراحل الانتقال نحو الحكومة الالكترونية على توفير البنية التحتية المتمثلة في الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية الحديثة، واعتمدوا على ذلك في تحديد المراحل اللاحقة كمرحلة النشر وتقديم الخدمات الالكترونية،

إلا أنهم اغفلوا بعض الجوانب التي لا تقل أهمية عن التكنولوجيا الحديثة كإعادة هندسة نظم العمل وتنظيمها الهيكلي والاهتمام بالمورد البشري والثقافة التنظيمية للمؤسسات الحكومية وبعض التغييرات المرتبطة بالبيئة الخارجية، والتي سنتطرق لها في ما يلي:

2-1**اعادة هندسة نظم العمل:** إذ تعمد المنظمات الالكترونية الحديثة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أدائها لأعمالها بما يتطلب إعادة تصميم العمليات بتغيير الإجراءات المتبعة والنماذج المستخدمة مع ما يتلاءم مع طبيعة العمل الالكتروني.

وتعتبر عملية إعادة الهندسة تغييرا شاملا للعمليات داخل المنظمة يمر بعدة مراحل وهي[10]:

- تعريف العاملين بفكر وفلسفة إعادة الهندسة.
- اختيار فريق العمل المكلف بإعادة هندسة الأعمال.
- تحديد العمليات المقترح إعادة هندستها وفقا لأولويات المنظمة.
- تحديد المقاييس المستخدمة لتحديد التحسن في أداء كل عملية.
- تحليل العمليات وإعادة تصميمها.
- تدريب فرق العمل على المهام والتكليفات المطلوب أداؤها.
- تطبيق النظام المقترح على عينة مختارة للتأكد من وفاء النظام الجديد بمتطلبات العمل.
- تنفيذ الأعمال التي تم إعادة تصميمها.

ويترتب على إعادة تصميم الأعمال أثارا مباشرة على المهام المؤداة والواجبات والمسؤوليات وشروط الشغل المطلوبة، وتمكين أكثر للعاملين من اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة.

2-2 **التغير على مستوى الهياكل التنظيمية:** تتغير الهياكل التنظيمية للإدارات الحكومية في انتقالها للعمل الالكتروني إلى مجموعة من التغيرات الضرورية يمكن تلخيصها في مايلي[11]:

- التحول من الهياكل التنظيمية البيروقراطية الثابتة نحو الهياكل المرنة المتغيرة.
- الانتقال نحو الهياكل الأفقية المتشابهة بدل الهياكل الهرمية والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا مع ما يرافقها من اتساع مجال تفويض السلطات وتمكين العاملين.
- التشبيك الفائق بما يتيح سلاسة الاتصال بين التقسيمات التنظيمية المختلفة.
- الاتجاه نحو اللامركزية في التنظيم مع تعدد مراكز السلطة واتخاذ القرار.

2-3 **تغيير الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعا أساسيا في تقبل العاملين للأفكار والممارسات الإدارية المستحدثة، وعليه فان أي تغيير هيكلي أو تنظيمي أو تكنولوجي يجب أن يسبقه تغير في المستوى القيمي والسلوكي للعاملين، فالمساندة القيمية تعتبر احد المحاور الأساسية في أحداث التغيير، خصوصا إذا اتضح مدى الفجوة التي تفصل الثقافة الإدارية العربية عن ثقافة العمل الالكتروني التي هي في غالبها صورة للمجتمعات التي نضجت فيها والتي منها تم استيراد ونقل التكنولوجيا ونظم العمل.

ويتجه الفكر الحديث لإحداث التغيير في السلوك والمواقف والاتجاهات إلى نمذجة السلوك ويعتمد هذا المدخل على تدريب العاملين وتعليمهم سلوكيات جديدة تتفق مع التغيرات المطلوبة ، ويقع عبء هذا التغيير على القيادة العليا باعتبارها مثلا للسلوك لدى العاملين.

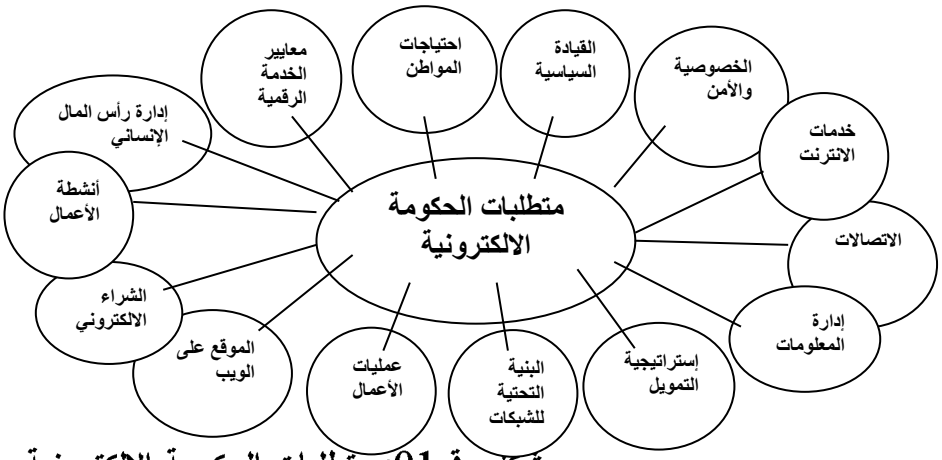
2-4 **تطوير الموارد البشرية:** باعتبارها أهم أصول المنظمة، فان تطوير الموارد البشرية وصيانتها لتحقيق أقصى استفادة من قدرات وطاقات العاملين هو ضرورة ملحة للعمل الالكتروني، ويمتد التغيير ضمن هذا المجال من النظرة الإستراتيجية إلى التدريب المستمر للعاملين مرورا بتخطيط احتياجات الموارد البشرية وتوظيف العاملين وتحفيزهم وتقييمهم بما يدعم قيم التميز في الأداء.

وفي دراسة تم إجراؤها بالولايات المتحدة الأمريكية حول اثر التحول في إدارة الموارد البشرية من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني على زيادة كفاءة العمليات الداخلية تم الخروج بالنتائج التالية[12]:

- خفض تكلفة المعاملات الداخلية بنسبة 50 %.
- خفض تكلفة العاملين الإداريين من أجور ومرتبات إلى 40% .
- خفض الواجبات والمسؤوليات والمهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بنسبة 80% .
- زيادة سرعة الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى عشرة أضعاف السرعة الحالية.

وجدير بالذكر انه من غير الممكن تصور وجود برامج تحول أو تغيير على مستوى الإدارة، العمليات والثقافة التنظيمية، أنماط التكنولوجيا المستخدمة ووسائل تجهيز وتوزيع الخدمات العامة والمعلومات دون وجود رؤية إستراتيجية وطنية شاملة تتناول كل جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للبلد[13]. (محمد هلال بن غابش الشامسي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية في تحسين أداء العمل،2010)

وتمثل هذه الجوانب أهم حقول الأنشطة الجوهرية لاقتصاد المعرفة والمعلومات الجديد، كما يعبر عن أهم ملامح وخصائص المستقبل الرقمي للمجتمعات الإنسانية، ويفرض تحقيقها بعض المتطلبات الأساسية التي يبرزها الشكل الموالي:




**شكل رقم01: متطلبات الحكومة الالكترونية.**

**المصدر:**http://comnet.it.org

ويتضح مما سبق أن التحول إلى النظم الالكترونية يتطلب تغييرات واسعة تشمل الوظائف والأعمال وتشمل البيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يواجه بعراقيل وصعوبات عديدة من أهمها مقاومة التغيير من العاملين والمؤسسات والمجتمع، وهو ما يفرض ضرورة الاهتمام بأسباب مقاومة العمل الالكتروني والمداخل المختلفة للتعامل مع مقاومة التغيير.

وتعتبر نماذج التحول نحو الحكومة الالكترونية مساهمات فكرية للتركيز على أهم مجالات التغيير، واختلافا في الأولوية النسبية لبعض المجالات عن بعضها استنادا لمرجعية كل باحث وخصوصية البيئة التي يتناولها بالدراسة.

**ثالثا: أهم نماذج الانتقال نحو العمل الالكتروني:**

ظهرت العديد من النماذج التي تناولت بالدراسة والتحليل خطوات الانتقال نحو تطبيق الحكومة الالكترونية وعرفت هذه المساهمات تحت مسمى نماذج التحول إلى الحكومة الالكترونية.

وقد اختلفت هذه النماذج في ما بينها من خلال اختلاف محاور تركيز كل نموذج، فمنها التي ركزت على الجانب التقني في التحول بالتوظيف الكثيف لمنتجات التكنولوجيا وأجهزة الاتصالات، ومنها التي اعتمدت مدخل الأداء من خلال التركيز على التغيير في جودة المعاملات وصولا إلى التعامل الالكتروني، في حين ذهب البعض إلى اعتماد النظرة الإستراتيجية كأساس للتحول.

وسنحاول في ما يلي عرض بعض النماذج المقترحة للتحول نحو الحكومة الالكترونية ثم نعمل بعدها على صياغة نموذج ملائم للبيئة العربية يراعي أهم المتغيرات والخصائص المحلية.

**3-1-نموذج شارما وجوبيتا[14]:**

يحاول هذا النموذج تقديم أسلوب عملي لتنفيذ مشروعات الحكومات الالكترونية ويحدد لذلك أربع مراحل متتابعة للانتقال نحو العمل الالكتروني وذلك وفق ما يلي:

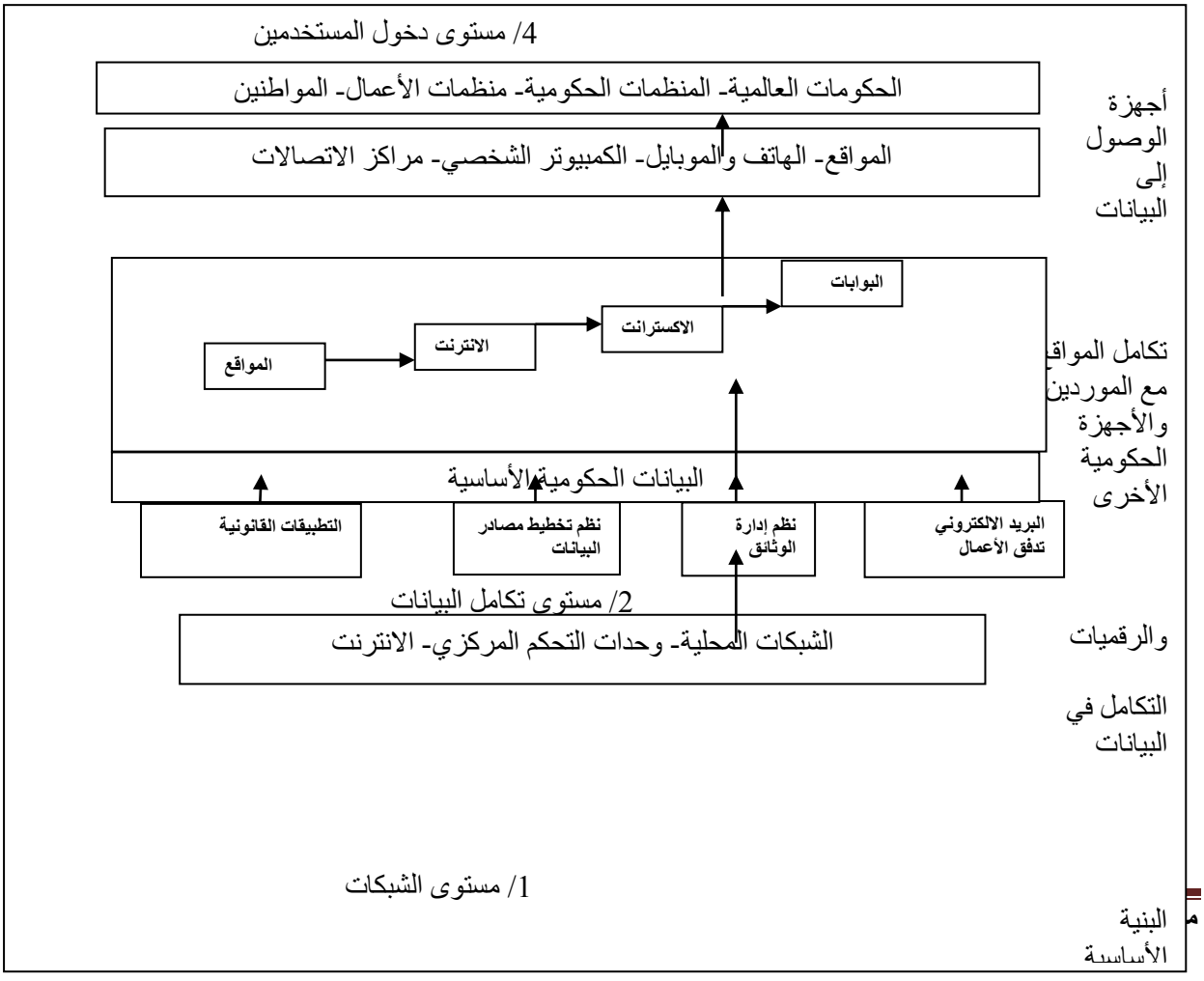
**المرحلة الأولى:** مرحلة إنشاء البنية التكنولوجية الأساسية: ويتحقق ذلك من خلال ميكنة المهام والأنشطة المختلفة، وإنشاء الشبكات التي يتم من خلالها تقديم الخدمات الالكترونية وتأمينها للمعاملات، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة الاستعداد والتحضير.

**المرحلة الثانية:** مرحلة التحول من الصورة الورقية للبيانات إلى الصورة الرقمية: تركز هذه المرحلة على عملية إدارة الوثائق باستخدام التطبيقات الالكترونية وتطوير نظم تدفق الأعمال والبيانات من خلال هيكل متكامل يحقق الكفاءة في غدارة المستندات.

**المرحلة الثالثة:**إنشاء مواقع الخدمات الالكترونية على الانترنت: ويتم في هذه المرحلة تصميم بوابات الحكومة الالكترونية الموجهة للمرتفقين الطالبين للخدمات الحكومية.

**المرحلة الرابعة:** تقديم الخدمات الحكومية: وهي مرحلة اكتمال إطار الحكومة الالكترونية، ويمكن للمرتفقين الاستفادة من واقع الخدمات الالكترونية من خلال قنوات الاتصال المختلفة أجهزة كمبيوتر مواقف محمولة ...الخ.

ويوضح الشكل االتالي النموذج المقترح من شارما وجوبيتا



مما يؤخذ على هذا النموذج تركيزه على الجانب التقني ممثلا في توظيف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التحول، وإهمال المتغيرات التنظيمية والثقافية التي تصاحب عملية التغيير،بالإضافة غلى تركيزه على عمليات النشر رغم تعدد وتنوع الخدمات المقدمة من طرف الحكومة الالكترونية.

**2-3 نموذج يانيس**(janice 2003[15]) :

يعتبر نموذج يانيس من أهم النماذج التي تناولت مراحل التحول من المنظمة الحكومية التقليدية إلى المنظمة الحكومية الالكترونية، ويتكون من ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** تغيير بيئة الحكومة الالكترونية: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية وتوضيحها لكافة الأطراف والعمل على إقناعهم بأهدافها، بالإضافة إلى العمل على توفير المناخ الثقافي الداعم والمساند لفلسفة وفكر الحكومة الالكترونية، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتدريب العاملين على نشر المعلومات و استعمال تكنولوجيا المعلومات.

ويدخل ضمن هذه المرحلة رفع القدرة المعرفية للمجتمع ككل وبناء العلاقات الجيدة للمنظمة الحكومية وعملائها الخارجيين من مواطنين ومنظمات إعمال ومنظمات حكومية أخرى.

**المرحلة الثانية:** مرحلة تغيير إدارة المنظمات الحكومية: تهدف هذه المرحلة إلى تغيير الممارسات الإدارية للمنظمات الحكومية في معاملاتها الداخلية والخارجية، حيث تتطلب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في ممارسة كافة وظائف الإدارة، مع إتباع المبادئ الأساسية لإدارة التغيير وتحديد مجالات التغيير المطلوبة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تغيير مخرجات الأداء الحكومي: وهي محصلة عملية التغيير وضمنها تتحقق الجودة في مناخ وبيئة العمل الحكومي.

ويمثل الشكل التالي ملخص المراحل السابقة للتغير نحو الحكومة الالكترونية.

تغيير بيئة الحكومة الالكترونية

- المبادرات الإستراتيجية
- تهيئة الثقافة
- زيادة القدرة التعليمية
- دفع تكنولوجيا المعلومات
- زيادة القدرة المعرفية
- بناء العلاقات الجديدة

تغيير إدارة الحكومة الالكترونية

- إدارة الحكومة الالكترونية
- إدارة التغيير

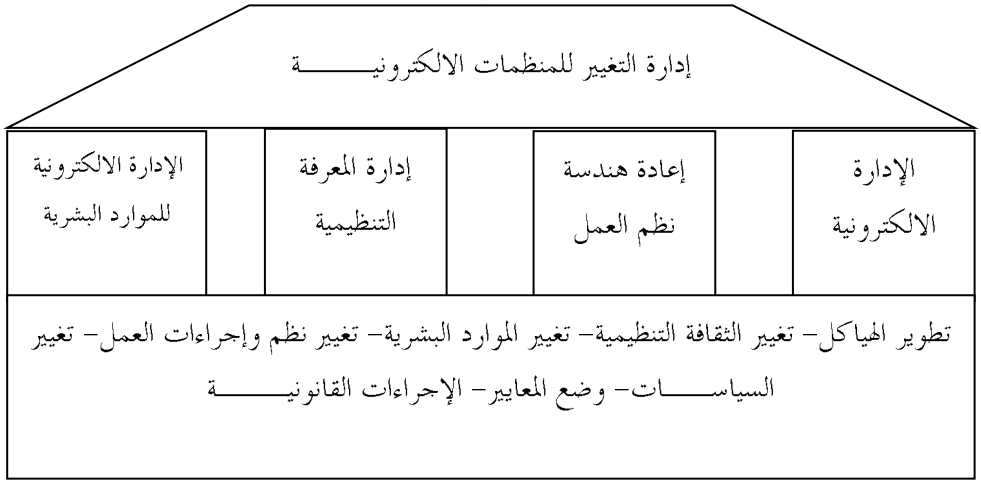
تغيير مخرجات الحكومة الالكترونية ومحصلة الأداء

- جودة بيئة العمل
- كفاءة استخدام الموارد
- رضاء العملاء

**شكل رقم 03: نموذج يانيس للتحول من المنظمة الحكومية التقليدية نحو المنظمة الحكومية الالكترونية.**

يلاحظ على هذا النموذج انه أهمل التعرض إلى مجالات التغيير المطلوب إحداثها في المنظمات الحكومية من الداخل، كتغيير الهياكل التنظيمية ونظم العمل والموارد البشرية، واكتفى بذكر العموميات فقط.

واقترحت الباحثة إيمان عبد المحسن زكي في دراستها لمتطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في مصر إطارا أكثر شمولية للتحول إلى المنظمة الحكومية الالكترونية، يمزج جملة من المداخل الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:




**شكل رقم 04: إطار تطبيق الحكومة الالكترونية.**

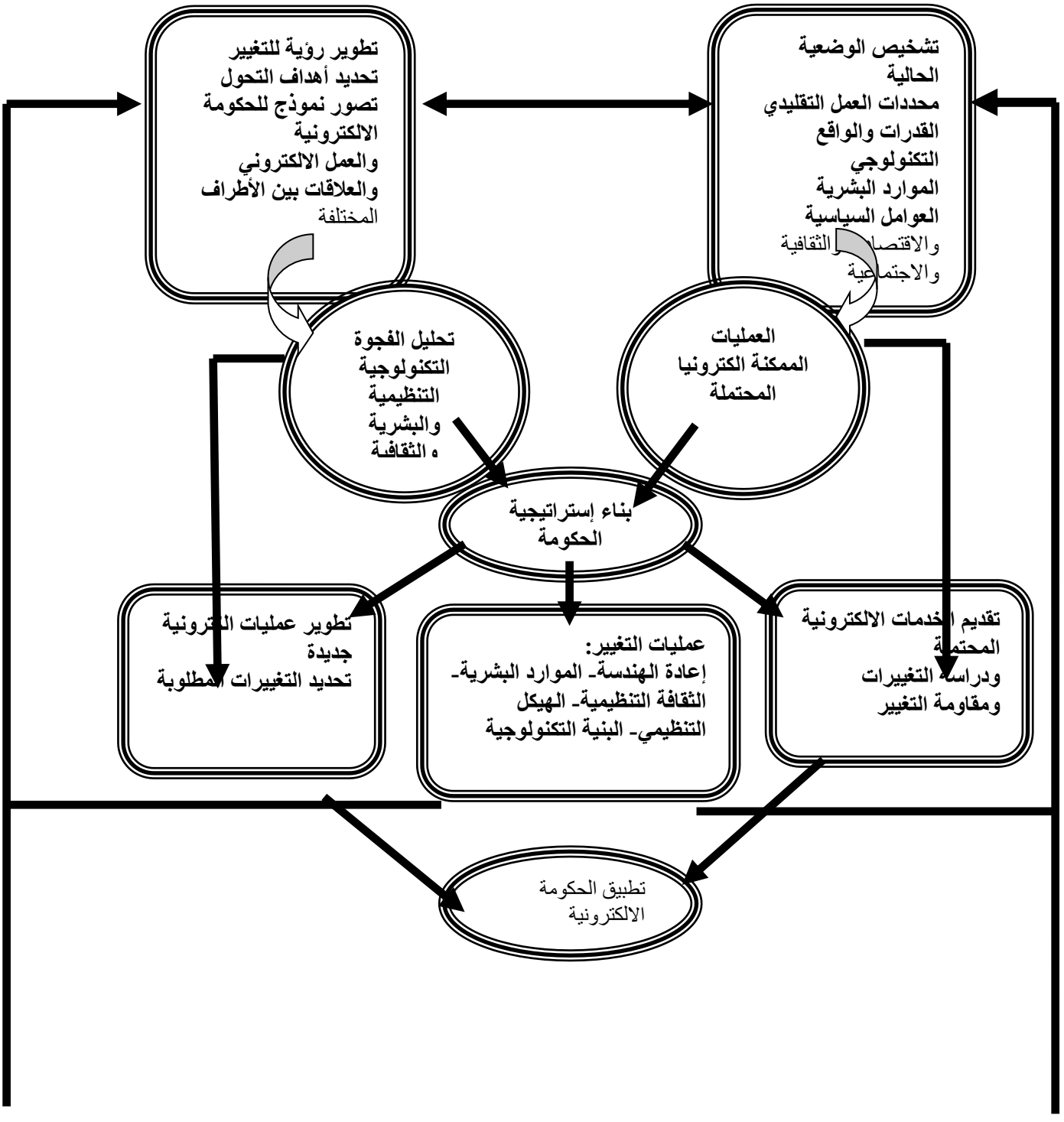
**المصدر:** إيمان عبد المحسن زكي، إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2007.ص 158.

ويؤخذ على هذا النموذج عدم توضيحه للمرحلية في التطبيق، خصوصا وان الموضوع يقتضي تحليل منهجية الانتقال من العمل اليدوي نحو العمل الالكتروني.

**3-3 النموذج المقترح:** نقدم في ما يلي نموذجا نرى انه يساهم في إنجاح التحول نحو العمل الالكتروني ضمن مشاريع الحكومة الالكترونية في الوطن العربي، وقد خلصنا إلى هذا النموذج بعد الاطلاع على مايلي:

- أهم النماذج التي تناولت بالدراسة قيادة مرحلة التحول نحو الحكومة الالكترونية.
- التحديات التي تواجه الوطن العربي، بناء على خصوصيات وواقع القطاعات الحكومية والبيئة المجتمعية العربية.
- التركيز على مجالات التغيير الضرورية لتحقيق النجاح في تطبيق مشاريع الحكومة الالكترونية.

ويقوم النموذج المقترح على اعتماد المنهجية العلمية في التغيير، مع إعطاء البعد الاستراتيجي لعملية الانتقال نحو الإدارة الالكترونية، مع الإشارة إلى إن خطة التحول للعمل الالكتروني معقدة جدا لشمولها لمجالات واسعة، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة تحدث على مر الزمن، وتحاكي التغير المستمر في البيئتين الداخلية والخارجية، ويمكن تمثيل النموذج وفق الشكل التالي




**شكل رقم05: نموذج مقترح لإنجاح الانتقال نحو الحكومة الالكترونية** المصدر: من إعداد الباحث

يعمل النموذج على تقسيم عملية الانتقال إلى مراحل متتابعة وفي بعض الحالات متوازية مثلما هو موضح كالتالي:

**المرحلة الأولى:** وتضم عمليتين متزامنتين:

1- **تشخيص الوضعية الحالية:** أي تحليل الوضع الراهن استنادا إلى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات الحكومية، وهو ما يمكن من قياس درجة التقدم الاقتصادي والتكنولوجي ومستوى النضج السياسي والاجتماعي والثقافي والإطار القانوني والتشريعي لتطبيق النظم الالكترونية في أداء الأعمال.

كما يفيد التشخيص تحديد مقومات العمل الحكومي الحالي والنمط الإداري السائد، ونوعية الخدمات المقدمة ونوع العلاقات السائدة وكفاءة الأفراد.

2-**تطوير الرؤية وتحليل الفجوة:** حيث انه من خلال التحديد الواضح لأهداف الحكومة الالكترونية ورؤيتها والتشخيص الدقيق للوضع الراهن والواقع المأمول، يمكن للجهاز الحكومي أن يحدد بدقة مقدار الفجوة في جميع المجالات التكنولوجية التنظيمية والثقافية والبشرية

والجدير بالذكر انه لتحقيق النجاح في هذه المرحلة يتطلب تشكيل فريق متكامل من مختلف التخصصات يتميز أعضاؤه بالرؤية الواضحة والكفاءة العلمية والتحليلية والقدرة على الاستنباط والتصور ووضع الأهداف لتجاوز الفجوة

وبالموازاة مع ذلك فإنه يتعين مباشرة تقديم العمليات الممكنة الكترونيا إذا ما توافرت متطلباتها في الواقع وهو ما يحقق مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها في مايلي:

- يعتبر مقياسا لمدى نجاح عملية الانتقال ومدى استجابة المحيط والعاملين
- معرفة رد الفعل ومقاومة العاملين والأطراف المختلفة للتغيير وتحديد مداخل التعامل معها
- إظهار بعض جوانب القصور التي يمكن إن يكون تم إهمالها في مرحلتي التشخيص وتحديد الرؤية

وضمن هذه المرحلة يتم التقديم جزئيا للخدمات الحكومية الالكترونية،

**المرحلة الثانية: تحديد استراتيجية الحكومة الالكترونية:** وتتضمن هذه المرحلة صياغة الأهداف على المستوى القومي، وتتدرج تحتها الأهداف التفصيلية على مستوى الإدارة المحلية، يليها وضع الأهداف على مستوى المنظمات الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين أهداف الحكومة والمؤسسات والمجتمع المدني.

وتتضمن أيضا تحديدا للبنية الأساسية الداخلية للحكومة الالكترونية وتسلسل العلاقات ونظم العمليات ضمن البنية التنظيمية وعلاقتها مع البيئة الخارجية وفق الرؤية المحددة في المرحلة السابقة.

**المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق:** وهي مرحلة تضم ثلاث مستويات متكاملة نلخصها في مايلي:

**1-إدارة التغيير:** وتشمل جميع محددات مناخ وبيئة العمل الحكومي، ويلعب القادة والمسئولون دورا رائدا في نقل الرؤية للتغيير لكافة العاملين وإقناعهم بها، ومن ذلك تهيئتهم ثقافيا وتحسيسهم بأهمية الانتقال نحو العمل الالكتروني.

وتكون المنظمات في هذه المرحلة قد استفادت من التغذية العكسية التي أتاحتها عملية تطبيق العمليات الالكترونية المحتملة في مرحلة سابقة، وبالتالي إعادة توجيه السياسات والطرق العملية في التعامل مع موضوع التغيير.

وبالموازاة مع ذلك يتم الانتقال التدريجي نحو تنفيذ الإستراتيجية من خلال عمليات إعادة الهندسة التي تجسد أهداف الحكومة الالكترونية وتحديد العلاقات المطلوبة ضمن هيكل تنظيمي ملائم.

واعتبرنا تحديث البنية التكنولوجية وتطويرها وتدريب العاملين على التطبيقات التكنولوجية الحديثة من ضمن مجالات التغيير التي لا تقل عنها أهمية العناصر الأخرى.

**2-الاستمرار في تحسين التطبيق الأولي لبعض الأعمال الالكترونية:** وهنا تنتقل المؤسسات الحكومية نحو تقديم خدمات جديدة استنادا لمدى قبول أو نجاح الخدمات المقدمة سلفا.

**3-تطوير عمليات الكترونية جديدة:** وهو ما تتيحه مجالات التغيير المختلفة مثل تحسن البيئة التكنولوجية وارتفاع مستوى كفاءة العاملين وتوفر الإمكانيات العملية لتقديم خدمات جديدة.

هذا وتجدر الإشارة إلى إن هذا النموذج يقوم على بعد ديناميكي مستمر، حيث إن الوصول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية والانتقال نحو العمل الالكتروني لا يعني التوقف عن التطوير والتغيير، بل تنطلق عمليات جديدة متواصلة من التشخيص والتحليل والوقوف على الأوضاع الحالية والتصورات المستقبلية، بناءا على المتغيرات الداخلية أو الخارجية، وبذلك تعتبر المرونة والتحسين المستمر عنوانين أساسيين للحكومة الالكترونية.

وقد اعتمدنا في إعداد هذا النموذج على التطبيق التدريجي للعمل الالكتروني، وهو ما يوافق خصوصيات البيئة العربية حيث إن معظم النماذج التي اهتمت بالتحول نحو الحكومة الالكترونية هي محاولة لنقل تجارب وتطبيقات الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات دون اتخاذ الإجراءات اللازمة لتكييف وتهيئة مجتمعاتها لهذه النقلة الحضارية مما يعرض شعوبها إلى صدمة ثقافية لعدم قدرتهم على مسايرة هذه التغيرات التكنولوجية والتجاوب معها.

وإذا ما ربطنا التحدي القانوني بعناصر النجاح في بناء الحكومة الالكترونية، فان العناصر الحاسمة لضمان بناء حكومة الكترونية حقيقة وفاعلة يقوم على وضع خطة تنطوي على عناصر النجاح ، وذلك بان تكون الرؤية واضحة ، وان تحدد الأهداف على نحو قابل للتطبيق ، وان تخضع كافة المراحل للإشراف القيادي والمتابعة، وان تحفز الخطة فرص المشاركة والاستثمار. وان تعامل

كافة المراحل بالواقعية والشفافية ، وان تعتمد إستراتيجية المراجعة لما أنجز وما تبقى دون انجاز وإستراتيجية التحليل اللاحق حتى نضمن توفر عنصر التطور المطلوب في مثل هذا المشروع .

**خاتمة:**

إن ما تحتاجه البلدان العربية لإنجاح برامجها في التوجه نحو الإدارة الالكترونية، هو ضرورة تبني استراتيجيات تنموية في ميادين مختلفة، من أهمها الاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستثمار في المورد البشري وتأهيله ليواكب متطلبات مجتمع المعلومات والمعرفة.

ولابد أن يوافق هذا التصور الاستراتيجي استشعار لأهمية المرحلية في الانتقال نحو الإدارة الالكترونية، وأهمية تحقيق التكامل بين الجانب التقليدي والرقمي للعمل في الإدارات الحكومية العربية، خصوصا إذا اتضح لنا مقدار الفجوة التي تفصل بين متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وواقع هذه الدول، وهو ما يرهن أي محاولة لتطبيق برامج أو نماذج مستوردة جاهزة لمشاريع الحكومة الالكترونية نضجت في بيئة تختلف تماما في خصوصياتها وميزاتها عن البيئة العربية.

إن المرحلية في الانتقال ستمكن الحكومات العربية من تطوير أدوات للتعامل مع مقاومة التغيير ورد الفعل، بالإضافة إلى تمكينها من تطوير منهج خاص بالبيئة العربية بما تتيحه عملية التعلم التنظيمي.

إن الانتقال من العمل التقليدي نحو العمل الالكتروني في الإدارات الحكومية العربية، يفرض إيجاد حلقات تكامل وارتباط عضوي بين العديد من محالات التغيير على المستوى الداخلي للعمل الحكومي، وأيضا على مستوى بيئة تطبيق مشاريع الحكومة الالكترونية، وهو ما يؤكد وجود علاقات متشابكة تتفاعل من خلالها جميع هذه المتغيرات بصورة ديناميكية.

ويمكن تحديد أهم مستلزمات نجاح عملية الانتقال من العمل التقليدي نحو العمل الالكتروني في مشاريع الحكومات الالكترونية في الوطن العربي في النقاط التالية:

- وضع خطط لتقليص الفجوة الموجودة بين الواقع العربي ومتطلبات مجتمع المعلومات
- إحداث التغييرات الضرورية في نظم وأساليب العمل ضمن مشاريع شاملة لتطوير المنظمات الحكومية.
- تهيئة البيئة الثقافية والاجتماعية للانتقال بالمجتمع إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في المعاملات اليومية.
- تحديث وتطوير البنية الأساسية للتكنولوجيا وشبكات الاتصال.

- الاهتمام بالمورد البشري من خلال تحسين استراتيجيات التعليم، والتكوين والتدريب المستمرين للعاملين، والاهتمام بمواضيع القيادة والتحفيز وتقييم الأداء.
- توفر الإرادة السياسية والإطار القانوني لتطبيق مشاريع الحكومة الالكترونية.

**الهوامش:**

1-يحيى محمد ابو مغايض "الحكومة الالكترونية: ثورة على العمل التقليدي"، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004 ص 111.

2-حسان جاسم الحاج نحمد" مدخل مقترح لتحسين جودة الاعمال الالكترونية بالتطبيق على البنوك العاملة في جمهورية مصر"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2010.ص 116.

3-احمد محمد غنيم" الادارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل" المكتبة العصرية، المنصورة، 2003 ص31.

4- محمد شوقي احمد شوقي" الادارة الحكومية الجديدة " مكتبة الجامعة الحديثة، الزقازيق، مصر، 2007، ص 12.

5- ايمان عبد المحسن زكي" إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر " رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2007.ص 143

6- محمد هلال بن غابش الشامسي" أثر تطبيق الحكومة الالكترونية في تحسين أداء العمل " رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على دكتوراه فلسفة ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2010.ص 114.

8-Torres Coronas,e."Human Resources Management :managing knowledge people" ,group publishing, usa 2004 p 102

9- Janice Burn and Greg Robins"Moving Towards E. Government :a case studyof organizational change processes"Logistics Information Management, vol 16,USA, 2003, p 25

# Social links: protection and recognition
# In the light of the thought of Serge Paugam*

# الروابط الاجتماعية: الحماية والاعتراف
# في ضوء فكر سارج بوجام

**Dr. Hadia Al Aoud Bahloul,** Center for Economic and Social Studies and Research, Ministry of Higher Education and Scientific Research -Tunis-Tunisia (CESSR).

**Abstract:**

The topic "Social link" has been of interest to sociology since its inception in the nineteenth century, with Durkheim, Tönnies, Simmel and others, when societies at that time witnessed profound social changes that affected the social structure and human relations.

The "social link" is the force that binds individuals, groups and society as a whole. The strength of this link varies with time, place and environment. Since the 1980s, interest in the subject of "social link" has returned strongly by a number of sociologists, the most important of which is the French sociologist Serge Paugam, Who studied this topic in depth, presented a classification of «social link», defined its dimensions and their fragilization and possible rupture.. He also invites to rethink, the social link today in order to ensure social solidarity, integration and cohesion .All this we will try to present and analyze in this article.

**Keywords:** Social Link, protection, recognition, solidarity, social integration.

**ملخص**

طالما كان موضوع "الرابط اجتماعي" محل اهتمام علم الاجتماع منذ نشأته في القرن التاسع عشر، مع دوركهايم، وتونيز، وزيمل وآخرين، عندما شهدت المجتمعات تغيرات اجتماعية عميقة في ذلك الوقت، أثرت على البناء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية.

فالرابط الاجتماعي هو القوة التي توحد الأفراد والجماعات والمجتمع ككل. وتختلف قوة هذا الرابط باختلاف الزمان والمكان والبيئة. وقد عاد الاهتمام بقوة بمسألة "الرابط الاجتماعي" منذ ثمانينيات القرن الماضي من قبل عدد من علماء الاجتماع، أهمهم عالم الاجتماع الفرنسي سارج بوجام، الذي درس هذا الموضوع بعمق، وقدم تصنيفًا للروابط الاجتماعية، وبيّن أبعادها، وهشاشتها وإمكانية تمزقها. كما دعا إلى إعادة التفكير في الروابط الاجتماعية اليوم من أجل ضمان التضامن والاندماج والتماسك الاجتماعي. كل هذا سنحاول طرحه وتحليله في هذه المقالة.

**الكلمات المفتاحية**: الرباط الاجتماعي، الحماية، الاعتراف، التضامن، الاندماج الاجتماعي.

## 1/ Introduction

The question of "social link" has been at the heart of the sociological project since the time of the Founding Fathers in the nineteenth century, and its understanding cannot be separated from the social changes that affected society at that time.; This is particularly evident in Durkheim's sociology, Who realized there was the emergence of anomie in industrialized societies, and that it was the role of sociology to contribute save society, and thus the "social link", from disintegration. But, "the current use of this notion (social link) can be considered, says Paugam, as the expression of a questioning about what can still make society in a world where the progression of individualism seems inevitable"[1].

The social link is, today, at the heart of the research of Serge Paugam whose theoretical reflection is in the continuation of the Durkheim project. However, even «if the Durkheimian theory of the social link remains decisive, says Paugam, it is called, like any theory, to be extended and enriched" »[2] . This is moreover what Paugam has endeavored to develop in his research work for several years in the light of contemporary social changes, the main problem of which lies in the following question: ""by what ties are we attached to each other and to society?" He also inspired by the writings of G. Simmel and N. Elias, and relies on its own empirical research.

Addressing the theme of the "social link", Paugam first raises the question of its definition. And as this term is very common and used in different ways, he considers it above all as a preconception; it is therefore a matter of constructing a conceptual device.

## 2/ Defining "the social link"

The "social link" is the link that connects the individual to others and the individual to society through different social groups (family, school, group of friends, professional group, etc.), and he raises the fundamental question of the necessity and the need to live together; Aristote said: "Man is created to live in society". The social link is therefore essential to ensure deep social cohesion and the integration of individuals. Serge Paugam proposes to reflect on this based on Emile Durkheim's thesis, "of the division of social work", defended in 1893, "For more than a century, research in the social sciences has constantly referred to mechanical solidarity and organic solidarity, because these two concepts constitute the foundations of our understanding of the social world"[3]. Indeed, Durkheim Analyzes social change by examining the links of solidarity, and addresses, through the transformations of the concept of solidarity, the question of the social link. For him, solidarity is the foundation of social ties. Thus, he opposes two types

of societies and two types of solidarity: traditional societies characterized by mechanical solidarity; The individuals there are similar, their unity comes from their resemblance, and they share the same collective consciousness, which Durkheim defines as "the set of beliefs and feelings common to the average member of the same society forms a determined system which has its own life » and which spontaneously produces the loyalty of individuals to the group. And modern societies characterized by an organic solidarity based on the complementarity and interdependence of individuals resulting from the division of social work: sexual division of tasks within the family, division of labor in companies, but also in society as a completely together. Each individual is then differentiated.

For Paugam, solidarity constitutes, at all stages of socialization, the basis of what could be called "homo-sociologicus": man linked to others and to society not only to ensure his protection against the riskiness of life, in the face of man's vulnerability in society, but also to satisfy his vital need for recognition, the source of his identity and his existence as a man[4].

### 3/ Classification, and foundations of social link: protection and recognition

Social analysis leads to insisting on the plurality and diversity of social ties. These links which, although numerous and each belonging to a specific sphere of morality: the link of filiation to domestic morality, the link of elective participation to associative morality, the link of organic participation to professional morality and the link between citizenship and civic morality, all together guarantee both "protection" and "recognition", the foundations necessary for the social existence of individuals[5].

Protection refers, according to Paugam, to the notion of "count on" and designates all the support that an individual can mobilize to cope with the vicissitudes of life (family, community, professional, social resources, etc.). Recognition refers to the notion of "count for" and refers to the social interaction that motivates the individual by providing him with proof of his existence and by valuing him through the eyes of others[6]; To exist as an individual, one needs to be recognized, to be appreciated, to feel that one is useful; in interactions, we want to be important, to have a certain value...

Starting from these two common foundations of social links, namely "protection" and "recognition", Paugam proposes to distinguish four main types of social ties: the link of filiation, the link of elective participation, the link of organic participation and the citizenship link.

**The filiation link** covers two different forms: The form which seems to us to have priority refers to kinship, that is to say to the so-called "natural" filiation which is based on the

recognition of the biological filiation between the child and his parents. , as well as the extended family to which he belongs without choosing it.

There is also adoptive filiation, recognized in civil law, which is in a way a type of social filiation. For sociologists and psychologists, this filial link is fundamental; it has a socializing and identity function which contributes to the balance of the individual from birth, because it provides protection (physical care, material security) and recognition (emotional security). In the link of filiation, the child, for example, needs the protection of his parents but also their recognition; that is to say all forms of stimulation from his parents. Namely, parents are enthusiastic about the success of their children, and through this enthusiasm, the child feels invested with importance, usefulness and will develop even faster. On the other hand, the child who is constantly devalued does not progress in life, because he needs to feel useful and recognized.

**The link of elective participation** comes from extra-familial socialization during which the individual comes into contact with other individuals within the framework of different groups and institutions (neighborhood, gangs, groups of friends, communities, religious institutions, sporting, cultural, etc.). This link covers several forms of attachment without constraint, which refer to the relationship choices that are made on the basis of affinity. In the link of an elective nature, the individual has an autonomy, which gives him real freedom to establish personal relationships according to his desires, his aspirations and his affective valence, contrary to the link of filiation where the individual has no freedom to choose. We have a constant need to build friendly relationships throughout our lives, there are links that come undone, others that are built, and we spend a large part of our existence rebuilding this kind of relationship. We sometimes invest ourselves fiercely in these friendly relationships because we are in search of recognition. Friendship is a socially recognized and valued link and is not strictly regulated[7]

Also, the conjugal relationship, says Paugam, in addition to the function of protection that it provides to the spouses, and that each of them can count on the other, the function of recognition can be apprehended through four looks: the look of the man on his wife, the look of the woman on her husband, and finally each of them judges the look of the other towards him. It is then a game where the valuation of each passes through a regular affirmation to prove its importance to the other[8]. Thus, the marital or romantic relationship is an exchange of protection and recognition, and if there is not this feeling that we are exchanging of protection and of recognition, the couple collapses, leads to ruptures, because indeed there is not this essential exchange to achieve the preservation of this link[9].

**The link of organic participation** brings us back to Durkheim's concept of "organic solidarity". This link is forged in the context of school and continues in the world of work and the relationships that are born there. Exercising a function in the world of work requires exchanges, complementarities, the exchange of everything, we occupy very specific positions which find meaning in the world of global organization, what is called organic solidarity; we are therefore attached to each other by the world of work. In this world, work also brings the sense of recognition through the valuation of a qualification that one has and which becomes a reality every day; when we work, we expect recognition of the work we do, because we will sell it, because it will have a certain value. In modern societies, for an individual to be recognized for his work, says Paugam, a value must emanate economic, social, and sometimes human; we must do everything to promote what we do. So working in this state sometimes leads to depressive symptoms, because the individual does not feel appreciated at all for the fact of working. Thus, in the world of work, we fight for our own value and this goes through this quest for recognition [10].

Furthermore, to analyze the link of organic participation, says Paugam, it is necessary to take into consideration not only professional fulfillment and the relationship to work according to Durkheim's analysis, but also attachment, outside the world of work; professional integration as a double guarantee of the material and symbolic recognition of work as well as the social protection of the social state that employment generates[11]

**The link of citizenship** is based on the principle of belonging to a nation that recognizes the rights and duties of its members (civil, political, social, etc.)

In the links of citizenship, the fact of being able to benefit from rights is an important protection; of course, we do not live in permanent security in a state of rights, but we know that we have possible recourse when we are injured or attacked, and that we are protected by a single system for all, based on the principle of equality in modern and democratic societies.

Moreover, the link of citizenship is founded on the recognition of the sovereign citizen, and the recognition through the possibility of participating directly in the affairs of the city[12].

**Summary table**

**Types of social links, dimensions and characteristics**

| Link Types | Forms of protection | Forms of recognition |
|---|---|---|
| **Filiation link** (between parents and children) | **Count on** intergenerational solidarity/ Close protection | **Count for** parents and children/Affective recognition |
| **Elective participation link** (between spouses, friends, chosen relatives, etc.) | **Count on** the solidarity of spouse, friends, chosen relatives… Close protection | **Count for** spouse, friends, chosen relatives… Affective recognition or by similarity |
| **organic participation Link** (between players in professional life) | Steady job Contractualized **protection** | **Recognition** through work and the resulting social esteem |
| **Citizenship link** (between members of the same political community) | Legal **protection** (civil, political and social rights) under the principle of equality | Affective **recognition** or by similarity |

**[Source: Serge Paugam, 2020, p65]**

In view of the above, these four types of links are integrating links that we need throughout life; they are essential to ensure, in Durkheim's sense, the integration of individuals into society and the integration of society as a whole. In his attachment to society, the individual needs to rely on his family, his friends, and his world of work and on the rights of citizenship. Then, without these links, the individual is fragile, it is enough that he misses one of the links not to feel safe[13] Moreover, the intensity of these social links varies from one individual to another according to the particular conditions of his socialization, which means that the normative intersection of these links, which is realized in each individual through the process of socialization, is unequal. As well as each society does not grant the same importance to the four types of links; it most often ranks them so that it is very easy to determine which link is dominant in a particular society; the role of family solidarity, for example, and the collective expectations with regard to it vary from one society to another. The forms of sociability resulting from elective or organic

participation are multiple and largely depend on lifestyle. In addition, the importance attached to the principle of citizenship as a basis for protection and recognition is not the same in all countries[14].

**4/fragilization and rupture of social links:**

The study of social links consists not only in analyzing the multiplicity and intensity of social links, but also their fragilization and their possible rupture. According to Paugam, the rupture of social links comes from a more or less severe lack of protection and a more or less intense denial of recognition [15].

Each of these links in its precarious expression corresponds to a problematic situation: the link of filiation refers, for example, to the possible ordeal of not counting on one's parents or children in the event of difficulties, and of not counting for the family: misunderstandings, mistreatment, rejection, etc...; the link of elective participation refers, for example, to the ordeal of the rupture of the link of friendship, rejection from the group of peers…, also to the ordeal of divorce or separation: being in relational isolation, more recognized , abandoned, betrayed... In this regard, some studies show that divorce can gradually lead to a loss of economic and social ties. With regard to organic participation, the main ordeal is the rupture with the labor market, when one is unemployed for a long time this can lead to poverty, to entry into a career of assisted. And in terms of lack of recognition, a feeling of social humiliation and uselessness sets in, especially in the case of precarious employment, and which develops in particular among the long-term unemployed; finally, in the bond of citizenship, we find tests of loss of certain rights, such as, from the angle of exile, the loss of rights linked to registration as a citizen: not having of identity papers, being discriminated against, etc. Indeed, we can speak of a rupture of the links of citizenship, says Paugam, each time there is a violation of the principle of equality of citizens before the law, and that individuals are detached from the society in which they live, the depriving them of citizenship rights[16], the most important of which is the satisfaction of their basic needs; just like, in many countries of the South, access to health services, education, drinking water, social assistance, etc.

So, for Serge Paugam, "the different types of links that bind individuals to society are today fragilized, and at the origin of deep inequalities. To try to remedy this situation, we must return to the foundations of these links: protection and recognition" [17].

**5/ Conclusion**

"Heir" of Durkheim, founder of the theory of social solidarity, base of social links, Serge Paugam proposes a precise classification of social links (the link of filiation, the link of elective

participation, the organic link, the link of citizenship). It is through the intersection of these links, which found and support it, that the individual can affirm his existence as a social being and as a human being. However, the strength of these links is unevenly distributed, says Paugam, and whose problem is based on the postulate that integration is fundamentally unequal due to the intrinsic fragility of these social links and the significant weakening of their intersection[18] . For those who are particularly from higher social categories, all these links are generally strong around them, and they work to avoid the possible risks of losing them, to stabilize these links and to succeed in their social integration. Conversely, in disadvantaged categories, there are those who do not benefit from protection and feel that they no longer count for anyone; high rates of unemployment and precarious employment, as well as the disintegration of the family unit and the rise in divorce and separation rates weaken the integration of many people. Moreover, since these social links do not break together, there is an alternative model of asserting oneself; We rely on what is left of it; some compensate by overinvesting in other spheres (quarter, community, associations, religious and ethnic groups, etc.) in which they seek recognition; Others, especially young people, rejected from school, from the world of work, enlist in gangs (of deviance, hip-hop, drugs, religious extremism, etc.) as a mechanism of resilience, or rather compensation. We seek to exist, to be recognized through an alternative elective link, that of the band, by embracing its norms and values, that is the culture of the band which serves as a reference for integration. Also, without social links: family, friends, work, and citizenship, the marginalized end up trying to survive, to satisfy their basic physiological needs (the homeless)[19] .

Finally, Serge Paugam's detailed and in-depth analyses, based on several years of broad and empirical research, should have a lasting impact on the social field. They must also benefit everyone: researchers, to better understand social dynamics and better apprehend social phenomena; social actors: public authorities, associations, religious groups, etc., to better define their roles and fulfill their missions of reform or strengthening of social links, guarantor of social solidarity and deep societal cohesion. Paugam invites us, above all, to rethink social links today, to better meet the contemporary challenges of solidarity; "We should reconsider the foundations of our society - and contemporary societies in general - the foundations of the social link (protection and recognition), perhaps invent another doctrine to promote a more democratic, fairer, more realistic integration, a doctrine of integration for all" [20].

*** Serge Paugam, French sociologist and director of studies at the « Graduate School of Social Sciences » (EHESS), director of research at CNERS, France. Author of the theory of "social link".**

[1] Paugam, Serge (2022). *Le lien social*, PUF, 5é édition corrigée, (1é. édition : 2008).

[2] Ibid.

[3] Durkheim, É. (2013). *De la division du travail social*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.durk.2013.01

[4] Paugam, Serge, (06/07/2012). Le lien social, Interview dirigée par Anne Châteauneuf-Malclès for SES-ENS. https://ses.ens-lyon.fr/articles/le-lien-social-entretien-avec-serge-paugam.

[5] Paugam, Serge, 2022, Op.cit..

[6] Paugam, Serge, (2012). Chapitre 15. « Compter sur » et « compter pour ». Les deux faces complémentaires du lien social, (pp. 215-230). In : Castel, R. & Martin, C. (2012). *Changements et pensées du changement : Échanges avec Robert Castel*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.caste.2012.01.

[7] Paugam, Serge, (28 Mai 2020). "La solidarité comme urgence et orientation : construire une société de justice et de soins". Interview dirigée par Thiago Panica (UFPB) and André Magnelli (Workshop of Humanidades).https://www.youtube.com/watch?v=kwCnpDW4Quw.

[8] Paugam, Serge, (06/07/2012). Le lien social, Interview dirigée par Anne Châteauneuf-Malclès for SES-ENS. https://ses.ens-lyon.fr/articles/le-lien-social-entretien-avec-serge-paugam.

[9] Paugam, Serge, (28 Mai 2020), op.cit.

[10] Ibid.

[11] Ibid.

[12]Paugam, Serge, (2012). Chapitre 15, Op.cit.

[13] Paugam, Serge, 2022, Op.cit.

[14] Ibid.

[15] Ibid.

[16] Ibid.

[17] Ibid.

[18] Paugam, Serge, (2014). *L'intégration inégale : Force, fragilité et rupture des liens sociaux*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.paug.2014.01

[19] Ibid.

[20] Paugam, Serge, (2014). *L'intégration inégale…,* Op.cit.