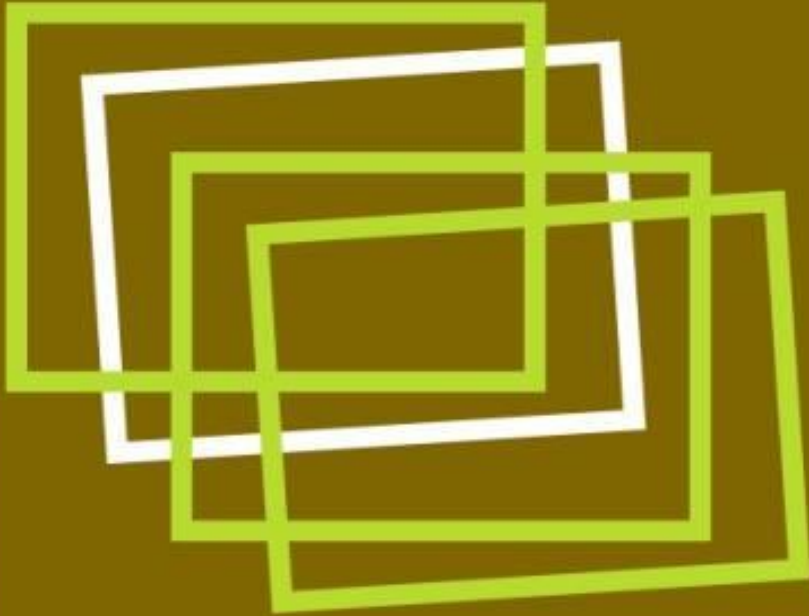


المركز الديمقراطي العربي؛ برلين- ألمانيا  
مركز مؤشر للاستطلاع والتحليلات- ألمانيا

## مجلة مؤشر للدراستات الاستطلاعية

دورية دولية محكمة  
تعنى بنشر نتائج البحوث الاستطلاعية  
في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية



المجلد 3، العدد 14 جويلية 2024

Issue 3, Vol.14, July 2024

ISSN: 2701 - 9233



مركز مؤشر  
للدراستات الاستطلاعية

مجلة مؤشر للدراستات الاستطلاعية

المركز الديمقراطي العربي

DEMOCRATIC ARABIC CENTER, GERMANY

## Journal (Index) of exploratory studies

International scientific periodical journal  
Deals with the field of exploratory studies of social  
and human sciences



مركز مؤشر  
للدراستات الاستطلاعية



Germany: Berlin 10315

Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

<http://indexpolls.de>

# مجلة مؤشر للدراسات الإستطلاعية

## Journal Index For Exploratory Studies



دورية دولية محكمة  
تعنى بنشر البحوث الميدانية والتطبيقية  
في مجالات العلوم الإجتماعية والإنسانية  
تصدر عن  
المركز الديمقراطي العربي  
ومركز مؤشر للإستطلاع والتحليلات بألمانيا



Director of the Index Center  
for Survey and Analytics  
SAAD Elhadj



President of the Democratic  
Arab Center  
Ammar Sharaan

Editor-in-chief  
Dr. Viola Makhzoum  
Deputy Editor-in-Chief  
Dr. Leila CHIBANI  
Chairman of the advisory committee  
Dr. Rabih Baalbaki  
managing editor  
Dr. Sultan Nasser Eddin  
Volume  
03  
Issue  
14  
Year  
July 2024

ISSN: 2701-9233

Germany: Berlin 10315

<http://democraticac.de> <http://indexpolls.de>

Tel: 0049-code

030-89005468/030-89899419/030-57348845

## رئيس الهيئة العلمية

د. محمد رمال

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| د. هاجر المفضلي (المغرب)           | د. إيمان صالح (لبنان)                       |
| د. عدنان يعقوب (لبنان)             | د. اياد بندر (فلسطين)                       |
| د. آلاء عبد الكريم (العراق)        | د. محمد راضي (المغرب)                       |
| د. سوزان زمار (لبنان)              | د. رشدي زعيتر (لبنان)                       |
| د. جمال مسلماني (لبنان)            | د. إسماعيل حسونة (فلسطين)                   |
| د. قزوي ججيقة (الجزائر)            | د. ريمارحز (لبنان)                          |
| د. بيان كمال الدين (لبنان)         | د. سليم سهلي (الجزائر)                      |
| د. محمد الحوش (المغرب)             | د. حنان الطويل (لبنان)                      |
| د. غادة عزام (لبنان)               | د. علي عبد الهادي عبد الأمير (العراق)       |
| د. عبد الإله زنطار (المغرب)        | د. وهيبة بوريعين (الجزائر)                  |
| د. حسن الدمان (المغرب)             | د. غسان جابر (لبنان)                        |
| د. ميثم منفي كاظم العميدي (العراق) | د. عائشة بن النوي (الجزائر)                 |
| د. يحي زلزي (لبنان)                | د. محمد نعمة (لبنان)                        |
| د. أمين بري (لبنان)                | د. أطلس فينيكس (الولايات المتحدة الأمريكية) |
| د. ريم القريوي (تونس)              | د. فاطمة رحال (لبنان)                       |
| د. وفاء برتيمة (الجزائر)           | د. ادريس الدعيفي (المغرب)                   |
| د. سماح رمضان (لبنان)              | د. بياريت فريفر (لبنان)                     |
| د. هاجر البدوي (المغرب)            | د. سميح عزالدين (لبنان)                     |
| د. زينب عجي (لبنان)                | د. رائد محسن (لبنان)                        |
| د. صبري المدهون (مصر)              | د. مريم رسطوم (المغرب)                      |
|                                    | د. أمل صفوان هواري (لبنان)                  |

Chair of the Scientific Committee  
Mohamad Rammal

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Eman saleh (Lebanon)           | Iyad Bandar (Palesstine)    |
| Mohammed Radi (Morocco)        | Rushdy zytr (Lebanon)       |
| EsmailHassounah (Palestine)    | RimazHerz (Lebanon)         |
| Salim Sahli (Algeria)          | Hanan Tawil (Lebanon)       |
| Ali Abudlhadi Abudlameer (Ira) | Wahiba Bourabaine (Algeria) |
| Ghassan Jaber (Lebanon)        | Aicha Bennoui (Algeria)     |
| MohammadNaameh (Lebanon)       | Atlas Phoenix (Usa)         |
| Fatima Rahal (Lebanon)         | Driss Daifi (Morocco)       |
| Pierrette Freyfer (Lebanon)    | Samih Ezzedine (Lebanon)    |
| Hajar Lamfadli (Morocco)       | Yaakoub Adnan (Lebanon)     |
| Alaa Abdulkareem (Iraq)        | Suzan Zammar (Lebanon)      |
| Jamal Meselmani (Lebanon)      | Djedjiga Guezoui (Lebanon)  |
| Bayan Kamal Eddine (Lebanon)   | Mohammed Elhouch (Morocco)  |
| Ghada Azzam (Lebanon)          | Abdelilah Zentar (Morocco)  |
| Hassan Edman (Morocco)         | Maitham Al Amidi (Iraq)     |
| Yahya Zalzali (Lebanon)        | Amine Berry (Lebanon)       |
| Rym Grioui (Tunisia)           | Wafa Bertima (Algeria)      |
| Samah Ramadan (Lebanon)        | Hajar Elbadaoui (Morocco)   |
| Raed Mohsen (Lebanon)          | Zeinab Ajami (Lebanon)      |
| Meriem restoum (Morocco)       | Sabri Al-madhoun (Egypt)    |
| Amel safouan houari (Lebanon)  |                             |

## محددات النشر

- يجب أن تدرج المقالات العلمية ضمن واحدة من المجالات التالية: السوسولوجيا والأنثروبولوجيا؛ علوم التربية؛ علم النفس؛ علوم الاعلام والتواصل؛ علم الإدارة؛ العلوم السياسية؛ الديموغرافيا؛ الجغرافيا الاجتماعية.
- تميل المجلة بشكل خاص إلى تفضيل الدراسات الميدانية على الدراسات النظرية (هذا لا يعني بالضرورة رفض المقالات النظرية)؛ إذ من المستحسن أن يعتمد الباحثون في مقالاتهم المرسلة على إحدى هذه المناهج: المنهج الكمي ممثلاً في استعمال الاستبيان وأدوات المعالجة الإحصائية. والمنهج الكيفي ممثلاً في التقنيات الاثنوجرافية من قبيل توظيف المقابلات وتحليل الخطاب والملاحظة بالمشاركة...
- تقبل المجلة المقالات المحررة باللغات العربية أو الإنجليزية أو الفرنسية.
- تحث المجلة الباحثين على اتباع الشروط والمعايير الواردة في دليل النشر الخاص بالجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA).
- تقبل المجلة المقالات بأحجام لا تزيد عن 20 صفحة.
- لا تقبل المجلة البحوث المنشورة سابقاً، أو التي هي قيد الدراسة للنشر في مجلة أخرى.
- يقدم العمل في ملف وورد فقط، ويرسل إلى البريد الإلكتروني التالي:  
j.index@democraticac.de
- يجب الالتزام بالضوابط الشكلية للتحضير وفقاً للقالب الخاص بالمجلة (يمكن تحميل القالب من خلال الدخول على صفحة المجلة: <https://cutt.us/PrMYV>)
- حجم الخط (14) ونوع الخط "ساكال مجلة" (Sakkal Majalla) بالنسبة للغة العربية، وحجم الخط 13 ونوع الخط "تايم نيورومان" (Time New Roman) بالنسبة للغات الأجنبية؛ وأن تترك مسافة 1,15 بين الأسطر؛ وتفعيل روابط الويب بوضع خط تحتها، لكي يتم فتحها.
- تزرع الصور التوضيحية والجدول والأشكال حسب ورودها في النص، ولا توضع في آخره.
- عدم استخدام الهوامش، ويمكن استخدام التوضيحات في النص، كما يجب إضافة الوصف التفصيلي في ملاحق منفصلة.
- لا يجب أن ترد أسماء المؤلفين في متن النص أو قائمة المصادر؛ وإذا كان لزاماً فعل ذلك فيتم استبدالها بكلمة (المؤلف)؛ ويعتبر المؤلف مسؤولاً عن إعادة تصحيح هذه التغييرات في حال قبول المقالة للنشر.
- يتم رفض أو قبول البحوث اعتماداً على تقارير المحكمين الدوليين.
- عند قبول البحث يتسلم الباحث إشعاراً بالقبول، وفي حال طوّل بالتعديل يمنح مهلة لإتمام جميع التصويبات والإجراءات (إن وجدت).

### INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

- Scientific articles must fall within one of the following fields: Sociology and Anthropology; Educational Sciences; Psychology; Media and Communication sciences; Management Science; Political Science; Demography; Social Geography.
- The journal in particular tends to favor field studies over theoretical studies (this does not necessarily means rejecting theoretical articles); It is recommended that researchers rely on their articles on one of these methods: the quantitative approach represented by the use of questionnaires and statistical processing tools. The qualitative approach is represented in ethnographic techniques such as the use of interviews, discourse analysis, and participatory observation...
- The journal accepts articles written in Arabic, English or French. o the journal urges researchers to follow the terms and standards of the American Psychological Association (APA) Publication Guide. o The journal accepts articles of no more than 20 pages.
- The journal does not accept previously published research, or that is under study for publication in another journal .
- The work is submitted in«Word file»only, and sent to the journal's e-mail.
- The formal controls for editing must be adhered to the template of the journal .
- Font size (14) and font type Sakkal Majalla for the Arabic language, while font size 13 and font type Time New Roman must be adhered to for foreign languages; It should also leave a space of 1.15 between lines; Web links are activated by underlining them, to be opened.
- The illustrations, tables, and figures are planted as they appear in the text, and are not placed at the end of it .
- Margins are not used, explanations can be used in the text, and detailed descriptions should be included in separate appendices.
- The authors' names should not appear in the body of the text or the list of sources; If it is necessary to do so, it shall be replaced by the word (author); The author is responsible for re-correcting these changes if the article is accepted for publication.
- Research is rejected or accepted depending on the reports of international arbitrators .
- Upon acceptance of the research, the researcher receives a notification of acceptance, and if the amendment is requested, he is given a deadline to complete all corrections and procedures (if any).

## تفاصيل ومعلومات | Details and information

<a href="mailto:j.index@democraticac.de">j.index@democraticac.de</a>	البريد الإلكتروني   E-mail
00213660061297	الهاتف   Phone
00213778725481	
Germany: Berlin 10315	العنوان   Address
- الصفحة الرسمية على المركز الديمقراطي العربي - الموقع الخاص بالمجلة	الموقع الإلكتروني   Website
<a href="https://www.facebook.com/MajallatIndex">https://www.facebook.com/MajallatIndex</a>	مواقع التواصل الاجتماعي
<a href="https://www.facebook.com/groups/indexpolls?_rdc=1&amp;_rdr">https://www.facebook.com/groups/indexpolls?_rdc=1&amp;_rdr</a>	Facebook Accounts
<b>The following is a list of the Indexing databases   المجلة مفهسة ضمن</b>	

قاعدة بيانات المكتبة الوطنية الألمانية

قاعدة بيانات شمعة توثق وتفهرس  
المقالات التربوية للمجلة

قاعدة بيانات معرفة e-Marefa



## قائمة المحتويات | Contents

الصفحة	عنوان المقال	الباحث
10	تطوير سياسة حماية الطفل: منظومة تفاعلية بين مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية وغير الحكومية في لبنان	د. رانيا محمد منصور معهد الدوحة للدراسات العليا - برنامج ماجستير العمل الاجتماعي
29	علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق - دراسة تجريبية بالتطبيق على عدد من المؤسسات الانتاجية العراقية-	ميس محمد وجيه سلطان الجامعة الأميركية للثقافة والتعليم
41	دور برامج التعليم العالي في اكساب الطلاب مهارات العمل والحياة معاً	د. فيولا مخزوم جامعة القديس يوسف - بيروت د. أمل صفوان هوري الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم
66	ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف	بتول جاسم محمد الجامعة الاميركية للثقافة والتعليم
92	دور التعليم العالي في إكساب الطلاب مهارتي التفكير الناقد وحل المشكلات	د. زينب عجمي الجامعة الاسلامية في لبنان د. جمال مسلماني الجامعة الاسلامية في لبنان
126	دراسة الضغط النفسي من الناحية الفسيولوجية والعصبية	د. ليلي شيباني جامعة ميرة عبدالرحمن بجاية د. سميرة علايقة جامعة قسنطينة 2

134	مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري الثانويات الخاصة في لبنان بحث إجرائي ضمن نطاق قضاء بعبدا	د. فيولا مخزوم جامعة القديس يوسف - بيروت أسامة دعبول الجامعة اللبنانية
167	دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات	د. أمين بري الجامعة الاسلامية في لبنان



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الباحثين الأعزاء،

يسرنا أن نقدم لقرائنا الكرام العدد الرابع عشر من مجلة "مؤشر للدراسات الاستطلاعية"، المجلة العلمية المحكمة التي تسعى دائماً لتقديم الأبحاث المتميزة والمفيدة في مجالات متعددة. في هذا العدد، نتناول باقة متنوعة من الأبحاث القيمة التي تساهم في إثراء المعرفة وتعزيز الفهم في المجالات التربوية، والإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية.

يأتي هذا العدد ليؤكد على دور المجلة في تقديم الدراسات والأبحاث التي تلبي احتياجات الباحثين والمختصين، وتساهم في تطوير المجتمع من خلال تقديم حلول علمية لمختلف التحديات. تميزت الأبحاث المنشورة في هذا العدد بعمقها وموضوعيتها، واعتمادها على منهجيات علمية رصينة، مما يعكس الجهود الكبيرة التي بذلها الباحثون في إعدادها.

في مجال التربية، نسلط الضوء على الأبحاث التي تعالج قضايا التعليم والتعلم، وتقدم رؤى جديدة لتحسين العملية التعليمية وتطوير المناهج الدراسية. أما في المجال الإداري، فنقدم دراسات تركز على استراتيجيات الإدارة الحديثة، وطرق تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

كما يتضمن العدد أبحاثاً اقتصادية تتناول موضوعات حيوية مثل التنمية الاقتصادية، والاستثمار، والأسواق المالية، إضافة إلى دراسات اجتماعية تسلط الضوء على قضايا مجتمعية مهمة مثل العدالة الاجتماعية، وتمكين الشباب، والمشاركة المجتمعية.

إننا في مجلة "مؤشر للدراسات الاستطلاعية" نؤمن بأن العلم هو السبيل الأكيد للتقدم والازدهار. ونسعى من خلال نشر هذه الأبحاث إلى المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، ودعم الباحثين في تقديم أعمالهم العلمية للمجتمع الأكاديمي والجمهور العام.

نشكر جميع الباحثين والمساهمين في هذا العدد، ونتطلع إلى مزيد من الأبحاث الرائدة في الأعداد القادمة. وندعو كافة الباحثين إلى الاستمرار في تقديم أبحاثهم المتميزة للمجلة، للمساهمة في تحقيق رسالتها العلمية.

قراءة ممتعة ومفيدة تمنناها لكم، ونسأل الله التوفيق والسداد.

رئيس التحرير

د.فيولا مخزوم



## Developing a child protection policy: an interactive system between governmental and non- governmental institutions of social work in Lebanon


Dr Rania Mansour

Doha Institute for Graduate Studies

Social Work Master program

[rania.mansour@dohainstitute.edu.qa](mailto:rania.mansour@dohainstitute.edu.qa)

*Assistant professor and field education responsible*

ORCID identifier : 0000-0002-8084-7150 

### Abstract

The Ministry of Social Affairs in Lebanon presented the first product to enhance child protection in 2015, followed by a guide that includes standard operating procedures for child protection in Lebanon (SOPs). This guide came because of joint research work between the Ministry, the Higher Council for Childhood, UNICEF, and the Social School of Social Training at Saint Joseph University, which examined protection opportunities and challenges at the national level. This guide was considered as the compass that guides procedural work in the field of social work and is officially and compulsorily approved by all concerned. The problem from which the study began included various aspects of the subject: Lebanon has suffered and is still suffering from political crises, and its financial, economic, and social conditions have reached the worst levels. Childhood is among the most harmed and marginalized categories (from birth until the age of eighteen), and those who require protection, whether by official or unofficial/local and international bodies. Thus, how did the cooperative work between governmental and non-governmental organizations lead to Producing a unified policy for child protection in Lebanon, and to what extent did social work institutions play a role in implementing policies approved by international conventions and local laws? The study adopted the descriptive analytical approach in its research on the interactive system and the roles assigned to both governmental and non-governmental social work institutions by reviewing the official mechanisms adopted in Lebanon because of intervention in any child protection case through what was produced as a unified national policy for child protection in Lebanon. The study led to Official Lebanon cannot afford the burdens and procedures for child protection in isolation from its main partner, which is the sector of non-governmental institutions concerned with social work and child protection in particular, the Union for the Protection of Juveniles in Lebanon comes on the top.

**Keywords:** Governmental organization; non-governmental organization; child; child protection; violence.

## تطوير سياسة حماية الطفل:

## منظومة تفاعلية بين مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية وغير الحكومية في لبنان

د. رانيا محمد منصور

معهد الدوحة للدراسات العليا - برنامج ماجستير العمل الاجتماعي

استاذة مساعدة ومسؤولة عن التدريب الميداني

[rania.mansour@dohainstitute.edu.qa](mailto:rania.mansour@dohainstitute.edu.qa)

ORCID identifier : 0000-0002-8084-7150

## ملخص

لقد قدمت وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان المنتج الأول الخاص بتعزيز حماية الطفل عام 2015 أفرز دليلا يتضمن الاجراءات الوطنية الموحدة لحماية الطفل في لبنان (SOPs). اتى هذا الدليل كنتيجة لعمل بحثي مشترك بين الوزارة ، المجلس الأعلى للطفولة، اليونيسف وبالتعاون مع المدرسة الاجتماعية للتدريب الاجتماعي في جامعة القديس يوسف، بحيث درس الفرص والتحديات الحمايية على المستوى الوطني. وقد كان لهذا الدليل الأهمية البالغة في اعتباره البوصلة التي توجه العمل الاجرائي ميدانيا يتم اعتماده رسميا وبشكل الزامي من قبل جميع المعنيين. وقد طالت الاشكالية التي انطلقت منها الدراسة مختلف جوانب موضوع حماية الطفل في لبنان بحيث تتمثل بالآتي: عانى وما زال يعاني لبنان من أزمات سياسية، مالية، اقتصادية أرخت بظلالها على الأوضاع الاجتماعية التي وصلت الى أسوء المستويات، ومن بين الفئات التي طالها الضرر والتهميش، هي الفئة العمرية المتمثلة بالطفولة اي من الميلاد ولغاية سن الثامنة عشر ، والذين هم بحاجة الى الحماية سواء من قبل جهات رسمية وغير رسمية/محلية ودولية ، وبهذا، كيف أدى العمل التعاوني بين مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني في انتاج سياسة موحدة لحماية الطفل في لبنان، والى أي مدى لعبت المؤسسات الاجتماعية دورا في تطبيق السياسات المعتمدة من قبل المواثيق الدولية والقوانين المحلية. لقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في بحثها حول المنظومة التفاعلية والادوار المنوطة بكل من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالعمل الاجتماعي مع فئة الأطفال من خلال الاطلاع على الأليات الرسمية المعتمدة في لبنان جراء التدخل في اي حالة حمائية للطفل من خلال ما تم انتاجه من سياسة وطنية موحدة لحماية الطفل في لبنان. وقد افضت الدراسة الى ان تضافر الجهود الحكومية وغير الحكومية اودى الى اطلاق سياسة وطنية موحدة لحماية الطفل في لبنان ولا يتمكن لبنان الرسمي من تحمل الاعباء والاجراءات الخاصة بحماية الطفل بمعزل عن شريكه الاساسي وهو قطاع المؤسسات غير الحكومية المعنية بالعمل الاجتماعي وبحماية الطفل على وجه الخصوص والتي يتصدرها الاتحاد لحماية الاحداث في لبنان.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الحكومية؛ المؤسسات غير الحكومية؛ الطفل؛ حماية الطفل؛ العنف.

## مقدمة

شهد لبنان منذ سنوات عديدة أزمات سياسية واقتصادية متتالية، أدت الى تراجع ملحوظ في أداء كل قطاعات الدولة، ممّا نتج ازدياد في الأزمات الاجتماعية من فقر، بطالة، عمالة أطفال وغيرها. ولم يعد الوضع السياسي والاقتصادي في لبنان على مقدره من احتمال التراجع الملحوظ في الوضع العام في البلد، خصوصاً بعد الوباء العالمي "كوفيد 19" الذي كان له أثار مدمرة على دول العالم، وكيف على لبنان الذي هو يعاني من هشاشة الأوضاع فيه أصلاً. وتجلّت الأزمة مع انهيار الوضع العام في لبنان وبداية انتفاضة شعبية في 17 تشرين الأول 2019 التي عبّرت عن معارضة شعبية للسياسات المطبقة ماليًا، اقتصاديًا واجتماعيًا، ليصبح تصنيف لبنان الائتماني بأسوأ الدرجات في تموز 2020 من (ca) إلى (c)، وهو أدنى درجة في سلم تصنيفات الوكالة الدولية بحسب الوكالة الأمريكية "موديز". كما انه لا يمكن التغاضي عن ذكرداعيات انفجار مرفأ بيروت في آب 2020 وما ولّده من مآسي انسانية على المستويات كافة، وكذلك دفع بالشباب الى الهجرة كما أدى الى حالة حرمان من تطبيق ما تبقى من حقوق الانسان. وتعليقاً على ما أتينا ذكره والمؤشرات الاقتصادية والمالية غير المطمئنة، ذكر "أوليفيه دي شوتر" مقرر الأمم المتحدة الخاص المعني بالفقر المدقع وحقوق الإنسان - في جنيف 11 أيار 2022: "إن هناك نقصاً خطيراً في آليات الحماية الاجتماعية القوية، وفي الوضع الحالي، إنه نظام يحمي الأغنياء بينما يترك الأسر الفقيرة تعول نفسها بنفسها (تقرير منظمة حقوق الانسان، 2022). وانطلاقاً من ذلك، يمكن الاستنتاج بأنّ الأزمات المتراكمة في لبنان ستزيد من فرص نشوء آفات قديمة جديدة على الصعيد الاجتماعي والتي ستطال حكماً الطبقة الأكثر هشاشة وهي الطبقة الفقيرة.

وفي نظرة سريعة على الأرقام، التي نشرتها "منظمة الاسكوا"، في دراسة لها في أيلول 2021، تحت عنوان "الفقر المتعدد الأبعاد في لبنان: واقع أليم وأفاق مبهمة"، أدلت أن نسبة الذين يعيشون في فقر متعدد الأبعاد تصل إلى 82% من السكان - إذا تم أخذ أبعاد أوسع في الاعتبار - كالصحة والتعليم والخدمات العامة. وقد صرّحت اللجنة الإقليمية، في بيان، إن هذه الدراسة تأتي بعد عام من إصدارها تقديرات حول ارتفاع معدلات الفقر في لبنان في عام 2020، والتي أشارت إلى أن الفقر طال 55% من السكان تقريباً، بعد أن كان 28% في عام 2019 (الاسكوا، 2021). وعليه، يتبين بان هذه الأرقام في حالة تعداد تصاعدي، مترافقة مع نسب مرتفعة من البطالة، خلل في تطبيق العدالة الاجتماعية، هجرة الشباب، العنف المنزلي وغيرها. وانطلاقاً من انه لا يمكن تناول كل الظواهر الاجتماعية التي نتجت عن تراكم الأزمات في لبنان، نركز في هذا البحث على اشكالية قديمة جديدة وهي "كيفية حماية الطفل في لبنان" في ظل كل تلك الظروف، وهو موضوع مهم جداً باعتبار ان أثر معالجتة واليات اعتماده تكمن في الحاضر والمستقبل. بالاضافة الى أنّ نطاق العمل في هذا الشأن الاجتماعي هو غير مربوط بمدّة زمنية بل هو عمل تراكمي يسعى الى تحسين شروط حماية الطفل في لبنان عبر مبادرات عديدة من منظمات المجتمع المدني (التي هي أساس العمل الميداني في هذا الحقل الاجتماعي) بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية وغيرها من الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات الدولية. لقد قدمت وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان المنتج الأول الخاص بتعزيز حماية الطفل عام 2015 أفرز دليلاً يتضمن الاجراءات الوطنية الموحدة لحماية الطفل في لبنان Standard Operating Procedures (SOPs). اتى هذا الدليل كنتيجة لعمل بحثي مشترك بين الوزارة، المجلس الأعلى للطفولة، اليونيسف وبالتعاون مع المدرسة الاجتماعية للتدريب الاجتماعي في جامعة القديس يوسف، بحيث درس الفرص والتحديات الجمائية على المستوى الوطني. وقد كان لهذا الدليل الأهمية البالغة في اعتباره البوصلة التي توجه العمل الاجرائي

ميدانيا<sup>1</sup>. ولم ينتهِ العمل لحماية الطفل في لبنان بل ما زال مستمرًا حتى يومنا هذا، باصدار وثائق تطلّ الأمن الانساني للطفل. اذًا الاشكالية التي انطلقت منها الدراسة طالت مختلف جوانب موضوع حماية الطفل في لبنان بحيث تتمثل بالاتي: عانى وما زال يعاني لبنان من أزمات سياسية، مالية، اقتصادية أرخت بظلالها على الأوضاع الاجتماعية التي وصلت الى أسوء المستويات. ومن بين الفئات التي طالها الضرر والتهميش، هي الفئة العمرية "الأطفال" الذين هم بحاجة الى الحماية سواء من قبل جهات رسمية وغير رسمية/محلية ودولية، وهذا، كيف أدى العمل التعاوني بين مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني في انتاج سياسة موحدة لحماية الطفل في لبنان، والى أي مدى لعبت المؤسسات الاجتماعية دورا في تطبيق السياسات المعتمدة من قبل المواثيق الدولية والقوانين المحلية.

### 1- ماهية العمل الاجتماعي ومؤسساته في لبنان

يتطلب العمل الاجتماعي في لبنان جهدا كبيرا في الوصول الى أدنى درجات تطبيق حقوق الانسان، خصوصا وأن الأمن الانساني فيه يشهد تراجعا مستمرا سيما مع انهيار القطاع المالي والاقتصادي. كما انه من المستحيل التوقف عن الأعمال الميدانية في النطاق الاجتماعي نظراً لخطورة الأوضاع التي تعاني أصلاً من نقص حاد في معالجة الأزمات الاجتماعية في ظل مؤسسات الدولة اللبنانية التي تعاني ظروفًا صعبة فمُنذ عام 2019، باتت مؤسسات القطاع العام عاطلة عن العمل، أو تعمل بشكل جزئي- ومنها مؤسسات على تماس مباشر بقضايا المواطنين- نظراً لعدة مسببات كارتفاع الدولار مقارنةً بالعملة الوطنية مما سبّب انخفاضاً في القدرة الشرائية، صعوبة الوصول الى العمل بسبب ارتفاع أسعار المحروقات وغيرها من الأسباب.

لذا يمكن استنتاج حالة من التوعك التي تصيب الخدمات التي توفرها مؤسسات الدولة سيما لفئات المجتمع اللبناني الهشة ومن حماية الطفل الذي يستوجب تعدداً نُطق العمل، حيث باتت الدولة عاجزة عن تحقيق الهدف فلجأت الى المؤسسات الاجتماعية من المجتمع المدني لاكمال المهمة. كما أنّ الطفل في لبنان يتعرض الى العديد من الانتهاكات لحقوقه- على سبيل الذكر لا الحصر- العنف والإنتهاكات القائمة على النوع الاجتماعي، عدم المساواة بين جميع الفتيات والفتيان في لبنان بغض النظر عن الجنسية، العنف المنزلي، التمييز العنصري بين طفل لبناني وغير لبناني (اليونيسف، 2019). لذلك فإن معالجة تلك المشاكل تحتاج الى مروحة واسعة من العمل، من أهمها اعداد الاجراءات التنفيذية لحماية الطفل في لبنان التي صدرت في العام 2015.

### 1.1- نبذة عن وزارات ومؤسسات القطاع العام المعنية بحماية الطفل

تمثل وزارة الشؤون الاجتماعية المظلة المباشرة التي تنوط اليها معالجة المواضيع الاجتماعية بشكل عام وموضوع حماية الطفل في لبنان بشكل خاص، لذلك سيطالها البحث بشكل أساسي، أما باقي الوزارات فسيتم استعراض مساهماتهم في الفقرة الثانية من القسم الأول عند الحديث عن الشراكة بين المؤسسات الاجتماعية والقطاع العام.

أولاً: وزارة الشؤون الاجتماعية ( موقع وزارة الشؤون الاجتماعية الرسمي، اهدافها ، سياساتها واستراتيجيتها)

<sup>1</sup> The ministry of Social Affairs, United Nations Children Fund (UNICEF), University of Saint Joseph Lebanese School for Social Work(2015),Standard Operating Procedures for the Protection of Juveniles in Lebanon (Operational toolkit),p5.

عملت وزارة الشؤون الاجتماعية على تغيير أسلوب عملها التي انتهجته في مسارها السابق، لتصبح أكثر تطوراً عبر تنفيذ استراتيجية جديدة للعمل الاجتماعي تقوم على الانسجام مع المفهوم المعاصر للتنمية البشرية، والذي يركز على المسؤولية الاجتماعية وعلى جعل الانسان محور عمليات التنمية وهدفها. ومن هذا المنطلق، تنظر وزارة الشؤون الاجتماعية الى دورها ومهامها بشكل متكامل ومتعدد الابعاد، لا يقتصر على تقديم المساعدة للفئات المحتاجة فحسب، بل يتعداه الى الدور الإنمائي المتكامل. وهذا ما يستدعي ان تكون أنظمتها على قدر من المرونة والقدرة على المبادرة، تماشياً مع تنوع احتياجات الناس وفقاً للظروف والمتغيرات الاجتماعية. كما انها تتميز باعتمادها الشراكة مع القطاع الأهلي في توفير الخدمات الرعائية، وفي المشاريع المشتركة ذات الطابع الخدماتي، التنموي والمحلي. وهذا ما يميز وزارة الشؤون الاجتماعية عن غيرها من الوزارات، في النظرة العصرية في التنمية البشرية. بالإضافة الى اعمادها ركن الشراكة الدولية فقد كانت السبّاقة بين الوزارات في وضع مشاريع تنموية اجتماعية مشتركة مع المنظمات الدولية التي توفر لها سبل التمويل للمشروعات المشتركة. وقد ساهم ذلك في توسيع قدراتها في كافة مجالات العمل. كما ساعد الوزارة على مواكبة آخر تطورات الفكر التنموي وأساليب العمل والإدارة العصرية، وعزز حضورها على صعيد المؤتمرات الإقليمية والدولية.

وهذا يتبين بأن استراتيجية وزارة الشؤون الاجتماعية في العمل الاجتماعي مبنية على مبادئ التنمية البشرية المستدامة، بدءاً من اقامة مسح شامل للحاجات الأساسية للفئات الأكثر حاجة، بناءً على دراسة عملية لخصائص هذه الفئات وتقديم الحلول والبرامج الأكثر ملاءمة للتعامل مع مشكلاتهم، مروراً باعتمادها لا مركزية العمل الاجتماعي التنموي والإنماء المتوازن للمناطق الجغرافية، وصولاً الى التكامل والشراكة بين القطاعين الرسمي والأهلي، على مختلف الصعد.

وعلى مستوى الخدمات المقدّمة من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية، يعتبر العمل التطوعي أرقى أشكال الفردية، حيث يقوم الفرد بحرية مطلقة تأدية خدمة اجتماعية من دون مقابل ومن دون التمييز بين المحتاجين إليها، كما تنفذ الوزارة أنشطة تطوعية منها دورات تدريبية، رسم جداريات، ندوات وحملات توعوية وترفيهية وغيرها. من هنا تقوم الوزارة سنوياً بتنظيم عدد من المخيمات التطوعية الصيفية يُعلن عنها عبر وسائل الاعلام وعبر الموقع الالكتروني للوزارة. وكذلك تعتبر وزارة الشؤون الاجتماعية نفسها مسؤولة عن تقديم خدمات رعائية للشريحة الضعيفة والمهمشة في المجتمع، ومساعدتها على حل مشاكلها. ويتم هذا العمل من خلال التعاقد مع مؤسسات اجتماعية تكون البديل عن العائلة وتوفر الرعاية الاجتماعية الشاملة المرجوة، كما تؤمن الحماية من التشرّد والمخاطر الاجتماعية.

أمّا في ما يخص قطاع الطفولة، تتعاقد الوزارة وبالتحديد مصلحة الرعاية الاجتماعية مع 185 مؤسسة رعاية اجتماعية موزعة على كافة المناطق اللبنانية، بهدف رعاية الحالات الاجتماعية الصعبة الموزعة على الفئات التالية: أطفال رضع من عمر يوم إلى عمر 4 سنوات، التعليم الأكاديمي الداخلي، وبرامج التعليم والتدريب المهني الداخلي والخارجي. وللمتابعة الميدانية الدورية أهمية أساسية في ترجمة الخطط العملية من خلال العمل المشترك مع مؤسسات الرعاية الاجتماعية المتعاقد مع الوزارة، حيث يقوم بها جهاز مؤلف من عشرات العاملين في هذا النطاق. وبالإضافة الى التقارير الدورية التي تُرفع إلى الدائرة المختصة لتراقب سير العمل في المؤسسة والخدمات المتوفرة للمسعفين في كافة المجالات الرعائية، الصحية، التربوية، الترفيهية، النفسية وغيرها.

كما تعنى الوزارة بوقاية الاحداث والاطفال المعرضين لخطر الانحراف، اضافةً الى متابعة الاحداث بعد خروجهم من السجن تمهيداً لاعادة انخراطهم في الحياة الاجتماعية، ويتجلى هذا العمل من خلال التعاقد مع الجمعيات المعنية

التي تتقدم بطلب للتعاقد، وتتوفر لديها الشروط اللازمة، إجراء الرقابة على الجمعيات لتأكيد تطبيقها لنظام الرعاية. بالإضافة إلى تفعيل عمل الجمعيات وتوطيد العلاقات فيما بينها لتسهيل فرز الحالات وتحويلها إلى المكان المناسب.

تجدد الإشارة إلى أن الوزارة متعاقدة حالياً مع عدد من الجمعيات التي تقدم خدمات متنوعة (رعاية صحية، وجبات غذائية، خدمات تعليمية، تدريب مهني، نشاطات رياضية، معالجات نفسية، استصدار هويات للاطفال مكتومي القيد وغيرها) لحماية الأطفال والأحداث المتواجدين على الأراضي اللبنانية ( بغض النظر عن جنسيتهم وحتى لو كانوا بلا هوية أو أوراق ثبوتية).

وفي ما يتعلق بالمرأة، تتفرد الوزارة في لبنان في تخصيصها دائرة تعنى بقضايا المرأة بشكل مباشر، كمتابعة قضايا العنف تجاهها، تحفيزها على المشاركة السياسية، التمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء ذوات الحالات الاجتماعية الصعبة وخصوصاً الناجيات من العنف والسجينات وغيرها من الفئات المهمشة. كما تعمل أيضاً الوزارة على اعداد تقارير وطنية حول مواضيع مختلفة متعلقة بقضايا المرأة، وتبدي أيضاً رأي استشاري في مشاريع القوانين المتعلقة بهذا النطاق. ولا يمكن أن يكون للوزارة القدرة الكاملة لإدارة هذه القضايا إلا بالاشتراك مع مؤسسات متخصصة لتقديم باقة من الخدمات للنساء، (على سبيل التعداد لا الحصر: جمعية أنوار المحبة، جمعية دار الصداقة، رسالة حياة، جماعة مريم ومرتا وغيرها).

وانطلاقاً من الاطلاع على برامج الوزارة وخططها تجاه قطاعي المرأة والطفل، فقد وضعت خطة استراتيجية لحماية المرأة والطفل في لبنان، بدعم من الاتحاد الأوروبي من خلال صندوق (مدد)، وبالشراكة مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، خطتها الاستراتيجية حول حماية المرأة والطفل الممتدة بين 2020 و2027 والتي تهدف إلى تعزيز الدور القيادي لوزارة الشؤون الاجتماعية في مجال حماية الطفل، والحماية من العنف المبني على النوع الاجتماعي، والاستمرار بالتنسيق والتكامل اللازمين بين القطاعين الرسمي والخاص بما يشمل المجتمع المدني، لتأمين الخدمات الشاملة والفعالة لتغيير الواقع عبر تعزيز النظام الوطني للوقاية والتصدي لانتهاكات حماية الطفل والعنف القائم على النوع الاجتماعي.

كما سبق وذكرنا أن العمل الرسمي لا يفي لتلبية الحاجة منفرداً، بل يحتاج دوماً إلى مشاركة من هيئات المجتمع الدولي والمؤسسات الاجتماعية المحلية. (وهذا سنبينه أكثر في الفقرات التالية)

وكذلك فإنه لا يمكن حصر موضوع حماية الطفل في لبنان رسمياً على وزارة الشؤون الاجتماعية كهيئة إدارية تنظيمية، بل كذلك تقع المسؤولية على عاتق وزارات أخرى لديها مساهمات متفاوتة كل بحسب الاختصاص، كالشؤون التربوية: وزارة التربية والتعليم، الشؤون الصحية: وزارة الصحة، الشؤون الحمايية المستندة إلى قوانين وإجراءات قضائية تترجم بعمل جمعية تختص بالشق القضائي بين وزارتي الداخلية والبلديات وكذلك مصلحة الأحداث في وزارة العدل المرتكزة إلى عمل جمعية "الاتحاد لحماية الأحداث في لبنان" لأن هذا المجال يتطلب حماية خاصة تحتوي كل أنواع الرعاية من قانونية، اجتماعية، أخلاقية، نفسية وغيرها. وفي ما يتعلق بقطاع الإعاقة، تؤمن وزارة الشؤون الاجتماعية للأشخاص المعوقين مجموعة من الخدمات تنصدها تسهيل إصدار بطاقة المعوق الشخصية بإشراف فريق طبي متخصص تابع لبرنامج تأمين حقوق المعوقين. أما في ما يخص الرعاية فتكون ضمن مؤسسات متخصصة (شراكة بين الوزارة والقطاع الأهلي) عبر إبرام عقود سنوية مع الوزارة. (بلغ عدد المؤسسات المتعاقدة 72 مؤسسة تؤمن الرعاية لحوالي 7162 مسعفاً من مختلف أنواع الإعاقات. مع الإشارة إلى أن هذه الأعداد تتغير بحسب العقود المبرمة سنوياً). أما على مستوى كبار السن، فمن خلال الاطلاع على الموقع الرسمي لوزارة



الشؤون الاجتماعية (الخانة المخصصة للخدمات)، من الملاحظ بأن الوزارة ليست ناشطة في هذا المجال، أما العمل التخطيطي والتنفيذي هو منوط فقط بالمؤسسات الاجتماعية المحلية وللمنظمات الدولية (كالهيئة الوطنية الدائمة لرعاية شؤون المسنين وصندوق الأمم المتحدة للسكان). ووفقا لموقع الوزارة الرسمي في هذا الخصوص، فإنه من الملاحظ ان ما تم عرضه هو السياق التاريخي لعمل الأمم المتحدة في مجال كبار السن والذي توقف في العام 2009 ولا يوجد أي تحديثات.

ثانياً: المجلس الأعلى للطفولة (موقع وزارة الشؤون الاجتماعية، المجلس الأعلى للطفولة) وإيماناً منها بأهمية التدخل مع الطفل في مراحل عمره كافة، أنشأت وزارة الشؤون الاجتماعية "المجلس الأعلى للطفولة" وهو الإطار الوطني لتكامل القطاعين الرسمي والأهلي لرعاية وانماء الطفولة بما يتوافق مع الاتفاقيات الدولية وخصوصاً اتفاقية حقوق الطفل بالتعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة. يتخصص المجلس باقتراح خطط وسياسات عامة في مجال الطفولة بالتعاون بين القطاعين الرسمي والأهلي والمنظمات الدولية المتخصصة. وكذلك في وضع خطة لنشر التوعية على أهمية مبادئ اتفاقية حقوق الطفل وتعميمها على كل القطاعات التربوية، الإعلامية والإعلانية. وفي إعداد التقارير الدورية التي ترفع إلى لجنة حقوق الطفل في الأمم المتحدة (جنيف) وإلى إدارة الطفولة في جامعة الدول العربية وإلى المنظمات المتخصصة. بالإضافة إلى اقتراح مشاريع قوانين والعمل على تعديلات تشريعية تتماشى مع مبادئ اتفاقية حقوق الطفل. ومن بعض النماذج على مستوى البرامج الوطنية التي تم تطويرها، يأتي مشروع المدن الصديقة للأطفال، برنامج مشاركة الأطفال، برنامج البيئة الأسرية والرعاية البديلة، برنامج وقاية وحماية الطفل من كافة أشكال الاستغلال وسوء المعاملة والإهمال، برنامج حقوق الأطفال اللاجئين، برنامج حماية الأطفال من سوء استعمال الانترنت واستغلالهم، برنامج أطفال الشوارع، برنامج حقوق الأطفال ذوي الإعاقة وغيرها. وبالإضافة إلى ورش عمل ومؤتمرات تصب في خدمة موضوع الطفل كورشة عمل تدريبية متخصصة للإعلاميين حول حقوق الطفل، مشاركة لبنان في اجتماعات لجنة الطفولة العربية في جامعة الدول العربية التي كانت منعقدة في بيروت عام 2022، المؤتمر الإقليمي حول العقاب البدني ضد الأطفال في العام نفسه وغيره من الأعمال.

ثالثاً: الاتحاد لحماية الأحداث في لبنان - UPEL (موقع الاتحاد لحماية الأحداث في لبنان، من نحن)

قبل البدء بشرح مفصل لاتحاد حماية الأحداث في لبنان، يجب أن نقدم تعريف "الحدث".

"الحدث هو الذي يطبق عليه هذا القانون هو الشخص الذي لم يتم الثامنة عشرة من عمره إذا ارتكب جرماً معاقباً عليه في القانون أو أن معرضاً للخطر في الأحوال المحددة لاحقاً في هذا القانون. يجري التثبت من السن بالقيود الرسمية المختصة والإبلاستناد إلى خبرة طبية يلجأ إليها المرجع القضائي الواضع يده على القضية، وإذا لم تدار القيود يوم وشهر الولادة فيعتبر الشخص مولوداً في الأول من تموز من السنة المحددة لميلاده. يجري الأمر على هذا المنوال في حال تعذر تحديد اليوم والشهر بالخبرة الطبية حيث يجب اللجوء إليها. ويعتبر عمر الحدث الذي يبني الحكم على أساسه نهائياً بالنسبة لتنفيذ التدابير والعقوبات المفروضة في الحكم." (بحسب المادة الأولى من قانون الأحداث اللبناني رقم 2002/422).

نصت "اتفاقية حقوق الطفل" بشكل صريح على ضرورة معاملة الطفل المخالف للقانون بطريقة عادلة ومنصفة بما فيه مصلحة الطفل الفضلى. وبغية هذا الهدف، جاءت عدالة الأحداث كنظام متكامل ليضمن حقوق الطفل في جميع المراحل القضائية.. ليؤمن الحماية اللازمة للحدث المخالف للقانون كما للطفل ضحية جرم جزائي.



وتلعب هذه الجمعية دورين، دور علاجي لمسببات الأفعال الجرمية للحدث ودور وقائي لجهة الوقاية من تكرار الجرم. كما أن مفهوم عدالة الأحداث الجديد يركز على التدابير التربوية غير الممانعة للحرية التي تعتمد على تنمية المسؤولية لدى الحدث من خلال إشراكه الفعلي في عملية التأهيل. وهناك فئتان من الأحداث: فئة الأحداث المعتدى عليهم وفئة الأحداث الذين هم مُتعديين على الآخرين (شافي، 2006، ص 11).

وبالرغم من ان الاتحاد لحماية الأحداث في لبنان هي جمعية ذات منفعة عامة تعمل لصالح حماية الأحداث بخلاف مع القانون، تستهدف مواكبة قضايا جميع الاطفال إنثاءً وذكوراً الذين ممن هم دون الثامنة عشر وعلى كافة الأراضي اللبنانية، الا ان القانون 422 تاريخ 2002/6/6 الصادر عام 2002 ( قانون حماية الأحداث بخلاف مع القانون منح الاتحاد صفة " شبه الرسمية" واناط اليها العديد من المسؤوليات والصلاحيات من حتمية التواجد اثناء التحقيق مع الطفل – سواء اكان معتدى عليه او معتدى مرورا بتدابير خاصة باعداد تقارير وايكاله عملية المراقبة ووبرامج وقائية وعناية ورعاية للاطفال المحتاجين الى مثل هذه الخدمات بحيث تعاقبت الدولة اللبنانية مع الاتحاد لتنظم برامج متخصصة في الوقاية ، الحماية ، الاصلاح والتأهيل. كما تقوم جمعية الاتحاد لحماية الأحداث بمهامها منذ ما يزيد عم 75 عاما ولها مكاتب في جميع قصور العدل الممتدة على المحافظات الست اللبنانية ويتألف فريق عمها من الاختصاصيين في العمل الاجتماعي من اصحاب الكفاءة والخبرة في مجال التدخل والتعامل مع الحالات الصعبة المتعلقة بالاطفال ومن جهاز من المتطوعين المساندين.

تقوم الجمعية برعاية الحدث، إعادة تأهيله، مساعدته على الاستقرار، تنمية شخصيته واستعادة الثقة بنفسه ومساعدته على إعادة إندماجه في المجتمع. كما يقوم الاتحاد من خلال شبكة من العلاقات مع المؤسسات الريدفة بتمكين الحدث من خلال اشراكه في دورات محو أمية وإستلحاق مدرسي ودورات مهنية يمكن ان تشكل امامه فرص عمل يستطيع من خلالها تأمين مستقبله.

وفي هذا السياق ، ووفقا للقانون المذكور اعلاه فانه لا يمكن ان يتم التحقيق في قضايا القاصرين في المفارز القضائية والمكاتب المتخصصة في الشرطة القضائية، القطعة الإقليمية (مخفر، فصيلة) ، او الشرطة القضائية الا باشتراط وجوب مندوب(ة) الاحداث التابعة للاتحاد كما وتنظم الاتحاد العديد من البرامج وورش العمل بهدف تدريب العدد الأكبر من عناصر الشرطة القضائية على تقنيات التحقيق مع الاطفال (اتفاقية حقوق الطفل، 2017). (المذكرة العامة رقم 204/207 ش 4 تاريخ 1999/10/11).

2.1- مؤسسات العمل الاجتماعي غير الحكومية المعنية بقضايا حماية الطفل في لبنان

المؤسسات الاجتماعية في لبنان:

تعكس مؤسسات العمل الاجتماعي حالة تنشيطية لمشاركة المواطنين سيما الشباب منهم في دعم الفئات الهشة في مجتمعاتهم وفي الدفاع عن حقوقهم ومنصرة قضاياهم، كما تمثل رابطا بين مؤسسات الدولة وأفراد المجتمع. وقد شهد قطاع العمل الاجتماعي تطورا ملحوظا مع تزايد الازمات المتعاقبة في لبنان وبدعم من المنظمات الدولية استطاعت المؤسسات ان تنظم العديد من برامجها لتلبية الحاجات المتزايدة. تتنوع القطاعات التي تستهدفها مؤسسات العمل الاجتماعي غير الحكومي في لبنان، من خلال جهاز علمي يركز على الاختصاصيين في العمل الاجتماعي تخرجهم جامعات ست عريقة، ويغطون العمل في مجالات متنوعة على سبيل المثال لا الحصر (الباحثة،

: (2021)

- القطاع الطبي: ويغطي الصحة الجسدية والعقلية، والأمراض المنقولة جنسياً، والأمراض المزمنة، والإدمان على المخدرات، والأورام، والإجهاد، وغيرها.
  - قطاع التعليم: من خلال تقديم المساعدة في حل مشاكل الأمية، التسرب المدرسي، وتوفير التعليم لكل طفل.
  - قطاع الإعاقة: دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.
  - قطاع رعاية الأسرة: معالجة مشاكل الأسرة المفككة وحماية الطفل والزواج القسري والمبكر وغيرها.
  - قطاع الانحراف: تأهيل الأحداث المخالفين للقانون والسجناء والانحرافات الجنسية من بينها البغاء.
  - قطاع اللاجئين: توفير المواد الإغاثية للاجئين والنازحين، ونشر برامج تعزيز القدرة على الصمود، والمساعدات النقدية، والتعليم وغيرها.
  - القطاع الاجتماعي والاقتصادي: المساهمة في وضع برامج لمكافحة الفقر والبطالة في لبنان، وتوفير رسوم التعليم والنقل وغيرها.
  - حقوق المرأة: تمكين المرأة، مكافحة العنف المبني على النوع الاجتماعي، وقف العنف الجنسي الموجود من خلال التشريعات وغيرها.
  - قطاع التخطيط: وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير البرامج والسياسات وغيرها.
  - وأخيراً، أنشئت نقابة الاختصاصيين في العمل الاجتماعي في لبنان (بموجب مرسوم وزارة العمل رقم 1/41 المعتمد في 1 شباط 1997) والتي تهدف إلى تحفيز العمل الاجتماعي وحماية المختصين والمستفيدين على حد سواء من خلال تطوير كفاءة الخبراء وتعزيز العمل الاجتماعي.
- مؤسسات العمل الاجتماعي المتخصصة بقضايا الطفولة**
- عام 2015، تعهدت 15 مؤسسة وجمعية لبنانية متخصصة في شؤون الأطفال بتنفيذ "وثيقة السياسة الموحدة لحماية الطفل" المعتمدة من وزارة الشؤون الاجتماعية بتمويل من السفارة الإيطالية. تمثل الهدف القريب بتعزيز الشراكة والتنسيق بين مؤسسات المجتمع المدني والدولة، من أجل الوصول إلى الهدف، وهو حماية الأطفال والنساء. ويتم ترجمة العمل من خلال تحويل مراكز الخدمات التنموية إلى مراكز متخصصة في علاج المشاكل الاجتماعية، وإطلاق "الإجراءات التنفيذية الموحدة لحماية الطفل في لبنان" (لمزيد من التفاصيل في الجزء الثاني من البحث).
- تعتبر اليونيسف من أهم المنظمات التي تعمل في مجال "حقوق الطفل وسبل الحماية" باعتبارها بأن لكل طفل الحق في الحماية من العنف والاستغلال والإيذاء. وتتمثل أولوياتها في تعزيز التحول طويل المدى نحو تحقيق التغيير، من أجل حماية حقوق الأطفال والنساء في لبنان، من خلال تعزيز نظام حوكمة حقوق الطفل، مع التركيز بشكل أكبر على وقف العنف والممارسات الضارة التي تؤثر على النساء والأطفال، وتعزيز قدرات القوى العاملة في الخدمة الاجتماعية لتحسين بيئات الحماية للأطفال والنساء، ومعالجة قضايا حماية الأطفال متعددة الأبعاد. وفي حلول عام 2022، تمكنت من توفير برنامج حماية الطفل التابع لمنظمة اليونيسف إلى 249,796 طفلاً. كما استفاد 23,302 شخص من خدمات الدعم النفسي المركزة للأطفال ومقدمي الرعاية، ومن دعم الأفراد المعرضين لمخاطر متوسطة إلى عالية، من خلال تعزيز آليات التكيف. وتم دعم 8,362 شخصاً من مقدمي الرعاية من خلال تدخلات دعم مقدمي الرعاية الإيجابية وتعزيز المعرفة والمهارات الإيجابية للتربية الوالدية بين مقدمي الرعاية، مما يسمح لهم بأداء الدور الرائد في تشكيل وتوجيه الخبرات والفرص التي تعزز قدرة الأطفال على التعلم والنمو والصحة العقلية والجسدية والرفاهية النفسية والاجتماعية والتنمية. بالإضافة إلى دعم 5472 طفلاً من خلال خدمات إدارة الحالة المنقذة للحياة. كما

تمكنت حوالي 22,660 امرأة وفتاة من الوصول إلى الأماكن الآمنة المخصصة لهن، مما مكّنهن من تعلم مهارات جديدة وتعزيز وعيهم بالأماكن التي يمكنهم الحصول فيها على خدمات العنف المبني على النوع الاجتماعي. وتم الوصول إلى 190.000 مستفيد من خلال 838 مبادرة نفذتها "نماذج القدوة"، و12.500 من مقدمي الرعاية من خلال صندوق الأدوات والمهارات الجديدة (اليونيسف، تقرير حماية الطفل، 2019)

وانطلاقاً من خبرتها في المجال، فقد عملت اليونيسف على ضمان أن تتحمل الحكومة اللبنانية مسؤولية حماية الطفل، والحفاظ على سلامة الأطفال في المدارس ودعم النساء والفتيات اللاتي تعرضن للعنف، بما في ذلك العنف القائم على النوع الاجتماعي. ولعبت دوراً أساسياً في تعزيز الإصلاحات في نظام الرعاية البديلة، بهدف منع الأطفال من الانفصال عن أسرهم دون داع، وضمان حماية نظام العدالة وحماية حقوق الأطفال وسلامتهم. كما قامت بتوفير الدعم من أجل إنشاء غرف استماع صديقة للأطفال في ستة قصور عدلية في لبنان لتوفير بيئة آمنة وسرية للأطفال المنخرطين في القانون أثناء مشاركتهم في الإجراءات القانونية.

### 3-1- "الطفل في لبنان": بين المفهوم وتطبيق الحماية

يعاني الطفل في لبنان من فجوة بين تطبيق الحقوق والحماية الأساسية له وبين تطبيقات هذه الأخيرة. وليس هذا الفراغ احتاجت الدولة اللبنانية إلى الاستعانة بمؤسسات من المجتمع المدني ومنظمات دولية (كما ذكرنا في القسم الأول). واستعانت الوزارات بخبرات البرامج الدولية والنشاطات المحلية لانتاج مجموعة وثائق تحفظ الطفل من أي عنف. وللطفل مبادئ أساسية لحمايته نصّت عليها وثيقة سياسة حماية الطفل الموحدة الخاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية العاملة مع الأطفال في لبنان عام 2015، تأتي في إطار "برنامج موزاييك" الذي تديره وزارة الشؤون الاجتماعية بدعم من السفارة الإيطالية في لبنان بالتعاون مع جمعية دار الطفل اللبناني ومنظمة أبعاد لتنفيذ المشروع. أما هدف البرامج والسياسات الموضوعية بشأن الطفل فتتمثل بتأمين مصلحته الفضلى في أي ميدان من الميادين، وذلك عبر تلبية حاجات الطفل الاقتصادية، العاطفية، النفسية والاجتماعية، وذلك لتجنّب المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها. وهذا يُطبق من خلال القوانين المرعية الإجراء.

ولتحقيق العدالة في أثناء التعامل مع قضايا الطفل يجب عدم التمييز وتأمين مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الأطفال في أي قرار. وعدم التمييز في ما بينهم، بغض النظر عن عرق الطفل أو لونه أو جنسه أو قدراته أو مولده أو طائفته أو أي وضع آخر. ولا يمكن إنجاز هذه المهام إلا بإشراك كل العوامل التي سنتناولها في القسم الثاني حيث وُضعت مجموعة من الإجراءات التنفيذية الموحدة كبروتوكول تنفّذ المؤسسات المعنية بحماية الطفل في لبنان.

ويجب أن نشير إلى أهمية دور وسائل الإعلام التقليدية والبديلة في نشر الوعي وتعزيز ثقافة حق الطفل في الحصول على عيش محترم بعيداً من التهميش أو الإضطهاد. (سنتطرق إلى الأسس التي يجب أن يتبناها الإعلام بشكل عام في الفقرة التالية الأولى والثانية).

### الفقرة الأولى: المفاهيم المتعلقة بالطفل والوثائق التي تُعنى بحماية الطفل في لبنان.

أولاً: الطفل وحماية الطفل: يعرف "الطفل هو كل شخص لم يبلغ الثامنة عشرة من عمره ما لم ينص قانون أي بلد على سن مختلفة". (المادة رقم 1 من اتفاقية حقوق الطفل).

تعريف "حماية الطفل": "تشمل حماية الطفل الإجراءات والمبادئ التوجيهية والمعايير التي تهدف إلى حماية الأطفال من الأذى المقصود وغير المقصود، واعتماد المنهجيات المناسبة للاستجابة الفورية لمواجهة الأخطار أو صدها. في هذه

الوثيقة، يُستخدم مصطلح "حماية الطفل" بشكل خاص للإشارة إلى مسؤولية المنظمات/المؤسسات وموظفيها عن حماية الأطفال المودعين في رعايتهم وحضانتهم.

● من ينفذ سياسة حماية الطفل في لبنان؟ (فرحات وآخرون، 2016، ص 2)

يجب على أي فرد أو شخص اعتباري داخل المجتمع المدني التوقيع على إعلان الالتزام بمبادئ سياسة حماية الطفل في المنظمة:

o الإدارة / مجلس الإدارة: يجب على أعضاء الهيئة الإدارية التوقيع عليها والتأكد من الالتزام الكامل بهذه السياسة.  
o الموظفون: يجب على أي موظف يتقاضى أجرًا مقابل أي منهما (وظيفة بدوام كامل أو جزئي) التوقيع والالتزام بتنفيذها.

o المتطوعون: يجب على المحامين وأعضاء المجتمع المدني وطلاب الجامعات والمتدربين التوقيع على مبادئ السياسة والالتزام بها.

o الشركاء: يجب على المنظمات الحكومية وغير الحكومية والجهات المانحة الدولية والممولين والقطاع الخاص والمراسلين احترام مبادئ السياسة.

o أولياء الأمور: يعتبر أولياء الأمور شركاء في تنفيذ سياسة المؤسسة، وعليهم قراءة وفهم مبادئها والالتزام بها امتداداً لعمل المنظمة.

o الأطفال: الأطفال هم الطرف الأساسي المعني بالسياسة، وعليهم قراءتها وفهمها والتعهد بالالتزام ببندوها.  
ثانياً: العنف وأشكاله: عرف العنف على أنه "كافة أشكال العنف أو الضرر أو الإساءة البدنية أو العقلية، والاهمال أو المعاملة المنطوية على إهمال، وإساءة معاملة أو استغلال، بما في ذلك الإساءة الجنسية وهو في رعاية الوالد (الوالدين) أو الوصي القانوني (الأوصياء القانونيين) عليه، أو أي شخص آخر يتعهد الطفل برعايته (اتفاقية حقوق الطفل، 1989 الفقرة 1، المادة 19). وتتمثل أشكال العنف بالعنف الجسدي الذي يشمل أي عقاب تستخدم فيه القوة الجسدية ويكون الغرض منه إلحاق درجة معينة من الألم أو الأذى، مهما قلّت شدتهما. ومن أشكال هذه الممارسة، ضرب الأطفال (الصفع، اللطم، الضرب على الردفين) بواسطة اليد أو عبر أداة كسوط أو عصا أو حزام أو حذاء أو ملعقة خشبية وما إلى ذلك (فرحات وآخرون، 2016، ص 2). العنف النفسي ويشمل إساءة المعاملة النفسية أو الإساءة العقلية أو اللفظية أو العاطفية بالإضافة إلى ما يلي (فرحات وآخرون، ص 3)

● إشعار الطفل بأنه عديم القيمة أو غير محبوب أو قيمته تكون عبر تلبية احتياجات الآخر، معاملته بجميع أشكال الترهيب والتهميد والعزل يصبّ في العنف النفسي. التعرض للطفل بالكلمات المؤذية والنايبة، ومشاهدة العنف المنزلي. احتجاز الطفل في حبس انفرادي في ظروف مذلة، ممارسة بالغين أو أطفال ترهيباً نفسياً على الطفل والتنكيل به من خلال عدّة طرق منها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الترهيب عبر وسائل التواصل الاجتماعي). تجدر ويوجب الإشارة الى أنّ الاهمال هو جزء من العنف الذي يمكن أن يُمارس على الأطفال ويؤدي الى عنف عاطفي، جسدي، معنوي وغيره. اما العنف الجنسي: يشكل العنف الجنسي مروحة من مجموعة تعدييات نفسية وجسدية على الطفل منها سفاح القربى، الزواج المبكر الاجباري، الاغتصاب (قد يتضمن الملامسات ذات المدلول الجنسي أو الظهور بطريقة غير محتشمة أو استخدام لغة جنسية وعرض مواد إباحية عليه)، الاشرار في أعمال إباحية، الاستعباد الجنسي وغيره . بالإضافة الى العنف في وسائل الاعلام اذ يحظر على المؤسسات الاعلامية نقل الأخبار والصور التي تتضمن إثارة أو عنف دون مراعاة لخصوصية المشاهدين من الأطفال وقد تستخدم وسائل الاعلام الأطفال لتمير رسائل لا يدركون معانها وهذا يخالف اتفاقية حقوق الطفل . بالإضافة الى العنف من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يمكن لها أن

تسبب بالاعتداء الجنسي على الأطفال من خلال تسجيلات بصرية وسمعية يتم نشرها على وسائل التواصل الاجتماعي. كما يُمنَع عرض فيديوهات منافية للأداب حيث يظهر فيها أطفال أو أشخاص يسخرون من الأطفال. إضافة إلى ذلك، إنّ العنف لا يشمل فقط "العنف على الطفل من بالغ" بل يمكن أن يكون "العنف بين الأطفال" حيث يُطبق فيه كل أنواع العنف التي ذكرناها ولكن مُطبّق من خلال تسلّط أطفال على أطفال آخرين. وتُترجم أثار العنف من خلال إيذاء النفس، اضطرابات الأكل، تعاطي المخدرات، اللّجوء إلى أفكار انتحارية أو اللّجوء الفعلي إليها. وهناك جرائم ضد الطفل تتخطى الأعمال العنفية وهي الاتجار بالأطفال عبر اجتذابه أو نقله لاستغلاله من الغير (فرحات وآخرون، ص 4).

لا تقتصر حماية الطفل في لبنان على مؤسسة أو وزارة واحدة في القطاع العام، بل مجموعة لا يستهان بها تعمل لتغطية كل جوانب الحماية، وقبل عرض موجز عن مروحة أعمال الوزارات، سأتطرق إلى الخطة الاستراتيجية التي وضعت في عام 2012 وتطورت فيما بعد لتشمل فئة الشباب (من 15 سنة إلى 29 سنة) أي متضمّنة فئة الأطفال (من 15 سنة إلى 18 سنة).

ثالثاً: الخطة الاستراتيجية لحماية الطفل في لبنان: نستعرض في هذه الفقرة الاتجاهات التي اتبعتها الحكومة في لبنان وكيفية تسلسلها للوصول إلى بلورة سياسة وطنية موحدة لحماية الطفل. فقد وافق مجلس الوزراء اللبناني على السياسة الوطنية للشباب في الثالث من نيسان 2012، حيث دعمت الحكومة التزامها بقضايا الشباب وتحقيق سياسة حمايتهم. لكن المشكلة التي أعاققت تنفيذ الخطة هي عدم توفر التمويل الكافي، والتشريعات اللازمة مع آليات المراقبة المطلوبة. وبعد عدة سنوات من اعتماد السياسة وأربع سنوات من وضع خطة العمل، أطلقت اليونيسف وصندوق الأمم المتحدة للسكان ووزارة الشباب والرياضة وثيقة تعمل كإطار تشغيلي للسياسة الوطنية للشباب لمعالجة قضايا الشباب بشكل أفضل.

وهكذا نجد أن بلورة الخطة الوطنية لحماية الطفل في لبنان أتت على ضوّر سلسلة من الوثائق الناتجة عن الشراكة في العمل بين القطاع العام والمؤسسات الاجتماعية المعنية ومنظمات دولية تشمل كل ميادين الطفل. (سنعرض أهم الوثائق وبرامج العمل التي وُضعت على سبيل التسمية لا الحصر).  
-سياسة حماية التلميذ في البيئة المدرسية:

إلتزام لبنان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (2015-2030) فرض على وزارة التربية والتعليم العالي أن تتبنى مفهوم "المدرسة الصديقة للتلميذ". وإنّ هذا المسار مبني على مقارنة نموّية شاملة تتخطى الاحتياجات التعليمية لتشمل احتياجاته الذهنية والمعرفية والعاطفية والاجتماعية وغيرها، في محيط آمن.

وهذه السياسة تتماشى مع تطبيق المادة العاشرة من الدستور اللبناني التي نصت صراحة على حرية التعليم، وعلى اتفاقية حقوق الطفل التي صادق عليها لبنان منذ أكثر من عشرين عاماً، والتي كرست حق الطفل في التعليم والحماية من مختلف أشكال العنف والاستغلال.

كما أنّ سلامة تطبيق الإجراءات اللازمة لحماية الطفل في لبنان، تفرض تحقق جملة من الشروط التي تشمل جميع المعنيين بدءاً من القاعدة المؤلفة من المدارس والثانويات الرسمية والخاصة بإدارتها ومعلميها وتلاميذها وأولياءهم، مروراً بالوحدات الإدارية وصولاً إلى رأس الهرم في الوزارة، دون أن تغفل عن الدور الفعال للمركز التربوي للبحوث والإنماء في تطوير المناهج والتدريب المستمر للمعلمين.

وضمن هذا الإطار، عملت وزارة التربية والتعليم العالي عبر جهاز الإرشاد والتوجيه وبدعم من منظمة اليونيسف في لبنان وبالتعاون مع المدرسة اللبنانية للتدريب الاجتماعي في جامعة القديس يوسف على تطوير سياسة حماية التلميذ في البيئة المدرسية انسجماً مع الاستراتيجية الوطنية لوقاية وحماية الأطفال من مختلف أشكال العنف

وإساءة المعاملة والاستغلال التي أقرها مجلس الوزراء عام ٢٠١٢، وتطبيقاً للإجراءات التنفيذية الموحدة لحماية الحدث في لبنان الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية والتي رسمت إطار الشراكة المؤسسية بين وزارات الدولة في هذا المجال.

وجاءت هذه الوثيقة بمثابة إعلان نية، والتزام بالعمل على مواجهة العنف أياً يكن مصدره، وهي تتوجه إلى المدارس والثانويات الرسمية والخاصة على السواء (وثيقة سياسة حماية التلميذ، 2018، ص 1). وقد عرضت حول بعض الإلزامات أساسية لحماية التلميذ في البيئة المدرسية: ومن بينها: الحرص على صحة التلميذ النفسية والجسدية وضمان سلامته ونموه في بيئة مدرسية آمنة وبعيدة عن المخاطر، إرساء بيئة مدرسية خالية من العنف تعتمد الوقاية القائمة على الإنصاف وعدم التمييز لاسيما ما بين المجموعات الأكثر عرضة للتمييز. مواجهة حالات العنف من خلال رصد آمن من خلال جهاز تربوي مختص وشراكات فاعلة، الحرص على حماية خصوصية التلميذ وأهله والحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بهم.

-الأهداف الإستراتيجية لهذه الوثيقة ( وثيقة سياسة حماية التلميذ، 2018، ص 1، 4)

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى تطوير التزاماتها، في إطار حماية التلميذ من خلال أهداف استراتيجية تركز على ثلاثة مستويات وقائية. اولها: ترسيخ ثقافة تربوية حاضنة لاعنفية من أجل بيئة مدرسية آمنة وصديقة للتلميذ (الوقاية الأولية)، ثانياً: إرساء نهج وقائي لصالح المجموعات الأكثر عرضة في البيئة المدرسية (الوقاية الثانوية) وثالثاً: التعامل المبكر مع حالات العنف في البيئة المدرسية (الوقاية من الدرجة الثالثة).

نعرض في ما يلي موجزا عن وثيقة حماية الطفل في وسائل الاعلام المسماة "سياسة حماية الطفل في الإعلام؛ إرشادات أخلاقية لحماية المصالح الفضلى للأطفال". أتت هذه الوثيقة على خلفية مشروع مشترك بين منظمة كفى عنف واستغلال ومنظمة اليونيسف في لبنان.

وتتمثل الأهداف الرئيسية في حماية المصالح الفضلى للأطفال والفتيان والفتيات، أثناء الإبلاغ عن الأطفال أو عندما يتعرضون مباشرة لوسائل الإعلام. هذه السياسة موجهة إلى العاملين في مجال الإعلام بما في ذلك الصحفيين والمراسلين ومسجلي الفيديو والمصورين وفتي الصوت والمحرفين وجميع الموظفين الذين قد يكون لديهم اتصال مباشر أو غير مباشر مع الأطفال.

تنطبق المبادئ التوجيهية الأخلاقية على وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من أشكال التعرض العام عبر الإنترنت. تلتزم منظمة كفى عنف واستغلال واليونيسف بتعزيز مشاركة الأطفال وضمان حقهم في التعبير عن آرائهم.

- المبادئ التوجيهية للإعلاميين للالتزام بسياسة حماية الطفل:

1. تشجيع الأطفال والمراهقين من الأولاد والبنات على التعبير عن آرائهم وآرائهم بحرية وأمان في الأمور التي تمهمهم.
2. منع المقابلات المباشرة أو غير المباشرة مع الأطفال والمراهقين الذين ما زالوا في حالة صدمة، (وتحديداً الأطفال الذين عانوا من تجارب سلبية شديدة) ويجب أن تتاح لهؤلاء الأطفال فرصة التعافي من خلال إدارة الحالات المتخصصة، قبل كشف قصصهم للجمهور.
3. إجراء مقابلات مباشرة مع الناجين من الانتهاكات فقط إذا كانوا يريدون أن يرووا قصتهم ويريدون أن يُسمع صوتهم، مع الحفاظ على سياسات حماية الطفل. (بشرط استشارة أخصائي ما إذا كان هذا النشاط مفيداً لشفاء الطفل).

4. اتخاذ إجراءات السلامة التي يجب وضعها عند التعامل مع الناجين من الانتهاكات الذين تمكنوا من عبور التجربة.



5. تشجيع المحادثات والحوارات حول حماية الطفل وحقوق الطفل مع تناول مسؤولية أصحاب المصلحة مع الخبراء والمتخصصين في حماية الطفل.

### 2- المنهجية والأدوات

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لخدمة موضوع البحث الذي توزع على قسمين: القسم الأول: ماهية العمل الاجتماعي ومؤسساته في لبنان ويشمل فقرتين، الأولى تضمنت نبذة عن عمل القطاع العام المعني بحماية الطفل في لبنان، والثانية بينت مهام أبرز المؤسسات الاجتماعية العاملة في لبنان بشكل عام ومجال حماية الطفل بشكل خاص. أما القسم الثاني: "الطفل في لبنان": بين المفهوم وتطبيق الحماية ويشمل بدوره فقرتين، الأولى تستعرض انتاج الوثائق لسياسة حماية الطفل في لبنان. أما الثانية فتناولت الوثائق التي ادرجت ضمن استراتيجية حماية الطفل في لبنان. مستتبعاً بالاجراءات التنفيذية الموحدة لحماية الطفل في لبنان من خلال قراءة معمقة لمضامينها وأدوار المؤسسات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيها، وأخيراً الخاتمة، نستعرض فيها ملخصاً لما آلت اليه الدراسة ومناقشتها على ضوء ابراز العلائقية التفاعلية بين دور المؤسسات الحكومية ومؤسسات العمل الاجتماعي غير الحكومية المختصة في حماية الطفل في لبنان. تكمن أهمية هذا البحث في تبيان العمل الجدي للوحدات الاجتماعية (العامة من وزارات ومؤسسات دولة، والخاصة المتمثلة بالمؤسسات غير الحكومية). حيث أفرز التعاون فيما بينهم وثيقة سياسية تُعنى بموضوع حماية الطفل في لبنان. كما سيساهم البحث في زيادة الوعي والادراك بأن الطفل هو شاب المستقبل ولا يمكن غض النظر عن التّعدّيات والتهميش الحاصلة بتطبيق حقوقه في لبنان.

### 3- النتائج ومناقشتها

قراءة في مضامين الاجراءات التنفيذية الموحدة لحماية الطفل في لبنان.

توالت الوثائق الاساسية الخاصة بالطفولة في لبنان وان كانت مجتزأة وغير ملزمة حتى العام 2012، لكنها وان كانت تضعها ضمن خانة الاستراتيجية الوطنية لحماية الطفل في لبنان الا انها لم تحقق الاهداف المنشودة منها. وعليه، فان الحاجة لاطلاق وثيقة متخصصة لحماية الطفل في لبنان شكلت حاجة ماسة امام المؤسسات التي ترتأى اليات مبتكرة تعتمدها في حالات التدخل مع الاطفال بهدف حمايتهم. وعليه، تعد "وثيقة سياسة حماية الطفل الموحدة الخاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية العاملة مع الأطفال في لبنان". أساس في اقرار مجموعة اجراءات تنفيذية موحدة لحماية الطفل في لبنان. كما إنّ اعتماد سياسة حماية الطفل في المؤسسات الاجتماعية، يتطلب جهداً كبيراً لإقامة بيئة آمنة له وتخفيف حقوقه. وتبدأ عملية الحماية بجملة من الإجراءات عبر توظيف العاملين/ات المناسبين للعمل المطلوب، التمكين والتطوير الدائم للقدرات، وضع هيكلية ادارية مناسبة للقيام بالخطط والأنشطة المناسبة، العمل بمدونة سلوك موحدة للعاملين، وضع توجهات حول وسائل التواصل الخاصة بالأطفال، الإبلاغ وبرتوكول الإستجابة وأخيراً سلسلة العواقب في حال سوء التصرف مع الطفل.

وسنعرض حول هذه الإجراءات والتدابير الموحدة التي تُطبّق في كل القطاعات (التعليم - الصحة - سياسة حماية المراهقين/ات والشبان/الشابات في المدارس الزراعية الفنية الرسمية ومراكز التدريب...) لتُشكّل أسس حماية الطفل. تطال اجراءات هذه السياسة الحماية ابعادا متنوعا تستهدف الإجراءات والتدابير الخاصة بالعاملين في المؤسسات الاجتماعية وتلك الخاصة بتمكين وتطوير قدراتهم، وتلك المتعلقة بالتنظيم الإداري وأخرى بتطوير مدونة السلوك وحول وسائل التواصل الخاصة بالأطفال والإبلاغ وبرتوكول الإستجابة. وكذلك تضمنت الاجراءات

سلسلة العواقب في حال سوء التصرف مع الطفل من خلال علانقية تفاعلية تتميز بالشراكة والتكامل بين القطاعين الحكومي وغير الحكومي في لبنان.

الإجراءات والتدابير الخاصة بالعاملين في المؤسسات الاجتماعية ( فرحات وآخرون ، ص 16، 17) بحيث تتمثل من خلال التحقق لدى القوى الأمنية من عدم توفر معلومات عن إدانات أو تحقيقات سابقة متعلقة بإساءات بحق أطفال تُعيق تولّي وظيفة داخل المؤسسة، والتّحقق من عدم إنتماء الأشخاص العاملين الى حزب سياسي أو ديني متطرف بالإضافة الى طلب مرجعين كحد أدنى لا ينتميان الى أحد أفراد عائلة طالب العمل للوظيفة وليس أيضاً على علاقة بالمرشح منذ أكثر من عامين. وعليه، يتبين ان عملية التوظيف تقوم على اساس تحديد معايير للمقابلة الوجيهة، ويخضع لفترة تجرية دقيقة لمدة ثلاثة اشهر. كما يشترط الموكل بعملية التوظيف معرفة بقضايا حماية الأطفال ويخضع الى برنامج تدريبي لوضع تقييم سليم لكفاءة الموظفين الذين يتطلب عملهم التواجد مع الأطفال. مع الاشارة الى ان الإعلان عن الوظيفة يشدد فيه على إلزامية التوقيع على "سياسة حماية الأطفال" من قبل المرشحين للوظيفة والإلزام بالتوقيع أيضاً على "إفادة الإلتزام" بسياسة المؤسسة لحماية الأطفال وتلقي التدريب المناسب.

الإجراءات والتدابير الخاصة بتمكين وتطوير القدرات ( فرحات وآخرون ص 17، 18) بحيث تتمثل بالإجراءات التمكينية التي ترنو الى رفع كفاءة فريق العمل المتعدد التخصصات سيما جهاز الاختصاصيين في العمل الاجتماعي من خلال تحديث وتطوير برامج بناء قدرات فريق العمل باستمرار. التدريب المستمر حول مبادئ وإجراءات سياسة حماية الأطفال وتطبيقاتها، ولتمكينهم من نقل مهارات الحماية الذاتية ووضع برامج لبناء تقدير الذات والثقة بالنفس للطفل وعلى حاجات الطفل النفسية والاجتماعية بالإضافة الى التوجيه والإشراف حول التبادل "المقبول" أو "غير المقبول" للمعلومات مع وعن الطفل. وكذلك، فانه يتم عرض مدونة السلوك للتعامل مع الاطفال بوضوح لتسهيل إطلاع كافة المعنيين في المؤسسة عليها. كما تتمثل الاجراءات تأمين الدعم النفسي والعاطفي والاجتماعي لفريق العمل نتيجة الحالات الحادة التي يتابعها فريق العمل كي لا تترك اثارا يمكن ان تسبب حالة من الاحتراق النفسي.

الإجراءات والتدابير الخاصة بالتنظيم الإداري: ( فرحات وآخرون ص 18، 19) تتمثل من خلال تشكيل لجنة مرجعية لرصد ومتابعة وتقييم سياسة حماية الطفل حيث يكون أعضاؤها على معرفة واسعة بمبادئ حماية الطفل لتشمل كل من هو عامل في الخطوط الأمامية مع الأطفال وشخص مرجعي لمتابعة تطبيق سياسة الحماية. وتهدف الى تعزيز قنوات الإتصال والتواصل والتوثيق بهدف توفير الدعم أو التشجيع أو التبليغ عن الإتهامات أو القرارات أو الأحداث، من خلال التقارير والاجتماعات دورية. بالإضافة الى الإشراف على فريق العمل وتقييم أدائهم باستمرار. والتطرق إلى قضايا حماية الأطفال في تقييم دورهم لأداء فريق العمل. وكذلك الإلتزام خلال إدارة الملفات بالمبادئ والقيم الأساسية في حماية الأطفال عبر مقارنة مهنية واعية بقضايا إساءة معاملة الطفل. وحصراً كشف المعلومات الشخصية عن الأطفال بالجهة المعنية مباشرة بمتابعة الملف لضمان مصلحة الطفل الفضلى. كما انه يتوجب إدراج قضية وهدف حماية الأطفال في البرنامج الداخلي والخارجي للمؤسسة أو الجمعية من خلال التنسيق مع المنظمات التي تعمل في ذات مجال العمل ومع الجهات الحكومية ذات الصلة، لتبادل الخبرات اللازمة.

الإجراءات والتدابير الخاصة لتطوير مدونة السلوك ( فرحات وآخرون ص 19) ، فهدف الى تطوير مدونة سلوك تتناسب مع المؤسسة وتضم توجهات حول سلوك فريق العمل تجاه الأطفال، ويجب أن تشمل مدونة السلوك



مبادئ الشفافية والأولوية الفضلى التي هي مصلحة الطفل. وقد نصت مدونة السلوك على إجراءات تأديبية للسلوك الخاطئ المعتمد من قبل الموظف أو المتطوع. بالإضافة إلى إعداد مدونة سلوك بالتعاون مع الأطفال لتشمل التوجيهات اللازمة حول السلوك الملائم الذي يجب أن يتبعه الأطفال تجاه الأطفال الآخرين. كما تتضمن مدونة السلوك عدم تعريض الطفل إلى أي نوع من الإساءة الجسدية، المعنوية، النفسية، الجنسية والإقتصادية. وكذلك احترام خصوصية وحساسية الطفل، وضمان سرية المعلومات المعطاة من قبل الطفل واحترام كافة حقوق الطفل.

الإجراءات والتدابير حول وسائل التواصل الخاصة بالأطفال ( فرحات وآخرون ص 20): حيث تهدف وضع آلية تواصل واضحة وبمبسطة تساعد الأطفال لضمان التواصل مع الأطفال الآخرين بما فهم ذوي الإعاقة في التعبير عن آرائهم ( صندوق شكاوى أو إقتراحات، مسؤول حماية الطفل. وتستوجب الحصول على إذن خطي موقع من قبل الطفل/الوصي/المنظمة غير الحكومية المسؤولة من أجل إستعمال صور الأطفال للدعاية أو التمويل أو التوعية ليتضمن الإذن الهدف من القيام بنشر الصور. بالإضافة إلى تعزيز قدرة الأطفال على الحديث عن تجربتهم الشخصية لضمان حق الطفل في التعبير عن أنفسهم مع احترام قدرات كل طفل لاسيما ذوي الإعاقة (بمواكبة متخصص). أما في ما يتعلق بالضحيا فينبغي ان يكون الوصف موضوعيا وحياديا للحالات دون تشهير بالطفل الضحية، باستعمال صور أو غيرها لما حصل قبل وبعد، مع مراعاة خصوصية وكرامة الاطفال والعمل على مقاربة المواضيع بعدالة تبادلياً للتلاعب بالنصوص، ولضمان حماية واحترام كرامة وخصوصية الطفل. كم تستوجب الإجراءات وضع نظام ونماذج "موافقة موقعة" لإستعمال المواد المرئية لضمان حماية الطفل التي هي في حوزة المؤسسة من قبل أفراد أو منظمات من خارج البرنامج. وتحديد الآليات اللازمة في حال سوء التصرف بها تحت طائلة المالحقة القانونية. ويمنع إستعمال التعابير والصور المهينة أو المذلة التي تُعارض حماية الطفل، وعدم استغلال المعلومات الشخصية للطفل لضمان عدم تعريضه لأي نوع من الإساءة، إن على موقع إلكتروني أو على مواقع التواصل الإجتماعي.

الإبلاغ وبروتوكول الإستجابة ( فرحات وآخرون ص 21، 22) فتشمل تلك الإجراءات إشراك الطفل في إتخاذ القرار بما يتوافق مع نمو الطفل وعمره ، بالإضافة إلى وضع آلية واضحة وفق معايير محددة لتشمل التبليغ وتوثيق وحفظ وإدارة المعلومات، أبرزها: تطوير نموذج الإبلاغ مع آلية واضحة وموحدة، متوفرة لجميع المعنيين بالحماية لمتابعة الحالات ضمن المؤسسة ، تسهيل عملية الإتصال بخدمات حماية الأطفال المتوفرة على المستوى الوطني، الإلتزام بمبدأ السرية في تبادل المعلومات خلال الإجراءات الداخلية، مراجعة وتقييم دوري للقيام بالإجراءات والتدابير اللازمة. تطوير وتأمين مسار إداري وإجرائي "معياري" للإبلاغ عن أي إشتباه بوجود سوء معاملة (عبر أنظمة وإجراءات واضحة للشكاوى). وطرق تعامل خاصة مع الحالات المثيرة للقلق من خلال فريق عمل متعدد الإختصاصات، وكذلك الزام كافة العاملين بضرورة التعبير عن قلقهم أو خوفهم في حال وجود معطيات تثير الريبة لضمان حماية الطفل في المؤسسة واتخاذ الإجراءات الملائمة. بالإضافة إلى إتخاذ الخطوات اللازمة حيال أي أذى ووضع آليات خاصة للمتابعة بما يتوافق مع سياسة المؤسسة، وإعداد توجهات لتأطير التعاطي مع إدعاءات الطفل (الطمأنة، الإستماع بانتباه وهدهو، محاولة تكرار الأسئلة بطرق مختلفة...) والتمييز بين ما قاله الطفل وكيفية تفسيره مع الأخذ بأعلى معايير الموضوعية. كما تشمل الإجراءات التعامل مع إدعاءات الطفل باحترام وتأمين الدعم للمعنيين خلال وبعد حصول الإدعاء، والإلتزام بالإجراءات المعيارية الموحدة لنظام الإحالة والتبليغ المعتمد من قبل وزارة الشؤون الإجتماعية ووزارة العدل. وتجدر الإشارة إلى انه وفقا لهذه الإجراءات نجد

ان اجراءات الإبلاغ قد انتقلت من الشأن الخاص ( اسرة الطفل) الى الشأن العام وبما يضمن السرية وعدم افشاء هوية المبلغ.

- سلسلة العواقب في حال سوء التصرف مع الطفل ( فرحات وآخرون ص 22): يتم اتخاذها في حال الإدعاء على فرد محدد من قبل مصدر موثوق فيه، يُعلق عمل الفرد. المتهم (يدفع له أجره بالكامل إن كان ذلك مناسباً) حتى معرفة نتيجة التحقيق. كما يتعين رسم الخطوات التأديبية وغيرها من الخطوات التي قد تشمل رفع تقرير إلى المراجع الأمنية، بما فيها الإجراءات التأديبية التي تتخذ داخل المؤسسة من الإنذارات وصولاً إلى الطرد. وفي حال صدر عن قاضي التحقيق قرار "مخالف" يجب ضمان تحقيق العدالة من خلال الطعن بالقرار وإستئناف. كما وتُقدّم وثيقة سياسة حماية الطفل الموحدة الخاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية العاملة مع الأطفال في لبنان، توجهات حول البيئة الآمنة لحفظ سلامة الأطفال من أي حادث: كالبيئة الهندسية للمباني والمراكز الخاصة بالأطفال مع مراعات شروط الإنارة والنظافة وغيرها. وفي ما يتعلق بوسائل النقل: التدقيق المنتظم لحسن سير جميع وسائل نقل الأطفال مع وجود أدوات الوقاية (حزام الأمان، عملية فتح واغلاق الأبواب والنوافذ، وجود مشرفة مرافقة للأطفال...)، وتوفير وسائل نقل مخصصة لذوي الإعاقة.

#### 4-الخلاصة

في كل مرحلة من مراحل الحياة، من الطفولة المبكرة إلى الشيخوخة المتقدمة، يُمز الشخص فيها بقدرات واحتياجات ومخاطر مختلفة. تعد الطفولة والمراهقة والشباب مراحل تكوينية حرجة تحدد مسار حياة الشخص، حيث هناك حاجة إلى اعتناء خاص بهذه الفئة من منطلق عادل وآمن. وكما سبق وذكرنا أنّ الأزمات المتتالية في لبنان أدت إلى ضعف المؤسسات العامة، وسوء الاستثمار في الخدمات العامة والبنية التحتية. والاقتصاد السياسي المتأزم وضع البلاد امام مجموعة واسعة من نقص الاحتياجات على كل المستويات وبما فيها مجال حماية الطفل وبحسب تقرير "Multidimensional Child Poverty: A Qualitative Overview of Lebanon(2022) (اليونيسف، 2022) الصادر عن "اليونيسف" بيّن فيه مروحة الأعمال الجبّارة التي تُقام في كل ميادين الطفل غير أن المسح الشامل التي طال الأطفال في لبنان يثير القلق من ناحية الرجوع الى الكلام بأدنى درجات حقوق الانسان التي هي من بديهيات نمط الحياة في دول أخرى (متقدمة أو فقيرة) كانقطاع الكهرباء، الشح بالمياه، تزويج القصري للأطفال وغيرها.

وردًا على الاشكالية التي قدّمناها في مقدمة البحث، الجواب واضح من خلال عرض البرامج والوثائق التي لم تُقام فقط من وزارات وادارات الدولة بل دائماً تشاركت مع المؤسسات الاجتماعية والمنظمات الدولية التي كوّنت الدرع التنفيذي للسياسات الموضوعة. بينما شكلت الدولة اللبنانية كانت الدرع التخطيطي أو التنسيقي بين الوحدات الداخلية والخارجية التي تستهدف مختلف اطر التدخل بهدف توفير الحماية للطفل.

لذلك للمؤسسات الاجتماعية دور جوهري في تحسين شروط عيش الأطفال في لبنان ومدى حمايتهم، ويتصدر الاتحاد لحماية الاحداث في لبنان مهام متابعة اوضاع الاطفال في لبنان سيما المتواجدين في البيئات الأكثر هشاشة سيما وأنه كما ذكرنا سابقا يعتبر الاتحاد المؤسسة غير الحكومية الوحيدة التي منحها القانون صلاحيات التدخل والمتابعة أقله متابعة الحدث اثناء التحقيقات الأولية ومرافقته الى اقواس المحاكم لما للاختصاصيين والاختصاصيات في العمل الاجتماعي من أدوار اساسية (محمية بقانون الاحداث 422 الانف الذكر). بالاضافة الى السعي الدؤوب الى ايجاد الحلول للتحديات التي يواجهه قطاع حماية الطفل في لبنان واهمه حماية الطفل المتواجد في المخيمات الفلسطينية

في لبنان باعتبار ان الحكومة اللبنانية تحظر دخول الى عنصر اممي او شبه اممي ( لما يمثله المندوبين والمندوبات في الاتحاد ) الى داخل المخيمات الفلسطينية وعليه، فقد قام الاتحاد بمعالجة هذا التحدي من خلال توقيعه لمذكرة تفاهم مع المؤسسة الوطنية للرعاية والتأهيل الاجتماعي والمعروفة ببيت اطفال الصمود لتوفير الرعاية والحماية للاطفال الفلسطينيين واعداد التقارير حولهم بالتنسيق مع قضاء الاحداث في وزارة العدل.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

- الاتحاد حماية الأحداث في لبنان. تم الوصول من خلال الرابط <http://ahdath.justice.gov.lb/index.htm>
- اتفاقية حقوق الطفل، الأمم المتحدة، (2017) من خلال <https://tinyurl.com/5n8ybw76>
- الاسكوا ، الأمم المتحدة (2021)، الإسكوا تحذرن من تفاقم الفقر في لبنان . تم الوصول من خلال الرابط <https://news.un.org/ar/story/2021/09/1082542>
- المجلس الأعلى للطفولة، الموقع الرسمي. تم الوصول من خلال الرابط <http://www.atfalouna.gov.lb/>
- اليونيسف (2019)، حماية الطفل: <https://tinyurl.com/4fjrsep6>
- شافي، نادر (2006)، الحدث المخالف للقانون أو المعرض لخطر الانحراف في القانون اللبناني، مجلة الجيش اللبناني، العدد 251.
- فرحات، أمل وآخرون ، (2016)، وثيقة سياسة حماية الطفل الموحدة الخاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية العاملة مع الأطفال في لبنان، وزارة الشؤون الاجتماعية ومنظمة أبعاد وجمعية دار الطفل اللبناني.
- وثيقة سياسة حماية التلميذ في البيئة المدرسية (2018)، وزارة التربية والتعليم العالي، اليونيسف، جامعة القديس يوسف ، المدرسة اللبنانية للعمل الاجتماعي، بيروت.
- وزارة الشؤون الاجتماعية، الموقع الرسمي ، أهدافها - سياستها - استراتيجيتها. تم الوصول من خلال <https://tinyurl.com/4zas8wh3>
- وزارة الشؤون الاجتماعية من خلال : <https://tinyurl.com/3cbytr4s>
- وزارة الشؤون الاجتماعية ، لائحة بالجمعيات التي تعنى بقضايا المرأة من خلال <https://tinyurl.com/ywpg87jb>
- وزارة الشؤون الاجتماعية (2022)، وزارة الشؤون أطلقت الخطة الاستراتيجية لحماية المرأة والطفل المشرفيه: ألتزم حمايتهما عون روكز: إطلاقها دليل على وعي المسؤولين من خلال <https://tinyurl.com/3f67ws4u>

#### المراجع الاجنبية

Author(2021)

Trading economics, Lebanon- credit rating (2020). <https://tinyurl.com/t6nr8zjn>

UNICEF and Kafa (2021) CHILD PROTECTION POLICY IN THE MEDIA, Ethical Guidelines to Safeguard the Best Interests of Children.

United Nations human rights office of the High Commissioner (2022), Lebanon: UN expert warns of “failing state” amid widespread poverty. <https://tinyurl.com/2m4yy2ts>

## علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق

- دراسة تجريبية بالتطبيق على عدد من المؤسسات الانتاجية العراقية-

ميس محمد وجيه سلطان

الجامعة الأميركية للثقافة والتعليم

[mms068@auceonlin.com](mailto:mms068@auceonlin.com)

### المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى إظهار علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق بالتطبيق على عدد من المؤسسات الانتاجية العراقية، من خلال قياس تأثير العلاقة إظهار علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق من خلال دراسة ثلاث أبعاد أساسية ذات صلة بالتدقيق الداخلي (الاستقلالية، الكفاءة المهنية، أداء التدقيق الداخلي) على أبعاد أداء المؤسسات الانتاجية العراقية. شملت العينة (200) محاسب، مدقق داخلي، ومدير التدقيق الداخلي، حيث تم الاعتماد على العينة قصدية. تم توزيع الاستمارة بالطريقة الالكترونية، وتم استرداد (100) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. ولأجل تحقيق اهداف الدراسة، قام الباحث بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق. ان اهم التوصيات التي أوصت الدراسة بها بناء على النتائج: ضرورة ادراك المؤسسات الانتاجية أهمية تبني التدقيق الداخلي، المشاركة الفعالة للمستثمرين، أصحاب رؤوس الأموال والمدراء في الندوات والمؤتمرات، ضرورة اعتماد دورات عملية تدريبية في الجامعات لطلاب ادارة الأعمال والمتخصصين بالشق المالي لتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم دخول سوق العمل بالقوة المطلوبة، قيام الحكومات بإجراء مباريات لتفادي الاخطاء في الوقوع بالغش والاحتيال.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، أداء المؤسسات الانتاجية، الاستقلالية، الكفاءة المهنية، أداء التدقيق الداخلي.

## The Relationship of Internal Auditing in Enhancing the Performance of Productive Institutions in Iraq: An Experimental Study Applied to Several Iraqi Productive Institutions

Mays Mohammed Wageh Sultan

American University of Culture & Education

[mms068@auceonlin.com](mailto:mms068@auceonlin.com)

**Abstract**

The current study sought to show the relationship of internal audit in developing the performance of productive institutions in Iraq by applying it to a number of Iraqi productive institutions, by measuring the impact of the relationship. Showing the relationship of internal audit in developing the performance of productive institutions in Iraq through studying three basic dimensions related to internal audit (Independence, professional competence, internal audit performance) on the dimensions of the performance of Iraqi productive institutions. The sample included (200) accountants, internal auditors, and internal audit director, where the sample was relied on purposively. The questionnaire was distributed electronically, and (100) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. In order to achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive analytical approach and used the statistical program SPSS to analyze the collected data. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a positive, statistically significant relationship between internal auditing and developing the performance of productive institutions in Iraq. There is a positive, statistically significant relationship between independence and developing the performance of productive institutions in Iraq. There is a positive, statistically significant relationship between professional competence and developing the performance of institutions. Productivity in Iraq: There is a positive, statistically significant relationship between the performance of internal auditing and developing the performance of productive institutions in Iraq. The most important recommendations that the study made based on the results: the need for productive institutions to realize the importance of adopting internal auditing, the effective participation of investors, capital owners and managers in seminars and conferences, the need to adopt practical training courses in universities for business administration students and specialists in the financial sector to provide them with the skills that qualify them to enter the country. The labor market is strong enough, and governments conduct competitions to avoid mistakes that lead to fraud and deception.

Keywords: internal audit, performance of productive institutions, independence, professional competence, internal audit performance.

**المقدمة**

ان التقدم والتطور العلمي الذي يشهده العالم الحالي اليوم، أثر في تقدمه أيضاً بشكل كبير على المجال الاقتصادي والعديد من المجالات الأخرى. إلا ان الاقتصاد العراقي يعاني من العديد من المشاكل والاختلالات الهيكلية والبنوية التي تعيق نموه وتطوره لأسباب متعددة في مقدمتها انه اقتصاد ريعي يعتمد على النفط بالدرجة الأولى، وضعف في باقي القطاعات الأخرى (صيام، 2010)، نتيجة للوضع الداخلي بجوانبه السياسية المتداخله والاقتصادية غير الواضحة قد انعكس على النظام العام والاستقرار والامان، فتعطلت التنمية وتدمرت البنية التحتية وتردي واقع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية والانتاجية. وهذا الامر يتطلب اعتماد تشكيلة متنوعة من السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات القطاعية لتطوير هذا القطاع (الانتاجي). وقد كانت المؤسسة الانتاجية على وجه الخصوص مستهدفة من التغييرات المتسارعة (جمعة، 2009). ومع كل هذه التطورات إلى أن التحديات العالمية في مواجهة المؤسسات الانتاجية أصبحت تتميز حالياً بتوسعها وتطورها وتعقدتها، وهذا ما ساهم في الاهتمام بالتدقيق الداخلي نظراً لدورها في حماية

أصول و أموال المؤسسة، لذا ان وظيفة التدقيق الداخلى تعتبر كمنشآت تقييمي مستقل بالمؤسسة بشكل نسبي، يهدف الى التدقيق العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات الاخرى.

إن التدقيق الداخلى هو من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات، وذلك لما له من تأثير كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة. هذه العملية تسهم في تعزيز التركيز على الأهداف التنظيمية وتطوير الأداء العام للمؤسسة (جوان، 2010).

ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلى مع تزايد الفوائض المالية التي هزت عددًا كبيرًا من الشركات حول العالم. حيث أثبتت هذه الفوائض أهمية الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلى في كشف الفساد والاحتيال وضمان الالتزام بالمعايير والقوانين المالية.

جاء التدقيق الداخلى نتيجة حاجة المؤسسات الاقتصادية الى حماية ممتلكاتها وموجوداتها من عمليات الغش والتلاعب والتزوير أي أعمال الفساد المختلفة والتي تعيق مسيرة أعمالها وتمنعها من تحقيق الاهداف التي تسعى الى إنجازها (أبو سميرة، 2017)، ومن أجل العمل على إكتشاف الثغرات والأخطاء والتي تكون سببًا في ضعف أداء المؤسسات الانتاجية من حيث الاداء في العراق، وهذا ما دفع الى البحث عن سبل ووسائل أخرى أكثر فعالية لتلك المؤسسات، وبالتالي زيادة الاهتمام بعملية التدقيق الداخلى وتوسيع نطاق عملها.

وتزايد أهمية التدقيق الداخلى في المؤسسة الانتاجية لما لها من أثر على سير أداء العمل داخليا بهدف تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم ربحية المساهمين وضمان استمرارية العمل وتقدمه وتحقيق أرباح مالية طائلة، نظرًا لضعف القطاع الانتاجي في العراق.

ولتغطية موضوع الدراسة، تم تقسيم البحث الى خمسة فصول الفصل الاول سيبين الاطار العام للدراسة الذي يحتوي على المقدمة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، المنهجية، الدراسات السابقة. اما الفصل الثاني سيظهر الاطار النظري التدقيق الداخلى في المبحث الاول، اما المبحث الثاني سيبين أداء المؤسسات الانتاجية من منظور من منظور بطاقة الأداء المتوازن الاطار النظري، اما المبحث الثالث علاقة التدقيق الداخلى في اداء المؤسسات الانتاجية. اما الفصل الثالث سيوضح منهجية الدراسة، بينما الفصل الرابع سيبين تحليل البيانات والفصل الخامس سيبين النتائج والتوصيات التي ستتوصل اليها الدراسة.

#### أسباب إختيار الدراسة

ان الدافع الاساسي لاختيار الموضوع الحالي يعود بشكل اساسي الى أهمية دور التدقيق الداخلى بالنسبة لاداء المؤسسات الانتاجية. حيث تعتبر المؤسسات الانتاجية ذات أهمية كبيرة في الوقت الحالي، ويتطلب وجودها الاهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلى كي تستمر بشكل صحيح دون إعاقة في مسيرتها واداءها وتكبدتها خسائر كبيرة في الجمهورية العراقية، إضافة الى إيجاد وسيلة لحماية ممتلكات المنشأة، والعمل على توفير معلومات دقيقة وصحيحة عنها. ولأهمية البحث في موضوع التدقيق الداخلى والتعمق في جميع جوانبه.

#### أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة الى واقع الأهمية المستقبلية لدور التدقيق الداخلى في المؤسسة؛ وكون التدقيق الداخلى من بين أهم الوظائف الهامة والاساسية في المنظمات؛ وكونه يساهم في ضبط الاداء بالمنظمات وتطويرها لاسيما المنظمات الانتاجية التي تحتاج الى تطوير من ناحية الاداء كي تستمر في مسارها الصحيح وتحقيق أهدافها. الا ان تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال امكانية تطبيقها في الواقع العملي على بعض المؤسسات الانتاجية في العراق والتي

تساعد في إعطاء نتائج موضوعية حول العلاقة القائمة بين التدقيق الداخلي وأداء المؤسسات الانتاجية العراقية، وتتجلى هذه الأهمية في الآتي:

- تسليط الضوء على أهمية التدقيق الداخلي وذلك من خلال تقديم الأدلة والاثباتات لتأثيره على واقع أداء المؤسسات الانتاجية ميدانيًا.
  - إبراز النقاط والأفكار التي تبين أهمية الدراسة وتسليط الضوء على ضرورته القصوى على الاقتصاد العراقي.
  - تتجلى أهمية الدراسة في دور التدقيق الداخلي في ضبط أداء المؤسسات الانتاجية.
  - تزويد المؤسسات الانتاجية بالنتائج والتوصيات لكي يستفيدوا منها.
  - فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين بالبحث العلمي، وذلك لتزويدهم بنتائج الدراسة والتوصيات لإستمرار البحث.
- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

أدت الفضائح المالية الى ضعف وتقليص دور أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات الانتاجية، وهذا ما دفع إلى ضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي بشكل متزايد نظرًا الى دوره الهام لما بالمؤسسات الحديثة، الا ان العديد من الباحثين أشاروا الى هذا الضعف، وعدم اعتماد هذه المؤسسات على وظيفة التدقيق الداخلي وعدم إعطائها الأهمية الكافية. أن التدقيق الداخلي يعد من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات لما له من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وقد شهدت العراق خلال السنوات الأخيرة إفلاس العديد من المؤسسات نتيجة لإنعدام آلية الرقابة داخل المؤسسات الانتاجية والذي قد ينعكس على أداء اعمالها وبالتالي ضعفها، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية على الشكل التالي:

ما هي علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق؟ (دراسة تجريبية بالتطبيق على عدد من المؤسسات الانتاجية العراقية)

وبناء على السؤال الرئيسي، تم حصر نطاق تطبيق الدراسة على عينة من الشركات الانتاجية في العراق، حيث وضعت الاسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق ؟
- هل هناك علاقة بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق؟
- هل هناك علاقة بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق؟

#### فرضيات الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهميته والهدف منه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### - الفرض الرئيس

H0: لا يوجد علاقة بين التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

H1: يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

#### - الفرض الفرعي الاول:

H0: لا يوجد علاقة بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

H1: يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

#### الفرض الفرعي الثاني:

H0: لا يوجد علاقة بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.



H1: يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.  
الفرض الفرعي الثالث :

H0: لا يوجد علاقة بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

H1: يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.  
أهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق عدد من الأهداف المتمثلة بالآتي:

- هدفت الدراسة الى إظهار علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق من خلال دراسة ثلاث أبعاد أساسية ذات صلة بالتدقيق الداخلي (الاستقلالية، الكفاءة المهنية، أداء التدقيق الداخلي) على أبعاد أداء المؤسسات الانتاجية العراقية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العمليات المالية) بالتطبيق على عينة من المؤسسات الانتاجية العراقية. ومن هذا الاهداف هي التالية:
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدقيق الداخلي، أداء المؤسسات الانتاجية.
- تحديد العلاقة بين التدقيق الداخلي وأداء المؤسسات الانتاجية في العراق .
- قياس العلاقة بين الاستقلالية وأداء المؤسسات الانتاجية في العراق.
- بيان العلاقة بين الكفاءة المهنية وأداء المؤسسات الانتاجية في العراق .
- إظهار العلاقة بين أداء التدقيق الداخلي وأداء المؤسسات الانتاجية في العراق.
- لمعرفة المؤشرات المعتمدة في المؤسسات الانتاجية (عينة الدراسة) لتقييم أداءها الانتاجي.
- الخروج بتوصيات ومقترحات حول النتائج التي ستظهرها الدراسة.

#### منهجية البحث المعتمدة

الهدف من الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً للحصول على أدق النتائج من خلال جمع وتحليل المعلومات المتراكمة بخصوص الموضوع.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الانتاجية في العراق خلال العام 2023. حيث تم إختيار عينة قصدية. وتم توزيع ما يقارب 200 إستمارة إستبيان، وذلك لتحليل نتائجها للوصول الى الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها.

#### حدود الدراسة

- مجتمع الدراسة: موظفين من عدة مؤسسات إنتاجية في العراق
  - الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة علاقة التدقيق الداخلي في تطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق
  - الحدود المكانية: موظفين من عدة مؤسسات إنتاجية في العراق.
  - الحدود البشرية: تمثلت بمجموعة من المدققين الداخليين والموظفين بالمؤسسات الإنتاجية.
  - الحدود الزمانية: اذار 2023- تموز 2023
- المتغيرات المستقلة الفرعية: معايير الاستقلالية، الكفاءة المهنية واداء التدقيق الداخلي

يبين الجدول رقم 1 أدناه الاحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة الفرعية من متوسط حسابي، انحراف معياري، التواء الرسم البياني (Skewness) و تفرطه (Kurtosis).

بحسب ما تم التوصل اليه، فان معايير الاستقلالية تقع في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.8680 وانحراف معياري 0.6395

جدول رقم 1: التحليل الوصفي (المتوسطات) للمتغيرات الفرعية المستقلة

التفرطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات الاستبيان
-0.324	-0.590	0.8122	4.130	100	الاستقلالية هي جوهر التدقيق
-1.055	-0.131	0.9395	3.810	100	يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقل عن كل الموظفين والأنشطة التنفيذية للمنظمة.
-0.703	-0.224	0.8530	3.860	100	الاستقلال ضروري لتحقيق فعالية وظيفة التدقيق الداخلي
-0.801	-0.275	0.9502	3.690	100	يجب أن يكون المدقق الداخلي فسي المؤسسة مستقل عن الأنشطة المتعلقة بالرقابة الداخلية
-1.163	-0.130	0.9468	3.850	100	واجه المدقق بعض المشاكل عند القيام بوظيفته بنزاهة
-0.941	-0.034	0.63958	3.8680	100	التغير الكلي لمعايير الاستقلالية
0.848	-0.471	0.8315	3.660	100	في المؤسسة يتم تحديد الغش والاحتيال من قبل المدقق الداخلي
-0.236	-0.535	1.1315	3.450	100	التدابير التي يمكن أن تعزز كفاءة المدققين مهمة للكشف عن الغش وزيادة فعاليته
-0.992	0.010	1.1426	3.260	100	المراجعون في المؤسسة مؤهلون للقيام بوظيفة التدقيق.

التغير الكلي للكفاءة المهنية	0.135	-0.373	0.7365 0	3.4567	
يقدم مدير التدقيق الداخلي للرئيس الاعلى للدائرة خطة القسم وأداء نشاطه خلال السنة	-0.777	0.115	0.7961	3.750	100
يقوم مدير التدقيق الداخلي بالاشراف الفعال على المدققين وتوجيههم بالشكل الصحيح وتقييم ادائهم دوريا.	-0.865	-0.207	0.7644	4.040	100
يوثق المدققون العاملون في الدائرة نتائج عملهم في اوراق عمل ويحتفظون بها في ملفات خاصة	-0.423	-0.229	0.7720	3.900	100
يقوم مدير التدقيق الداخلي بالافصاح عن حالات عدم التقيد بمعايير التدقيق الدولية الصادرة من المعهد الامريكي للمدققين الداخليين	-0.007	-0.318	0.9231	3.580	100
التغير الكلي لاداء التدقيق الداخلي	-0.950	0.122	0.5815 5	3.8175	

المصدر: إعداد الباحث الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- ان معيار الكفاءة المهنية يقع أيضاً في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.4567 وانحراف معياري 0.73650
- ان اداء التدقيق الداخلي يقع أيضاً في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.8175 وانحراف معياري 0.58155
- كما تقع جميع معاملات الالتواء ضمن الحدود المقبولة البالغة  $\pm 3$ ، كما تقع معاملات التفرطح ضمن النطاق المقبول البالغ  $\pm 10$  أيضاً (Griffin, M. M., & Steinbrecher, T. D., 2013) مما يعني توزيع المتغيرات بشكل طبيعي (Normally distributed) وبالتالي يمكننا إجراء اختبارات حدودية لمزيد من التحليل.

– المتغيرات الفرعية التابعة: محور النمو والتعليم، محور العمليات الداخلية والمحور المالي

- يشير الجدول رقم 2 أدناه الى الاحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة الفرعية من متوسط حسابي، انحراف معياري، التواء الرسم البياني (Skewness) و تفرطحه (Kurtosis).
- بحسب ما تبين، فان محور النمو والتعليم تقع في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.7940 وانحراف معياري 0.67716
- كذلك فان محور العمليات الداخلية يقع أيضاً في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.6933 وانحراف معياري 0.63772

- علاوة على ما تقدم، فإن المحور المالي يقع أيضاً في توصيف الموافقة بمتوسط حسابي 3.7920 وانحراف معياري 0.71119
- كما تقع جميع معاملات الالتواء ضمن الحدود المقبولة البالغة  $\pm 3$ ، كما تقع معاملات التفرطح ضمن النطاق المقبول البالغ  $\pm 10$  أيضاً (Griffin, M. M., & Steinbrecher, T. D. 2013) مما يعني توزيع المتغيرات بشكل طبيعي (Normally distributed) وبالتالي يمكننا إجراء اختبارات حدودية لمزيد من التحليل.

جدول رقم 2: التحليل الوصفي (المتوسطات) للمتغيرات الفرعية التابعة

التفرطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات الاستبيان
-0.43 1	-0.164	0.7035	3.990	10 0	تساهم الاساليب الاشرافية في دفع الافراد أكثر لزيادة أدائهم
-0.04 5	-0.614	1.0257	3.720	10 0	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد وولائهم
0.43 9	-0.676	0.9290	3.840	10 0	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفياً و تكنولوجيا لتطوير أدائهم
-0.45 9	-0.130	0.9235	3.660	10 0	سياسة التدريب و التكوين في المؤسسة تزيد في قدرات الافراد و تحسن من خبراتهم.
0.95 1	-0.874	1.0261	3.760	10 0	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات.
0.59 2	-0.648	0.6771 6	3.794 0		التغير الكلي لمحور النمو والتعليم

- 0.10 5	-0.329	0.8841	3.690	10 0	الانتاج المعيب في المؤسسة ضئيل ويرجع لنوعية مواردها البشرية ووسائل الانتاج
- 0.49 7	-0.390	1.0228	3.620	10 0	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية
- 0.12 6	-0.426	0.7833	3.950	10 0	تقوم المؤسسة بتصميم وإعادة تصميم منتجاتها لتلبي تفضلات عملائها ورغباتهم.
0.20 1	-0.493	0.9252	3.750	10 0	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.
- 0.46 0	-0.347	0.9898	3.510	10 0	تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.
- 0.21 2	-0.527	1.0301	3.640	10 0	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد.
- 1.03 7	0.134	0.6377 2	3.693 3		التغير الكلي لمحور العمليات الداخلية
- 0.11 5	-0.546	0.8333	3.950	10 0	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة
0.33	-0.967	1.1679	3.640	10	يساهم تحليل نظام

3				0	التكاليف في معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيز أرباح المؤسسة
1.46 4	-1.013	0.8874	4.020	10 0	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا
0.58 7	-0.813	0.9417	3.890	10 0	ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمؤسسة
- 0.79 6	-0.515	1.2344	3.460	10 0	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات
0.96 6	-0.847	0.7111 9	3.792 0	10 0	التغيير الكلي للمحور المالي

SPSS المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

### اختبار الفرضيات

الجدول رقم 3: العلاقة بين كل من محور التدقيق الداخلي وأجزائه بأداء المؤسسات الانتاجية

مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	معامل A الثبات	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	العلاقة بين التدقيق الداخلي وأجزائه على أداء مؤسسات الانتاج
0.000	257.686	4.750E-19	0.851	0.724	التدقيق الداخلي ← أداء مؤسسات الانتاج
0.000	94.516	- 6.110E-17	0.701	0.491	معايير الاستقلالية ←

					اداء مؤسسات الانتاج
0.000	67.975	- 2.310E- 18	0.640	0.410	الكفاءة اداء المهنية مؤسسات الانتاج
0.000	119.528	- 5.019E- 17	0.068	0.549	أداء التدقيق الداخلي اداء مؤسسات الانتاج

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يفسر الجدول رقم 3 أعلاه نتائج اختبار (تحليل الانحدار البسيط) لاختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة كما يلي:

- يبين تحليل الانحدار البسيط هو صحة الفرض الرئيسي الذي يدعي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق وبدحض الفرض العدمي الذي ينفي وجود علاقة بين التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق. وذلك لان قيمة مستوى الدلالة p-value تساوي 0.000 أقل من 0.005 .
- يثبت الجدول أيضاً وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق وينفي الفرض العدمي الذي يحتمل انه لا يوجد علاقة بين الاستقلالية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق. هذا لأن قيمة مستوى الدلالة p-value تساوي 0.000 أقل من 0.005 .
- من جملة ما يمكن استنتاجه أيضاً من تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق. وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة p-value تساوي 0.000 أقل من 0.005 مما ينفي الفرض العدمي الذي ينص على عدم وجود علاقة بين الكفاءة المهنية وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.
- عند دراسة العلاقة بين آخر متغير فرعي (أداء التدقيق الداخلي) و أداء المؤسسات الانتاجية، تبين أن قيمة مستوى الدلالة p-value تساوي 0.000 أقل من 0.005 . هذا يدعم فرض وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق وينفي الفرض العدمي الذي يدعي أنه لا يوجد علاقة بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير أداء المؤسسات الانتاجية في العراق.

#### • النتائج

- ان أول أهداف التدقيق الداخلي هو الحماية حيث يجري الفحص والمطابقة بين الأداء الحقيقي والأسس المطروحة سابقاً لسياسات الشركات والاجراءات المحاسبية.
- هناك أيضاً أهداف مختلفة مثل البناء والتطوير وهذا يعني اقتراح التدابير المناسبة لتصحيح نتائج التدقيق والامتثال وتقديم المشورة للإدارة.
- ان تفعيل التدقيق الداخلي ينعكس ايجابياً على أداء المؤسسات وتنظيمها وتطورها وتصويب حساباتها وميزانها المالي مما يترجم وفرة في أعمالها وزيادة في أرباحها، وهذا ما توصلت اليه دراسة (جعيجع و شوق، 2018).

- يجب الأخذ بعين الاعتبار معايير استقلالية المدقق الداخلي واعطائه الثقة والحماية من قبل النافذين في الشركات لأداء عمله بنزاهه وكشف جميع المخالفات والاطخاء بكل صدق وأمانة. كما لا بد من اختيار الأكفأ والأجدر على القيام بمهامه وكشف عمليات الغش والاحتيال التي من شأنها افلاس الشركات والمؤسسات المالية، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (شويكي، 2014).

- ان وجود مدير التدقيق الداخلي ضروري لتصويب عمل المدققين وارشادهم والاشراف الفعال على عملهم وتقييم ادائهم دوريًا، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسات (Yeboah, 2020)، (Hailemariam, 2014)، (مدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، 2007).

#### ● التوصيات

- ضرورة ادراك المؤسسات الانتاجية أهمية تبني التدقيق الداخلي وتفعيل أدائه لازدهارها وتقدها والحفاظ على مواردها وأصولها.

- المشاركة الفعالة للمستثمرين، أصحاب رؤوس الأموال والمدراء في الندوات والمؤتمرات التي تسلط الضوء على أهمية التدقيق الداخلي وانعكاساته على الانتاج .

- ضرورة اعتماد دورات عملية تدريبية في الجامعات لطلاب ادارة الأعمال والمتخصصين بالشق المالي لتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم دخول سوق العمل بالقوة المطلوبة.

- يمكن للحكومات اجراء مباريات بهذا الخصوص لاختيار الأكفأ الذي بإمكانه تحمل المسؤوليات المناطة به بطريقة احترافية لتفادي الأخطاء وكشف جميع احتمالات الغش والاحتيال.

#### قائمة المراجع

- أبو سميرة، حازم، (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة . مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى، غزة.
- جمال جعيجع، و حسام شوق. (2018). دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية بولاية المسيلة-. رسالة أعدت لنيل رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- جمعة، حلي. (2009). المدخل الى التدقيق و التأكيد الحديث. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جوان، صورية. (2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع.
- صيام، أمال، (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الأزهر، غزة، فلسطين.

- Hailemariam, S. (2014). ). Determinants of Internal Audit Effectiveness in the Public Sector . Case Study in Selected Ethiopian Public Sector Offices. Doctoral Dissertation, Jimma University, Jimma.
- Yeboah, E. (2020). Critical Literature Review on Internal Audit. Department of Accounting and Finance, KNUST School of Business, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Yeboah, E. (2020). Critical Literature Review on Internal Audit. Department of Accounting and Finance, KNUST School of Business, Kwame



## The role of higher education programs in providing students with work and life skills

Dr. Viola Makhzoum	DR. Amal Safwan Hawari
Saint Joseph university of Beirut <a href="mailto:violla.makhzoum@net.usj.edu.lb">violla.makhzoum@net.usj.edu.lb</a> Doi: <a href="https://doi.org/10.47631/">https://doi.org/10.47631/</a>	Modern University for Business & Science <a href="mailto:amal.hawari@mubs.edu.lb">amal.hawari@mubs.edu.lb</a>

### Abstract

The 21st-century skills in the world of education refer to a shift in classroom strategies and curricula to equip students to meet the demands of the rapidly evolving era we are currently living in and will experience in the near future. Every citizen in the 21st century is increasingly required to engage in cross-cultural communication, critical thinking, technological integration, and much more. In a time witnessing an educational transformation, there is no longer room for rote memorization of facts and figures but rather education involves seeking answers through analysis, inference, and exploring unfamiliar environments.

The aim of this study is to assess the extent to which higher education programs in Lebanon contribute to equipping students with these skills. This research adopted a descriptive methodology, and the sample comprised faculties from three universities. The study instrument used was a questionnaire, and data were collected via mail from a total of 304 students.

One of the notable findings of this research is that higher education curricula play a significant role in equipping students with the required skills for entering the job market. This is achieved through continuously evolving course offerings and the teaching methodology adopted by instructors, whether in physical or remote learning environments.

Keywords: 21st-century skills, employability skills, adaptability, self-direction, social interaction, productivity."

**Keywords:** Al- Tahir bin Al-Mutahhar; Al-Maqdisi; Al-Bidaya wal-Tarikh; Religious Critique.

## دور برامج التعليم العالي في اكساب الطلاب مهارات العمل والحياة معاً

د. أمل صفوان هوارى	د. فيولا مخزوم
الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم <a href="mailto:amal.hawari@mubs.edu.lb">amal.hawari@mubs.edu.lb</a>	جامعة القديس يوسف في بيروت <a href="mailto:violla.makhzoum@net.usj.edu.lb">violla.makhzoum@net.usj.edu.lb</a>

## المستخلص

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات هائلة في مختلف مجالات الحياة، مما يحفز المؤسسات على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير النقدي والابتكار. تعتبر مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن إعداد الأفراد لهذه التحديات، وتزويدهم بمهارات تتجاوز مجرد الحفظ والتلقين. مهارة التفكير النقدي تبرز كأحد المهارات الرئيسية الضرورية في هذا السياق، إذ تساهم في تشكيل شخصية الأفراد وتدريبهم على الحوار والتقييم الموضوعي للمعلومات.

لقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات للدراسة الميدانية. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بأنّ لمناهج التعليم العالي وأسلوب التعلم في الصف دوراً بارزاً في اكساب الطلاب المهارة النقدية التي تعتبر من أهم المهارات التي يجب ان يتمتع بها جيل القرن 21.

الكلمات المفتاحية: مهارات القرن الحادي والعشرين، مهارات العمل والعيش معاً، مهارة المرونة النفسية، مهارة التوجيه الذاتي، مهارة التفاعل الاجتماعي، مهارة الانتاجية.

## 1. المقدمة

إنّ القرن الحادي والعشرون يتميز بتطورات متعددة في جميع جوانب حياة الإنسان، سواء من الناحية المعرفية أو التكنولوجية أو التعليمية، إلى جانب مهارات الحياة (توق، 2021). نحن نعيش في عصر المعرفة والتنافس الاقتصادي والتكنولوجي بين الدول، مما يجعل المنظمات بحاجة إلى موظفين يتمتعون بمهارات تمكنهم من التكيف ما بين العمل والحياة، والاعتماد على التقنيات الحديثة في التواصل مع الآخرين. إنّ البشرية بأكملها تواجه تحديات متعددة في هذا العصر، سواء في الجوانب الاجتماعية مثل التغيرات المناخية وظهور بعض الأمراض والأوبئة الجديدة، أو في الجوانب الاقتصادية مع التحولات والابتكارات والمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى التحديات الشخصية، وأبرزها احتياج الفرد للحصول على وظيفة تتلاءم مع طموحاته وتساهم في سعادته واستقراره (الصغير، 2019). ولما كبت هذه البيئة السريعة التغير والمعقدة، هناك عدة مهارات تُمكن أصحابها من التعامل مع جميع التحولات المذكورة سابقاً. وهذه المهارات ليست جديدة في هذا القرن فقط، بل تمتد من المهارات الأساسية التي كانت موجودة في الماضي، مع إضافة ما يُمكن الفرد من العيش بشكل أكثر فعالية في زمن تزايد الطلب على المهارات والكفاءات الجديدة.

هذا القرن الحادي والعشرون، الذي يقوم على اعتماد وتطوير المعرفة والاقتصاد المعرفي، يتطلب تحضير أجيال من المتعلمين الذين يمتلكون المهارات الضرورية لاستكشاف المعرفة واستخدامها والمشاركة بها وإضافة إليها. هذا لا يتحقق إلا من خلال المؤسسات التعليمية، وخاصةً مؤسسات التعليم العالي. لذلك، فإن التعليم العالي، وفي ظل كل هذه المتطلبات، يواجه تحديات كبيرة حددها التقرير العالمي لليونسكو لعام 2019 بحسب ما ورد في دراسة (العنزي، 2019)

حيث يسعى إلى تعزيز استيعاب العلوم والتكنولوجيا ورفع المهارات والكفاءات المهنية وتطوير المجتمع ليصبح مجتمعاً للمعرفة يمكنه المنافسة في سوق العمل العالمية. وخاصةً أن التعلم المستمر طوال الحياة هو الوسيلة الأمثل التي لا بد من عنها للجميع.

ونظراً لأن التعليم لا ينتهي في فترة زمنية محددة، بل يمتد على مدار حياة الإنسان، فإنه يمكنه دائماً اكتساب كل جديد. ومنذ أن تُعتبر الجامعة من أبرز المؤسسات في نظام التعليم والتنشئة الاجتماعية، وتمثل قمة الهرم في نظام التعليم، فقد اكتسبت مجموعة من السمات مع مرور الوقت. إنها مكان التميز الفكري وتنمية العقل، والمعرفة الموضوعية، بالإضافة إلى كونها مكاناً لإنتاج المعرفة لذاتها ونقلها لمن يستطيعون استيعابها والاستفادة منها.

تتطلب هذه الحقائق الجديدة خبرات ومهارات لا تتوافر لجامعات التدريس والتلقين، التي لا يوجد لها مكان في مجتمع تتضاعف فيه المعرفة بسرعة كبيرة. في هذا السياق، تأتي الصدارة للجامعات التي تعتمد مناهجها على تمكين الطلاب من التقنيات المتقدمة في القرن الحادي والعشرين. ولتقوم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدورها الفاعل، عليها أن تتفاعل بفعالية مع المجتمع لفهم احتياجاته ونقاط ضعفه، والمساهمة في تسريع حركة تطوره. يجب أن تحدد الجامعات الأدوار التي يجب أن تتخذها والأولويات المطلوبة، ووضع استراتيجيات وخطط لتطوير رأس المال البشري واستثماره في تنمية قدرات طلاب التعليم العالي.

لذا، يسهم التعليم العالي في بناء شخصية الطالب وتطوير المعارف والمهارات العقلية والسلوكية لديه، ويمكنه من الاعتماد على ذاته واتخاذ القرارات بحكمة ومنطق. هنا، لا نعني الاستقلالية المطلقة، ولكن الثقة بالنفس وعدم الاعتماد المطلق على الآخرين، مما يشجع الطلاب على المبادرة والإبداع، وهو المعيار الأساسي في العمل الجامعي.

كما إنَّ ازدياد التنافس وتضاعد التحديات العالمية مثل الانهيارات المالية، والتغير المناخي، والنزاعات، والتهديدات الأمنية، والنمو السكاني، جعل تطوير هذه المهارات لدى الطلاب أمراً حيوياً. إذا لم تتوفر هذه المهارات، يمكن أن تكون هناك فجوة كبيرة بين العالم الجامعي والعالم الوظيفي. وهذه الفجوة تكلف الشركات مبالغ كبيرة للبحث عن العمالة المهرة وإعادة تأهيل الموظفين الجدد. عصر المعرفة يحتاج إلى عمال مدربين جيداً وقادرين على استخدام القدرات العقلية والأدوات الرقمية في حياتهم اليومية.

بناءً على هذا السياق، سنقدم الإشكالية التي دفعتنا لإجراء هذا البحث، وسنسلط الضوء على النظريات التي تناولت هذا الموضوع. بعد ذلك، سنستعرض الدراسات السابقة - سواء باللغة العربية أو اللغات الأجنبية - التي تركزت على الفكرة الرئيسية لهذا البحث. ومن ثم، سنقدم الفائدة العلمية المرجوة.

## 2. إشكالية البحث

تعاني جميع أشكال المنظمات في العصر الحالي من ضغوطات تفرضها التطورات الحديثة، حيث يُشترط وجود رأس مال بشري متميز، مجهز بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة، متمتعاً بمستوى عالٍ من الإبداع والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات (سلام، 2020). هذه المتطلبات تضع ضغوطاً كبيرة على مؤسسات التعليم العالي، التي يجب عليها التميز في الأداء والبرامج التعليمية لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين وضمان بقائها وتنافسيتها.

ومن هنا، يُلزم مؤسسات التعليم العالي بتطوير استراتيجيات مثلى للاستثمار في العقول البشرية وتنميتها، والاستفادة الكاملة من هذه القدرات نحو تحقيق الإبداع والابتكار باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

بدأت فكرة هذا التحدي تتجسد في مفهوم مشكلة "فجوة مهارات القرن الحادي والعشرين" الذي طرحته ترلينج وفادل في عام 2009 (Trilling & Fadel, 2009) هذه الفجوة تشير إلى الاختلاف الكبير بين مهارات العمال المطلوبة في السوق

وتكلفة تدريبهم وتأهيلهم للوصول إلى المستوى المطلوب، مما يتطلب تكلفة مالية كبيرة للشركات. ومن الواضح أن تعزيز كفاءات القرن الحادي والعشرين يحتاج إلى نظم تعليمية متطورة. وعليه، أجرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أبحاثاً حول تطوير المهارات الأساسية، واستنتجت أن الأنظمة التعليمية في القرن الحادي والعشرين يجب أن تساعد الطلاب في تنمية المهارات والكفاءات الملائمة لتحقيق تطورهم الشخصي والاجتماعي، ولا بد من التغلب على الفجوة بين سوق العمل والمهارات المتاحة لدى الأفراد. على مستوى عالٍ، يعتمد تعليم كفاءات القرن الحادي والعشرين على الافتراض بأن وظائف المستقبل وأنماط الحياة القادمة ستفرض متطلبات جديدة على الأفراد، كما أوضحت دراسة الطيب عام (2020) حيث يظهر هذا التحول الكبير من العصر الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي أهمية المعرفة في حياة الأفراد، إذ تستمر الوظائف ذات الصلة بالعصر الصناعي في الانحسار خلال القرن الحادي والعشرين، بينما تستمر الوظائف المعتمدة على المعرفة في النمو. للانضمام إلى هذه الوظائف، يجب أن نعمل على اكتساب المهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين وتطويرها (الكبيسي، 2021). لذلك، يتعين التفكير في تحديات السيطرة الرقمية على جميع جوانب الحياة، والتي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال اكتساب مجموعة من المهارات والكفاءات الضرورية للفرد للمشاركة في مجتمع متسارع التغيير. وعلى الرغم من أن الدراسات التي تربط بين التعليم العالي ومهارات القرن الحادي والعشرين كانت قليلة جداً على الصعيد المحلي، فقد دفعنا ذلك إلى البحث عن الدور الذي يلعبه التعليم العالي في لبنان في تنمية مهارات وكفاءات الطلاب المتعلقة بالعمل والحياة في ظل متطلبات القرن الحادي والعشرين.

### 3. أسئلة البحث

وفي ضوء الإشكالية المطروحة في المقدمة، يُمكن طرح التساؤلات البحثية الآتية:

السؤال الأساس: هل تساهم برامج التعليم العالي في لبنان في اكتساب الطلاب مهارات الحياة والعمل معاً تبعاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين؟ تتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي العلاقة بين برامج التعليم العالي في لبنان واكتساب الطالب مهارة المرونة والتكيف؟
- ما هي العلاقة بين برامج التعليم العالي في لبنان واكتساب الطالب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي؟
- ما هي العلاقة بين برامج التعليم العالي في لبنان واكتساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي؟
- ما هي العلاقة بين برامج التعليم العالي في لبنان واكتساب الطالب مهارة الانتاجية؟

### 4. فرضيات البحث

لقد تألفت فرضيات البحث من فرضية أساس وأربعة فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الأساس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطلاب مهارات الحياة والعمل معاً تبعاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين. تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطالب مهارة المرونة والتكيف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطالب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطالب مهارة الانتاجية.

## 5. مجتمع البحث

لقد أُجريت الدّراسة الميدانيّة على عينّة من الجامعات الخاصّة في لبنان، وقد اختيرت الجامعات التي طُبقت عليها الدّراسة بواسطة العينّة القصدية. والجامعات عددها ثلاثة. أما الكليات التي تمّ اختيارها من بين الجامعات الثّلاث التي أُجريت الدّراسة الميدانيّة عليها، فهي:

كلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم التربوية

## 6. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في هذا البحث على دراسة العلاقة بين برامج التعليم العالي ودورها في إكساب الطلاب مهارات العمل والحياة معًا.

- الحدود المكانية: عينة من الجامعات الخاصّة في لبنان ضمن محافظة بيروت وضواحيها.

- الحدود الزمانيّة: أُجريت هذه الدراسة في العام الجامعي 2022-2023.

- الحدود البشرية: الطلاب في كليتي إدارة الأعمال والعلوم التربوية في الجامعات التي شملتها العينّة.

## 7. منهجية البحث

يتبنى المنهج الوصفي في هذه الدراسة نهجًا يعتمد على استعراض وتحليل المراجع المتاحة التي تتناول مواضيع الدراسة، وخاصة تلك التي تناولت مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين ومهارات الحياة والعمل بشكل نظري وتطبيقي. يعتمد هذا النهج بحسب (المغربي، 2020) على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ووصفها بشكل دقيق وتحليلها بطريقة كمية وكمية.

يقدم التعبير الكيفي وصفًا شاملاً للظاهرة ويسلط الضوء على خصائصها، بينما يقدم التعبير الكمي معلومات رقمية توضح مقدار أو حجم الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى. يركز هذا المنهج على المسح الميداني للحصول على المصادر الرئيسية من خلال استخدام أداة الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية.

## 8. بناء أداة البحث

## 1.8. اختبار ألفا كرونباخ

يوضح لنا الجدول رقم (1) نتيجة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان على النحو الآتي:

الجدول رقم (1): نتيجة ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه إلى الطلاب

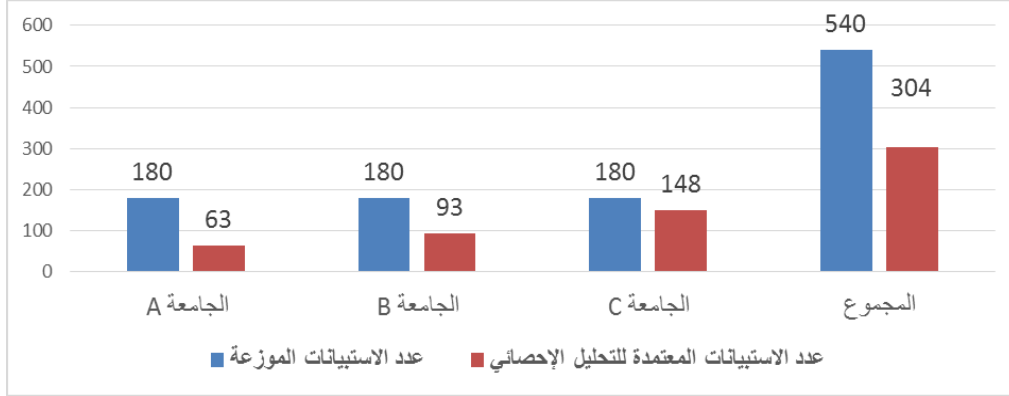
N of Items	Cronbach's Alpha	المحاور
5	0.700	المحور الأوّل: العلاقة بين برامج التعليم الجامعي واكساب الطالب مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي
5	0.712	المحور الثّاني: العلاقة بين برامج التعليم الجامعي واكساب الطالب مهارات المرونة والتكيف
8	0.706	المحور الثّالث: العلاقة بين برامج التعليم الجامعي واكساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي والثقافي
5	0.710	المحور الرابع: العلاقة بين برامج التعليم الجامعي واكساب الطالب مهارات الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

## 2.8. توزيع أداة البحث (الاستبيان)

لقد تمّ توزيع الاستبيان المتعلّق بالطلاب من الجامعات الذين تألفت منهم العينة وفقاً للرّسم البياني رقم 1 على النحو الآتي:

الرسم البياني رقم (1): توزيع الاستبيان على الطلاب



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الرّسم البياني السابق، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على الطلاب (540) استبياناً، وقد حصلنا على (304) استبياناً فقط صالحاً للتحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم اكتمال الإجابة عن أسئلة الاستبيانات المتبقية، أو عدم الردّ عليها، أو الإجابة بطريقة عشوائية، كأن يختار الطالب عبارة (موافق جداً) للإجابة عن كامل بنود الاستبيان. وبذلك، تكون نسبة الإجابة (56%) من مجموع الاستبيانات المرسلّة إليهم عبر بريدهم الإلكتروني، لمعرفة ما إذا كانت المعارف التي تلقوها أثناء دراستهم تتوافق مع متطلبات سوق العمل وتلائم المهارات والكفايات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين. لقد صبغت محاور الاستبيان بعبارة ومفردات واضحة على أن يغطّي الاستبيان كافة المجالات المتعلّقة بالمعايير المعتمدة في بناء رأس المال البشري وفقاً لمتطلّبات القرن الحادي والعشرين.

## 9. عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

## 1.9. النتائج الديمغرافية

نقصد بالنتائج الديمغرافية دراسة مجموعة من خصائص الأفراد الذين شملتهم العينة، وهي الخصائص الكميّة، ومنها جنس الطلاب الذين شملتهم العينة وأعمارهم، بالإضافة إلى الخصائص النوعيّة ومنها العوامل الاجتماعيّة كالخصائص الجامعيّة، وسنوات عملهم في المدارس التي جرت فيها الدّراسة الميدانيّة، وقد جاءت النتائج الديمغرافيّة على الشكل الآتي:

## 1.1.9. توزيع الطّلاب بحسب متغيّر الجنس

الجدول رقم (2): جنس الطّلاب الذين شملتهم العينة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
51.3	51.3	51.3	156	ذكر
100.0	48.7	48.7	148	أنثى

	100.0	100.0	304	Total
--	-------	-------	-----	-------

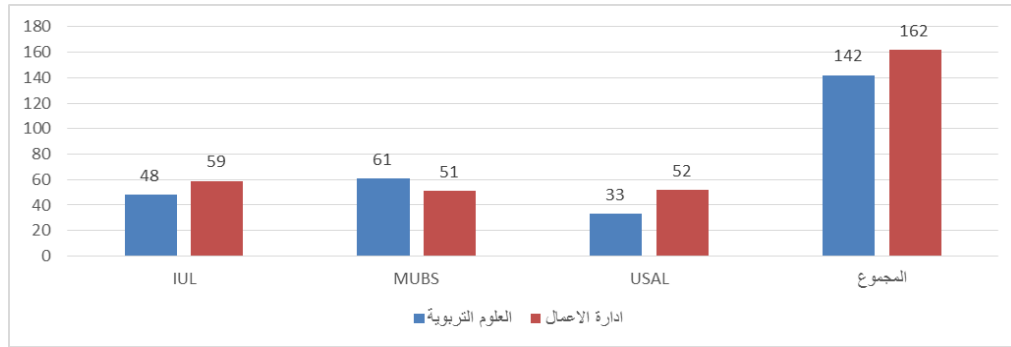
المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي spss.

تبيّن لنا، من خلال الجدول رقم (2) أنّ نسبة الطلاب الإناث الذين شملتهم العيّنة بلغت (48.7%)، مقارنةً بـ(51.3%) للذكور؛ وبذلك تكون النسب متقاربة، وليس هناك فرق كبير ما بين الإناث والذكور الذين أجابوا على هذا الاستبيان.

### 2.1.9. توزيع الطّلاب بحسب متغيّر الاختصاص العلمي

من خلال الرّسم البياني رقم (2) سوف نتعرّف على توزيع الطّلاب بحسب متغيّر الاختصاص العلمي على النحو الآتي:

الرّسم البياني رقم (2): توزيع الطّلاب بحسب الاختصاص العلمي



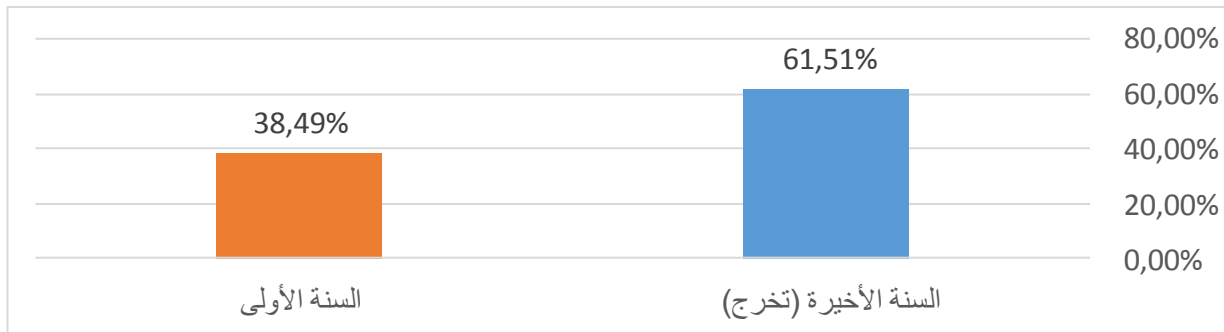
المصدر: كن إعداد الباحثة

تبيّن لنا، من خلال الرّسم البياني رقم (2) اعداد الطلاب المشاركين في تعبئة الاستبيان من كل اختصاص ومن كل جامعة.

### 3.1.9. توزيع الطّلاب بحسب متغير السنة الدراسية (السنة الأولى وسنة التخرج)

تبيّن لنا أنّ نسبة الطّلاب المشاركين في هذا البحث من السنة الأولى بلغت (38.49%). بينما الطلاب المشاركين من السنة الاخيرة أي سنة التخرج بلغت نسبتهم (61.51%). كما هو أدناه في الرسم البياني الاتي:

الرسم البياني رقم (3): توزيع الطّلاب بحسب متغير السنة الدراسية



المصدر: من إعداد الباحثة

## 10. التحليل الاحصائي لمجاور الاستبيان

### 1.10. العلاقة بين برامج التعليم العالي واكساب الطّلاب مهارات المبادرة والتّوجيه الذاتى

لقد تم من خلال هذا المحور قياس العلاقة بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطلاب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي. لا سيما وأنّ العلاقة بين برامج التعليم العالي واكساب الطلاب لهذه المهارات يمكن أن تكون وثيقة ومتداخلة بعدة طرق، فمن خلال تصميم البرامج الأكاديمية في الجامعات والكليات لتشجيع وتعزيز مهارات المبادرة

والتوجيه الذاتي. ذلك يمكن أن يتضمن تنظيم الدروس بطرق تحفز على التفكير النقدي وحل المشكلات، وتوفير فرص للعمل الجماعي والمشاريع العملية التي تعزز القدرة على اتخاذ القرارات والتوجيه الذاتي. في النهاية، البرامج التعليمية في الجامعات والكليات يمكن أن تكون بيئة مثلى لتنمية وتطوير مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي للطلاب، مما يساهم في تأهيلهم لمواجهة التحديات الأكاديمية والمهنية في المستقبل. وسيوضح لنا الجدول رقم (3) هذه العلاقة على النحو الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج العلاقة بين دور برامج التعليم العالي وبين اكتساب الطلاب مهارات المبادرة والتوجيه

Std. Deviation	Mean	Max	Min	N	
1.13	3.29	5	1	304	لدي المقدرة على التعلم الذاتي.
1.02	3.75	5	1	304	لدي المقدرة على تحديد الأهداف بدقة
1.04	3.50	5	1	304	لدي المقدرة على إدارة الذات
1.03	3.96	5	1	304	أتحمل مسؤولية ما أقوم به
0.95	3.92	5	1	304	لدي المقدرة على استيعاب المستجدات التكنولوجية والمعرفة الرقمية
0.74	3.68	5.00	1.00	304	اكتساب الطالب مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي spss.



تمّ، من خلال الجدول السابق السابق، تحليل المحور المتعلق بـ"اكتساب الطالب مهارات المبادرة والتّوجيه"، وكانت نتيجة المعدّل العام للمتوسّط الحسابي (3.68) بدرجة (قويّة). وهذا مؤشر جيد كون هذه المهارة هي إحدى ركائز الاقتصاد المعاصر، وداعمة لتمكين القدرة التنافسيّة. فلا يمكن للقوانين وحدها أو التّمول وحده أن يشجّع التّاس على المبادرة لخلق فرص عمل ما لم تكن هناك ثقافة داعمة للمبادرة وواعية لها يتمّ تأسيسها في مكوّنات النّظام التّعليمي، وأساليب التّنشئة الاجتماعيّة، ووسائط الإعلام، بالإضافة إلى إنشاء نماذج لمشاريع صغرى وابتكارات تقنيّة يتمّ احتضانها ورعايتها لتكون نماذج ناجحة يقتدى بها.

وقد أجاب معظم الطلاب بـ(موافق) على العبارة المتعلّقة بتحمّل المسؤوليّة في كلّ ما يقومون به، إذ بلغ المعدّل المتوسّط لهذه العبارة (3.96)، أيّ بدرجة (قويّة). إنّه مؤشر جيّد أن يكون للطلاب القدرة على تحمّل مسؤوليّة ما يصدر عنه من نتائج علميّة من خلال الأبحاث العلميّة، أو أن يتحمّل نتائج قرارات يتّخذها، سواءً في حياته العلميّة، أو العمليّة، أو حتّى الخاصّة، في المقابل بلغ أدنى معدل متوسط حسابي (3.29) في إجابات الطلاب عن عبارة "لدي القدرة على التّعلّم الذاتي"، بدرجة (ضعيفة). وعليه، إنّ التّعلّم الذاتي مهمّ للغاية، إذ يستطيع الفرد من خلاله تطوير ذاته واستغلال وقته أفضل استغلال. لذلك، على الفرد أن يطور هذه المهارة وأن يعود نفسه على تحصيل المعرفة ذاتيّاً من مصادرها الأساسيّة.

#### 2.10. العلاقة بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب مهارات المرونة والتكيّف

من خلال هذا المحور سنقوم بدراسة العلاقة بين برامج التعليم العالي وبين دورها في اكتساب الطلاب مهارات المرونة والتكيّف. إنّ برامج التعليم العالي تلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات المرونة والتكيّف لدى الطلاب. العلاقة بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب لهذه المهارات يمكن أن تتجلى من خلال تعزيز قدرة الطلاب على التكيّف مع بيئات جديدة ومتغيرة ويشجعهم على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجههم في المستقبل. كما أنّ البرامج الأكاديميّة يمكن أن تركز على تطوير مهارات المرونة من خلال المناهج التعليميّة المحدثّة والمتطورة. ذلك يمكن أن يشمل تعزيز القدرة على التفكير الابتكاري، وتشجيع المشاركة في مشاريع متنوّعة، وتوفير فرص لحل المشكلات بطرق مختلفة. باختصار، برامج التعليم العالي تلعب دوراً محورياً في تطوير مهارات المرونة والتكيّف لدى الطلاب، مما يساعدهم على التأقلم مع التغيرات السريعة في العالم الأكاديمي وسوق العمل والمجتمع بشكل عام. وسوف يوضح لنا الجدول رقم (4) هذه العلاقة على النحو الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج العلاقة بين برامج التعليم العالي ودورها في اكتساب الطالب مهارات المرونة والتكيّف

Std. Deviation	Mean	Max	Min	N	
0.92	3.79	5	1	304	لدي المقدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين وتقبل الآخر
0.84	3.75	5	1	304	لدي المقدرة

					على تقبل النقد البناء.
0.89	4.13	5	1	304	أتعلم من الأخطاء كي لا أكررها.
0.96	3.85	5	1	304	واجه المشاكل بسلاسة وتلقائية.
0.91	3.83	5	1	304	لا مانع لدي من التغيير عند ثبوت الخطأ بالأدلة المقنعة.
0.64	3.87	5.00	1.00	304	اكتساب الطالب مهارات المرونة والتكيف

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي spss.

لقد تم في الجدول السابق السابق، تحليل المحور السابع والمتعلق بـ"اكتساب الطالب مهارات المرونة والتكيف"، إذ بلغ المعدل المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.78)، أي بدرجة (قوية).

وقد نالت عبارة "أتعلم من الأخطاء كي لا أكررها" أعلى معدل متوسط حسابي (4.13) بدرجة الارتباط (قوية). إنه مؤشر جيد أن يكون لدى الطالب هذه المعرفة والدراية المهمة أن تكرر الخطأ ما هي إلا مضیعة للوقت، وأن التعلّم من الأخطاء وتحولها إلى درس يستفاد منه أفضل من التوقف عندها وتضييع الوقت. أمّا المعدل الأدنى، فقد نالتها عبارة "لدي القدرة على التعامل بمرونة مع الآخر وتقبّله"، وكانت نتيجتها (3.79)، بدرجة (قوية) أيضاً.

### 3.10. العلاقة بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب مهارة التفاعل الاجتماعي والثقافي.

إن أهمية هذا المحور ناتجة من أهمية المهارة التي نريد أن نقيس مدى اكتسابها أو اكتسابها من قبل الطلاب، إذ يُساعد اكتساب المهارة الاجتماعية الأفراد في تعزيز قدرتهم على المبادرة بالحوار، والمشاركة، والتفاعل؛ وفي هذه النقطة، يتّسم عمل المعلم الفعّال بالمبادرة والنزول إلى الميدان، ويجب أن يكون لديه القدرة على التفاعل، والمبادرة بالحديث، وتقديم المساعدة، فضلاً عن قدرته على الاستجابة لمبادرات الغير من حوار، أو شكوى، أو طلب مساعدة، أو المشاركة في أنشطة، وعلى المعلم أيضاً أن يساهم في الأنشطة الرياضية، والفنية، والدينية، والأدبية، ويستجيب للدعوات حتى يكون مشاركاً ومتفاعلاً مع الآخرين. ومن خلال الجدول رقم (5) سوف نجاب على المحور الثامن على النحو الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج العلاقة بين برامج التعليم العالي وبين درجة اكتساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي

## والثقافي

Std. Deviation	Mean	Max	Min	N	
0.93	3.57	5	1	304	لدي المقدرة على استقبال انفعالات الآخرين وتفسيرها.
0.90	3.62	5	1	304	لا استطيع العيش بمعزل عن الآخرين.
1.03	3.47	5	1	304	أرغب في اقامة نشاطات مشتركة مع الآخرين.
1.12	3.47	5	1	304	أشعر بالمسؤولية اتجاه المجتمع والوطن ككل.
1.15	3.21	5	1	304	أرغب في مساعدة الآخرين على تجاوز مشاكلهم.
1.12	3.55	5	1	304	أحب العمل الجماعي (روح الفريق)
0.97	3.68	5	1	304	لا مشكلة لدي في العمل مع

					أشخاص من ديانات متعددة
1.16	3.49	5	1	304	أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة
0.61	3.51	4.88	1.13	304	اكساب الطالب مهارة التفاعل الإجتماعي والثقافي

SPSS المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي.

من خلال الجدول السابق تم تحليل المحور المتعلق ب"اكساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي والثقافي"، حيث بلغت نتيجة المعدل المتوسط للمتوسط الحسابي العام (3.51)، بدرجة (متوسطة)، علماً أن المفكر جورج برنارد شو يقول: "أولئك الذين لا يستطيعون تغيير رأيهم لا يمكنهم تغيير أي شيء". لذلك، تكمن أهمية اكساب هذه المهارة في أن الفرد يتمكن من خلالها من التفاعل والتواصل مع الآخرين. وقد أجاب الطلاب بكلمة (موافق) في ما يتعلق بترحيبهم بالعمل مع أشخاص من ديانات متعددة، وقد بلغ المعدل المتوسط (3.68)، أي بدرجة (قوية)؛ وتأتي أهمية هذه الدرجة كدليل على أن الطالب يتعامل باحترام مع الغير، ولديه القدرة على التحوار مع الأفراد المختلفين عنه طائفياً أو دينياً، وهذا مؤشر جيد جداً ومهم في بلد كلبنان متعدد الديانات والطوائف، ويسعى دائماً إلى احترام قواعد العيش المشترك، بينما بلغ أدنى معدل متوسط حسابي (3.21) في إجابات الطلاب عن عبارة "أرغب في مساعدة الآخرين على تجاوز مشاكلهم" بدرجة (متوسطة). كذا نأمل أن تكون نتيجة معدل هذه العبارة أعلى، وذلك لأن الإنسان يُصادف في حياته العديد من الأشخاص الذين تؤرقهم المشاكل وتؤثر على علاقتهم بالآخرين، ويشعرون بالحاجة إلى استشارة ما أو مساعدة من الآخرين كي يُساعدوهم هؤلاء على تخطي مشكلاتهم أو يُساندوهم معنوياً.

#### 4.10. العلاقة بين برامج التعليم العالي واكساب الطلاب مهارات الإنتاجية.

من خلال هذا المحور سنقوم بقياس العلاقة بين برامج التعليم العالي ودورها في اكساب الطلاب مهارات الإنتاجية إن برامج التعليم العالي لها تأثير كبير على تطوير مهارات الإنتاجية لدى الطلاب. لا سيما وأن هذه البرامج تهدف الى تطوير المعرفة والمهارات الأكاديمية الضرورية للطلاب في مجالات مختلفة. تزويد الطلاب بالأدوات والمعرفة اللازمة يساهم في زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية. وتركز على التعلم العملي من خلال مشاريع البحث، الدروس العملية، والتدريبات العملية. هذا يعزز مهارات الإنتاجية عند الطلاب من خلال تجربة العمل الفعلي في مجالاتهم الدراسية. كما أنها تعزز الابتكار وروح ريادة الأعمال تساهم في تنمية مهارات الإنتاجية. تشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي وتطوير مشاريعهم الخاصة يعزز قدرتهم على الإنتاجية والابتكار. ويوضح لنا الجدول رقم (6) مدى اكساب الطلاب المهارة الإنتاجية على النحو الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج العلاقة بين برامج التعليم العالي ودرجة اكساب الطّالِب مهارات الإنتاجية

Std. Deviation	Mean	Max	Min	N	
1.21	3.38	5	1	304	لدي المقدرة على وضع الأهداف وتحقيقها.
1.22	3.38	5	1	304	لدي المقدرة على تنفيذ مهام متعددة.
1.20	3.50	5	1	304	لدي المقدرة على تحديد الأولويات في العمل بشكلٍ دقيق.
1.13	3.56	5	1	304	لدي المقدرة على استثمار نقاط القوة الموجودة في الآخرين لتحقيق إنجاز مشترك.
1.10	3.46	5	1	304	أحترم التنوع في فريق العمل.
0.81	3.46	5.00	1.00	304	اكساب الطالِب مهارات الإنتاجية

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي

في الجدول رقم (6) تم تحليل المحور المتعلق بـ"اكساب الطّالِب مهارات الإنتاجية"، حيث بلغت نتيجة المعدّل العام لهذا المحور (3.46)، بدرجة (متوسطة)، والهدف من اكساب الفرد هذه المهارة هو قدرته على تقديم أفكارٍ جديدة للإنتاج

وتطويره، لا سيّما أنّ تطوير المنتجات يُساهم في إنعاش الحركة الاقتصادية وتقديم الخدمات التي تُساعد في جعل المجتمع مجتمعًا متطورًا.

أجاب الطلاب بكلمة (موافق) عن العبارة المتعلقة بقدرتهم على استثمار نقاط القوة الموجودة لدى الآخرين لتحقيق إنجاز مشترك، وقد بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.56) بدرجة (قويّة)، وهذا مؤشر جيّد لأنّ الاستثمار في رأس المال البشري للأفراد لا يتحقّق إلا عبر تطوير مهاراتهم وقدراتهم والاستفادة منها في العمليات الإنتاجية. أمّا المعدّل المتوسط الحسابي الأدنى في هذا المحور، فكان في إجابات الطلاب عن عبارة "لديّ القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها"، وعبارة "لديّ القدرة على تنفيذ مهامّ متعدّدة" إذ بلغ (3.38) بدرجة (متوسّطة). تبين لنا من خلال الإجابات عن هاتين العبارتين أنّ الطلاب الذين شملتهم العيّنة ليس لديهم القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها، وقد يعود ذلك لقلّة الخبرة العملية، كونه لم يمرّ وقتٌ طويل على تخرّجهم، أو لعدم الخبرة العملية، أو لعدم توافر كافّة الشّروط المطلوبة. أمّا في ما يتعلّق بالقدرة على تنفيذ مهامّ متعدّدة، فكانت النتيجة واقعيّة لأنّه من الصّعب إيجاد شريحة كاملة لديها القدرة ذاتها والمهارة ذاتها وبنفس الدّرجة من القوّة والترابط.

11. الاختبار التائي للمهارات التي يمتلكها الطّلاب.

الجدول رقم (7): الاختبار التائي للمهارات التي يمتلكها الطّلاب

One-Sample Test						
	Test Value = 3.5					
	T	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lo wer	Up per
اكتساب الطالب مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	4.34	303	0.00	0.18	0.1 0	0.2 7
اكتساب الطالب مهارات المرونة والتكيف	10.0 2	303	0.00	0.37	0.3 0	0.4 4

اكساب الطالب المهارات الإجتماعية	0.20	303	0.84	0.01	- 0.0 6	0.0 8
اكساب الطالب المهارات الإنتاجية	- 0.90	303	0.37	-0.04	- 0.1 3	0.0 5

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول رقم (7) تم ملاحظة الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي و اكساب الطالب المبادرة والتوجيه الذاتي، وذلك لأن  $\alpha=0.05 \leq \text{sig}=0.00$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي و اكساب الطالب المهارات المرنة الفكرية، وذلك لأن  $\alpha=0.05 \leq \text{sig}=0.00$ .

#### 12. مقارنة النتائج الديمغرافية للطلاب مع مدى اكسابهم مهارات الحياة والعمل معاً.

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كان هناك علاقة بين البيانات الديمغرافية للطلاب بين اكسابهم هذه المهارات على النحو الآتي:

#### 1.12. دراسة العلاقة ما بين جنس الطالب و اكسابه مهارات الحياة والعمل معاً.

من خلال الجدول رقم (8) سوف نقوم بدراسة العلاقة ما بين متغير الجنس الخاص بالطلاب و اكسابهم مهارات الحياة والعمل معاً على النحو الآتي:

الجدول رقم (8): دراسة مدى اكساب الطالب مهارات الحياة والعمل معاً من خلال متغير الجنس					
الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	أنثى	148	3.44	0.52	0.04
	ذكر	156	3.40	0.59	0.05
مهارات المرونة والتكيف	أنثى	148	3.45	0.61	0.05
	ذكر	156	3.48	0.60	0.05
المهارات	أنثى	148	3.32	0.60	0.05

الإجتماعية	ذكر	156	3.39	0.53	0.04
المهارات الإنتاجية	أنثى	148	3.38	0.75	0.06
	ذكر	156	3.62	0.71	0.06

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي spss.

من خلال الجدول السابق تم التعرف على معدّل المهارات لدى كلٍ من الإناث والذكور، حيث أننا لم نجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين معدّل الفروقات للمهارات ما بين الإناث والذكور؛ فنجدها متساوية. وللتوضيح أكثر، سوف ننتقل إلى

الجدول التالي:

الجدول رقم (9): إختبار العينة البسيطة المستقلة للمهارات التي يمتلكها الطلاب

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-	Mean	Std.	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	Equal variances assumed	1.19	0.28	0.75	302	0.45	0.05	0.06	-0.08	0.17
	Equal variances not assumed			0.75	299.865	0.45	0.05	0.06	-0.08	0.17
مهارات المرونة والتكيف	Equal variances assumed	0.74	0.39	-0.30	302	0.77	-0.02	0.07	-0.16	0.12
	Equal variances not assumed			-0.30	300.434	0.77	-0.02	0.07	-0.16	0.12
المهارات	Equal	0.18	0.67	-1.06	302	0.29	-0.07	0.06	-0.20	0.06



الاجتماعية	variances assumed									
	Equal variances not assumed			-1.06	293.315	0.29	-0.07	0.06	-0.20	0.06
المهارات الإنتاجية	Equal variances assumed	0.97	0.33	-2.79	302	0.01	-0.23	0.08	-0.40	-0.07
	Equal variances not assumed			-2.79	298.740	0.01	-0.23	0.08	-0.40	-0.07

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي

تبيّن لنا، من خلال الجدول السابق، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في "المهارات الإنتاجية"، وهذا يعني أنه توجد فروقات في اكساب هذه المهارة ما بين الإناث والذكور لأن  $\text{Sig} (0.01) \leq 0.05$ . بينما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في باقي المهارات.

في الجدول رقم (10) قُمنّا باعتماد اختبار "Test of Homogeneity of Variances"، لأننا نتعامل مع ثلاث مجموعات وأكثر من المتغيرات.

الجدول رقم (10): اختبار تجانس الفروقات الإحصائية للمهارات التي يمتلكها الطلاب					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	Based on Mean	2.32	2	301	0.04
		2.28	2	301	0.02
مهارات المرونة والتكيف	Based on Mean	2.40	2	301	0.09
		2.37	2	301	0.10
المهارات الاجتماعية	Based on	1.97	2	301	0.14

	Mean				
		1.86	2	301	0.16
المهارات الإنتاجية	Based on Mean	0.15	2	301	0.86
		0.26	2	301	0.77

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي

تبين لنا، من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال اختبار "Test of Homogeneity of Variances" أنّ العينة

متجانسة لأنّ  $Sig \geq 0.05$ ، ما عدا في مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي، وذلك يعود إلى أنّ  $Sig = 0.04 \leq 0.05$ .

2.10. دراسة العلاقة ما بين السنّة الدراسيّة للطلاب واكسابه مهارات الحياة والعمل معاً.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (11) تبين لدينا بأنّه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين دور السنّة

الدراسية للطلاب وبين اكساب الطالب مهارات الحياة والعمل معاً، وذلك يعود إلى أنّ:

$Sig = 0.0 \geq \alpha = 0.05$ .

الجدول رقم (11): دراسة العلاقة ما بين السنّة الدراسيّة للطلاب واكسابه مهارات القرن الحادي والعشرين				
النتيجة	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	السنّة الدراسيّة	المتغير
الفارق في المعدلات بين طلاب السنّة الأولى والأولى والأخيرة دال إحصائياً	0.01	3.07	السنّة الأولى	مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي
		3.43	السنّة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنّة الأولى والأولى والأخيرة دال إحصائياً	0.046	2.65	السنّة الأولى	مهارات المرونة والتكيف
		2.93	السنّة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في	0.00	2.76	السنّة	المهارات الإجتماعية

المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا		الأولى	3.35	السنة الأخيرة (تخرج)	
		السنة الأولى			
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة غير دال احصائيا	0.61	3.08	3.14	السنة الأخيرة (تخرج)	المهارات الإنتاجية

spss.المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي

### 3.10. العلاقة بين اختصاص الطالب ومدى اكسابه مهارات القرن الحادي والعشرين.

من خلال الجدول رقم (12) ستتم دراسة العلاقة ما بين اختصاص الطلاب تمكّنهم من مهارات الحياة والعمل معاً على

التجو التالي:

الجدول رقم (12): مدى اكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين بحسب متغير الاختصاص العلمي

	N	Me an	Std. De viation	Std. Err or	95% Confidence Interval for Mean		M in	M ax	
					Lo we r Bo un d	Up per Bo un d			
مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	تربية	162	3.8 4	0.6 4	0.1 1	3.6 3	4.0 6	1 8 0	4 8 0
	إدارة اعمال	142	3.8 7	0.4 9	0.1 0	3.6 7	4.0 7	3 0 0	5 0 0
	Total	304	3.7 5	0.7 2	0.0 7	3.6 1	3.8 9	1 4 0	5 0 0
مهارات المرونة والتكيف	تربية	162	3.3 9	0.6 6	0.1 1	3.1 7	3.6 1	2 0 0	4 4 0
	إدارة اعمال	142	3.4 2	0.7 4	0.1 5	3.1 2	3.7 3	2 0 0	4 4 0
	Total	304	3.4 8	0.6 4	0.0 6	3.3 5	3.6 1	2 0 0	4 4 0

المهارات الاجتماعية	تربية	162	3.5 8	0.6 8	0.1 1	3.3 5	3.8 1	1 . 7 5	5 . 0 0
	إدارة اعمال	142	3.3 1	0.6 7	0.1 3	3.0 3	3.5 9	2 . 0 0	4 . 0 0
	Total	304	3.4 9	0.6 9	0.0 7	3.3 6	3.6 2	1 . 7 5	5 . 0 0
المهارات الإنتاجية	تربية	162	3.8 0	0.5 3	0.0 9	3.6 2	3.9 7	2 . 7 5	5 . 0 0
	إدارة اعمال	142	3.5 3	0.9 6	0.1 9	3.1 4	3.9 2	1 . 0 0	5 . 0 0
	Total	304	3.6 4	0.7 3	0.0 7	3.4 9	3.7 8	1 . 0 0	5 . 0 0

المصدر: spss. من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي

.  $\alpha=0.05$  sig> ونتيجة للاختبار الإحصائي الذي قُمنّا به في الجدول السابق، تبين أنّ الدالة الإحصائية لجميع المهارات

على التحو التالي: homogeneity of variances: لذلك سوف ننقل إلى الجدول رقم (13) لإجراء اختبار

الجدول رقم (13): اختبار تجانس الفروقات الإحصائية لأكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين بحسب متغيّر الاختصاص العلمي					
		Levine Statistic	df1	df2	Sig.
مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي	Based on Mean	2.91	2	100	0.06
مهارات المرونة والتكيف	Based on Mean	2.14	2	100	0.12
المهارات الاجتماعية	Based on Mean	0.22	2	100	0.81
المهارات الإنتاجية	Based on Mean	3.23	2	100	0.04

المصدر: spss. من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي

تبين لنا، من خلال الجدول السابق، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختصاص الطالب واكسابه المهارات الانتاجية، وذلك لأن  $\text{Sig}=0.04 \leq \alpha=0.05$ .

## 12. اختبار فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة المرونة والتكيف.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة المرونة والتكيف

طبيعة العلاقة	برامج التعليم العالي	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.787
	0.000	مستوى الدلالة	

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، يمكن القول أن هناك علاقة بين برامج التعليم العالي واكساب الطلاب مهارة المرونة والتكيف، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.787 ما يشير إلى أن العلاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي.

طبيعة العلاقة	برامج التعليم العالي	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.869
	0.000	مستوى الدلالة	

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، يمكن القول أن هناك علاقة بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطلاب مهارة المبادرة والتوجيه الذاتي، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.869 ما يشير إلى أن العلاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي.

الجدول رقم (16): عامل الارتباط بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة التفاعل الاجتماعي.

طبيعة العلاقة	برامج التعليم العالي	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.889
	0.000	مستوى الدلالة	

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك

علاقة بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطلاب مهارة التفاعل الاجتماعي، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.889 ما يُشير إلى أنّ العلاقة إيجابية قويّة بين المتغيرين.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطالب مهارة الانتاجية.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطلاب مهارة الانتاجية

طبيعة العلاقة	برامج التعليم العالي	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		معامل ارتباط سبيرمان	مهارة الانتاجية
إيجابية قويّة	0.769	معامل ارتباط سبيرمان	مهارة الانتاجية
	0.000	مستوى الدلالة	

spss المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك

علاقة بين برامج التعليم العالي وبين اكساب الطلاب مهارة الانتاجية، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.769 ما يُشير إلى أنّ العلاقة إيجابية قويّة بين المتغيرين.

### 13. نتائج البحث

في ظلّ التغيرات المستمرة التي طرأت على المجتمعين المحلي والعالمي، أصبح تحديد المهارات الواجب اكسابها من قبل الأفراد المتعلمين أمراً أساسياً، لكي يتمكن هؤلاء من التعامل مع متطلبات المراحل اللاحقة التي ربما ستكون أكثر تعقيداً من المرحلة الراهنة.

من الهام جداً أنّ تستكمل مؤسسات التعليم العالي ما بدأتها من مراجعة مناهجها والعمل على تطويرها تبعاً لمهارات القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي سيساهم في بناء رأس مال بشري قادر على بناء منظمات متطورة مواكبة للتغيرات التي تطرأ على البيئتين المحلية والعالمية.

إنّ العملية التعليمية ليست إجراء إمتحانات وتلقين وحفظ، بل هي عملية مستمرة تتطلب تطوير المعرفة، والتنمية اللغوية، والتنمية التحفيزية.

إنّ النشاطات الجامعية التي يُشارك بها الطلاب تُساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

كما أثبتت هذه الدراسة أيضاً أنّ تعزيز استقلالية الطلاب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتحفيز والإنجاز.

إنّ الأسلوب الذي يعتمد عليه المعلم أثناء إعطائه المحاضرة، واستخدامه للوسائل التعليمية المتقدمة تُساهم في تنمية مهارات الطلاب وتُعزز من قدرة الطالب على ممارستها في حياته العملية والعلمية.

كما أثبتت الدراسة بأنّ أن بعض المعلمين ما زالوا يعتمدون أساليب التدريس التقليدية. ومع ذلك، لم يصرحوا بذلك في الاستبيانات التي أجابوا عنها، وذكروا أنّهم يعتمدون التعلم التعاوني والنشط معظم الوقت. من ناحية أخرى، ارتفع مستوى التحفيز عند الطلاب في تنمية مهاراتهم بعد اعتماد استراتيجيات التعلم النشط، وهذا يثبت فرضيتنا.

إنّ اعتماد الطرق المختلطة تُساهم بالاستكشاف الغني للعوامل التي تؤثر في اكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين، والدور الذي يلعبه المعلم في تنميتها.

## 14. المساهمة في المعرفة

يعتمد نظام التعليم العالي في لبنان برامج دراسية وأساليب تدريسية معينة، إذ يقوم القيمون على هذه العملية بمتابعة الطلاب لثلاث سنوات أو خمسة حسب الإختصاص معتمدين بترقيعه من سنة الى أخرى علامة نجاح تُحدد الأنظمة الداخليّة لكلّ جامعة، فضلاً عن إعتداد عدد أرصدة معين لإنهاء مرحلة جامعية والانتقال الى أخرى. ولكن العملية التعليميّة ليست إجراءً إمتحانات وتلقين وحفظ، بل هي عملية مستمرة تتطلب تطوير المعرفة، والتنمية اللغوية، والتنمية التحفيزية. وقد ركّزت دراستنا على إيجاد تأثير محتوى التّعلم، وأساليب التّدرّس، ومشاركة الطّلاب في النشاطات الجامعيّة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم. كما أثبتت أيضاً أن تعزيز استقلاليّة الطلاب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتحفيز والإنجاز.

تُساهم هذه الدراسة ذات الطرق المختلطة بالاستكشاف الغني للعوامل التي تؤثر في اكساب الطّلاب مهارات القرن الحادي والعشرين، والدور الذي يلعبه المُعلم في تنميتها، من قبل صانعي القرار من أجل بناء رأس مال بشري يُحافظ التطورات التي فرضتها البيئة المتطورة والسريعة التغير في هذا العصر. وعليه، إنّ صانعي السياسات يتمتعون بسلطة تُساهم في تغييرات كبيرة لتحسين هذه العوامل إذا ما تمّ إستخدامها بالطرق المدروسة والهادفة والصحيحة، لا سيما في محتوى التّعلم. وقد يستفيد المسؤولون أيضاً من النتائج التي توصلنا إليها من التسهيلات المتوافرة لديهم، وزيادة اعتماد التكنولوجيا في التّدرّس والتّعلم، وتشجيع التّعلّم النشط في الفصول الدراسيّة.

## 15. توصيات البحث

- ضرورة تبني الرؤى والمفاهيم العلمية التي تسهم في إحداث التجديد التربوي في ضوء تحديات ومستجدات العصر الرقمي بشقيه المعرفي والتكنولوجي.
- تبني التوجهات والاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلمين من خلال تصميم برامج الإعداد وفق خطة استراتيجية تهدف لإعداد المعلم في العصر الرقمي وتنميته مهنيًا ليكون على وعي كامل بمستجدات الحاضر ومهارات القرن الواحد والعشرين.
- التركيز على تحسين نظم التعلم الإلكتروني وتطوير استخدامها في تدريس المواد التعليمية المختلفة.
- ضرورة تعزيز مهارات (المواطنة الرقمية) بمؤسسات التعليم كافة ووضع خطط تدريبية تطبيقية لرفع كفاءة المعلمين والطلاب والهيئات الإدارية على إجراءات الوقاية والسلامة والصحة الرقمية.
- ضرورة الاستفادة من التجارب المتنوعة للنظم التعليمية والتربوية العالمية المختلفة لتحقيق الجودة الشاملة في إطار تخطيط تربوي لضمان مخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات الفكرية والثقافية وانعكاساتها على بنية المجتمع.
- التركيز على تحسين نظم التعلم الرقمي واستراتيجياته المختلفة وتطوير استخداماتها في تقديم المحتوى العلمي والعملية داخل الصفوف الدراسية.
- العمل على تكوين رؤى تربوية معاصرة لتوظيف استراتيجيات وطرق وأساليب التدريس الحديثة لتطوير وتحديث بنية المنهج الدراسي ومحتواه العلمي.
- الاستفادة من كافة التجارب العالمية والعربية في مجال المناهج وطرق التدريس واستراتيجياته المتنوعة مع مراعاة خصائص البيئة المحلية عند تطويره بمراحل التعليم المختلفة.
- العمل على دعم وتوفير البرامج التكنولوجية وتطبيقاتها الرقمية في التدريس والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين لمواكبة مستجدات الثورة التكنولوجية ومعطياتها التربوية.

- العمل على تعزيز تطبيقات تقنيات التعلم الرقمي في التدريس والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين في استخدام وتطوير المقررات، والاستراتيجيات الرقمية، وكذلك التقويم، ومهارات الاتصال الرقمي، وغيرها من آليات العصر الرقمي.
- العمل على توظيف استخدامات الذكاء الاصطناعي في إعداد وتصميم البرامج التعليمية وإنتاج البرمجيات التعليمية وفق ضوابط ومعايير الجودة المطبقة في نظم التعليم الرقمي.
- العمل على تبني توجهاتٍ حديثة لإعداد وتصميم الوسائل والتقنيات التعليمية الرقمية.
- ضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي في تشخيص وتحديد المشكلات التي يعاني منها الطلبة داخل مؤسساتنا التعليمية بشكل عام وداخل الصفوف الدراسية بشكل خاص، وكيفية العمل على حلها وتحقيق الصحة النفسية لديهم.
- انطلاقًا من هذه التوصيات، يُمكننا اقتراح دراساتٍ مستقبليةٍ متعددةٍ من مثلها:
  - الدور الذي تلعبه برامج التعليم العالي في تأهيل الطلاب لمواكبة العصر الصناعي الرابع.
  - العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والروبوتات وبين تطوير برامج التعليم العالي.
  - الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي: دراسة بيليو مارتية عن أثره في الأدبيات العلمية.
  - دور مهارة الابتكار والإبداع في محو الأمية المناخية وفي تنمية خيال الطلاب.

## 16. الخاتمة العامة

في ظلّ التغيّرات المستمرة التي طرأت على المجتمعين المحليّ والعالمي، أصبح تحديد المهارات الواجب اكتسابها من قبل الأفراد المتعلمين أمرًا أساسيًا، لكي يتمكن هؤلاء من التعامل مع متطلبات المراحل اللاحقة التي ربما ستكون أكثر تعقيدًا من المرحلة الزاهنة. لذلك، بدأت مؤسسات التعليم العالي بمراجعة مناهجها والعمل على تطويرها تبعًا لمهارات القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي سبّاهم في بناء رأس مالٍ بشريّ قادرٍ على بناء منظماتٍ متطورةٍ مواكبةٍ للتغيّرات التي تطرأ على البيئتين المحليّة والعالميّة، إذ تخرّج العمليّة التعليميّة أفرادًا متمكّنين من المهارات الأكاديميّة والحياتيّة الداعمة، وقادرين على التّأقلم، والمنافسة، ومواجهة التّحدّيات، علمًا أن الحياة كانت قبل الثورة الصناعيّة متشابهة تقريبًا حول العالم، ومختلفة تمامًا عما نعيشه اليوم. فقد مرّ العالم بالكثير من الثّورات التي طوّرتة، وفرضت في كل مرحلة من مراحلها مهاراتٍ جديدةٍ على الأفراد اكتسابها والعمل على تنميتها، وصولًا إلى القرن الحادي والعشرين الذي رافقته تغيّراتٍ سريعةٍ جدًا طرأت على كافّة نواحي الحياة. حتّى الحروب انتقلت من مرحلة الحروب العسكريّة إلى حروب الأدمغة، أي إلى الحروب البيولوجيّة والسيبرانيّة عبر نشر الفيروسات القاتلة التي لا دواء لها، ولا مختبراتٍ مجرّزة لاكتشاف اللّقاح لها، ولا كوادرٍ طبيّةٍ تمتلك المعرفة التي تستطيع من خلالها الوصول إلى حلولٍ تعمل على كبحها. من هنا، رأينا أنّه قد يكون السعي بشكليّ دؤوب لتطوير برامج التعليم العالي من قبل المعنيتين والتّسابق مع الزّمن لنكون على أتمّ الاستعداد والمواجهة لكافّة التغيّرات الحاصلة في العالم.

تناولنا في هذا البحث الدور الذي يلعبه التعليم العالي في إكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين ومن خلال برامجه التّدرسيّة، وأسلوب المُعلّمين أثناء إعطاء المحاضرات، والأساليب التي يتمّ اعتمادها في التعليم، وذلك بهدف بناء رأس مال بشريّ يُحاكي التطورات المتسارعة في سوق العمل، وسعيًا لتطوير مجتمعاتنا من خلال تطوير القطاعات الاقتصادية، والصّحيّة، والتّربويّة... الخ.

## قائمة المراجع

- توق، محي الدين، (2021). التّعليم من أجل المستقبل. عمان: منشورات عالم الكتب.
- الصغير، أحمد حسين، (2019). التّعليم الجامعي في الوطن العربي. عمان: منشورات عالم الكتب.
- العنزي، علي، (2019). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار البازوري.



- سلام، عزة (2020). [مهارات الإتصال](#)، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، صفحة.
- الطيّب، عبد النبي عبد الله. (2020). [مهارات الاتصال الفعال](#). الأردن: عمان. أمواج للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عبد الواحد، (2021). [القياس والتقويم ، تجديديات ومناقشات](#). الأردن: عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد (2020). [السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم](#). الأردن: دار الفكر، ط.3.
- Trilling, B., &Fadel, C. (2009). 21 st century skills: learning for life in our times. San Francisco, CA: john wiley& sons.

## ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف

بتول جاسم محمد

الجامعة الاميركية للثقافة والتعليم

[bjf001@auceonline.com](mailto:bjf001@auceonline.com)

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل، على متغيرين اثنين وهما: الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف، وتميزت الدراسة أيضاً بتوفرها على أبعاد للمتغيرات الثلاثة وهي: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، المكافآت، تقييم الأداء)، وكانت أبعاد الأداء التنظيمي (نمو الشركة، الجودة)، وأبعاد رفاهية الموظف هي (معدلات الغياب والحضور، الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة). تمثل مجتمع الدراسة بقطاع الشركات في العراق، وتم تحديد عينة الدراسة بـ 235 مدير وموظف في قسم الموارد البشرية ضمن المنشآت العراقية، ونظراً لكبر وعدم تجانس مجتمع البحث تم استخدام المعاينة العشوائية العنقودية، من خلال تقسيم مجتمع البحث إلى محافظات ومن كل محافظة تم سحب عينة عشوائية بسيطة من الشركات والمنشآت، ومن ثم تم سحب عينة عشوائية من الموظفين والعاملين على اختلاف خصائصهم. إذ تم التواصل مع هؤلاء المعنيين ميدانياً وإلكترونياً لأخذ آرائهم في الاستبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المرتجعة 109 استبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أهمها: أن تحقيق التكامل في الأبعاد الثلاث في ممارسات الموارد البشرية الثلاثة تنسجم مع معظم النظريات الإدارية، وأن سياسات التوظيف العادلة والمرتكزة على أسس مهنية وعلى مبدئ تكافؤ الفرص والمقابلات الشخصية، تترك أثراً إيجابياً في تحقيق معدلات النمو المطلوبة وأيضاً في تحقيق مستويات الجودة اللازمة لسير العمل، وأن تحسين جودة العمل يتحقق من خلال برامج التدريب المنفذة للعاملين على برمجيات التحكم والمراقبة والتي تساعد على التنسيق بين جميع مستويات التشغيل في المنشأة المدروسة. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، رفاهية الموظف.

## Human resource management practices and their impact on .organizational performance and employee well-being

Batoul Jassim Mohammad

American University of Culture & Education

[bjf001@auceonline.com](mailto:bjf001@auceonline.com)

### Abstract

This study aimed to study the impact of human resources management practices as an independent variable on two variables: organizational performance and employee well-being. the study was also characterized by the availability of dimensions for the three variables, namely: the dimensions of human resources management

practices (training, recruitment, remuneration, performance evaluation), the dimensions of organizational performance (company growth, quality), and the dimensions of employee well-being are (absence and attendance rates, job stability, job satisfaction, loyalty to the organization).

The study community was represented by the corporate sector in Iraq, and the study sample was determined by 235 managers and employees in the human resources department within Iraqi facilities, and due to the large and heterogeneous research complex, random cluster sampling was used, by dividing the research community into governorates and from each governorate a simple random sample of companies and facilities was drawn, and then a random sample of employees and workers with different characteristics was drawn. Those concerned were contacted on the ground and electronically to receive their opinions in the questionnaire, and the number of questionnaires returned amounted to 109 questionnaires.

The study reached a number of conclusions, the most important of which were: that achieving integration in the three dimensions in the three human resources practices is consistent with most management theories, that fair and career-based recruitment policies and the principle of equal opportunities and personal interviews, leave a positive impact in achieving the required growth rates and also in achieving the quality levels necessary for the workflow, and that improving the quality of work is achieved through training programs implemented for workers on control and monitoring software, which helps to coordinate between all levels of operation in the studied facility.

**Keywords:** Human Resources Management, Organizational Performance, Employee well-being.

## المقدمة

تحتل دراسات الخاصة بالإدارة للموارد البشرية بالأهمية الكبرى ضمن المجالات الإدارية بصفة عامة خاصة في ظل ظروف التطورات العلمية وكذلك التكنولوجي وزيادة النشاط الاقتصادي مع حدة المنافسة بين المشروعات الخاصة على اختلاف أنواعها، ومع التغيرات الكبرى التي شهدها بيئات الأعمال فقد كان لزاماً على المنشآت أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري العامل لديها بما يواكب حركة التطورات الواسعة على كافة المستويات (الحمداي، 2020)، مما استدعى ضرورة البحث عن مداخل غير تقليدية لتعظيم الفائدة العملية والتشغيلية للمورد البشري، خاصة في ظل تعاظم المشكلات المتعلقة بالأجور وزيادة معدلات الأسعار ودرجة تناسبها مع ما يتقاضاه المورد البشري من حوافز مادية، حتى المورد البشري العامل داخل القطاع الحكومي لم يكن هو الآخر ببعيد عن حركة الإصلاح والتطوير (زاوي، 2013).

وفي نفس الوقت لم تعد دراسات للموارد البشرية قاصرة فحسب على مجالات الاستقطاب وكذلك الاختيار والتعيين ومسائل التدريب والحوافز المادية وتقييم الأداء والترقي وسياسات إنهاء الخدمة (الشريف، 2021)، صحيح أن تطوير لسياسات المورد البشري يستدعي البحث الدائم والدؤوب والمستمر عن كل ما هو جديد في مجالات وأساليب استقطاب المورد البشري وتدريبه، غير أن الكثير من الممارسات الإدارية في عالم اليوم قد تؤثر إما سلبياً أو إيجابياً على معظم

أداءات القوى البشرية العاملة على اختلافاتها الإدارية، ومن ثم قد تثار العديد من العوامل والمؤثرات التنظيمية وكذلك السلوكية التي قد تحد كثيراً من فاعلية الأداء التنظيمي للمورد البشرية.

وفي نفس الوقت تأتي النظرة الإستراتيجية للمورد البشري مستقبلاً كميزة تنافسية بل ومستدامة Advantage Competitive Sustainable، وهذه النظرة الإستراتيجية لا تكتمل بغير النظر للمورد البشري نظراً متكاملة من جميع الزوايا والجوانب، إذ لا يكفي فقط مجرد الحكم على أداء المورد البشري وإنتاجيته بناء على كفاءة سياسات الاستقطاب والتعيين والاختيار المتبعة، إذ أن هذه العوامل والمحددات إنما تأتي في بداية حياة المورد البشري العملية بالمنظمة أياً كانت، غير أنه تتكامل مع هذه العوامل سلاسل أخرى من المؤثرات التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، إلى عوامل ومحددات سلوكية على مستوى الفرد العامل وجماعات أو فرق العمل، والتي تتخلل بدورها منتصف الحياة المهنية للعنصر البشري وحتى نهايتها بالمنظمة (العامري، 2020).

إذاً تعتبر عاملاً أساسياً في لنجاح أي منظمة، حيث تعمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وحفظها، وكذلك لتحقيق البيئة الملائمة للعمل والاهتمام بمتطلبات العاملين. وتؤثر ممارساتها بشكل كبير على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف. حيث أن من المشكلات التي يتعرض لها الإدارة للموارد البشرية في المنشآت، هي صعوبة جذب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين والكفاء (عبد السلام، 2020)، وتحسين الأداء التنظيمي والجودة، وتحسين رضا الموظفين عن العمل، وتوفير البيئة الجيدة وكذلك تطويرها.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم الممارسات لإدارة الموارد البشرية ولتأثيرها على الأداء التنظيمي والرفاهية للموظف، وتقديم توصيات واقتراحات لتحسين الإدارة البشرية في المنشآت العراقية بشكل عام. أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية

تعتبر الدراسة العملية من أهم الأدوات التي تسهم في تطوير وكذلك تحسين الممارسات الحالية ضمن نطاق الإدارة للموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء المنشأة التنظيمي ورفاهية الموظفين. وتعتمد الدراسة العملية على الاستفادة من خبرات سابقة والتحليل العملي للممارسات الحالية لتحديد ما هو الأفضل والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنظمية.

ومن أهم أسباب أهمية الدراسة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية:

– تساعد الدراسة العملية على تحديد المشكلات الراهنة في مجال الإدارة للموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين.

– تساعد الدراسة العملية على تطوير وتحسين الممارسات الحالية في مجال الإدارة للموارد البشرية، وذلك عن طريق الاختبار والتطبيق لأفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.

– يمكن للدراسة العملية أن تساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحليل التأثير للممارسات الحالية على الأداء وتطبيق الممارسات الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنظمية.

– يمكن للدراسة العملية أن تساعد على زيادة رفاهية الموظفين من خلال تحليل للتأثير في الممارسات الحالية لرفاهيتهم وتطبيق الممارسات الأكثر فعالية لتحسين جودة حياتهم العملية.

#### الأهمية العملية

تعتبر الدراسة في مجال الإدارة للموارد البشرية ذات أهمية علمية كبيرة، حيث تساهم الإثراء للمعرفة العلمية في هذا النطاق، وتساعد على فهم أفضل لمفاهيم إدارة المورد البشري وعلاقتها بالأداء التنظيمي ورفاهية العاملين.

ومن أهم الأسباب التي تجعل دراسة إدارة الموارد البشرية ذات الأهمية العلمية الكبيرة:

- إنتاج المعرفة: تساهم الدراسة في إنتاج المعرفة وتطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالإدارة للموارد البشرية والعلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين.
- تحديد العوامل المؤثرة: تساعد الدراسة في تحديد الأسباب المؤثرة على أداء الموظفين والتأثير على رفاهيتهم، وبالتالي تسهم في وضع استراتيجيات وحلول ملائمة لتحسين الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين.
- تطوير الممارسات: تساهم الدراسة في تحسين الممارسات الحالية ضمن الإدارة للموارد البشرية، وذلك عن طريق تحليل البيانات واختبار الأساليب المتطورة لتحسين الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين.
- التطبيق العملي: يمكن للدراسة أن تساعد في تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيقات عملية تسهم في التطوير للأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين.

#### إشكالية الدراسة

نتيجة للمنافسة الكبيرة التي غزت العالم، والتي أدت إلى انفتاح اقتصادي مع تطور تكنولوجي مع تزايد الحجم وكذلك نوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنشآت على اختلاف أنواعها، وتسابقهم لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق رضا زبائنهم وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية على العموم، في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها.

انطلاقاً مما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات كافية تتناول الممارسات لإدارة المورد البشري وتأثيرها على أداء المنشآت التنظيمي ورفاهية الموظف في العراق بشكل شامل ومتكامل. على الرغم من أن هناك بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت بعض جوانب هذا الموضوع، إلا أنه لا يزال هناك حاجة إلى دراسة معمقة تغطي جوانب مختلفة من الموضوع وتعمل على التحديد للعوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف في العراق بشكل دقيق علاوة على ذلك، تعاني العديد من المنشآت في العراق من ضعف في ممارسات لإدارة الموارد البشرية، مما انعكس سلباً على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين، لذلك يمكن اعتبار هذه النقطة واحدة من أهم المشكلات التي يواجهها الباحثون في هذا المجال.

والسؤال الرئيسي للبحث يمكن صياغته على النحو التالي:

"ما هي الممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يتبعها المنشآت في العراق وما هو تأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين؟"

ويمكن تفصيل هذا السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية أخرى مثل:

- ما هي الأهمية الإدارية للموارد البشرية في المنشآت؟
- ما هي أهم التحديات التي تقابل المنشآت عند تطبيقها لممارسات الإدارة للموارد البشرية في العراق؟
- ما هي الممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنشآت في العراق وكيف يمكن تحسينها؟
- ما هي تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات في العراق؟
- ما هو تأثير الممارسات لإدارة الموارد البشرية على الرفاهية للموظفين في المنشآت في العراق؟

#### فرضيات الدراسة

تنطلق من الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنشآت العراقية.

ويتفرع منها ثلاث فرضيات على الشكل التالي:

- يوجد أثر دال احصائياً لتدريب الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.
- يوجد أثر دال احصائياً لتوظيف الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.
- يوجد أثر دال احصائياً للمكافئات على الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.

#### أهداف الدراسة

تضمن أهداف هذه الدراسة ما يلي:

- تحديد علاقة الممارسات لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مع رفاهية الموظفين في العراق.
- تحليل تأثير الممارسات لإدارة الموارد البشرية على أداء المنشآت التنظيمي ورفاهية الموظفين في العراق.
- تحليل العوامل التي تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين في العراق.
- توفير إطار نظري وعملي لتحسين الممارسات لإدارة المورد البشري في العراق، وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين.

- تقديم مساهمة علمية جديدة للمعرفة في مجال الإدارة للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين.

#### منهجية الدراسة المعتمدة

يمكن استخدام المنهج الوصفي Descriptive Methodology والمنهج التحليلي Analytical Methodology في هذا البحث. ويتم ذلك من خلال توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليلها من حيث الفعالية والتأثير على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين. وتحليل البيانات المجمعة من خلال استخدام برامج الإحصاء المختلفة والتحليل الكمي والنوعي.

#### مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: والذي يتمثل بقطاع الشركات في العراق.
- عينة الدراسة: والتي تتمثل بـ (235) مديراً وموظفاً في قسم الموارد البشرية ضمن المنشآت العراقية. وسوف يتم ذلك من خلال استبانة فيها العديد من الأسئلة التي ستوزع على هؤلاء المدراء ضمن هذه الشركات. تحليل موثوقية وصدق الإجابات على الاستبيان

مقياس الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

الجدول رقم (1) مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

المحور	البعد	مقياس ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	تقييم البعد
المحور الأول	البعد الأول: التوظيف	0.72	7	جيد
	البعد الثاني: التدريب	0.73	7	جيد
	البعد الثالث: المكافآت	0.735	7	جيد
المحور الثاني	البعد الأول: نمو الشركة	0.736	7	جيد
	البعد الثاني: الجودة	0.758	7	جيد

جيد	7	0.733	البعد الأول: معدلات الغياب والحضور	المحور الثالث
جيد	7	0.709	البعد الثاني: الاستقرار الوظيفي	
جيد	7	0.797	البعد الثالث: الرضا الوظيفي	
جيد	7	0.724	البعد الرابع: الولاء للمنظمة	

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة مقياس ألفا كرونباخ Alpha Crobach في محاور وأبعاد الاستبيان تتمتع بقيمة جيدة وهي أكبر من 70%. إذ تدل هذه القيمة على وجود مالا يقل عن 70% من التوافق بين أسئلة البعد الواحد وهذا يعكس أمرين، الأول وهو أن أسئلة البعد الواحد تنجح في قياس المفهوم ذو الصلة، والامر الثاني يتمثل في أن الإجابات على أسئلة مختلف الأبعاد، سواء تلك المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغيرين التابعين، كانت متوافقة ومنسجمة فيما بينها داخل البعد الواحد. وهذا إن دلّ على شيء فهو يدل على موضوعية وصدق هذه الإجابات وأنها لم تتم بشكل غير مدروس أو غير موضوعي.

المتغير المستقل والمتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المحور ثلاث أبعاد، وكل بعد يتألف من 7 أسئلة:

البعد الأول من المحور الأول: التوظيف:

فيما يأتي عرض للتوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول أبعاد محور التوظيف:

الجدول رقم (2) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد التوظيف

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتبع المنشأة سياسات موضوعية وواضحة عمليات في التوظيف.	Count	21	21	8	34	25
	Row N %	19.3%	19.3%	7.3%	31.2%	22.9%
توظيف يتم الأفراد المؤهلين والمناسبين للوظائف الشاغرة.	Count	17	27	7	21	37
	Row N %	15.6%	24.8%	6.4%	19.3%	33.9%

اتباع يتم عمليات اختيار مهنية وشفافية لاختيار المرشحين.	Count	11	21	9	29	39
	Row N %	10.1%	19.3%	8.3%	26.6%	35.8%
توفر المنشأة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين الجدد.	Count	13	15	11	25	45
	Row N %	11.9%	13.8%	10.1%	22.9%	41.3%
تقديم يتم معلومات واضحة ومفصلة عن الوظيفة ومتطلباتها للمتقدمين.	Count	9	16	12	29	43
	Row N %	8.3%	14.7%	11.0%	26.6%	39.4%
تنظيم يتم المقابلات الشخصية وفقاً لإجراءات محددة ومعايير موضوعية.	Count	11	10	15	36	37
	Row N %	10.1%	9.2%	13.8%	33.0%	33.9%
تتبع المنشأة سياسات تكافؤ في الفرص التوظيف بغض عن النظر الجنس، العمر، أو العرق، عوامل أي غير أخرى متعلقة بالكفاءة.	Count	6	13	16	30	44
	Row N %	5.5%	11.9%	14.7%	27.5%	40.4%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من التكرارات المطلقة والنسبية للإجابات المتعلقة بأبعاد محور التوظيف، يتضح أن المنشآت الشركات التي ينتمي لها المبحوثون تتبع سياسات توظيف مناسبة وفقاً لوجهة نظرهم. هذه النتيجة يمكن اشتقاقها من النسب الجيدة للإجابات



التي تتراوح بين الموافقة بشدة والموافقة. إذا تراوحت بين 52% (19.3+33.9) في أدنى مستوى لها على عبارة "يتم توظيف الأفراد المؤهلين والمناسبين للوظائف الشاغرة: وبين تقريباً 81% (22.9+41.3) على عبارة "يتم اتباع عمليات اختيار مهنية وشفافة لاختيار المرشحين"

البعد الثاني من المحور الأول: بعد التدريب:

الجدول رقم (3) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد التدريب

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	Row N %
27	35	7	22	18	Count	توفير يتم تدريبية برامج متنوعة ومناسبة لاحتياجات في الموظفين المنتهية.
24.8%	32.1%	6.4%	20.2%	16.5%	Row N %	
47	25	11	14	12	Count	تقديم يتم تطوير فرص المهارات والمعرفة للموظفين منتظم بشكل.
43.1%	22.9%	10.1%	12.8%	11.0%	Row N %	
37	25	6	24	17	Count	توفير يتم دورات تهدف تدريبية تحسين إلى الموظفين أداء وظائفهم في الحالية.
33.9%	22.9%	5.5%	22.0%	15.6%	Row N %	
49	27	9	14	10	Count	تقييم يتم برامج فعالية من التدريب خلال ملاحظة في التغيير أداء الموظفين.
45.0%	24.8%	8.3%	12.8%	9.2%	Row N %	
49	34	13	11	2	Count	توفير يتم تدريبية فرص لتنمية المهارات القيادية والإدارية للموظفين.
45.0%	31.2%	11.9%	10.1%	1.8%	Row N %	
48	29	7	18	7	Count	تشجيع يتم الموظفين على المشاركة في المشاركة
44.0%	26.6%	6.4%	16.5%	6.4%	Row N %	

التدريب لتطوير مهاراتهم	Count	Row N %
46	31	8
42.2%	28.4%	7.3%
16	8	7.3%
14.7%	7.3%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

فيما يتعلق البعد الثاني من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهو بعد التدريب فقد تبين أنه وفقاً لوجهة نظر الباحثين أنهم أبدوا موافقة ورضا على عبارات سياسية التدريب من ناحية توفر برامج تدريبية، وفرص لتنمية مهارة الموظفين وتحسين أداءهم. وتراوح نسب الموافقة والموافقة الشديدة بين 55% (22.9+33.9%) على عبارة "يتم توفير دورات تدريبية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين في وظائفهم الحالية" وأعلى نسب موافقة حازت عليها عبارة "يتم توفير فرص تدريبية لتنمية المهارات القيادية والإدارية للموظفين: بنسبة موافقة 76% (31%+45%)."

البعد الثالث من المحاور الأول: بعد المكافآت:

الجدول رقم (4) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد المكافآت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	Row N %
50	33	14	9	3	Count	توفير المنشأة نظاماً عادلاً وشفافاً لتحديد المكافآت والمزايا الإضافية للموظفين.
45.9%	30.3%	12.8%	8.3%	2.8%	Row N %	
31	36	8	19	15	Count	تقدير يتم وتكريم الأداء المتميز والإنجازات المتفوقه بمكافآت ملموسة.
28.4%	33.0%	7.3%	17.4%	13.8%	Row N %	
38	31	7	18	15	Count	توفير فرص

34.9 %	28.4 %	6.4%	16.5 %	13.8 %	Row N %	ترقية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الأكفاء.
48	27	11	10	13	Count	توفر المنتشة برامج مكافآت
44.0 %	24.8 %	10.1 %	9.2%	11.9 %	Row N %	مالية غير مثمل الترقيات الداخلية والاعترا ف بالإنجازا ت.
38	33	17	14	7	Count	تحديد يتم مستويات المكافآت
34.9 %	30.3 %	15.6 %	12.8 %	6.4%	Row N %	والمزايا الإضافية على بناء الأداء والتميز الفردى للموظفين.
50	29	15	9	6	Count	توفير يتم حوافز مالية
45.9 %	26.6 %	13.8 %	8.3%	5.5%	Row N %	تشجيعية لتحقيق أهداف المنتشة والأداء الممتاز.
50	34	17	7	1	Count	تتبع المنتشة سياسات
45.9 %	31.2 %	15.6 %	6.4%	0.9%	Row N %	عدل ومنصفة توزيع في المكافآت والمزايا الإضافية بين الموظفين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

بعد الإجابات على البعد لثالث وهو المكافآت يلاحظ عموماً من التوزيع التكراري للإجابات على أسئلة محور ممارسات إدارة الموارد البشرية والموضحة في الجداول رقم (16)، (17) و (18) أنّ آراء الموظفين والعاملين المبحوثين تميل بمعظمها وينسب أكثر من 50% باتجاه الموافقة والموافقة بشدة وذلك على الأبعاد الثلاثة لكل من التوظيف، التدريب، والمكافآت. بعد تحليل محور ممارسة إدارة الموارد البشرية، سيتم الانتقال لتحليل الإجابات على محور المتغير التابع الأول وهو محور الاداء التنظيمي.

المحور الثاني: محور الأداء التنظيمي

البعد الأول من المحور الثاني: بعد نمو الشركة

الجدول رقم (5) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد نمو الشركة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	تحقيق يتم ملحوظ نمو حجم في الشركة مر على السنوات.
37	36	13	19	4	Count	تحقيق يتم ملحوظ نمو حجم في الشركة مر على السنوات.
33.9%	33.0%	11.9%	17.4%	3.7%	Row N %	تحقيق يتم ملحوظ نمو حجم في الشركة مر على السنوات.
43	31	11	16	8	Count	توسيع يتم نطاق أعمال في الشركة سوقها المستهدف.
39.4%	28.4%	10.1%	14.7%	7.3%	Row N %	توسيع يتم نطاق أعمال في الشركة سوقها المستهدف.
50	32	7	14	6	Count	زيادة يتم حصة السوق للشركة وتحقيق على تفوق المنافسين.
45.9%	29.4%	6.4%	12.8%	5.5%	Row N %	زيادة يتم حصة السوق للشركة وتحقيق على تفوق المنافسين.
43	33	17	12	4	Count	تطوير يتم وتحسين منتجات وخدمات الشركة بشكل مستمر.
39.4%	30.3%	15.6%	11.0%	3.7%	Row N %	تطوير يتم وتحسين منتجات وخدمات الشركة بشكل مستمر.
47	32	8	17	5	Count	فتح أو فروع جديدة في الشركة مناطق
43.1%	29.4%	7.3%	15.6%	4.6%	Row N %	فتح أو فروع جديدة في الشركة مناطق

						جديدة.
48	28	9	18	6	Count	توسيع يتم قاعدة العملاء عدد وزيادة العملاء المستمرين
44.0%	25.7%	8.3%	16.5%	5.5%	Row N %	
49	26	12	15	7	Count	تحقيق يتم في زيادة الإيرادات والأرباح السنتوية للشركة
45.0%	23.9%	11.0%	13.8%	6.4%	Row N %	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من الجدول رقم (5) يتضح أنه وفقاً لوجهة نظر العاملين في الشركات والمنشآت العراقية المبحوثة أنّ هذه الشركات تتمتع بنمو وتحسن من ناحية المنتجات وحصّة السوق، كذلك تحقق زيادة في عدد العملاء والأرباح السنوية. وتراوحت نسب الموافقة بشدة والموافقة على عبارات هذه البعد بين تقريباً 66% (33+33.9%) على عبارة "يتم تحقيق نمو ملحوظ في حجم الشركة على مر السنوات" و 74% (29+45%) على عبارة "يتم زيادة حصّة السوق للشركة وتحقيق تفوق على المنافسين". وهذه النسب تعكس اتفاق كبير لدى المبحوثين على وجهة نظرهم تجاه نبعد نمو الشركة.

البعد الثاني من المحور الثاني: بعد الجودة

الجدول رقم (6) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد الجودة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
49	25	8	15	12	Count	الواجهة إن البرمجية السهلة الاستخدام والبيديهية في تسهم أداء تحسين في العاملين الشركة.
45.0%	22.9%	7.3%	13.8%	11.0%	Row N %	
44	32	13	14	6	Count	توفر إن أدوات برمجية متقدمة للتحكم والمراقبة في تسهم أداء تحقيق متميز في العاملين
40.4%	29.4%	11.9%	12.8%	5.5%	Row N %	

						الشركة.
47	35	8	15	4	Count	نظام وجود قوي برمجي وتحليل لجمع يسهم البيانات تحسين في كفاءة في العاملين الشركة.
43.1%	32.1%	7.3%	13.8%	3.7%	Row N %	
35	30	6	21	17	Count	استخدام إن أدوات برمجية متطورة لتحديث وتحسين يؤدي النظام تحقيق إلى استثنائي أداء في للعاملين الشركة.
32.1%	27.5%	5.5%	19.3%	15.6%	Row N %	
45	27	8	15	14	Count	توفر إن أنظمة برمجية عن للتحكم والتشغيل بُعد يسهم التلقائي تحسين في العاملين أداء الشركة في.
41.3%	24.8%	7.3%	13.8%	12.8%	Row N %	
47	32	11	8	11	Count	توفر إن تحديثات وتطويرات مستمرة للبرمجيات الخاصة بنظام SCADA بشكل يؤثر على إيجابي العاملين أداء الشركة في.
43.1%	29.4%	10.1%	7.3%	10.1%	Row N %	
45	28	9	20	7	Count	استخدام إن برمجيات على قدرة مع التكامل أخرى أنظمة الشركة في الأداء يعزز المتميز في للعاملين الشركة.
41.3%	25.7%	8.3%	18.3%	6.4%	Row N %	

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

بعد تحليل البعد الثاني من محور الاداء التنظيمي وهو بعد الجودر يتضح عموماً من الجدولين رقم (19) و (20) يتضح أنّ هناك نسب كبيرة من الموافقة والموافقة بشدة تصل إلى أكثر من 64% بمعظمها على العبارات المتعلقة بمحور الأداء التنظيمي والمتضمن كل من بعد نمو الشركة والجودة. وهذا يدل وبشكل مبدئي على وجود رضا لدى المبحوثين تجاه بعد نمو الشركة والجودة في أغلب الشركات والمنشآت المختارة.

المحور الثالث: محور رفاهية الموظف

البعد الأول من المحور الثالث: بعد معدلات الغياب والحضور

الجدول رقم (7) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد معدلات الغياب والحضور

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	
47	32	15	12	3	Count	المنشأة تهتم بتشجيع معدلات حضور عالية للموظفين
43.1%	29.4%	13.8%	11.0%	2.8%	Row N %	
40	32	7	21	9	Count	توفير يتم عمل بيئة ملائمة ومريحة في تساهم تقليل معدلات الغياب
36.7%	29.4%	6.4%	19.3%	8.3%	Row N %	
52	30	7	15	5	Count	تتم مكافحة وإدارة التغيب غير المبرر بشكل فعال بالمنشأة
47.7%	27.5%	6.4%	13.8%	4.6%	Row N %	
43	32	14	14	6	Count	توفير يتم برامج دعم صحي ورفاهية للموظفين لتعزيز صحتهم
39.4%	29.4%	12.8%	12.8%	5.5%	Row N %	

						العامة وتقليل الغياب.
42	38	15	8	6	Count	تشجيع يتم الموظفين على تحقيق توازن بين صحي العمل والحياة الشخصية من للحد الغياب.
38.5%	34.9%	13.8%	7.3%	5.5%	Row N %	
38	28	6	22	15	Count	تقديم يتم إجازات وعطلات مدفوعة الأجر بشكل منتظم للموظفين لزيادة راحتهم وتحفيزهم.
34.9%	25.7%	5.5%	20.2%	13.8%	Row N %	
40	34	12	18	5	Count	توفر المنشأة برامج دعم واستشارة نفسية للموظفين للتعامل مع ضغوط العمل وتقليل الغياب.
36.7%	31.2%	11.0%	16.5%	4.6%	Row N %	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

البعد الأول للمتغير التابع الثاني وهو رفاهية الموظف يظهر أنّ معدلات الغياب والحضور في الشركات والمؤسسات تتلقى اهتمام ومتابعة من قبل الشركات والمنشآت المبحوثة بهدف تشجيع معدلات الحضور حيث حاز على نسبة موافقة 72% (29+43)، ويهدف توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج واستشارة نفسية، وكل هذه الأبعاد حازت على نسب موافقة تجاوزت 65% وبلغت مستويات عالية مثل 72% (34+38) على عبارة " يتم تشجيع الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية للحد من الغياب".



## البعد الثاني من المحور الثالث: بعد الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (8) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد الاستقرار الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
45	34	9	14	7	Count	يشعر الموظفون في الثقة واستقرار وظائفهم في المنشأة.
41.3%	31.2%	8.3%	12.8%	6.4%	Row N %	
51	35	13	8	2	Count	توفير يتم فرص للتطور والترقية للموظفين في المنشأة.
46.8%	32.1%	11.9%	7.3%	1.8%	Row N %	
35	39	8	14	13	Count	توفير يتم عمل بيئة مستقرة ومواتية في تسهم الاستقرار الوظيفي للموظفين.
32.1%	35.8%	7.3%	12.8%	11.9%	Row N %	
42	29	7	18	13	Count	تقديم يتم إجازات وعطلات مدفوعة الأجر بشكل منتظم للموظفين لزيادة راحتهم وتحفيزهم.
38.5%	26.6%	6.4%	16.5%	11.9%	Row N %	
45	34	5	17	8	Count	إن استخدام برمجيات على قدرة التكامل أنظمة مع
41.3%	31.2%	4.6%	15.6%	7.3%	Row N %	

						في أخرى الشركة يعزز الأداء المتميز للعاملين في الشركة
44	36	7	14	8	Count	توفير يتم عمل بيئة ملائمة ومريحة في تساهم تقليل معدلات الغياب.
40.4%	33.0%	6.4%	12.8%	7.3%	Row N %	
47	33	13	10	6	Count	توفير يتم برامج دعم صحي ورفاهية للموظفين لتعزيز صحتهم العامة وتقليل الغياب.
43.1%	30.3%	11.9%	9.2%	5.5%	Row N %	

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

أيضاً نتائج تحليل الإجابات على بعد الاستقرار الوظيفي جاءت متوافقة مع بعد معدلات الغياب والحضور حيث ظهر أيضاً أن المبحوثين يعتقدون أن إدارة شركاتهم تتبع سياسات تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي. وتجاوزت نسب الموافقة على جميع العبارات 60% لتبلغ أعلى نسبة لها 78% (32+46) على عبارة " يتم توفير فرص للتطور والترقية المهنية للموظفين في المنشأة".

البعد الثالث من المحور الثالث: بعد الرضا الوظيفي

الجدول رقم (9) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد الرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	يشعر الموظفون في الثقة استقرار وظائفهم المنشأة في
53	33	5	12	6	Row N %	
48.6%	30.3%	4.6%	11.0%	5.5%		

50	34	6	11	8	Count	توفير يتم التدريب المستمر لموظفي المنشأة لمتابعة التطورات والتغيرات في مجال في عملهم
45.9%	31.2%	5.5%	10.1%	7.3%	Row N %	
27	38	11	17	16	Count	تقدير يتم وتكريم الأداء المتميز والإنجازات المتفوقة بمكافآت ملموسة.
24.8%	34.9%	10.1%	15.6%	14.7%	Row N %	
44	33	13	13	6	Count	تحديد يتم مستويات المكافآت والمزايا الإضافية على بناء الأداء والتميز الفردي للموظفين.
40.4%	30.3%	11.9%	11.9%	5.5%	Row N %	
43	35	16	11	4	Count	تطوير يتم وتحسين منتجات وخدمات الشركة بشكل مستمر.
39.4%	32.1%	14.7%	10.1%	3.7%	Row N %	
49	34	8	13	5	Count	تقديم يتم معلومات واضحة ومفصلة عن الوظيفة ومتطلباتها للمتقدمين.
45.0%	31.2%	7.3%	11.9%	4.6%	Row N %	
52	32	13	8	4	Count	المنشأة تتبع سياسات تكافؤ
47.7%	29.4%	11.9%	7.3%	3.7%	Row	

					N %	في الفرص التوظيف بغض عن النظر الجنس، العمر، أو العرق، عوامل أي غير أخرى متعلقة بالكفاءة
--	--	--	--	--	-----	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

من ناحية الرضا الوظيفي للمبحوثين في العينة فقد حاز أيضاً نسب موافقة مرتفعة وصلت إلى 76% تقريباً على عبارتي " يتم توفير التدريب المستمر لموظفي المنشأة لتابعة التطورات والتغيرات في مجال عملهم" و " يتم تقديم معلومات واضحة ومفصلة عن الوظيفة ومتطلباتها للمتقدمين". حازت العبارة المهمة التي تنص على " تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس، العمر، العرق، أو أي عوامل أخرى غير متعلقة بالكفاءة" نسب موافقة مرتفعة (29+47) %

البعد الرابع من المحور الثالث: بعد الولاء للمنظمة

الجدول رقم (10) جدول التكرارات المطلقة والنسبية لأسئلة بعد الولاء للمنظمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	Count	تقديم يتم فرص تطوير المهارات والمعرفة للموظفين بشكل منتظم.
45	25	14	14	11	Count	تقديم يتم فرص تطوير المهارات والمعرفة للموظفين بشكل منتظم.
41.3%	22.9%	12.8%	12.8%	10.1%	Row N %	تقديم يتم فرص تطوير المهارات والمعرفة للموظفين بشكل منتظم.
43	33	8	18	7	Count	توفير يتم التدريب المستمر لموظفي المنشأة لتابعة التطورات والتغيرات في مجال عملهم
39.4%	30.3%	7.3%	16.5%	6.4%	Row N %	توفير يتم التدريب المستمر لموظفي المنشأة لتابعة التطورات والتغيرات في مجال عملهم
33	34	9	17	16	Count	تقدير يتم وتكريم الأداء المتميز والإنجازات
30.3%	31.2%	8.3%	15.6%	14.7%	Row N %	تقدير يتم وتكريم الأداء المتميز والإنجازات

						المتفوقة بمكافآت ملموسة.
39	37	16	12	5	Count	تحديد يتم مستويات المكافآت والمزايا الإضافية على بناء الأداء والتميز الفردى للموظفين.
35.8%	33.9%	14.7%	11.0%	4.6%	Row N %	
49	29	16	12	3	Count	تطوير يتم وتحسين منتجات وخدمات الشركة بشكل مستمر.
45.0%	26.6%	14.7%	11.0%	2.8%	Row N %	
47	32	7	15	8	Count	تقديم يتم معلومات واضحة ومفصلة عن الوظيفة ومتطلباتها للمتقدمين.
43.1%	29.4%	6.4%	13.8%	7.3%	Row N %	
46	32	14	13	4	Count	المنشأة تتبع سياسات تكافؤ في الفرص التوظيف بغض عن النظر الجنس، العمر، أو العرق، عوامل أي غير أخرى متعلقة بالكفاءة.
42.2%	29.4%	12.8%	11.9%	3.7%	Row N %	

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

بعد تحليل بعد الولاء للمنظمة ومن الجدول ذات الأرقام (21)، (22)، (23) و (24) يتضح أيضاً أن أغلب المبحوثين والذين تصل نسبتهم إلى أكثر من 70% أبدوا الموافقة والموافقة بشدة على العبارات المتضمنة في محور رفاهية الموظف.

وهذا يدل على أنّ الأبعاد المتضمنة في هذا المحور مثل بعد معدلات الغياب والحضور، وبعد الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء للمنظمة قد حققت مستويات عالية من الرضا من قبل أغلب المبحوثين في المنشآت والشركات المبحوثة. بعد استطلاع وتحليل آراء المبحوثين حول المحاور الثلاث والتي تقيس المتغير المستقل والمتغيرين التابعين في هذا البحث. وبعد معرفة ميول هذه الآراء بشكل مبدئي عن طريق عرض التوزيعات التكرارية للعبارة ذات الصلة، يمكن القول أنّ توزيع إجابات المبحوثين يوحي بوجود نوع من التوافق بين أبعاد محور ممارسة إدارة الموارد البشرية من جهة وأبعاد محور المتغيرين التابعين وهو الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف.

وهنا يمكن الانتقال لمرحلة أكثر عمقاً وهي اختبار الفرضيات والتي تخدم الهدف الرئيسي للبحث المتمثل باختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف.

اختبار فرضيتي البحث الرئيسيتين سيتم من خلال تطبيق اختبار ستودنت لعينة واحدة one sample t-test المعلمي، وأيضاً تطبيق اختبار Wicoxon ranked test اللامعلمي. في هذه النقطة سيتم اختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط

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

التجريبي empirical mean (المحسوب من الإجابات التجريبية او الفعلية) والمتوسط النظري لمقياس ليكرت المستخدم في أسئلة الاستبيان.

وبفقد هذين الاختبارين في اختبار أهمية ومعنوية وجود رأي واضح للمبحوثين حول أبعاد الاستبيان. بعد ذلك سيتم اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف.

اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي:

في هذا السياق سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المنشآت العراقية.

والتي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر دال احصائياً لتدريب الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.

- يوجد أثر دال احصائياً لتوظيف الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.

- يوجد أثر دال احصائياً للمكافآت في الأداء التنظيمي للمنظمات من حيث النمو والجودة.

لاختبار الفرضية الأولى سيتم بداية عرض الإحصائيات الوصفية لكل من الأبعاد المرتبطة بالفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدي النمو والجودة للأداء

التنظيمي

Descriptive Statistics						
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N		
.84920	3.5832	4.86	1.57	109	بعد التوظيف	محور ممارسات أداء الموارد البشرية
.83842	3.7143	4.86	1.71	109	التدريب بعد	
.78515	3.8218	5.00	1.86	109	بعد المكافآت	
.77720	3.8663	4.86	1.29	109	نمو بعد	محور

					الشركة	الأداء التنظيمي
.86294	3.7641	4.86	1.71	109	الجودة بعد	
				109	Valid N (listwise)	

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

الجدول رقم (11) يوضح أن المتوسط التجريبي لأبعاد محور ممارسات المورد البشرية، وأبعاد محور الأداء التنظيمي يبلغ قيم تفوق المتوسط النظري، ويتوافق هذا مع انحراف معياري (standard deviation) صغير. ويبدل هذا على وجود اتفاق لا بأس به بين مبحوثي العينة حول آرائهم المتعلقة بأبعاد كل من محوري أداء الموارد البشرية، ومحور الأداء التنظيمي. بعد تحليل ميول آراء المبحوثين حول المحورين السابقين، لا بدّ من اختبار معنوية هذه الآراء ومدى إعطائهم رأي واضح. وذلك من خلال مؤشر اختبار ستيودنت لعينة واحدة، واختبار Wilcoxon ranked test

الجدول رقم (12) اختبار t-test لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدي النمو والجودة للأداء التنظيمي

One-Sample Test							
Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t		
Upper	Lower						
.7445	.4220	.58322	.000	108	7.170		بعد التوظيف
.8735	.5551	.71429	.000	108	8.895		بعد التدريب
.9708	.6727	.82176	.000	108	10.927		بعد المكافآت
1.0139	.7188	.86632	.000	108	11.637		نمو بعد الشركة
.9279	.6003	.76409	.000	108	9.244		بعد الجودة

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

اختبار Wilcoxon ranked test يظهر نتائج متوافقة ما يظهر الجدول رقم (26):

الجدول رقم (13) اختبار Wilcoxon ranked لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعدي النمو والجودة للأداء التنظيمي

	test	sig
التوظيف بعد	5.957	0.000
بعد التدريب	6.828	0.000
بعد المكافآت	7.751	0.000
الشركة نمو بعد	7.643	0.000
الجودة بعد	6.913	0.000

المصدر: SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

الرسم البياني الآتي يظهر جلياً وجود أن وسيط الإجابات النظري أو المفترض (Hypothetical median) وهو 3 الظاهر باللون الأخضر يقع على يسار ووسيط الإجابات المشاهد (Observed median) الظاهر باللون الأزرق وبفارق كبير ومهم، وذلك لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، والتدريب). كذلك الأمر لأبعاد الأداء التنظيمي (بعد نمو الشركة، وبعد الجودة). هذا يدل على أن المبحوثين المختارين للإجابة على الاستبيان الحالي قد أعطوا رأي واضح ويميل للموافقة والموافقة الشديدة على أبعاد المحورين المذكورين.

الجدول رقم (14) اختبار Somers'd لاختبار أثر بعد التوظيف كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من نمو الشركة والجودة

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
بعد نمو الشركة	.277	69.0	3.918	.000
بعد الجودة	.549	.057	9.728	.000

Independent variable : بعد التوظيف :

المصدر: SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

تدل النتائج في الجدول رقم (14) أنه وفقاً لاختبار Somers'd فإن الدلالة الاحتمالية التجريبية لمؤشر الاختبار أقل من 0.01 لكل من بعدي الاداء التنظيمي والمتمثلين ببعدي نمو الشركة وبعد الجودة. وهذا يدل على وجود أثر معنوي موجب ومهم لبعدي التوظيف كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل الأداء التنظيمي من حيث نمو الشركة



والجودة، وذلك من خلال رأي عينة المبحوثين. وانطلاقاً من هذه المعنوية يمكن تعميم هذا الرأي على منشآت وشركات العراق.

ولدراسة أثر بعد التدريب في أبعاد الأداء التنظيمي سيتم تنفيذ الاختبارات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15) اختبار Somers'd لاختبار أثر بعد التدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من نمو الشركة والجودة

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
بعد نمو الشركة	.337	.067	4.959	.000
بعد الجودة	.644	.046	13.756	.000
Independent variable بعد التدريب :				

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (15) يُلاحظ أن المعنوية الإحصائية لاختبار أثر بعد التدريب في بعدي الاداء التنظيمي أصغر من مستوى الدلالة الإسي 0.01 وبالتالي يمكن الاستنتاج بوجود أثر جوهري لبعدي الاداء التنظيمي من حيث نمو الشركة والجودة.

ولاختبار أثر البعد الثالث لممارسات إدارة الموارد البشرية وهو بعد المكافآت في الأداء التنظيمي، سيتم تنفيذ الاختبار الآتي:

الجدول رقم (16) اختبار Somers'd لاختبار أثر بعد المكافآت كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من نمو الشركة والجودة

	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
بعد نمو الشركة	.348	.065	5.326	.000
بعد الجودة	.589	.050	11.667	.000
Independent variable بعد المكافآت :				

SPSS 25 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

من نتائج الجدول (29) يتضح أنّ دلالة مؤشر الاختبار التجريبية sig أقل من 0.01 وهذا يعطي مؤشر عن جوهرية أثر بعد المكافآت في الأداء التنظيمي والمتمثل ببعديه نمو الشركة، وبعد الجودة في الشركات والمنشآت العراقية المدروسة.

الاستنتاجات

تم دراسة وتحليل أجوبة المبحوثين حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد كل من الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين من خلال اختبائي t-test لعينة واحدة واختبار Wilcoxon ranked test.

ومن ثم تم دراسة الأثر فيما بينها من خلال اختبار Somer's d، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن سياسات التوظيف العادلة والمركزة على أسس مهنية وعلى مبدئ تكافؤ الفرص والمقابلات الشخصية تترك أثراً إيجابياً في تحقيق معدلات النمو المطلوبة وأيضاً في تحقيق مستويات الجودة اللازمة لسير العمل.
  - تحسين جودة العمل يتحقق من خلال برامج التدريب المنفذة للعاملين على برمجيات التحكم والمراقبة والتي تساعد على التنسيق بين جميع مستويات التشغيل في المنشأة المدروسة.
  - أظهرت نتائج اختبار Somer's d أن المكافآت العادلة والشفافة والمتنوعة ببعدها المادي المعنوي من شأنها أن تحفز العاملين لضمان الاستمرار في تحقيق المعدلات المأمولة من النمو والجودة.
  - تحقيق التكامل في الأبعاد الثلاث في ممارسات الموارد البشرية الثلاثة تنسجم مع النظريات الإدارية المختلفة خاصة في فيما يتعلق بمدرستي الإدارة العلمية والمدرسة السلوكية:
    - المدرسة الأولى ركزت على أهمية الحافز المادي كمرحلة لاحقة للقياس العلمي لأداء العاملين والذي يتحقق من خلال اتباع برمجيات وأساليب الجودة في العمل.
    - المدرسة السلوكية فأكدت من خلال رواها وأهمهم Herbet Simon أنّ المنظمة نظام مفتوح وبالتالي يتأثر بعناصر البيئة الداخلية والخارجية، من أهم هذه العناصر تأتي المدخلات المتمثلة بمهارات العاملين المختارين من خلال بعد التوظيف العادل والبهني وأيضاً صقل هذه المدخلات من خلال دورات التدريب المعتمدة على أسلوب التغذية العكسية لاحتياجات العاملين في المنشأة.
  - أيضاً نتائج اختبار Somer's d أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة بمراحلها الثلاث، التوظيف، التدريب، والمكافآت تساهم في تخفيف معدلات دوران العمل أي (الاستقرار الوظيفي) والذي يتعزز من خلال تخفيض معدلات الغياب وزيادة معدلات الرضا الوظيفي.
  - تحقيق العدالة في التوظيف وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص هذا الأمر يساهم في زيادة معدلات الولاء للعاملين اتجاه مدرءاهم والمنشأة التي ينتمون لها. هذا من شأنه أن يخلق بيئة عمل مناسبة بين العاملين مما يرفع من معنوياتهم. هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال خلق بيئة عمل داخلية مناسبة لتعزيز روح العمل بين العاملين ورفع ثقتهم وإحساسهم بمدى أهميتهم في العمل. هذا سينعكس في النهاية في تعزيز معدلات الرضا الوظيفي وتخفيف رغبة العاملين في الغياب الطوعي أو القهري.
  - تحسين بيئة العمل ببعدها المادي والمعنوية يصب في مصلحة خلق أجواء صحية ونفسية بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين مدرءاهم أيضاً.
  - برامج التدريب الدورية من شأنها أن تعزز المعارف لدى العامل وتساهم في تغطية أوجه النقص لديه وزيادة فهمه للمهام المنوطة به والتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، هذا يترجم في النهاية أيضاً في تعزيز ثقته بنفسه وثقة رؤساءه به وبالتالي سهولة أكثر في تحقيق الأهداف المخطط لها للمستقبل المنشأة.
- التوصيات وآفاق الدراسة
- من النتائج السابقة يمكن صياغة التوصيات التالية:
- 1- اتباع المنهجية العلمية في اختيار الموظفين:

- استمرار الموارد البشرية في اتباع المنهجية العلمية في اختيار الموظفين الجدد لأن اتباع المعايير العلمية يساهم في تحقيق العدالة بين الموظفين كما يساعد في إضفاء مناخ الراحة بينهم ويعزز الروح المعنوية لديهم.
- 2- سبر لاحتياجات العاملين الحاليين والجدد:  
لا تتحقق الفائدة من اتباع الأساليب العلمية في التوظيف دون أن تكملها دراسة وسبر لاحتياجات العاملين الحاليين والجدد. برامج التدريب يجب أن تنسجم مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية. فتحقيق معدلات النمو المناسبة يحتاج البقاء على اطلاع مع أحدث المستجدات المتعلقة بمجال عمل الشركة سواء من الناحية الإدارية، التسويقية، أو الفنية.
- 3- تحقيق الاستقرار المادي للعاملين:  
تحقيق الاستقرار المادي للعاملين يدعم استقراره الجسدي والنفسي وبالتالي يجب دائماً تقديم الأجر المناسب للعاملين والذي يلائم المهام المطلوبة منهم. كما أن تعزيز الأجر بالمكافآت المادية والمعنوية يعزز الدافع الذاتي لدى الموظفين والعاملين لتعزيز مهاراتهم واستخدام مخرجات التدريب على أحسن ما يرام. من ناحية أخرى.
- 4- تصميم سلم مناسب للأجور والمكافآت:  
يمكن للإدارة في الشركات العراقية أن تستخدم سلم الأجور والمكافآت المناسبة نسبياً أو العالية مقارنة بالأجور المدفوعة في الصناعة كأداة لتعزيز الرقابة، هذا الأمر يتحقق نتيجة لشعور العاملين أنه في حال تقصيرهم وفصلهم من العمل سيخسرون أجراً لا يجده في شركات أخرى، إذا هذا يزيد من حرصهم لتقديم المزيد دائماً، والعكس صحيح.
- 5- تحقيق التوازن بين مزايا استقرار العاملين وضرورة اطلاعهم على سير العمل في الأقسام الأخرى:  
هذا التوازن Arbitage يحقق جودة عالية بالعمل المنوط بكل عامل خاصة وأن هذه الجودة يمكن أن تأخذ صفة الجودة الشاملة، ذلك يتحقق لأن العامل لدى إنجازه لعمله يراعي خصوصية المهام في الإدارات الأخرى من ناحية الوقت، المزايا الفنية، وتنسيق الأوامر.
- 6- ضرورة إشراك جميع العاملين في صياغة خطط التوظيف، التدريب وتقييم الأداء المستقبلية  
هذا يساهم في تحويل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبين مظاهر الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين لتأخذ شكل النظام المتكامل (مدخلات، عمليات، مخرجات) وتغذية عكسية لمعالجة الخلل الذي يظهر في الخطط الحالية وتلافيه وتعزيز الإيجابيات في الخطط المستقبلية.
- آفاق الدراسة  
يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة واعتبارها كمدخل للقيام بدراسات أخرى تتعلق بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعاد استراتيجيات إدارتي التسويق والانتاج في المنشآت العراقية باعتبار أن هذه الإدارات تحتوي على قدر مهم من عناصر البيئة الخارجية التي تعتبر من المحددات المهمة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين غيرها من الإدارات في المنشآت العراقية.
- قائمة المراجع  
المراجع العربية
- الحمداني، حيدر. (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في الشركات العراقية. مجلة ادارة الاعمال، 8(2)، 1-16.
- راوي، كريمة (2013) دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة (ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الشريف، فاطمة. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رفاهية الموظفين في الشركات الصناعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 56-72.
- العامري، علي. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة العراقية. مجلة الادارة العامة والقضاء، 6(2)، 40-55.
- عبد السلام، محمد عبد الرحيم، (2020)، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، ص 33.

## دور التعليم العالي في إكساب الطلاب مهارتي التفكير الناقد وحل المشكلات

د. جمال مسلماني	د. زينب عجمي
الجامعة الإسلامية في لبنان <a href="mailto:jamal@meselmani.com">jamal@meselmani.com</a>	الجامعة الإسلامية في لبنان <a href="mailto:Zeinab.ajami@iul.edu.lb">Zeinab.ajami@iul.edu.lb</a>

## المستخلص

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات هائلة في مختلف مجالات الحياة، مما يحفز المؤسسات على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير النقدي والابتكار. تعتبر مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن إعداد الأفراد لهذه التحديات، وتزويدهم بمهارات تتجاوز مجرد الحفظ والتلقين. مهارة التفكير النقدي تبرز كأحد المهارات الرئيسية الضرورية في هذا السياق، إذ تساهم في تشكيل شخصية الأفراد وتدريبهم على الحوار والتقييم الموضوعي للمعلومات. لقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات للدراسة الميدانية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث بأنّ لمناهج التعليم العالي وأسلوب التعلم في الصف دورًا بارزًا في امساب الطلاب المهارة النقدية التي تعتبر من أهم المهارات التي يجب ان يتمتع بها جيل القرن 21 .

الكلمات المفتاحية: مهارات القرن الحادي والعشرين، مهارات العمل والعيش معًا، مهارة المرونة النفسية، مهارة التوجيه الذاتي، مهارة التفاعل الاجتماعي، مهارة الانتاجية.

## The Role of Higher Education in Developing Students' Critical Thinking and Problem-Solving Skills

Dr. Jamal Meslmani	Dr. Zeinab Ajami
Islamic University of Lebanon <a href="mailto:jamal@meselmani.com">jamal@meselmani.com</a>	Islamic University of Lebanon <a href="mailto:Zeinab.ajami@iul.edu.lb">Zeinab.ajami@iul.edu.lb</a>

## Abstract

The twenty-first century is witnessing tremendous developments in various fields of life, prompting institutions to attract employees who possess twenty-first-century skills, such as critical thinking and innovation. Higher education institutions are responsible for preparing individuals for these challenges and equipping them with skills that go beyond mere memorization and rote learning. Critical thinking emerges as one of the essential skills in this context, as it contributes to shaping individuals' personalities and training them in dialogue and objective evaluation of information.

This research followed a descriptive-analytical approach, relying on questionnaires to collect data for the field study. One of the most prominent findings of the research is that higher education curricula and classroom teaching methods play a significant role in imparting critical thinking skills to students, which are among the most important skills that the twenty-first-century generation should possess.

Keywords: twenty-first-century skills, work and live together skills, psychological resilience skill, self-direction skill, social interaction skill, productivity skill.

## المقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات هائلة في جميع مجالات الحياة الإنسانية، سواء كانت معرفية أو تكنولوجية أو تعليمية أو حتى في مهارات الحياة اليومية (توق، 2021). نعيش اليوم في عصر تفيض فيه المعلومات بفضل التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، مما أدى إلى منافسة شديدة في جميع القطاعات بين الدول. وهذا يحفز المنظمات على جذب موظفين يمتلكون مهارات تمكنهم من التكيف مع العمل والحياة معاً، والاستفادة من التقنيات الحديثة في التواصل مع الآخرين (الصغير، 2019). تُعرف هذه بمهارات القرن الحادي والعشرين، التي وصفها ترلينج بأنها: "مجموعة المهارات اللازمة للنجاح والعمل في القرن الحادي والعشرين، وتشمل مهارات التعلم والابتكار، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل".

في ظل هذه التحديات والتطورات المجتمعية وتغير ظروف الحياة وفق متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومع التغيرات التي طرأت على ظروف العمل والحياة معاً، يصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات. تقع هذه المسؤولية بشكل كبير على عاتق مؤسسات التعليم العالي، التي تلعب دوراً حاسماً في إعداد الأفراد لأدوارهم (العنزي، 2019). لم يعد دور هذه المؤسسات مقتصرًا على عملية التلقين التي تعتمد على الحفظ واسترجاع المعلومات، بل يمتد ليشمل تزويد الطلاب بعدد من المهارات التي تتيح لهم التعامل مع كافة التحولات المذكورة سابقاً. تجدر الإشارة إلى أن هذه المهارات ليست وليدة هذا القرن فقط، بل هي امتداد لمهارات أساسية كان يمتلكها الفرد في الماضي، وقد أضيف إليها ما يمكن الفرد من التكيف بكفاءة أكبر في الحياة المعاصرة، حيث أصبح امتلاك هذه المهارات حاجة ملحة (الحبيب، 2019). من بين هذه المهارات، تبرز مهارة التفكير الناقد كإحدى المهارات الرئيسية. لقد نال التفكير الناقد اهتمامًا كبيرًا من قبل التربويين وعلماء الإدارة

منذ فترة طويلة، إلا أن هذا الاهتمام قد ازداد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة نظرًا لتأثيراته الكبيرة على عملية التعليم وحل المشكلات.

في هذا العصر، أصبح اكتساب مهارة التفكير الناقد أمرًا ضروريًا، لا سيما أنها من مهارات التفكير العليا التي تسهم في تشكيل شخصية الفرد وتدريبه على الحوار والمناقشة مع الآخرين وفق أسس علمية ومنطقية واضحة (حمود، 2010). يمكن للطالب من خلال هذه المهارة تقييم الحجج بموضوعية والبحث بدقة عن المعلومات التي يعتمد عليها في تفسير القضايا الجدلية، والتمييز بين الحقائق والآراء. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال المؤسسات التعليمية، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تطوير وتنمية شخصية الطالب عبر برامجها التعليمية.

إنّ التعليم العالي، في ظل هذه المتطلبات، يواجه تحديات كبيرة، إذ يُعتبر المكان الأمثل لاستيعاب العلوم والتكنولوجيا، ورفع المهارات والكفاءات المهنية، وتطوير المجتمع ليصبح مجتمعًا معرفيًا قادرًا على المنافسة في سوق العمل العالمية (عبد الفتاح، 2014). علاوة على ذلك، يُعد التعلم المستمر مدى الحياة الصيغة المطلوبة التي لا بديل عنها للجميع.

#### إشكالية البحث

تفرض متغيرات العصر الحالية على كافة أشكال المنظمات الحاجة إلى رأس مال بشري يمتلك كفاءات ومعارف ومهارات متميزة، بالإضافة إلى قدرات عالية على الإبداع والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير. هذا ضروري لضمان بقاء واستمرارية مؤسسات التعليم العالي (مخزوم، 2020)، وقدرتها على المنافسة من خلال التميز في الأداء والبرامج التعليمية التي تقدمها بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. لذا، يتوجب على مؤسسات التعليم العالي إيجاد أفضل الطرق لاستثمار وتنمية العقل البشري واستغلال الطاقات البشرية للوصول إلى الإبداع والابتكار الخلاق، مع اعتماد التكنولوجيا المتطورة.

تتلور هذه الإشكالية حول فجوة مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي قد تكلف قطاع الأعمال مبالغ مالية كبيرة لإيجاد العمالة الماهرة، وتوظيفها، وإعادة تأهيل الموظفين الجدد للوصول إلى المستوى المطلوب من خلال برامج تدريبية مكلفة. تعزيز كفاءات القرن الحادي والعشرين هو عملية تدريجية تتطلب نظامًا تعليمية متطورة. بناءً على ذلك، أجرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أبحاثًا لمتابعة تطوير الكفاءات الرئيسية، وخلصت إلى أن الأنظمة التعليمية في القرن الحادي والعشرين يجب أن تساعد الطلاب على تطوير المهارات والكفاءات المناسبة لتنمية الفرد وتحقيق التقدم الاجتماعي، مشيرةً إلى وجود فجوة بين متطلبات سوق العمل الجديد والمهارات التي يمتلكها الأفراد (ترلينغ وفاضل 2013). ورغم الجهود المبذولة والعمل الدؤوب الذي تقوم به المؤسسات التعليمية، فإن برامجها وطرق تدريسها ومناهجها لا تزال قاصرة في تنمية التفكير السليم، وخاصة مهارة التفكير النقدي. إذ نجد أن جميع البرامج والمناهج الدراسية، بما فيها برامج التعليم العالي، تركز على تلقين المعلومات للطلاب دون تشجيعه على النقد أو البحث، مما ينعكس سلبيًا على تفكير الطلاب.

يتفق الجميع على أهمية تنمية مهارات التفكير النقدي في التعليم العالي، وقد بُدلت العديد من الجهود لتحقيق ذلك منذ نهاية القرن العشرين. يشير فريدي وفريدي (النجار، 2019) إلى أن هناك بعض الخطوات العملية التي يمكن التركيز عليها لمساعدة طلاب الجامعة على تنمية مهاراتهم في التفكير النقدي، وأهمها تضمين التفكير النقدي في المناهج الجامعية. لذا، ترى جميع الدراسات الحديثة أن التفكير النقدي هو من أكثر المهارات التي يحتاجها المجتمع وسوق العمل بحلول عام 2020. لذلك، يجب على مؤسسات التعليم العالي إيجاد أفضل الطرق لاستثمار وتنمية العقل البشري واستغلال هذه الطاقات البشرية للوصول إلى الإبداع والابتكار الخلاق، واعتماد التكنولوجيا المتطورة.

التحول الكبير من العصر الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي يبرز أهمية المعرفة في حياة الأفراد. إذ تستمر الوظائف المتعلقة بالعصر الصناعي في الانخفاض خلال القرن الحادي والعشرين، بينما تستمر الوظائف القائمة على المعرفة في النمو. لالتحاق بهذه الوظائف، علينا العمل على اكتساب المهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين وتطويرها. في هذا السياق، يبدو أن هناك جدلاً بين الباحثين والمختصين حول هذه المهارات.

وانطلاقاً مما سبق إن الإشكالية التي نود طرحها نسعى من خلالها إلى قياس مدى تأثير الإختصاصات الجامعية (العلمية والأدبية) على إمتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد وفقاً للمراحل الدراسية لدى طلاب الجامعات الخاصة في لبنان، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه المعلم من خلال تطويره لهذا المهارة لدى الطلاب. إذ سوف نقوم بطرح العديد من الأسئلة التي تقيس مدى إمتلاك الطالب لهذه المهارة، بواسطة إدارة الدراسة (المقابلة) التي أجريناها مع الأساتذة ورؤساء الأقسام، والاداة الثانية (الاستبيان) على طلاب السنة الأولى من الإختصاصات الجامعية (العلمية والأدبية) التي سوف تشملها العينة، ونقوم بطرحها أيضاً على طلاب النسبة الأخيرة من كل إختصاص أي سنة التخرج لمعرفة مدى الدور الذي لعبته هذه الإختصاصات ومدى الدور الذي لعبه المعلم في تنمية وتطوير هذه المهارة لدى انطلاقاً مما سبق، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير التخصصات الجامعية (العلمية والأدبية) على امتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد وفقاً للمراحل الدراسية لدى طلاب الجامعات الخاصة في لبنان، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه المعلم في تطوير هذه المهارة لدى الطلاب. سنقوم بطرح العديد من الأسئلة التي تقيس مدى امتلاك الطالب لهذه المهارة من خلال أداتي الدراسة: المقابلات التي أجريناها مع الأساتذة ورؤساء الأقسام، والاستبيانات الموجهة لطلاب السنة الأولى في التخصصات الجامعية (العلمية والأدبية) المشمولة في العينة، وكذلك لطلاب السنة الأخيرة من كل تخصص. أي سنة التخرج، لمعرفة مدى تأثير التخصصات والدور الذي لعبه المعلم في تنمية وتطوير هذه المهارة لدى الطلاب. تتفرع عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

ويتفرع عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

#### أسئلة البحث

- هل يُساهم الإختصاص الجامعي للطلاب في إكسابه مهارة التفكير الناقد؟
- هل يُساهم الأسلوب الذي يعتمد عليه المعلم في تنمية مهارة التفكير الناقد لدى الطلاب؟
- هل تلعب المتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، الإختصاص الجامعي، الخبرة العملية) دوراً في تنمية هذه المهارة؟

#### فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الإختصاص الجامعي للطلاب وإمتلاكه مهارة التفكير الناقد.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين أسلوب المعلم التدريسي وإكساب الطالب مهارة التفكير الناقد.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين المتغيرات الضابطة للطلاب وبين إكتسابهم مهارة التفكير الناقد.

#### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله دور مؤسسات التعليم العالي في لبنان ودورها في إكساب طلابها مهارات التفكير النقدي، والعمل على تنميتها وتطويرها لدى الطلاب. ويعود سبب إختيار هذه المهارة نسبةً لأهميتها إذ تتضمن عملية التفكير مهارات وخطوات متعددة، عن طريقها يستطيع الفرد التوصل إلى حلّ للمشكلة أو الموقف الغامض الذي وضع فيه، وذلك عن طريق تطبيق خطوات حلّ المشكلة، أو عن

طريق الإستدلال الإستقرائي والإستنباطي، للوصول الى حلّ للمشكلة التي اعترضته. كما سيحدّد هذا البحث الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في لبنان في إكساب متخرجها مهارات التفكير النقدي المطلوبة لعصرنا الحالي، والمستقبلي.

#### منهجية البحث

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي إذ يقوم المكوّن الوصفي في المنهج المتبع على التركيز على المراجع المتاحة التي تعالج موضوعات الدراسة بحسب كريس ويل، وبصفة خاصة المراجع التي تكلمت عن مهارات التفكير الناقد (الدراسات النظرية والتطبيقية التي تحتويها المراجع العلمية، الدراسات والتقارير التي تصدر عن هيئات متعدّدة) وسوف نعتد على أسلوب البحث الكمي (الاستبانة) في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

كما اعتمدنا إستبياناً موجّهًا إلى عينيّة من طُلاب الجامعات الخاصة التي أجريت فيها هذه الدراسة الميدانية. وتمت صياغة محاور الإستبيان بعبارات ومفردات واضحة وقد شمل الإستبيان كافة المجالات المتعلقة بالمعايير المعتمدة في قياس هذه المهارة لدى الطلاب والمُعلّمين.

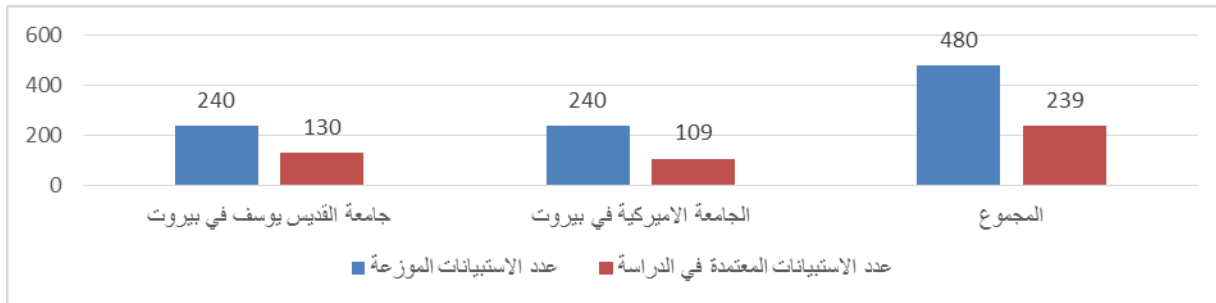
#### اختبار الصدق والثبات

من أجل صحة الاستبيان، وقبل توزيعه على المجموعات المشاركة في الدراسة الاستطلاعية، قُمنّا باستشارة خمسة خبراء من المختصّين في كُليّة العلوم التربويّة في جامعة القديس يوسف وكلّيّة العلوم التربويّة والعلوم الإداريّة في الجامعة اللبنانيّة. قُمنّا أيضًا بإجراء بعض التعديلات على الاستبيان بناءً على توصيات هؤلاء المختصّين، وباشرنا توزيع الاستبيان على عدد من الطّلاب والمُعلّمين، من ثمّ أعدنا توزيعه بعد فترة 40 يومًا على نفس العينيّة؛ فتبيّن لنا من خلال النّتائج أنّ إجابات الطّلاب والمُعلّمين ثابتة ولم يطرأ عليها تغيير يهدد صدقها، وهذا يُعطي الاستبيان قيمة الصدق الظّاهري بسبب ثبات النّتيجة. هذا وقُمنّا بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ لهذه الدراسة الاستطلاعية، وكانت النّتائج على الشكل الآتي: نلاحظ، من خلال الجدول رقم 1، أنّ النّتيجة المتعلّقة بالاستبيان الموجّه إلى الطّلاب كانت على الشكل الآتي:

#### الجدول رقم 1: نتيجة معامل ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية المتعلّقة بالمتخرّجين

عدد العناصر	Cronbach'sAlpha
45	0.76

ومن خلال الرسم البياني رقم 1 سوف نستعرض عدد الاستبيانات الموزعة وعدد الاستبيانات المعتمدة في البحث على النحو الآتي:



الرسم البياني رقم 1: عدد الاستبيانات الموزعة على الطّلاب



من خلال الرسم البياني رقم 1 تبين لدينا أنّ عدد الاستبيانات الموزعة على الجامعات هي (480) استبياناً بينما لم يتجاوب مع الباحثة الا (239) طالباً وطالبة. وعليه، تكون نسبة المجيبين على الاستبيان (49.7%) وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، والعمل بملاحظات الاختصاصيين في العلوم التربوية والإدارية، بالإضافة إلى الملاحظات التي حصلنا عليها من المجموعة التي أُجريت عليها الدراسة الاستطلاعية، تمّ توزيع الاستبيان على العينية الحقيقية للدراسة وفقاً للتالي:

الجدول رقم 2: نتيجة ألفا كرونباخ المتعلق بالاستبيان الموجه إلى الطلاب

N of Items	Cronbach's Alpha	المحاور
19	0.700	المحور الأول: امتلاك الطالب مهارات التفكير الناقد
25	0.740	المحور الثاني: دور برامج التعليم العالي في إكساب الطالب مهارة التفكير الناقد
14	0.770	المحور الثالث: دور المعلم في إكساب الطالب مهارة التفكير الناقد

في هذا الفصل تم التعرف على اسئلة الدراسة والفرضيات التي تمت صياغتها للاجابة عليها في الفصل اللاحق وهي ثلاثة فرضيات اساسية. كذلك من خلال هذا الفصل تم التعريف بالمنهجية العلمية المتبعة وهي المتعلقة بالادوات التي سوف نستخدمها في الدراسة الميدانية (الاستبيان والمقابلة). كذلك، تم التعرف على الادوات الاحصائية التي سوف نستخدمها لتحليل البيانات في الفصل اللاحق للوصول الى الاجابة على الفرضيات في هذا البحث.

### النتائج الديمغرافية

نقصد بالنتائج الديمغرافية دراسة مجموعة من خصائص الأفراد الذين شملتهم العينية، وهي الخصائص الكمية، ومنها جنس المعلمين و المتعلمين الذين شملتهم العينية وأعمارهم، بالإضافة إلى الخصائص النوعية ومنها العوامل الاجتماعية كالتخصصات الجامعية، وسنوات عملهم في المدارس التي جرت فيها الدراسة الميدانية، وقد جاءت النتائج الديمغرافية على الشكل الآتي:

### توزيع الطلاب حسب متغير الجنس:

تبين لنا أنّ نسبة الطلاب الإناث المشاركات في البحث الميداني بلغت (58.16%)، بينما بلغت نسبة الطلاب الذكور (41.84%). ويبين لنا الجدول الاحصائي رقم 3، وقد توزعت هذه النسب على النحو الاتي:

الجدول رقم 3: متغير الجنس		
النسبة	العدد	
58.16%	139	أنثى
41.84%	100	ذكر
100.00%	239	المجموع

## توزيع الطلاب حسب متغير التخصص الجامعي

تبين لنا أن الطلاب المشاركين في البحث الميدانية هم من عدة إختصاصات، إذ بلغت أعلى نسبة مشاركة للطلاب من إختصاص العلوم التربوية (14.23%)، بينما أتت أدنى نسبية من الطلاب المشاركين من إختصاص إدارة الأعمال (8.79%). كما هو واضح في الجدول الاحصائي رقم 4.

الجدول رقم 4: متغير التخصص الجامعي		
النسبة	العدد	
14.23%	34	علوم تربوية
13.81%	33	هندسة مدنية
13.39%	32	محاسبة
12.97%	31	أدب انكليزي
12.97%	31	هندسة مساحة
12.13%	29	إعلام
11.72%	28	إدارة الموارد البشرية
8.79%	21	إدارة أعمال
100.00%	239	المجموع

## توزيع الطلاب بحسب متغير السنة الدراسية (السنة الأولى وسنة التخرج)

تبين لنا أن نسبة الطلاب المشاركين في هذا البحث من السنة الأولى بلغت (38.49%). بينما الطلاب المشاركين من السنة الاخيرة أي سنة التخرج بلغت نسبتهم (61.51%). كما هو أدناه في الجدول الاحصائي رقم 5 على النحو الاتي:

الجدول رقم 5: متغير السنة الدراسية		
النسبة	العدد	
61.51%	147	السنة الأخيرة (تخرج)
38.49%	92	السنة الأولى
100.00%	239	المجموع

كما هو واضح في الجدول السابق بأن أعداد المشاركين من السنة الاخيرة اي سنة التخرج من الطلاب اكثر من الطلاب في السنة الاولى، قد يعود ذلك الى ان طالب التخرج يكون أكثر وعيًا في اعطاء وقته للمساعدة في الدراسات البحثية.

تحليل النتائج الخاصة بالمحاور المتعلقة باكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات

المحور المتعلق باكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات:

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة إستكشافية حول مدى إمتلاك الطلاب الذين شملتهم العينة مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات. من خلال الجدول 6 والمعروف احصائيا باسم اختبار ت- العينة وهو اختبار فرضية إحصائية يُستخدم لتحديد ما إذا كان متوسط المحتوى غير المعروف يختلف عن قيمة معينة. كما هو مبين في الجدول ادناه الاتي:

الجدول رقم 6: اختبار العينة (ت) لمعرفة مدى امتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. لديّ المقدرة على تحليل المعلومات منطقيًا للوصول الى الحقيقة بعيدًا عن الانحياز والأحكام الشخصية.	239	3.69	1.279	0.083
2. لديّ المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند استعمالها.	239	3.59	1.032	0.067
3. تنظيم البيانات عند استعمالها.	239	3.74	1.277	0.083
4. لديّ المقدرة على تحليل أفكار الآخرين وتفهم وجهات نظرهم.	239	3.44	1.314	0.085
5. أبحث دائمًا عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات.	239	3.50	1.315	0.085
6. لديّ المقدرة على حل المشاكل بطرق مبتكرة.	239	3.36	1.031	0.067
7. لديّ المقدرة على تحديد الفرضيات لحل المسألة المطروحة	239	2.96	1.462	0.095
8. لديّ المقدرة على تقويم المناقشات وتفسيرها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	239	3.03	1.373	0.089
9. لديّ المقدرة على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبذل لإرتباطها بوقائع معينة.	239	3.36	0.863	0.056
10. إن اتفاق الأغلبية على رأي معين ليس شرطًا بأنه حقيقة.	239	3.28	1.010	0.065
11. أتحمّل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها.	239	3.34	1.115	0.072
12. لديّ المقدرة على التعبير عن أفكاري بوضوح تام.	239	3.61	1.128	0.073
13. لديّ المقدرة على التواصل الشفهي بإختيار عبارات واضحة ومباشرة.	239	3.09	1.136	0.073
14. لديّ المقدرة على التواصل الكتابي وإيصال الفكرة بشكل مباشر.	239	3.04	1.184	0.077
15. لديّ المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال	239	3.09	1.260	0.082

علمي.				
16. لدي المقدرة على إقناع الآخرين بواسطة الرسائل التي أرسلتها.	239	3.52	0.947	0.061
17. أنصت جيدًا للمتكلم ولا أقاطعه.	239	3.51	1.057	0.068
18. لدي المقدرة على التفاوض الناجح مع الآخرين باستخدام المنطق والعقل.	239	3.13	1.112	0.072
19. لدي المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الآخرين.	239	3.58	0.953	0.062
	239	3.36 07	0.797 10	0.0515 6

تبين لدينا أنّ قيمة المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور هو (3.3607)، وهذا يدل على أنّ معدل امتلاك هذه المهارة لدى الطّلاب هو متوسط، بينما كان المعدل الأعلى على إجابات الطّلاب عن عبارة "تنظيم المعلومات والبيانات عند استعمالها"، فكان قيمته (3.74) بدرجة (جيدة) علمًا أنّ البيانات هي المدخلات وتُعتبر كالمادّة الخام عند الحصول عليها؛ أمّا المعلومات، فهي المخرجات، وهي كالمادّة المصنّعة التي يتمّ تصنيعها بعد الحصول على الموادّ الخام ومعالجتها، أيّ البيانات هي التي تدخل إلى النظام أوّلًا، ثم يُصار إلى معالجتها حتى تخرج على شكل معلومات مفيدة واضحة لها معنى وعلى ضوءها تتخذ القرارات. لذلك، من المهمّ جدًّا أن تكون للطّالب القدرة على تنظيم هذه البيانات والمعلومات للوصول إلى الهدف المنشود كاعتمادها في البحث العلمي.

في المقابل، بلغ أدنى متوسط (2.96) بدرجة (متوسطة) فيما يتعلّق بالعبارة الآتية: "الدي المقدرة على تحديد الفرضيات لحل المسألة المطروحة". وذلك من خلال الجدول 7 على النحو الآتي:

الجدول رقم (7): اختبار العينة (ت) لمعرفة مقدرة الطلاب على حل المشكلات من خلال امتلاكهم مهارة التفكير الناقد						
	= 3.5 Test Value					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1. لدي المقدرة على تحليل المعلومات منطقيًا للوصول إلى الحقيقة بعيدًا عن الانحياز والأحكام الشخصية.	2.250	238	0.025	0.186	0.02	0.35
2. لدي المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند استعمالها.	1.410	238	0.160	0.094	-0.04	0.23

3. لِدَيّ المقدرة على الملاحظة وتقدير أوجه الشبه والإختلاف غير الظاهرة.	2.861	238	0. 00 5	0. 23 6	0.07	0. 40
4. لِدَيّ المقدرة على تحليل أفكار الآخرين وتقيم وجهات نظرهم.	-0.665	238	0. 50 7	- 0. 05 6	- 0.22	0. 11
5. أبحث دائماً عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات.	-0.025	238	0. 98 0	- 0. 00 2	- 0.17	0. 17
6. لِدَيّ المقدرة على حل المشاكل بطرق مبتكرة.	-2.165	238	0. 03 1	- 0. 14 4	- 0.28	- 0. 01
7. لِدَيّ المقدرة على تحديد الفرضيات لحل المسألة المطروحة	-5.686	238	0. 00 0	- 0. 53 8	- 0.72	- 0. 35
8. لِدَيّ المقدرة على تقويم المناقشات وتفسيرها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	-5.299	238	0. 00 0	- 0. 47 1	- 0.65	- 0. 30
9. لِدَيّ المقدرة على التمييز بين درجات إحتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبغّل لإرتباطها بوقائع معينة.	-2.512	238	0. 01 3	- 0. 14 0	- 0.25	- 0. 03
10. إن اتفاق الأغلبية على رأي معين ليس شرطاً بآئه حقيقة.	-3.299	238	0. 00 1	- 0. 21 5	- 0.34	- 0. 09
11. أتحمّل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها.	-2.176	238	0. 03 1	- 0. 15 7	- 0.30	- 0. 01
12. لِدَيّ المقدرة على التعبير عن أفكارى بوضوح تام.	1.462	238	0. 14 5	0. 10 7	- 0.04	0. 25
13. لِدَيّ المقدرة على التواصل الشفهي بإختيار عبارات واضحة ومباشرة.	-5.609	238	0. 00 0	- 0. 41 2	- 0.56	- 0. 27
14. لِدَيّ المقدرة على التواصل الكتابي وإصال الفكرة بشكل مباشر.	-5.983	238	0. 00 0	- 0. 45	- 0.61	- 0. 31

				8		
15. لِدِيّ المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال عملي.	-5.005	238	0.000	0.408	-0.57	-0.25
16. لِدِيّ المقدرة على إقناع الآخرين بواسطة الرسائل التي أرسلها.	0.307	238	0.759	0.019	-0.10	0.14
17. أنصت جيداً للمتكلم ولا أقاطعه.	0.092	238	0.927	0.006	-0.13	0.14
18. لِدِيّ المقدرة على التفاوض الناجح مع الآخرين باستخدام المنطق والعقل.	-5.207	238	0.000	0.374	-0.52	-0.23
19. لِدِيّ المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الآخرين.	1.324	238	0.187	0.082	-0.04	0.20
معرفة قدرة الطلاب على حل المشكلات من خلال امتلاك مهارة التفكير الناقد	-2.701	238	0.007	0.139	-0.2409	-0.0377

من خلال الجدول السابق أعلاه تبين لنا بأنَّ إجابات الطلاب على مجموعة من الأسئلة التي تدرس مقدرتهم على إيجاد الفرضيات المناسبة لحل المشكلة المطروحة منطقيًا للوصول إلى الحقيقة بعيدًا عن الانحياز والأحكام الشخصية الغير مبنية على أسس علمية. وقد اعتمدنا إحصائيًا على قيمة الدلالة الاحصائية 3.5 لأننا استخدمنا معامل ليكارت الخماسي في إعداد الاستبيان. وبذلك تكون إما اصغر من 3.5، وبالتالي فإنَّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. والدلالة الإحصائية أو الأهمية الإحصائية هي وصف لنتيجة تجربة أجريت عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة. أي عند القيام بإجراء عملي جيد فإنه غالباً ما يتم اختيار مستوى الدلالة قبل جمع البيانات، وعادةً ما يكون هذا المستوى 0.05. يمكن أيضاً استخدام مستويات دلالة أخرى مثل 0.01، وذلك حسب مجال الاختصاص والاستخدام. وعليه، فإنَّ النتائج الاحصائية في الجدول أعلاه يمكننا تفسيرها بحسب الآتي:

- لِدِيّ المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند إستعمالها: الدلالة الاحصائية أكبر من 3.5، وبالتالي فإنَّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً، أي ان الطلاب ليس لديهم المقدرة على تنظيم المعلومات بالشكل العلمي المطلوب، وهذه النقطة تحديداً يجب ان يسعى المعلم الى ان يدرّب الطالب على تنظيم معلوماته وتحليلها بالشكل العلمي المطلوب.
- لِدِيّ المقدرة على تحليل أفكار الآخرين وتفهم وجهات نظرهم: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنَّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً، أي انه لا يوجد مقدرة عند الطلاب على تحليل الافكار. من الواضح بأنَّ الطلاب لديهم مشكلة في تحليل الافكار وهذا يتطلب المزيد من مشاركتهم في جلسات العصف الذهني وتدريبهم على وسائل التفكير المختلف من خلال البرامج الدراسية واسلوب المعلم داخل الصف اثناء شرح المقررات.

- أبحث دائماً عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات: الدلالة الاحصائية 0.025 اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً، اي أنّ الطلاب لا يبحثون دائماً عن الأدلة الكافية لتدعيم ما يقدمونه علمياً. عادة يكون الطالب الجامعي في مرحلة الاجازة ما زال غير متمكن من إعداد البحث العلمي والتفتيش الصحيح على البيانات والمصادر والمراجع من مصادرها الموثوقة لتقديم الحجج والبراهين المطلوبة لأي فكرة يطرحها، وبالممارسة والتدريب من قبل اساتذته يستطيع الطالب تخطي هذه المرحلة بنجاح.
- لديّ المقدرة على حل المشاكل بطرق مبتكرة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اقل من 3.5. وهذا يعني بأنّ الطلاب لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق مبتكرة.
- لديّ المقدرة على تحديد الفرضيات لحل المسألة المطروحة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اقل من 3.5. وهذا يدل على ان معظم الطلاب الذين أجابوا على هذه العبارة لديهم القدرة على تحديد الفرضيات المطلوبة.
- لديّ المقدرة على تقويم المناقشات وتفسيرها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي، وعليه، فإنّ الطلاب لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المناقشات التي يخضونها مع الآخرين مما يجعلهم لديهم المقدرة على الاقتناع وايصال الفكرة بطريقة صحيحة.
- لديّ المقدرة على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبعاً لإرتباطها بوقائع معينة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي. اي ان الطالب يستطيع تحديد ما اذا كانت هذه النتيجة الصادرة عن تجربة علمية قام بها بمختبر او قراءة تحليل لبحث علمي ضمن اختصاصه صحيحة أم خاطئة.
- إن اتفاق الأغلبية على رأي معين ليس شرطاً بأنه حقيقة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي. هذا مؤشر جيد بأنّ معظم الطلاب لديهم الوعي الكافي بأنّ الخطأ يبقى خطأ حتى لو وافق عليه معظم المجموعة التي ينتمون اليها.
- أتحمّل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي. ان الطلاب هنا ومن خلال ايجاباتهم على هذه العبارة تبين بأنهم لديهم الجرأة العلمية على تحمل النتائج الصادرة عن ابحاثهم وهذا دليل على أنهم يخوضون هذه التجربة اي تجربة البحث العلمي بصدق.
- لديّ المقدرة على التعبير عن أفكارى بوضوح تام: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. هذا يعني بأنّ الطلاب بحاجة الى تدريب ابر للتعبير عن افكارهم بوضوح، فقد يكون لديهم ضعف في المنهجية العلمية أم ضعف في كتابة أفكارهم بتسلسل منطقي وعلمي.
- لديّ المقدرة على التواصل الشفهي باختيار عبارات واضحة ومباشرة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي. أي ان الطلاب لديهم القدرة على التعبير الشفهي عندما يريدون ايصال فكرة ما.
- لديّ المقدرة على التواصل الكتابي وايصال الفكرة بشكل مباشر: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبي. هذا دليل على أنّ الطالب يستطيع كتابة ما يريد ايصاله بوضوح.

- لديّ المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال عملي: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5 وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبى. أي أنّ الطلاب لديهم المقدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لايصال افكارهم او اراءهم التي يريدون التعبير عنها.
- أنصت جيداً للمتكلم ولا أقاطعه: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5 وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. اي ان الطلاب لا ينصتون الى المتكلم كما يجب وهذا دليل على انهم يفتقرون الى مهارة الانصات، ويجب تدريبهم على التمكن منها.
- لدي المقدرة على التفاوض الناجح مع الاخرين باستخدام المنطق والعقل: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5 وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلبى. هذا دليل على ان الطالب لديه مرونة في التفاوض مع الاخرين.
- لدي المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الاخرين: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5 وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. هذا دليل على أنّ الطالب ينقصه الخبرة في اختيار الوقت المناسب للتواصل مع الاخرين.

## - المحور المتعلق بدور التعليم العالي في امتلاك مهارة التفكير الناقد

الجدول رقم (8): دور التعليم العالي في امتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
20. لديّ المقدرة على وضع الخطط البديلة في حال تعرضت الخطة الأساس لأيّ مشكلة.	239	3.64	1.011	0.065
21. لقد تطورت طريقة تفكيري خلال التعليم الجامعي، ولديّ المقدرة على تقديم أفكار متنوعة.	239	3.54	1.028	0.066
22. لديّ المقدرة على طرح أفكار جديدة ومناقشتها وشرحها للآخرين.	239	3.27	1.010	0.065
23. لديّ المقدرة على الاستجابة لوجهات النظر الجديدة والمتنوعة.	239	3.32	1.344	0.087
24. لديّ المقدرة على تحصيل المعرفة من مصادر مختلفة.	239	3.64	1.208	0.078
25. لديّ المقدرة على الاستقلال الذاتي في تحصيل المعرفة.	239	3.31	1.215	0.079
26. لديّ المقدرة في استعمال أسلوب العصف الذهني مع الآخرين.	239	3.64	1.245	0.081
27. لديّ الفضول لمعرفة كل ما هو جديد من إختراعات وإبتكارات.	239	3.12	1.294	0.084
28. أعمل جاهداً لإنجاح الفكرة التي أقدمها.	239	3.37	1.230	0.080
29. أتابع بإستمرار الدورات التدريبية التي تساعدني في إكتساب مهارات جديدة.	239	3.14	1.038	0.067



30. لديّ المقدرة على كتابة الرسائل التي اخاطب فيها الأفراد أو المؤسسات بطريقة واضحة ومحددة الأهداف.	239	3.26	1.111	0.072
31. لديّ المقدرة على توجيه الرسائل بطرق مختلفة بحسب طريقة تفكير المتلقي لها.	239	3.38	1.543	0.100
32. لديّ المقدرة على تضمين الرسائل التي أوجهها القيم ووجهات النظر التي أريد إيصالها.	239	3.46	0.947	0.061
33. لديّ المقدرة على توجيه رسائل مؤثرة في سلوك الأفراد بما يخدم مصلحة المجتمع ككل.	239	3.52	1.016	0.066
34. أطبق المعايير القانونية والأخلاقية في الرسائل التي أوجهها للآخرين.	239	3.29	1.088	0.070
35. استعمل مفردات واضحة ومباشرة في الرسائل التي أوجهها.	239	3.24	1.076	0.070
36. أستخدم الوسيلة الرقمية المناسبة للرسالة التي أريد توجيهها للآخرين.	239	3.62	1.033	0.067
37. لديّ المقدرة على التعلم الذاتي.	239	3.30	1.553	0.100
38. لديّ المقدرة على تحديد الأهداف بدقة.	239	3.88	0.790	0.051
39. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به.	239	3.42	1.188	0.077
40. لديّ المقدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين وتقبل الآخر.	239	3.21	1.454	0.094
41. لا مانع لديّ من التغيير عند ثبوت الخطأ بالأدلة المقنعة.	239	3.14	1.289	0.083
42. لديّ المقدرة على استقبال انفعالات الآخرين وتفسيرها.	239	3.53	1.208	0.078
43. أشعر بالمسؤولية اتجاه المجتمع والوطن ككل.	239	3.37	1.226	0.079
44. أرغب في مساعدة الآخرين على تجاوز مشاكلهم.	239	3.45	1.129	0.073
45. أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة.	239	3.13	1.318	0.085
دور التعليم العالي في امتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد	239	3.392 7	0.82345	0.05326

تبين لدينا بأن قيمة المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور هو (3.39)، وهذا يدل على أن معدل امتلاك هذه المهارة لدى الطلاب هو متوسط، بينما كان المعدل الأعلى على إجابات الطلاب عن عبارة " لديّ المقدرة على تحديد الأهداف بدقة"، إذ بلغت قيمة المعدل المتوسط الأعلى (3.88) بدرجة (جيدة)، علمًا أن تحديد الأهداف يُساعد على تركيز الفرد على أهم الأمور في حياته، ولذلك عند قيام أحدهم بوضع أهدافه يجب أن يركّز جيدًا على ما يريد تحقيقه وما يطمح للوصول إليه، أما في حال وضع الأهداف دون تركيز، فسيجد نفسه يهدر الوقت على الأمور غير المهمة في حياته. في المقابل، بلغ المعدل المتوسط الأدنى (3.13) بدرجة (متوسطة) فيما يتعلّق بالعبارة الآتية: " أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة"، علمًا أنه من المهم جدًا أن يكون الفرد متفهمًا لجميع التنوعات والثقافات المختلفة، لا سيما وأننا نعيش في

عالم أصبح عبارة عن قرية كونية صغيرة. وللوقوف على تحليل كافة العبارات التي أجاب عليها الطلاب سوف نقوم باستخدام اختبار (TEST VALUE) أي اختبار القيمة، والذي حددت قيمته بـ 3.5 لأننا استخدمنا في بناء الاستبيان مقياس ليكارت الخماسي.

ومن خلال الجدول رقم 9 أدناه تبين لدينا النتائج الآتية:

الجدول رقم (9): مقارنة اجابات الطلاب مع قيمة 3.5 لمعرفة دور مهارة التفكير الناقد في حل المشكلات

	= 3.5 Test Value					
	T	df	Si g. (2 - tai le d)	Mean Differen ce	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Low er	Upp er
20. لدي المقدرة على وضع الخطط البديلة في حال تعرضت الخطة الأساس لأي مشكلة.	2.079	23 8	0. 03 9	0.136	0.01	0.26
21. لقد تطورت طريقة تفكيري خلال التعليم الجامعي، ولدي المقدرة على تقديم أفكار متنوعة.	0.661	23 8	0. 50 9	0.044	- 0.09	0.17
22. لدي المقدرة على طرح أفكار جديدة ومناقشتها وشرحها للآخرين.	-3.554	23 8	0. 00 0	-0.232	- 0.36	-0.10
23. لدي المقدرة على الاستجابة لوجهات النظر الجديدة والمتنوعة.	-2.094	23 8	0. 03 7	-0.182	- 0.35	-0.01
24. لدي المقدرة على تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة.	1.794	23 8	0. 07 4	0.140	- 0.01	0.29
25. لدي المقدرة على الاستقلال الذاتي في تحصيل المعرفة.	-2.423	23 8	0. 01 6	-0.190	- 0.35	-0.04
26. لدي المقدرة في استعمال أسلوب العصف الذهني مع الآخرين.	1.740	23 8	0. 08 3	0.140	- 0.02	0.30
27. لدي الفضول لمعرفة كل ما هو جديد من إختراعات وإبتكارات.	-4.573	23 8	0. 00 0	-0.383	- 0.55	-0.22
28. أعمل جاهداً لإنجاح الفكرة التي أقدمها.	-1.604	23 8	0. 11 0	-0.128	- 0.28	0.03
29. أتابع باستمرار الدورات التدريبية التي تساعدني في	-5.390	23	0. 00	-0.362	-	-0.23

إكتساب مهارات جديدة.		8	0		0.49	
30. لديّ المقدرة على كتابة الرسائل التي اخاطب فيها الأفراد أو المؤسسات بطريقة واضحة ومحددة الأهداف.	-3.347	23 8	0. 00 1	-0.241	- 0.38	-0.10
31. لديّ المقدرة على توجيه الرسائل بطرق مختلفة بحسب طريقة تفكير المتلقي لها.	-1.153	23 8	0. 25 0	-0.115	- 0.31	0.08
32. لديّ المقدرة على تضمين الرسائل التي أوجهها القيم ووجهات النظر التي أريد إيصالها.	-0.581	23 8	0. 56 2	-0.036	- 0.16	0.09
33. لديّ المقدرة على توجيه رسائل مؤثرة في سلوك الأفراد بما يخدم مصلحة المجتمع ككل.	0.350	23 8	0. 72 6	0.023	- 0.11	0.15
34. أطبق المعايير القانونية والأخلاقية في الرسائل التي أوجهها للآخرين.	-2.944	23 8	0. 00 4	-0.207	- 0.35	-0.07
35. استعمل مفردات واضحة ومباشرة في الرسائل التي أوجهها.	-3.758	23 8	0. 00 0	-0.262	- 0.40	-0.12
36. أستخدم الوسيلة الرقمية المناسبة للرسالة التي أريد توجيهها للآخرين.	1.847	23 8	0. 06 6	0.123	- 0.01	0.26
37. لديّ المقدرة على التعلم الذاتي.	-1.978	23 8	0. 04 9	-0.199	- 0.40	0.00
38. لديّ المقدرة على تحديد الأهداف بدقة.	7.487	23 8	0. 00 0	0.383	0.28	0.48
39. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به.	-1.061	23 8	0. 29 0	-0.082	- 0.23	0.07
40. لديّ المقدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين وتقبل الآخر.	-3.137	23 8	0. 00 2	-0.295	- 0.48	-0.11
41. لا مانع لديّ من التغيير عند ثبوت الخطأ بالأدلة المقنعة.	-4.292	23 8	0. 00 0	-0.358	- 0.52	-0.19
42. لديّ المقدرة على استقبال انفعالات الآخرين وتفسيرها.	0.401	23 8	0. 68 8	0.031	- 0.12	0.19
43. أشعر بالمسؤولية اتجاه	-1.609	23	0. 10	-0.128	-	0.03

المجتمع والوطن ككل.		8	9		0.28	
44. أرغب في مساعدة الآخرين على تجاوز مشاكلهم.	-0.659	23 8	0. 51 0	-0.048	- 0.19	0.10
45. أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة.	-4.293	23 8	0. 00 0	-0.366	- 0.53	-0.20
دور امتلاك مهارة التفكير الناقد في حل المشكلات	-2.015	23 8	0. 04 5	- 0.10734	- 0.21 23	- 0.002 4

بعد التحليل الاحصائي لاجابات الطلاب من خلال الجدول السابق اعلاه، سوف نقوم بتفسير هذه النتائج كل عبارة على حدى على النحو الاتي:

● لديّ المقدرة على وضع الخطط البديلة في حال تعرضت الخطة الأساس لأي مشكلة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي. وهذا يعني بأنّ معظم الطلاب الذين أجابوا على هذه العبارة لديهم المقدرة على وضع الخطط البديلة في حال لم يستطيعوا تنفيذ الخطة الأساس لأي سبب من الاسباب، ومن المعروف بعلم الادارة بأنّ لكل هدف نريد تحقيقه علينا وضع أكثر من خطة بديلة.

● لقد تطورت طريقة تفكيري خلال التعليم الجامعي، ولديّ المقدرة على تقديم أفكار متنوعة: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. وهذا يعني بأنّ معظم الطلاب قد أجابوا بكلمة "غير موافق" على هذه العبارة، أي أنّ طريقة تفكيرهم لن تطور خلال فترة التعليم الجامعي، وهذا قد يكون بسبب طريقة التعليم المعتمدة أم عدم تطوير البرامج بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بنا.

● لديّ المقدرة على طرح أفكار جديدة ومناقشتها وشرحها للآخرين: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 هو دال احصائياً. وعليه، للطلاب المقدرة على طرح فكرة ما ومناقشتها واقناع الآخرين بها.

● لديّ المقدرة على الاستجابة لوجهات النظر الجديدة والمتنوعة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 دال احصائياً، وهذا يعني بأنّ الطلاب لديهم مهارة المرونة الفكرية.

● لديّ المقدرة على تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، هذا مؤشر جيد ويدل على مقدرة الطلاب على الحصول على المعلومات التي يريدونها أو البيانات التي يحتاجون اليها من عدة مصادر دون شعورهم بالملل أو عدم الأهمية في الوصول الى النتائج المحددة.

● لديّ المقدرة على الاستقلال الذاتي في تحصيل المعرفة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وهذا دليل على أنّ الطالب لديه مهارة التوجيه الذاتي اي انه يستطيع دون مساعدة الآخرين على التفتيش عن المعلومات التي يحتاجها في دراسته او حتى في معرفة ما هو جديد في عالم التكنولوجيا او المعرفة.

● لديّ المقدرة في استعمال أسلوب العصف الذهني مع الآخرين: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وهذا مؤشر جيد وهام فأسلوب العصف الذهني يُساهم الى حد كبير في تنمية مهارة التفكير الناقد لدى الطلاب.

- لديّ الفضول لمعرفة كل ما هو جديد من إختراعات وإبتكارات: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي. وهذا مؤشر جيد على أنّ الطالب لديه فضول علمي لمعرفة كل ما هو جديد ومتعلق باختصاصه وهذا من المهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين والمكمل لاكتساب مهارة التفكير الناقد.
- أعمل جاهداً لإنجاح الفكرة التي أقدمها: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. وهذا دليل على أنّ معظم الطلاب الذين أجابوا على هذه الفقرة كانت اجاباتهم "غير موافق" أو "محايد"، وقد يكون لهذا ارتباط بعدم التحفيز المستمر من قبل الاساتذة لهم.
- أتابع بإستمرار الدورات التدريبية التي تساعدني في إكتساب مهارات جديدة: الدلالة الاحصائية أكبر من 3.5، أي أنّه غير دال احصائياً، وهذا دليل على أنّ معظم الطلاب قد اجابوا بعبارة "غير موافق" اي انهم لا يتابعون الدورات التدريبية الخاصة بهم قد يكون اهمال من الطلاب أم اهمال من الجامعة، وهذا بكلتا الحالتين غير مقبول ويؤدي لاحقاً الى اضعاف المهارات والقدرات عند الطلاب.
- لديّ المقدرة على كتابة الرسائل التي اخاطب فيها الأفراد أو المؤسسات بطريقة واضحة ومحددة الأهداف: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي. من الامور الهامة والجيدة ان يكون الطالب في مرحلة الاجازة لديه المام بكتابة الرسائل الرسمية والهادفة.
- لديّ المقدرة على توجيه الرسائل بطرق مختلفة بحسب طريقة تفكير المتلقي لها: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. وهذا يعني بأنّ الطلاب بحاجة الى التدريب على كيفية فهم وتحليل أفكار المتلقي للرسائل قبل ارسالها.
- لديّ المقدرة على تضمين الرسائل التي أوجهها للقيم ووجهات النظر التي أريد ايصالها: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. وهذا يعني بأنّ الطلاب بحاجة الى تنمية قدراتهم على طريقة التحليل للمعلومات والافكار وطرق تقييمها.
- لديّ المقدرة على توجيه رسائل مؤثرة في سلوك الافراد بما يخدم مصلحة المجتمع ككل: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. وعليه، من الهام جداً ان يكون الطالب متفهماً لهذا السلوك من خلال توجيهه الى كيفية فهم هذا السلوك ودراسة انماطه لان طبيعته معقدًا جدًا ويتأثر بالعديد من العوامل، ولا سيما إن سلوك الأفراد هو حصيلة تفاعل الشخصية مع البيئة. لذلك فهذا السلوك يكون نتيجة لصفات وراثية أو شخصية ومؤثرات اجتماعية ودينية وسياسية وحضارية. فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دوراً أساسياً في تحديد سلوك الفرد. كما أن سلوك الفرد يختلف من بيئة إلى أخرى، فسلوك الفرد في البادية يختلف عن سلوكه في القرية وعن سلوكه في المدينة. كذلك قد يختلف سلوك الفرد في بلد ما عن سلوك فرد آخر في بلد آخر، وذلك لاختلاف الأداة والتقاليد والفوارق الحضارية الأخرى التي قد تحدد أنماطاً معينة في السلوك للأفراد، وحتى الضوء والأصوات والروائح تؤثر على سلوك الأفراد.
- أطبق المعايير القانونية والأخلاقية في الرسائل التي أوجهها للآخرين: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. وهذا يعني بأن الطلاب يلتزمون بالمعايير الاخلاقية والأدبية وبروتوكول التواصل مع الآخرين.
- استعمل مفردات واضحة ومباشرة في الرسائل التي أوجهها: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. وهذا مؤشر جدي، لأنّ أهم شرط من شروط التواصل الناجح والجيد هو الوضوح بين المرسل والمتلقي، وذلك حتى يصبح الطرف الآخر وهو

المتلقي يفهم ويدرك كل كلمة مرسلة، وذلك سوف يؤدي إلى وصول المعلومة بكل سهولة. كما أن على المرسل اختيار كلمات سهلة وبسيطة لا تكون قوية لا يفهمها أي شخص، وهذا حتى ينجح عملية الاتصال بطريقة سليمة.

● استخدم الوسيلة الرقمية المناسبة للرسالة التي أريد توجيهها للآخرين: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. من الهام جداً معرفة اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الآخرين، وذلك بحسب الهدف من الاتصال سواء اكان تواصل بداعي العمل أم الرداة أم حتى الترفيه، فلكل سبب من هؤلاء وسلة وقيمة خاصة للتواصل.

● لدي المقدرة على التعلم الذاتي: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. وعليه، من الهام جداً ان يكون لدى الطلاب معرفة وقبول واندغاع للتعلم الذاتي، وذلك لأنّ التعلم الذاتي من أهم أساليب التعلم التي تتيح للفرد توظيف مهارات التعلم بفاعلية عالية مدفوعاً برغبته الخاصة، وتمكنه من التعلم في كل الأوقات، وتساعد في تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته بما يتلاءم مع حاجاته واهتماماته وميوله، فالمشاعر والتصورات، والأفكار النابعة من ذات المتعلم، والمرتبطة بالجوانب المعرفية والانفعالية والإرادية لديه، تشكل في مجموعها وترابطها مجموعة الأسس النفسية التي يرتكز عليها التعلم الذاتي، والتي يمكن تعلمها وتعليمها من أجل تنميتها والاستفادة منها في استمرار التعلم، ويلقى التعلم الذاتي اهتماماً كبيراً من قبل علماء النفس وعلماء التربية؛ باعتباره أسلوب التعلم الأفضل الذي يحقق لكل متعلم تعلمًا يتناسب مع قدراته وسرعته الذاتية في التعلم، بشكل يساعد المتعلم في تحمل مسؤولية تعلمه.

● لدي المقدرة على تحديد الأهداف بدقة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. من الهام جداً ان يكون الطالب مدبراً على صياغة اهدافه وتحديدها لا سيما وإن الإنسان الناجح هو الذي يسير ويتحرك ويتصرف ويتكلم وفق أهداف مرسومة مسبقاً و يعمل على تحقيقها أما الإنسان الذي ليس له أهداف فإنه سيبقى في مكانه. وأهمية تحديد الهدف تتضح أكثر إذا علمنا أن هذه العملية تؤثر على عقل الإنسان ويصبح بالتالي يسير نحو الهدف تلقائياً.

● أتحمل مسؤولية ما أقوم به: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5، وبالتالي فإنّ فارق المعدل عن 3.5 غير دال احصائياً. قد يكون ذلك لصغر سن الطلاب الذين لم يخوضوا بعد تجارب كبيرة في الحياة تنمي لديهم المزيد من الثقة بالنفس وإدراك مدى أهمية تحمل المسؤولية اتجاه ما نقوله او ما نقوم به من تصرفات، فالمسؤولية هي قيمة من أهم القيم التي تساعد على النجاح في الحياة، وهي تعني أن يكون الإنسان مكلف بتأدية واجب معين يمكن أن يلقي على كاهله، ويكون محاسب عليه وعن نجاحه من الطرف الآخر

● لدي المقدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين وتقبل الآخر: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. وهذا مؤشر جيد لإن القدرة على فهم معتقدات الآخرين وممارساتهم واحترامها تجعل الفرد أكثر قدرة على بناء علاقات منسجمة مع الآخرين، إذ يساعد الانفتاح في وضع الخلافات جانباً والمضي قدماً كأفراد وكمجتمع.

● لا مانع لدي من التغيير عند ثبوت الخطأ بالأدلة المقنعة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي، وعليه هناك دلالة احصائية ان المتوسط الحسابي اكبر من 3.5. وهذا دليل على امتلاك الطلاب مهارة المرونة الفكرية وهي من إن أحد أهم أركان التفكير الإبداعي هي خاصية التفكير المرن، وهو القدرة على التفكير النوعي بعد إيجاد كل الاحتمالات والخيارات المؤدية للغرض ورؤيتها والإحاطة بها بحلول كثيرة، منها قد لا يكون مطروحا والسيطرة عليها مستخدماً مهارات التفكير المرن لانتقاء الحل الأفضل في الوقت الأنسب لأنّ طريق الحياة عادة

ما تكون صعبة المسالك وعرة مليئة بالعقبات والمصاعب، وكل أنواع المتاعب إن صح التعبير، فالتغلب على كل هذا يحتاج إلى تنوع في التفكير المستخدم، يتعدى إلى اللامطروح ليجد فيه أفضل الحلول. وهكذا يسهل التغلب على كل تلك التحديات التي تواجهنا يوميا عبر مرونة التفكير بتغيير الأساليب، فقد يقلب لك التفكير المرن المواقف ويجعل أسوأها أفضلها بتحويلها من مشاكل إلى مكاسب. وإن المرونة الفكرية في التفاعل والتكيف الإيجابي لما هو معروض أمامك، يعطيك القدرة على إيجاد الخيارات المختلفة والحلول المتنوعة وانتقاء المناسب منها لموقف ما أو حدث ما تتعرض له في حياتك، فلا تحصر تفكيرك في حل وحيد قد لا يناسبك، فبمرونة التفكير تستطيع أن تحافظ على قدراتك وطاقاتك دون تسرب لإيجاد حلول لمقاومة المستحيل أحيانا والمناطقحة المباشرة له، فلا ينتج عن ذلك إلا المتاعب، اعمل بذكاء فلا يفيدك التفكير بإجهاد وإرهاق كثيرا، فبإمكانك الوصول إلى الهدف بأقل الخسائر لو اتبعت طريقا آخر قد لا يكون مألوفاً وهكذا توفر طاقاتك لاستثمارها في نجاحات أخرى.

#### 4.2.2. المحور المتعلق بدور المعلم في اكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد.

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة العلاقة ما بين الأسلوب الذي يعتمد عليه المعلم في التدريس وإكتساب الطالب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات.

الجدول رقم (10): اختبار العينة (ت) لمعرفة دور المعلم في اكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
46. علمنا المعلم كيفية تحليل المعلومات تبعاً للمنطق والعقلانية للوصول الى الحقيقة.	239	3.38	1.284	0.083
47. علمنا المعلم كيفية إتخاذ احكام منطقية في حال تعرض لأي مشكلة.	239	3.29	1.015	0.066
48. دربنا المعلم على اعتماد الأدلة والبراهين للدفاع عن فكرته.	239	3.26	1.244	0.080
49. شجعنا المعلم على الإعتراف بخطأه مع تبيان الاسباب لعدم تكراره في المستقبل.	239	2.82	1.054	0.068
50. علمنا المعلم كيف نطرح أفكارنا بطريقة مباشرة وواضحة ومحددة الاهداف.	239	3.15	1.131	0.073
51. علمنا المعلم كيف نحصل المعرفة من عدة مصادر ومقارنتها واستخلاص المفيد منها.	239	3.59	1.073	0.069
52. طلب منا المعلم إجراء بعض البحوث العلمية عن بعض المواضيع المتعلقة بالمقرر الذي أدرسه.	239	2.87	1.375	0.089
53. طلب المعلم منا جمع بعض المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.	239	2.96	1.301	0.084
54. دربنا المعلم على كيفية التعامل مع المصادر الإلكترونية.	239	3.13	1.199	0.078
55. دربنا المعلم على كيفية التفتيش عن المعلومات والوصول اليها.	239	2.62	1.341	0.087
56. أستخدم الوسيلة المناسبة لأبصال الرسالة الى	239	3.33	1.109	0.072

الطالب وفقاً للهدف منها.				
57. علمنا المعلم الطالب كيفية استخدام الوسيلة المناسبة لأبصال رسالته.	239	3.14	1.218	0.079
58. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب فن التخاطب مع الآخرين.	239	3.05	1.162	0.075
59. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب مهارة الإصغاء الى الآخرين.	239	3.00	1.283	0.083
دور المعلم في اكساب الطلاب مهارة التفكير الناقد	239	3.1142	0.805 96	0.05213

تبين لدينا بأن قيمة المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور هو (3.11)، وهذا يدل على أن معدل امتلاك هذه المهارة لدى الطلاب (متوسطة)، بينما كان المعدل الأعلى على إجابات الطلاب عن عبارة "علمنا المعلم كيف نحصل المعرفة من عدة مصادر ومقارنتها واستخلاص المفيد منها" (3.59) بدرجة (جيدة)، علماً أن المعرفة مهارة تتضمن معالجات معرفية مختلفة مثل التعلم، والانتباه، والذاكرة، واللغة، والاستدلال، والقرار، إلخ. التي تؤلف التطور العقلي والتجربة. في المقابل، بلغ أدنى متوسط (2.82) بدرجة (متوسطة) فيما يتعلق بالعبارة الآتية: "لقد شجعنا المعلم على الإعتراض بخطأه مع تبيان الاسباب لعدم تكراره في المستقبل"، علماً أنه من الطبيعي أن يقع الإنسان في الخطأ إن كان في العمل أو البحث أو في أي مجال آخر، ولكن من غير الطبيعي أن لا يتعلم الإنسان من خطأه وأن يقع فيه مرةً أخرى مسبباً لنفسه العديد من المشاكل والخسارات.

ولتقييم النتائج الاحصائية التي وردت في الجدول رقم 11، قمنا بتحليل قيمة كل عبارة على حدى على النحو

الآتي:

	اختبار القيمة لمعرفة دور المعلم في اكساب الطلاب مهارة التفكير الناقد					
	T	df	Sig. (2- tailed )	Mean Diffe rence	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Lower	Upper
46. علمنا المعلم كيفية تحليل المعلومات تبعاً للمنطق والعقلانية للوصول الى الحقيقة.	- 1.4 36	238	0.152	- 0.119	-0.28	0.04
47. علمنا المعلم كيفية إتخاذ احكام منطقية في حال تعرض لأي مشكلة.	- 3.2 19	238	0.001	- 0.211	-0.34	-0.08
48. دربنا المعلم على اعتماد الأدلة والبراهين للدفاع عن فكرته.	- 2.9 38	238	0.004	- 0.236	-0.39	-0.08
49. شجعنا المعلم على	-	238	0.000	-	-0.81	-0.54



الإعتراف بخطأه مع تبيان الاسباب لعدم تكراره في المستقبل.	9.9 07			0.676		
50. علمنا المعلم كيف طرح أفكارنا بطريقة مباشرة وواضحة ومحددة الاهداف.	- 4.7 74	238	0.000	- 0.349	-0.49	-0.21
51. علمنا المعلم كيف نحصل المعرفة من عدة مصادر ومقارنتها واستخلاص المفيد منها.	1.2 36	238	0.218	0.086	-0.05	0.22
52. طلب منا المعلم إجراء بعض البحوث العلمية عن بعض المواضيع المتعلقة بالمقرر الذي أدرسه.	- 7.0 31	238	0.000	- 0.626	-0.80	-0.45
53. طلب المعلم منا جمع بعض المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.	- 6.3 90	238	0.000	- 0.538	-0.70	-0.37
54. دربنا المعلم على كيفية التعامل مع المصادر الإلكترونية.	- 4.8 28	238	0.000	- 0.374	-0.53	-0.22
55. دربنا المعلم على كيفية التفتيش عن المعلومات والوصول اليها.	- 10. 104	238	0.000	- 0.877	-1.05	-0.71
56. أستخدم الوسيلة المناسبة لأبصال الرسالة الى الطالب وفقاً للهدف منها.	- 2.4 21	238	0.016	- 0.174	-0.31	-0.03
57. علمنا المعلم الطالب كيفية إستخدام الوسيلة المناسبة لأبصال رسالته.	- 4.5 40	238	0.000	- 0.358	-0.51	-0.20
58. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب فن التخاطب مع الآخرين.	- 5.9 84	238	0.000	- 0.450	-0.60	-0.30
59. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب مهارة الإصغاء الى الآخرين.	- 6.0 23	238	0.000	- 0.500	-0.66	-0.34
دور المعلم في اكساب الطلاب مهارة التفكير الناقد	- 7.4 01	238	0.000	- 0.385 83	- 0.488 5	- 0.283 1

- علمنا المعلم كيفية إتخاذ احكام منطقية في حال تعرض لأي مشكلة: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي. اي ان معظم الطلاب الذين اجابوا على هذه الفقرة لم يتلقوا تدريبًا علميًا حول كيفية اتخاذ القرار المنطقي بعيدًا عن الاحكام الشخصية.
- دربنا المعلم على اعتماد الأدلة والبراهين للدفاع عن فكرته: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5، وبالتالي فإنّ الفارق بين المتوسط الحسابي و 3.5 ايجابي. هذا يعني بأنّ المعلمين لم يدربوا الطلاب على كيفية التفكير بإعتماد الأدلة والبراهيم للدفاع عن أفكارهم.
- علمنا المعلم كيف نطرح أفكارنا بطريقة مباشرة وواضحة ومحددة الاهداف: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5. وهذا مؤشر على ان المعلمين لم يدربوا الطلاب على كيفية طرح أفكارهم بطريقة مباشرة.
- علمنا المعلم كيف نحصل المعرفة من عدة مصادر ومقارنتها واستخلاص المفيد منها: الدلالة الاحصائية اكبر من 3.5. هذا جدي ودليل واضح على ان المعلمين دربوا الطلاب على كيفية تحصيل المعرفة من المصادر الموثوقة.
- طلب منا المعلم إجراء بعض البحوث العلمية عن بعض المواضيع المتعلقة بالمقرر الذي أدرسه: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5. هذا مؤشر على ان انخراط الطلاب وتدريبهم على اجراء البحوث العلمية ضعيف جدًا.
- طلب المعلم منا جمع بعض المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف فيها: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5. هذا مؤشر غير جيد لأنه من الهام جدًا تدريب الطلاب على كيفية تحليل المشكلة أو الموقف وتحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها.
- دربنا المعلم على كيفية التعامل مع المصادر الإلكترونية: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5. قد يكون ذلك لعد ثقة المعلمين بالمصادر الالكترونية بالرغم من اننا اصبح بإمكاننا اليوم التفرقة بين المصدر الموثوق، كأن يكون صادر عن مجلة علمية محكمة، او دار نشر معروفة ومسجلة رسمي في الدوائر الخاصة.
- يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب مهارة الإصغاء الى الآخرين: الدلالة الاحصائية اصغر من 3.5. هذا مؤشر غير جدي يعني بأن المعلم لم يدرب الطالب على الانصات الجيد.

## - مقارنة المحاور مع النتائج الديمغرافية:

## - مقارنة المحور الأول المتعلق بمدى إمتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بحسب متغير الجنس:

الجدول رقم 12 : اختبار العينات المستقلة لمعبرة مقدرة الطلاب على التفكير الناقد بحسب متغير الجنس

الجدول رقم (12): مقارنة متغير الجنس لدى الطلاب في امتلاكهم مهارة التفكير الناقد				
النتيجة	الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا	0.03	3.53	أنثى	1.لديّ المقدرة على تحليل المعلومات منطقيًا للوصول الى الحقيقة بعيدًا عن الانحياز والأحكام الشخصية.
		3.90	ذكر	
الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا	0.00	3.27	أنثى	2.لديّ المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند إستعمالها.
		4.04	ذكر	
الفارق في المعدلات بين الذكور و	0.00	3.14	أنثى	4.لديّ المقدرة على تحليل أفكار

الآخرين وتقيم وجهات نظرهم.	ذكر	3.86		الاناث دال احصائيا
6. لدي المقدرة على حل المشاكل بطرق مبتكرة.	أنثى	3.21	0.01	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.56		
7. لدي المقدرة على تحديد الفرضيات لحل المسألة المطروحة	أنثى	2.58	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.49		
8. لدي المقدرة على تقويم المناقشات وتفسيرها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	أنثى	2.77	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.39		
10. إن اتفاق الأغلبية على رأي معين ليس شرطاً بأنه حقيقة.	أنثى	3.16	0.02	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.46		
11. أتحمّل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها.	أنثى	3.04	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.76		
12. لدي المقدرة على التعبير عن أفكارى بوضوح تام.	أنثى	3.47	0.02	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.80		
13. لدي المقدرة على التواصل الشفهي باختبار عبارات واضحة ومباشرة.	أنثى	3.24	0.01	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	2.87		
15. لدي المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال عملي.	أنثى	2.66	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.69		
16. لدي المقدرة على إقناع الآخرين بواسطة الرسائل التي أرسلها.	أنثى	3.29	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.83		
17. أنصت جيداً للمتكلم ولا أقاطعه.	أنثى	3.35	0.01	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.73		
	أنثى	3.21	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.57		

تبين لدينا بأنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إمتلاك مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بين الطالبات والطلاب

وذلك يعود الى أنّ:

$$0.05 = \leq \alpha 0.0 = \text{Sig}$$

وهذه النتيجة معممة على جميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول ما عدا العبارات الآتية:

• لدي المقدرة على الملاحظة وتقدير أوجه الشبه والإختلاف غير الظاهرة.

• أبحث دائماً عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات.

- لدي المقدرة على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبغّل لإرتباطها بوقائع معينة.
  - لديّ المقدرة على التواصل الكتابي وايصال الفكرة بشكل مباشر.
  - لدي المقدرة على التفاوض الناجح مع الآخرين باستخدام المنطق والعقل.
  - لدي المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الآخرين.
- وعليه، إنّ الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث غير دال احصائياً، وذلك لأنّ:  
 $0.05 = \geq \alpha 0.0 = \text{Sig}$

مقارنة المحور الثاني المتعلق بدراسة العلاقة بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بحسب متغير الجنس:

الجدول رقم (13): مقارنة متغير الجنس لدى الطلاب في اكتسابهم مهارة التفكير الناقد من خلال برامج التعليم العالي				
المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الدلالة الاحصائية	النتيجة
22. لديّ المقدرة على طرح أفكار جديدة ومناقشتها وشرحها للآخرين.	أنثى	2.99	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائياً
	ذكر	3.65		
23. لديّ المقدرة على الاستجابة لوجهات النظر الجديدة والمتنوعة.	أنثى	3.15	0.02	الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائياً
	ذكر	3.55		
24. لديّ المقدرة على تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة.	أنثى	3.40	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائياً
	ذكر	3.97		
26. لديّ المقدرة في استعمال أسلوب العصف الذهني مع الآخرين.	أنثى	3.40	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائياً
	ذكر	3.98		
27. لديّ الفضول لمعرفة كل ما هو جديد من إختراعات وإبتكارات.	أنثى	2.91	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائياً
	ذكر	3.41		
28. أعمل جاهداً لإنجاح	أنثى	3.18	0.00	الفارق في المعدلات

الفكرة التي أقدمها.	ذكر	3.64		بين الذكور و الاناث دال احصائيا
31. لديّ المقدرة على توجيه الرسائل بطرق مختلفة بحسب طريقة تفكير المتلقي لها.	أنثى	3.18	0.02	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.67		
32. لديّ المقدرة على تضمين الرسائل التي أوجهها القيم ووجهات النظر التي أريد ايصالها.	أنثى	3.35	0.02	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.63		
39. أتحمل مسؤولية ما أقوم به.	أنثى	3.28	0.03	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.61		
44. أرغب في مساعدة الاخرين على تجاوز مشاكلهم.	أنثى	3.59	0.03	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.26		
45. أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة.	أنثى	3.36	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	2.82		

من خلال التحليل الإحصائي للجدول 13 تبين لنا أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بين الطالبات والطلاب وذلك يعود الى أن:  
 $0.05 = \geq \alpha 0.0 = \text{Sig}$

- مقارنة المحور الثالث المتعلق بدراسة العلاقة بين الاسلوب الذي يعتمده المعلم في التدريس واكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بحسب متغير الجنس:

الجدول رقم (14): مقارنة متغير الجنس لدى الطلاب في اكتسابهم مهارة التفكير الناقد من خلال اسلوب المعلم في التدريس				
النتيجة	الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث	0.01	3.56	أنثى	46. علمنا المعلم كيفية تحليل المعلومات تبعاً للمنطق والعقلانية للوصول الى الحقيقة.
		3.13	ذكر	

47. علمنا المعلم كيفية إتخاذ احكام منطقية في حال تعرض لأي مشكلة.	أنثى	3.02	0.00	دال احصائيا
	ذكر	3.66		الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
48. دربنا المعلم على اعتماد الأدلة والبراهين للدفاع عن فكرته.	أنثى	3.01	0.00	دال احصائيا
	ذكر	3.61		الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
49. شجعنا المعلم على الإعراف بخطأه مع تبيان الاسباب لعدم تكراره في المستقبل.	أنثى	2.97	0.01	دال احصائيا
	ذكر	2.62		الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
53. طلب المعلم منا جمع بعض المعلومات وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.	أنثى	3.16	0.01	دال احصائيا
	ذكر	2.69		الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
54. دربنا المعلم على كيفية التعامل مع المصادر الإلكترونية.	أنثى	3.31	0.00	دال احصائيا
	ذكر	2.87		الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
58. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي نساعدنا على إكتساب فن التخاطب مع	أنثى	2.65	0.00	دال احصائيا
	ذكر	3.61		الفارق في المعدلات بين

الآخرين.				الذكور و الاناث دال احصائيا
59. يسعى المعلم إكسابنا هذه المهارة لكي تُساعدنا على إكتساب مهارة الإصغاء الى الآخرين.	أنثى	2.63	0.00	الفارق في المعدلات بين الذكور و الاناث دال احصائيا
	ذكر	3.51		

من خلال التحليل الإحصائي للجدول 14 تبين لدينا بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الذي يعتمده المعلم في التدريس وإكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بين الطالبات والطلاب وذلك يعود الى أن:  $0.05 \geq \alpha 0.0 = \text{Sig}$

مقارنة المحور الأول المتعلق بمدى إمتلاك الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بحسب متغير السنة الجامعية :

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم 15

Independent Samples Test : 15 Table

النتيجة	الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	السنة الدراسية	المتغير
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.86	السنة الأولى	2. لدى المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند إستعمالها.
		3.43	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.02	3.49	السنة الأولى	3. لدى المقدرة على الملاحظة وتقدير أوجه الشبه والإختلاف غير الظاهرة.
		3.89	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	2.86	السنة الأولى	5. أبحث دائماً عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات.
		3.90	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.01	3.17	السنة الأولى	9. لدى المقدرة على التمييز بين درجات إحتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبغّل لإرتباطها بوقائع معينة.
		3.48	السنة الأخيرة (تخرج)	

الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.62	السنة الأولى	11. أتحمل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها.
		3.17	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.38	السنة الأولى	15. لدي المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال عملي.
		2.91	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.02	3.34	السنة الأولى	18. لدي المقدرة على التفاوض الناجح مع الآخرين باستخدام المنطق والعقل.
		2.99	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.18	السنة الأولى	19. لدي المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الآخرين.
		3.83	السنة الأخيرة (تخرج)	

تبين لدينا بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الذي يعتمد عليه المعلم في التدريس واكتساب الطلاب

مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، وذلك يعود الى أن:

$$0.05 = \alpha \geq 0.0 = \text{Sig}$$

– مقارنة المحور الثاني المتعلق بالعلاقة بين برامج التعليم العالي واكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات

بحسب متغير السنة الجامعية:

الجدول رقم (16): مقارنة متغير السنة الدراسية لدى الطلاب في امتلاكهم مهارة التفكير الناقد من خلال برامج التعليم الدراسية

الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.02	3.53	السنة الأولى	25. لدي المقدرة على الاستقلال الذاتي في تحصيل المعرفة.
		3.17	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.27	السنة الأولى	26. لدي المقدرة في استعمال أسلوب العصف الذهني مع الآخرين.
		3.87	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	2.79	السنة الأولى	27. لدي الفضول لمعرفة كل ما هو جديد من إختراعات وإبتكارات.
		3.32	السنة الأخيرة (تخرج)	



الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.54	السنة الأولى	30. لدي المقدره على كتابة الرسائل التي اخاطب فيها الأفراد أو المؤسسات بطريقة واضحة ومحددة الأهداف.
		3.08	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.03	3.29	السنة الأولى	32. لدي المقدره على تضمين الرسائل التي أوجهها القيم ووجهات النظر التي أريد ايصالها.
		3.57	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.01	3.30	السنة الأولى	33. لدي المقدره على توجيه رسائل مؤثرة في سلوك الافراد بما يخدم مصلحة المجتمع ككل.
		3.66	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.03	3.49	السنة الأولى	34. أطبق المعايير القانونية والأخلاقية في الرسائل التي أوجهها للآخرين.
		3.17	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.25	السنة الأولى	36. أستخدم الوسيلة الرقمية المناسبة للرسالة التي أريد توجيهها للآخرين.
		3.86	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.01	2.96	السنة الأولى	37. لدي المقدره على التعلم الذاتي.
		3.52	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.01	3.71	السنة الأولى	38. لدي المقدره على تحديد الأهداف بدقة.
		3.99	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	2.96	السنة الأولى	39. أتحمل مسؤولية ما أقوم به.
		3.71	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	2.66	السنة الأولى	40. لدي المقدره على المرونة في التعامل مع الآخرين وتقبل الآخر.
		3.54	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات	0.00	3.05	السنة الأولى	43. أشعر بالمسؤولية اتجاه المجتمع

بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.02	3.57	السنة الأخيرة (تخرج)	والوطن ككل. 44. أرغب في مساعدة الاخرين على تجاوز مشاكلهم.
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا		3.24	السنة الأولى	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	3.59	السنة الأخيرة (تخرج)	45. أحترم الثقافات المتعددة والمختلفة.
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا		3.49	السنة الأولى	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.13	2.91	السنة الأخيرة (تخرج)	دور
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة غير دال احصائيا		3.29	السنة الأولى	
غير دال احصائيا		3.46	السنة الأخيرة (تخرج)	

من خلال التحليل الإحصائي للجدول 16 تبين لدينا بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين برامج التعليم العالي

وإكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، وذلك يعود الى أن:

$$0.05 = \alpha \geq 0.0 = \text{Sig}$$

وهذه النتيجة معممة على جميع العبارات المتعلقة بالمحور الثالث ما عدا العبارات الآتية:

- لديّ المقدرة على تنظيم المعلومات والبيانات عند إستعمالها.
  - لديّ المقدرة على الملاحظة وتقدير أوجه الشبه والإختلاف غير الظاهرة.
  - أبحث دائماً عن الدليل لدعم المعتقدات والمسلمات.
  - لدي المقدرة على التمييز بين درجات إحتمال صحة أو خطأ نتيجة ما تبغّل لإرتباطها بوقائع معينة.
  - أتحمّل مسؤولية النتائج الصادرة عن تحليلي للمعلومات والبيانات التي أعالجها.
  - لديّ المقدرة على استعمال وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي)، واستثمارها في مجال عملي.
  - لدي المقدرة على التفاوض الناجح مع الاخرين بإستخدام المنطق والعقل.
  - لدي المقدرة على استخدام الوقت المناسب للتواصل مع الاخرين.
- وعليه، إنّ الفارق في المعدلات بين الذكور والاناث دال احصائيا، وذلك لأن:

$$0.05 = \alpha \geq 0.0 = \text{Sig}$$

- مقارنة المحور الثالث المتعلق بالأسلوب الذي يعتمده المعلم وإكتساب الطلاب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بحسب متغير السنة الجامعية :

الجدول رقم (17): مقارنة متغير السنة الدراسية لدى الطلاب من خلال امتلاكهم مهارة التفكير الناقد من خلال اسلوب المعلم في التدريس				
النتيجة	الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	السنة الدراسية	المتغير
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.01	3.07	السنة الأولى	47. علمنا المعلم كيفية إتخاذ احكام منطقية في حال تعرض لأي مشكلة.
		3.43	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.046	2.65	السنة الأولى	49. شجعنا المعلم على الإعتراف بخطأه مع تبيان الاسباب لعدم تكراره في المستقبل.
		2.93	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة دال احصائيا	0.00	2.76	السنة الأولى	54. دربنا المعلم على كيفية التعامل مع المصادر الإلكترونية.
		3.35	السنة الأخيرة (تخرج)	
الفارق في المعدلات بين طلاب السنة الأولى و الأخيرة غير دال احصائيا	0.61	3.08	السنة الأولى	أسلوب المعلم في التدريس
		3.14	السنة الأخيرة (تخرج)	

من خلال التحليل الإحصائي للجدول 17 تبين لدينا بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين دور المعلم في إكتساب الطالب مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، وذلك يعود الى أن:

$$0.05 = \geq \alpha 0.0 = \text{Sig}$$

#### النتائج

#### التوصيات

- ضرورة تبني الرؤى والمفاهيم العلمية التي تسهم في إحداث التجديد التربوي في ضوء تحديات ومستجدات العصر الرقمي بشقيه المعرفي والتكنولوجي.
- تبني التوجهات والاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلمين من خلال تصميم برامج الإعداد وفق خطة استراتيجية تهدف لإعداد المعلم في العصر الرقمي وتنميته مهنيًا ليكون على وعي كامل بمستجدات الحاضر ومهارات القرن الواحد والعشرين.
- التركيز على تحسين نظم التعلم الإلكتروني وتطوير استخدامها في تدريس المواد التعليمية المختلفة.
- ضرورة تعزيز مهارات (المواطنة الرقمية) بمؤسسات التعليم كافة ووضع خطط تدريبية تطبيقية لرفع كفاءة المعلمين والطلاب والهيئات الإدارية على إجراءات الوقاية والسلامة والصحة الرقمية.
- ضرورة الاستفادة من التجارب المتنوعة للنظم التعليمية والتربوية العالمية المختلفة لتحقيق الجودة الشاملة في إطار تخطيط تربوي لضمان مخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات الفكرية والثقافية وانعكاساتها على بنية المجتمع.

- التركيز على تحسين نظم التعلم الرقمي واستراتيجياته المختلفة وتطوير استخداماتها في تقديم المحتوى العلمي والعملية داخل الصفوف الدراسية.
- العمل على تكوين رؤى تربوية معاصرة لتوظيف استراتيجيات وطرق وأساليب التدريس الحديثة لتطوير وتحديث بنية المنهج الدراسي ومحتواه العلمي.
- الاستفادة من كافة التجارب العالمية والعربية في مجال المناهج وطرق التدريس واستراتيجياته المتنوعة مع مراعاة خصائص البيئة المحلية عند تطويره بمراحل التعليم المختلفة.
- العمل على توظيف وتقنين الاختبارات والمقاييس التربوية باستخدام التقنيات الرقمية.
- العمل على تضمين المقررات الدراسية مفاهيم المواطنة الرقمية، والهوية الرقمية، والصحة والسلامة الرقمية وغيرها تحقيقاً لمواطن رقمي عصري.
- العمل على دعم وتوفير البرامج التكنولوجية وتطبيقاتها الرقمية في التدريس والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين لمواكبة مستجدات الثورة التكنولوجية ومعطياتها التربوية.
- العمل على تعزيز تطبيقات تقنيات التعلم الرقمي في التدريس والتدريب والتنمية المهنية للمعلمين في استخدام وتطوير المقررات، والاستراتيجيات الرقمية، وكذلك التقويم، ومهارات الاتصال الرقمي، وغيرها من آليات العصر الرقمي.
- العمل على توظيف استخدامات الذكاء الاصطناعي في إعداد وتصميم البرامج التعليمية وإنتاج البرمجيات التعليمية وفق ضوابط ومعايير الجودة المطبقة في نظم التعليم الرقمي.
- العمل على تبني توجهات حديثة لإعداد وتصميم الوسائل والتقنيات التعليمية الرقمية.
- ضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي في تشخيص وتحديد المشكلات التي يعاني منها الطلبة داخل مؤسساتنا التعليمية بشكل عام وداخل الصفوف الدراسية بشكل خاص، وكيفية العمل على حلها وتحقيق الصحة النفسية لديهم.
- ضرورة تركيز القيادات الجامعية على تحقيق الريادة في مخرجات العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتبني هذه الجامعات اقتصاديات المعرفة والاستثمار في العقل البشري.
- إعطاء مساحة أكبر للإبداع والابتكار في العمل الإداري، وتوفير الدورات التدريبية وورش العمل للتدريب على إدارة عمليات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي.
- تبني الخطط الفعالة والبرامج التدريبية لتمكين القيادات الأكاديمية من مواجهة الأزمات وأساليب التعامل معها.
- تقييم أداء القيادات التربوية وفق معايير علمية واضحة، وتحديد أساليب التقويم والاستعانة بنتائجه في تطوير أداء تلك القيادات.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية تصميم أساليب التقويم الإلكترونية المختلفة المستخدمة في العملية التدريسية بما يضمن نجاحها في قياس كافة جوانب شخصية المتعلم.
- تكوين فريق عمل مدرسي من المختصين في المحتوى التعليمي والمناهج وتصميم التدريس وتصميم الوسائط المتعددة والمعلمين حسب تخصصاتهم لإنتاج مواد التعلم عن بعد وفق معايير التصميم التعليمي الفعال.
- تضمين مهارات التعامل مع التقنية وخاصة مفاهيم الأمن السيبراني في المناهج الدراسية.

## قائمة المراجع

- تريلنج، بيرني، وفادل، تشارلز (2013). مهارات القرن الحادي والعشرين: التعلم في زمننا. (ترجمة بدر عبدالله الصالح). الرياض: جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع. (العمل الأصلي نشر في العام 2009).
- توق، محي الدين، (2021). التّعليم من أجل المستقبل. عمان: منشورات عالم الكتب.
- الحبيب، ثابتي، الجيلالي، بن عبو، (2019). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- حمود، خضير كاظم، (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصغير، أحمد حسين، (2019). التّعليم الجامعي في الوطن العربي. عمان: منشورات عالم الكتب.
- العنزي، علي، (2019). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار البازوري.
- مخزوم، فيولا، (2019). دور المناهج الدراسيّة في اكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المانيا: برلين، العدد 09.
- النجار، فريد، (2019). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع. الإسكندرية: دار المعارف، جلال حزي وشركاه.

## Study of psychological stress from a physiological and neurological perspective

Dr CHIBANI Leila

MIRA Abderrahmane University of BEJAIA

[Leila.chibani@univ-bejaia.dz](mailto:Leila.chibani@univ-bejaia.dz)

 ORCID identifier: <https://orcid.org/0009-0009-3796-1466>

Dr ALLALGUA Samira

University of Constantine2

[allalguasamira@yahoo.com](mailto:allalguasamira@yahoo.com)

### دراسة الضغط النفسي من الناحية الفسيولوجية والعصبية

د. سميرة علالة


جامعة قسنطينة 2

[allalguasamira@yahoo.com](mailto:allalguasamira@yahoo.com)

د. ليلى شيباني

جامعة ميرة عبدالرحمن بجاية

[Leila.chibani@univ-bejaia.dz](mailto:Leila.chibani@univ-bejaia.dz)

<https://orcid.org/0009-0009-3796-1466> 

#### Abstract

Talking about the psychological stress factor is primarily talking about the most important factor that causes chronic diseases. However, determining the cause of psychological stress and knowing the exact source has become important for revealing the things necessary for treatment, even if it is sometimes difficult to determine the source due to the many situations that the individual goes through. In his daily life, this may turn into disorders that threaten the safety of the individual for a long time. Psychological stress arises in the individual as a result of the suffering he faces. Many researchers in the field of psychology, interpretation of psychological phenomena, biological interpretation, and physiology have been interested in the subject of psychological stress in order to identify the sources of pain and reach... To treatment methods, we will try to shed light on the interpretation of psychological stress from a physiological and neurological perspective.

**Keywords:** psychological stress, physiological theory, psycho-social theory.

#### ملخص

إن الحديث عن عامل الضغط النفسي هو بالدرجة الأولى الحديث عن أهم عامل مسبب للأمراض المزمنة، إلا أن تحديد سبب الضغط النفسي ومعرفة المصدر الدقيق أصبح مهم للكشف عن الأمور الضرورية للعلاج، وإن كان من الصعب في بعض الأحيان تحديد المصدر بسبب المواقف الكثيرة التي يمر بها الفرد في حياته اليومية وهذا ما قد يتحول إلى اضطرابات تهدد سلامة الفرد لفترة طويلة، فالضغوط النفسية تنشأ لدى الفرد نتيجة المعاناة التي يواجهها حيث اهتم العديد من الباحثين بمجال علم النفس وتفسير الظواهر النفسية والتفسير البيولوجي وعلم وظائف الأعضاء بموضوع الضغط النفسي وذلك من أجل تحديد مصادر الألم والوصول إلى طرق العلاج، لذلك سنحاول تسليط الضوء على تفسير الضغط النفسي من الناحية الفسيولوجية والعصبية.

الكلمات المفتاحية: الضغوط النفسية، النظرية الفسيولوجية، النظرية النفسية الاجتماعية.

## Introduction

In all stages of his development, man is exposed to a series of daily stressful situations which he sometimes encounters and sometimes avoids in accordance with his abilities and cognitive abilities. On the other hand, he is forced to deal with them in order to reduce the severity of his situation by employing a group Of the methods and strategies available according to the situation and the effectiveness of the individual in dealing with it. The physiological, psychological and social nature of the individual dictates to him to respond to and interact with the different attitudes that are apparent through his behavior, against the background of a set of personal, intellectual and cognitive constructs that are explained to the particular and specific man (Wadad Wali, 2015, p. 110) Modern problems that have attracted the attention of psychologists and public health doctors since the beginning of the twentieth century, focusing attention on the study of psychological pressure of the physiological and hormonal effects on the negative physical health of the individual, and limited research applications on stress in the interpretation of physiological changes that occur Although the beginning of research in the concept of psychological stress was based on the physiological aspects, linking the stressful positions (external or internal) and the individual's response to the changes in the physiological hormonal, and the resulting Physical diseases, neglecting the role of the individual in the psychological interaction with him and the difference in individuals in their responses to stressful situations, where the individual faces in his daily life many of the positions that stand in the way and threaten the future, and exposure to the balance of psychological and physical to the imbalance and anxiety and tension and impede in the performance of its functions, The psychological stresses that have become the most important modern topics that have a significant impact in our current society, due to the negative effects, most notably the inability of psychological compatibility of individuals, which generates many mental disorders and that due to the multiplicity of sources of stress and its impact on the psychological and physical life of the individual ( Belkacem Makhlof, 2013, p. 10) As the individual lives daily stressful events causing him fatigue and exhaustion, require him to adapt his abilities to agree with them, and the adoption of several methods of different types and directions, which led us to talk about this concept in detail from the theory Social psychological and physiological theory in the interpretation of psychological pressure.

research goals

Through this research, which focuses on the physiological theory and the neurobiological nature of psychological stress, we try through the content of the research to clarify and explain the following:

- Try to explain the psychological pressure from the physiological point of view.
- To provide neurological explanations for the mechanism of stress and changes in the nervous system.

Research concepts

#### Stress

It is defined as a natural response to a physical or emotional challenge, and occurs when the balance between demands and resources of adaptation is lost. In one of the scales, psychological stress presents the challenges that make us ready, while in the other hand, stress is the situation in which individuals are unable to meet the demands And eventually suffer physical and psychological breakdown (Fayza Ghazi Al-Abd Allah, 2015, p. 22).

Physiological theory :It is defined as the direction that gives a description and explanation of physiological and functional changes occurring in the body or in a member of the body (Abdel Hakim Ahmed Sharif, 2000, p. 4).

#### Neurobiotic nature

Known as the trend that explains phenomena based on the nervous system, is an explanation of the relationship between activity and neurons (Siham Ibrahim Kamel Mohammed, p. 6).

#### **A historical overview of the evolution of the concept of pressure**

The term pressure is used in many fields such as medicine, engineering, and natural sciences, to occupy a very important position in psychology, so that the use of the term pressure has undergone several developments over successive periods of time. In the fourteenth century it was a general concept describing everything related to hardship and distress, The 17th century was commonly used by Robert Hook to describe the severity and engineering difficulties. In the late 17th century, the latter defined its use in its design works as bridges, for example, resulting in pressure, similar to the pressure of the organism that requires confrontation or flight. Then in the Physiological, medical, social and psychological, and in the late eighteenth century used to refer to strength, tension or stress, and in the twentieth century defined the concept in foreign dictionaries in the sense of narrowness and strength, to mean at the present time all the complex events sources leading to the feeling of tension and discomfort (Wadad Wali, 2015, p. 111).

#### Concept of psychological stress

It is defined as a natural response to a physical or emotional challenge, and occurs when the balance between demands and resources of adaptation is lost. In one of the scales, psychological stress presents the challenges that make us ready, while in the other hand, stress is the situation in which individuals are unable to meet the demands And eventually suffer physical and psychological breakdown (Fayza Ghazi Al-Abd Allah, 2015, p. 22).

#### Physiological theory in the interpretation of psychological stress

The "Sealy" theory of a Muslim perceives that pressure is a non-independent variable in response to the pressure factor where a person distinguishes and makes it based on the response of the stressful environment and that there is a response or patterns of responses that can be inferred Of them, a person is under an annoying environmental impact. "Hans" is a response characterized by the degree of exposure to



the compressor and that the symptoms of physiological response to the pressure is high and its goal to preserve the entity.

**Sealy has identified three phases of pressure and these boilers represent the general stages of adaptation:**

- **Panic:** in which the body shows changes and responses characterized by the degree of initial exposure to the compressor and as a result of these changes less resistance to the body may occur death when the collapse of resistance to the body and the compressor is strong.
- **Resistance:** It occurs when the exposure to the compressor is consistent with the adaptation disappear changes that appeared on the body in the first stage and show other changes and indicate adaptation.
- **Stress:** The stage of tracking the resistance in which the body has adapted but the necessary energy has been exhausted and if the defense responses are severe and continuous for a long time may result in diseases of adaptation (Farouk Sayed Osman, 2001, p. 98)

#### **Physiological and psychological nature of psychological stress**

Among the brain structures that contribute to the regulation of stress, cerebral cortex is the limbic system. The brain cortex: where its approximately 10 billion neurons are found, which is the last stop of most of the rising excitement of the ocean. Here, the situation is evaluated and behavior is programmed. The interconnected areas of the frontal, temporal and temporal lobes play a special role in the development of pressure.

The limbic system: It consists of evolutionary differential devices, the oldest part of the cerebral cortex, the hippocampus and the ganglion, and is built under cortical as well as the hypothalamus and the cytoplasm.

#### **Neurophysiology of psychological stress Occur according to the following physiological pathway:**

- The transfer of information in the form of flashes motivating from the sensory organs to the cerebral cortex through the neurotransmitter routes.
- Transfer of this information from the cortical cortex to the brain through brain connections. These messages are neurotransmitters transmitted through the nerves, whether hormonal messages in the sense of hormones separated by the posterior lobe of the pituitary gland, and transmitted through the blood. These messages have the effect of mobilizing and activating certain receptors Muscles, skin, etc.) belonging to the nervous system, the "self-system" and related to the relational life with the external environment and all these mechanisms to put the membership in a state of alert and defense.
- Then came the research of Hans Sealy 1982, where he pointed out that the pressure occurs on four levels of axons are as follows:
- The first nerve axis :This neural axis connects between the sea horse, the symbiotic system and the adrenal gland, which when activated activates the immediate release of norepinephrine in the blood, leading to increased heart rate and high arterial pressure. It also leads to high blood sugar, as well as the

transfer of a large amount of blood from the organs Peripheral to the core organs also works on induction of caution and attention and all these previous effects last about 15 minutes.

-The second nerve axis :It is a neurotransmitter specific to the transfer of adrenal cortex and connects the hypothalamus, the pituitary gland and the adrenal gland. When activated, it releases a large amount of glucocorticoids, which form the so-called muscle glycogen from lipid proteolytic compounds. For a significant consumption of glycogen and this activity lasts about two hours.

-Third nerve Axis :It is a neurotransmitter that is used to release peptides such as: Methotrofen is excreted from the endothelium of the anterior pituitary gland and the beta-androfen frontal cortex, an analgesic of emotional response, particularly fear response.

-The fourth nerve axis :It is an immunosorbent axis where the level of depth of the defense activity in the case of exposure to pressure, and works cortisol to sabotage the lymphatic tissue and a crack in the defenses of immunoglobulin and glucotecoide at the same time the role of contradictory, on the one hand provides us with an urgent defense in the case of compressor position and on the other hand Dilute the overall capacity of membership (Najia Dayli, 2013, pp. 48-49)

#### **Theory of Charles Spielberger (1990) Tcharez Speilberger**

The understanding of Spielberger's theory of anxiety is a necessary introduction to his theory of stress. His theory of anxiety has been based on the distinction between two types of anxiety: anxiety as a condition and anxiety as a feature, and two concerns: anxiety, anxiety or chronic anxiety, A natural or behavioral trend that causes anxiety to be based primarily on past experience. Concern as a condition or objective and suspense concern depends primarily on stressful circumstances. Therefore, Spielberger connects pressure and anxiety as a condition and considers pressure from a particular compressor to cause anxiety, As a feature where the personality of an individual is concerned Originally. In the frame of reference of his theory, he is interested in determining the nature of the pressing environmental conditions and distinguishes between the resulting anxiety situations and interprets the relationships between them and the defense mechanisms that help to avoid those pressing aspects (suppression - denial - drop) or evasion behavior. Spielberger distinguishes the concept of pressure and the concept of anxiety. An emotional process refers to the sequence of behavioral cognitive responses that occur as a response to some form of pressure and begins with an external stressful compressor. It also distinguishes between the concept of pressure and the concept of threat. With some degree of objective risk, and the word threat refers to self-assessment and interpretation.

#### **The theory of "Henry Murray"**

Murray considers that the concept of need and the concept of pressure are fundamental and equal concepts in the interpretation of human behavior and their separation is a dangerous distraction in a dynamic dialogue that appears in the Thema concept. Murray means an interactive "behavioral unit" that

includes motivation, It also links pressures to people or subjects that have direct connotations of an individual's attempts to satisfy his or her needs. Murray was able to distinguish between two types of pressure:

A - beta pressure: the implications of the environmental issues as perceived by individuals.

B- Alpha pressure: the characteristics of environmental issues as they exist.

Murray also presented the most important pressures as follows:

- Pressure of lack of family support: is the sense of tension and distress resulting from the lack of satisfaction of the need to belong, as well as the dissatisfaction resulting from the existence of environmental issues that make the individual feel the loss of the family group, loss of bond and partner in the middle and domestic instability and the sense of discrimination between brothers, Loses support within the family, and becomes a marginalized individual who is then disappointed, which makes him vulnerable to psychological pressure and incompatibility within his family.

- Stress, loss and vulnerability to disasters: the feeling of tension and anxiety caused by the lack of fulfillment of the need for achievement, as well as the dissatisfaction resulting from the presence of environmental issues and people make the individual feel the pressure of lack of material resources, and the sense of loss of property and demolition of homes and loss of functionality and a sense of resentment of the ill health And exposure to disease.

-Pressure of aggression: is the sense of tension and the lack of satisfaction of the need for aggression, as well as the feeling of dissatisfaction resulting from the existence of environmental issues and people do not facilitate the achievement of ridicule on others and disobedience when the difference with them and the desire to retaliate when standing against the achievement of the goal.

- Congestion pressure: the feeling of frustration resulting from not satisfying the need to get pregnant, as well as the sense of tension resulting from the existence of environmental conditions and people who refuse to surrender to others and surrender to them.

- The pressure of belonging and friendship: is the sense of tension and conflict resulting from the lack of satisfaction of the need to get together, as well as the frustration resulting from the existence of environmental conditions, social and people who prevent approaching and enjoy cooperation with other important.

- The pressure of abandonment and lack of attention: is a sense of frustration and discomfort resulting from the lack of satisfaction of the need for motivation, as well as the sense of conflict resulting from the presence of people, and environmental issues showing lack of interest in others and their lack of appreciation for the individual and continued reprimand, criticism and punishment.

- Sex pressure: The feeling of frustration and failure to satisfy the need for sex and distress because of the lack of people, and environmental conditions are not going to establish and develop relationships and

appetite for sexual relations, where we note that the individual needs to satisfy the biological need through contact with the other individual, and this meets his needs , And lack of satisfaction of this need lead to falling into psychological pressure.

-Stress the request of emotion from others (the request of compassion): It is the sense of frustration and conflict resulting from the lack of satisfaction of the need for Istnajad, and tension due to the existence of environmental conditions and persons facilitate the departure of others from the individual, which always leads to try to redress their sympathy and compassionate participation and request for compassionate treatment, Depression.

-Compression of inferiority and contempt: the feeling of frustration and anxiety resulting from the presence of environmental issues, and people who increase the sense of vulnerability and show the lack of respect for others and the value of the value of its work.

-Pressure on others (tolerance): The result of the presence of people and environmental conditions do not facilitate the realization of the individual's desire to help others who have problems, and to prevent him from visiting patients and sympathy.

-The pressure of deception and evasion: is the sense of anxiety resulting from the lack of satisfaction of the need for understanding and knowledge.

-The pressure of schizophrenia and competing peers: the frustration and discomfort of environmental conditions, people who do not please the successful individual in peer competition in life, and the increased distrust of their ability to pursue and achieve their goals.

- Pressure of control and prevention: is the sense of tension not to satisfy the need for control, and the existence of environmental conditions and persons imposes on the individual to do undesirable work, and the control of others on the performance and leadership of their behavior and the decisions of his opponent.

- Compression of detention and the issues of restraint: The lack of satisfaction of the need for independence and the sense of discomfort of the presence of individuals and environmental attitudes do not facilitate the individual to disclose feelings, and feeling. Murray has been subjected to a number of pressures, as he has sought all the aspects that are causing him. That he was finally drawn to the pressure of detention that the individual felt abhorrent, and not to give him full freedom because of the presence of individuals or environmental positions constrained (Ada Majouja, 1012, pp. 24-25).

#### **The Psychological View of Stress by Walter Cannon**

In 1929-1943, Walter Cannon made an important contribution to talking about psychological stress. He was the one who paved the way for the dual-mind (body-mind) in their interaction. The first introduced the concept of psychological stress in human experience, A disturbance of the biological equilibrium under conditions of hypoxia, cold, heat, and low blood sugar. He also emphasized the role of the nervous system during the turbulent periods and described in detail how the body responds to

external disturbances or threats and is the first to introduce the term Confrontation or escape (Fight and Fight) in the stress response, Canon has observed physiological changes occur in the body. The individual is expected to stand up and face the event or the compressor position, or to escape the situation.

It was also explained that immediate response, which spontaneously appears as a reaction to the perception of danger, drives and expands the pupil's pupil and so on. Pulmonary acceleration, increased breathing, muscle spasm and high blood pressure all occur as a result of the release of the pituitary gland to the adrenocorticotrophic hormone, which in turn excludes the adrenaline gland to secrete the Corticosteroid and Epinephrine hormones. The stress at Canon was biological physiology and therefore its definition of stress was a response Physiology of the body to external hazards or threats and the accompanying physiological response from clinical manifestations (Badia wakli, 2013, p. 108).

#### Suggestions

- Providing psychological training workshops on effective skills to relieve stress.
- Preparation of treatment programs dealing with the nervous side of psychological pressure.
- Attention to modern research with modern nervous current explanation of mental disorders in general and psychological pressure, especially with a view to access to effective treatment methods.

#### Conclusion

In light of what has been presented, and despite the various theoretical models explained psychological pressure, it can be said that the psychological pressure on the individual and the suffering suffered by it is a burden and suffering can not be realized by the fact only the patient, so the practitioners must understand the nature of the response For situations that generate stress and provide the individual with methods of coping with stress and achieving mental health.

#### List of references

- Badia wakli (2013): coping strategies of the depressed, doctoral thesis, Setif.
- Belkacem Makhoulouf (2013): strategies to deal with psychological stress and its relation to optimism and pessimism among students who are on the baccalaureate exam, Master Thesis, Chlef.
- Siham Ibrahim Kamel Mohamed, Essay on the concept of the nervous trend, Center for Studies and Research of the Disabled, Cairo University.
- Farouk Al-Sayed Othman (2001): Anxiety and Stress Management, First Edition, Arab Thought Publishing House, Cairo.
- Fayza Ghazi Al-Abd Allah (2014): strategies to deal with psychological stress and its relationship to parental treatment methods in adolescents in Damascus city schools, doctoral dissertation, Damascus.
- Abdel Hakim Ahmed Sherif (2000): The Role of Sports Physiology in Improving the Quality of Life for Older Persons, Article by the General Bureau of the Ministry of Youth and Sports, Cairo.
- Aliya Majuja (2012): Strategies to cope with the psychological pressure of working women, Master Thesis, Ouargla.
- Najia Dayley (2013): Psychological pressure of married women working in the field of education and its relation to anxiety, Master Thesis, Setif.
- Widad Wali (2015): coping strategies for adolescent delinquents, MA, Faculty of Social Sciences, Oran.

## The level of transformational leadership practice by private high school principals in Lebanon

### Procedural research within the scope of Baabda District

Dr. Viola Makhzoum	MR.Oussama Dabboul
Saint joseph university of Beirut Violla.makhzoum@net.edu.lb Doi: <a href="https://doi.org/10.47631/">https://doi.org/10.47631/</a>	Lebanese University <a href="mailto:oussdbl@gmail.com">oussdbl@gmail.com</a> Doi: 0009-0009-7248-3594

#### Abstract

This study aimed to assess the level of transformational leadership practice among private school principals in Lebanon, with a special focus on the Mount Lebanon region. The descriptive analytical approach was used to collect and analyze the data. A convenient sample of four schools was selected, consisting of two schools managed by male principals and two schools managed by female principals, along with the teachers in these schools. The study yielded several key findings. No statistically significant relationship was observed between the level of principals' transformational leadership practice and variables such as age and gender. However, a statistically significant relationship was found between the level of principals' transformational leadership practice and variables such as educational level and years of experience. The study also revealed that the physical and human work environment in the school can impact the level of transformational leadership practice. Furthermore, a very slight difference was observed in the level of application of transformational leadership based on its five dimensions, and this rate was considered high. There was no difference in responses regarding the general level of transformational leadership practice concerning age, gender, educational level, and years of experience of the teachers. Based on the results, several recommendations were proposed which include strengthening the five dimensions of transformational leadership, developing transformational leadership skills, promoting communication and collaboration, providing a supportive environment for creativity, encouraging learning and professional development, and building a strong team within the educational institution.

**Keywords:** Transformational Leadership – Educational Director – Lebanese School.

## مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري الثانويات الخاصة في لبنان

## بحث إجرائي ضمن نطاق قضاء بعبدا

أسامة دعبول	د. فيولا مخزوم
الجامعة اللبنانية <a href="mailto:ousdubl@gmail.com">ousdubl@gmail.com</a>	جامعة القديس يوسف في بيروت <a href="mailto:Violla.makhzoum@net.usj.edu.lb">Violla.makhzoum@net.usj.edu.lb</a>
Doi: 0009-0009-7248-3594	

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الخاصة في لبنان، بتركيز خاص على منطقة جبل لبنان. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وتم اختيار عينة ميسرة من أربع مدارس تتألف من مدرستين يديرها مدراء ذكور، واثنين تديرها مديرات إناث، بالإضافة إلى المعلمين والمعلمات في هذه المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، حيث لم يتم رصد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومتغيرات العمر والجنس. ولكن تم رصد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ومتغيرات المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. وأظهرت الدراسة أيضاً أنّ بيئة العمل المادية والبشرية في المدرسة تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى ممارسة القيادة التحويلية. كما أنّ هناك اختلاف بسيط جداً بين مستوى تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعاً للأبعاد الخمسة المذكورة، ويعتبر هذا المعدل مرتفعاً، ولا يوجد اختلاف بين أجوبة المعلمين في ما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام نسبة إلى معايير العمر والجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين. بناءً على النتائج، تم وضع عدد من التوصيات لتحسين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في لبنان، وتشمل تعزيز الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية للحفاظ على مستواها، وتطوير مهارات القيادة التحويلية، وتعزيز الاتصال والتواصل، وتوفير بيئة داعمة للإبداع، وتشجيع التعلم والتطوير المهني، وبناء فريق عمل قوي داخل المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – المدير التربوي – المدارس اللبنانية الخاصة

## المقدمة

لم يعد تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين أداؤها بغية تحقيق عملية تعليمية تعلمية ناجحة مرتبط فقط بتحسين أداء المعلمين وتطوير المناهج التربوية وتحديث البيئة المادية للمؤسسة، إنما بات ضرورياً على من يسعى لتحقيق هذا الهدف تنمية الكفايات المهنية، وتعزيز المهارات القيادية لدى المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات.

فالتحوّلات الجوهرية التي ظهرت في السنوات الماضية على مختلف المستويات (تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتسارع المعرفي، وانتشار الأمراض، والأزمات الاقتصادية، والآفات الاجتماعية...)، جعلت المؤسسات التعليمية أمام تحديات كبيرة، وتحت تأثير ضغوط جديدة، ألزمتها بتبني تصورات وأنماطاً حديثة في الإدارة والتنظيم والقيادة. في الواقع تعدّد الأنماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية بحيث يمكن تقسيمها إلى حديث وتقليدي، لكن تبعاً للدراسات التي تناولت تحسين الممارسات المدرسية خلال العقود الثلاثة الماضية، برزت القيادة التحويلية كنمط جديد ضمن الإدارة التربوية. (Shaturaev Jakhongir، 2021) (داغستاني، 2021) (POMPILUS، 2019) وقد جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية تتعلق بسمات القائد، وعلاقته بالأفراد التابعين، وكيفية الارتقاء بهذه العلاقة لتحقيق توازن بين العمل على تطوير المؤسسة ونجاحها من جهة، وتعزيز دوافع العاملين فيها للإبداع والتطوير، وتلبية رغبتهم في تحقيق عوائد شخصية.

#### إشكالية الدراسة

توصّلت بعض الدراسات التي تمت مراجعتها مثل (الهديرس م، 2020) (داغستاني، 2021) (Lisdewi Muliati، 2022) إلى أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تراوح بين المنخفض والمتوسط، وأنّ هناك علاقة وثيقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، والعوامل التربوية المختلفة ضمن المؤسسة التربوية، حيث تلعب ثقافة المؤسسة التربوية لناحية القيم والمعتقدات المشتركة، إضافةً إلى هيكل المؤسسة والتنظيم، والصلاحيات الممنوحة للمدير، وتقنيات الاتصال، وآليات التواصل مع التحفيز، والابتكار، والتشجيع، دوراً في التأثير على مستوى ممارسة القيادة التحويلية. ما يعني ذلك أنّ على المؤسسات التربوية العمل على الوصول إلى المستويات العليا من ممارسة هذه القيادة بأبعادها الخمسة المتكاملة والمتجانسة مع بعضها البعض، من أجل الوصول إلى الفعالية القصوى لهذا النمط القيادي، وعليه وفي ظل واقع المدارس في لبنان، تتبلور إشكالية الدراسة على الشكل التالي: ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة اللبنانية الموجودة ضمن نطاق بعيداً؟

#### تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم القيادة التحويلية وما هي أبرز الممارسات المناطة بهذا النمط من القيادة؟
- ما هو مستوى ممارسة المديرين في المدارس الخاصة للقيادة التحويلية ضمن الأبعاد المتعلقة بالصعيد الشخصي وبيئة العمل المادية والبشرية من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في هذه المدارس؟
- ما هو مستوى الممارسات التي يقوم بها المدبرون في المدارس الخاصة ضمن معايير القيادة التحويلية الخمسة من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في هذه المدارس؟
- هل يختلف تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المدراء لأبعاد القيادة التحويلية بحسب عمر وجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم؟

#### فرضيات الدراسة

ينبثق من هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات البحثية نصوصها على الشكل التالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق بالعمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة للمدراء أنفسهم.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة.



- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين الأبعاد التالية: رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهم، والتأثير المثالي، والتمكين.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بحسب مستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، وبين عمر وجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة المديرين في المدارس الخاصة القائمة ضمن نطاق قضاء بعيدا للقيادة التحويلية، إضافة إلى تحديد درجة ممارسة هؤلاء المديرين للأبعاد الخاصة بهذا النوع من القيادة بحسب الأكاديميين العاملين في هذه المدارس، وتحديد السلوكيات التي يمارسها المدير لممارسة القيادة التحويلية، والنظر إلى الفروقات في وجهة نظر الأكاديميين تجاه هذه الأبعاد، ومن ثم التوصل إلى مجموعة مقترحات وتوصيات لتحسين ممارسة هذا النمط من القيادة وإزالة المعوقات أو تفاديها.

#### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها الذي يعتبر حديثاً ومهماً لناحية ربطه علم الإدارة ونظرياتها بالمجال التربوي. أما الفائدة العلمية له فتكمن في أنه سيعطي تصور واضح للمعايير الممارسة، وتلك التي لا بدّ من تحسينها أو تطويرها، من أجل تمكين المديرين في المدارس من تحقيق قيادة تحويلية ناجحة. كما من شأن هذه الدراسة أن تقدّم إفادةً للباحثين في مجال الإدارة التربوية الراغبين بإجراء دراسات تتعلق بأنماط وتأثيرات وممارسات القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص في مختلف المؤسسات التربوية.

#### منهج الدراسة

من أجل دراسة مستوى ممارسة القيادة التحويلة في المدارس الخاصة في لبنان، والإحاطة بالمعوقات التي تحول دون ممارستها بطريقة إيجابية من قبل المدراء، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات، وتصنيفها، وتحليلها، واستخراج الخلاصات والاستنتاجات منها. ويُعدّ هذا المنهج الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الإنسانية، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، إذ أنّ الباحث يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها، والتي عادةً ما تكون مرتبطة بسلوك عيّنة من الناس، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من القضايا، معتمداً في ذلك على وسائل معينة وأدوات محدّدة (موسى وصبرينة، ٢٠١٣).

#### مجتمع الدراسة والعينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين ولأكاديميين العاملين في المدارس الواقعة ضمن نطاق قضاء بعيدا في محافظة جبل لبنان، والبالغ عددها ١٦ مدرسة بحسب دليل المدارس الصادر عن المركز التربوي للبحوث والإنماء للعام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١. تم اختيار عيّنة ميسرة من مجتمع الدراسة عبارة عن أربعة مدارس، اثنتين منها يديرها مدراء ذكور، واثنتين تديرها مديرات إناث، وكافة المعلمين والمعلمات في هذه المدارس.

#### أدوات تطبيق الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان في جمع بياناته، حيث قمنا بعد الأطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة والمربطة بمفهوم القيادة التحويلية من إعداد نموذج من الاستبيان، وكانت محاوره وأسئلته مرتبطة بفرضيات وتسؤلات

الدراسة، والأبعاد الخمسة الخاصة بالقيادة التحويلية. بعد ذلك تم طرحها على مجموعة من الدكاترة المحكمين، والذين وضعوا بعض الملاحظات المساعدة في توضيح الأسئلة.

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على واقع ممارسة القيادة التحويلية في بعض المدارس الخاصة في قضاء بعبداء في الأبعاد التالية: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وبيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة، ومعايير تطبيق القيادة التحويلية على مستوى رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهم، والتأثير المثالي، والتمكين.

الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على المدارس الخاصة ضمن نطاق بعبداء وهي (مدرسة التحويلة مودرن سكول - مدرسة العناية الالهية لراهبات دير المحبة - مدرسة المجتبي - مدرسة المصطفى).

الحدود الزمانية: نفذت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

الحدود البشرية: اقتصرته الدراسة على معلمي المدارس، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع البحث، وتمكنهم من الإفادة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات العمر، والجنس، والخبرة، والشهادة الجامعية، والبيئة المادية والبشرية.

#### اختبار الصدق والثبات

من أجل التأكد من صحة الاستبيان، وقبل توزيعه على المجموعات المشاركة في الدراسة الاستطلاعية، قمنا بتحكيم الاستمارة من قبل ثلاثة دكاترة خبراء من المختصين في العلوم التربوية وإدارة الأعمال في جامعة القديس يوسف، والجامعة اللبنانية، والجامعة الإسلامية. ومن ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على الاستبيان بناءً على توصيات هؤلاء المختصين، وبدأنا بتوزيع الاستبيان على عدد من المعلمين في مدارس مختلفة. بعد ذلك، أعدنا توزيعه بعد مرور ٣٠ يومًا على نفس العينة. وتبين لنا من خلال النتائج أنّ الأفراد الذين أجابوا على الاستبيانات أبقوا قيمة الإجابات ثابتة ولم يطرأ عليها أي تغيير، وهذا يدل على ثبات النتيجة. وبعد ذلك، قمنا بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ لهذه الدراسة الاستطلاعية، وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول رقم 1: اختبار الفا كرونباخ.

عدد العناصر	Cronbach's Alpha	المتغير
٨	٠.٨٨	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.
٨	٠.٨٦	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التشجيع الإبداعي
٨	٠.٨٧	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التحفيز المهم
٨	٠.٩١	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التأثير المثالي
٨	٠.٨٦	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٤٠	٠.٩٧	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

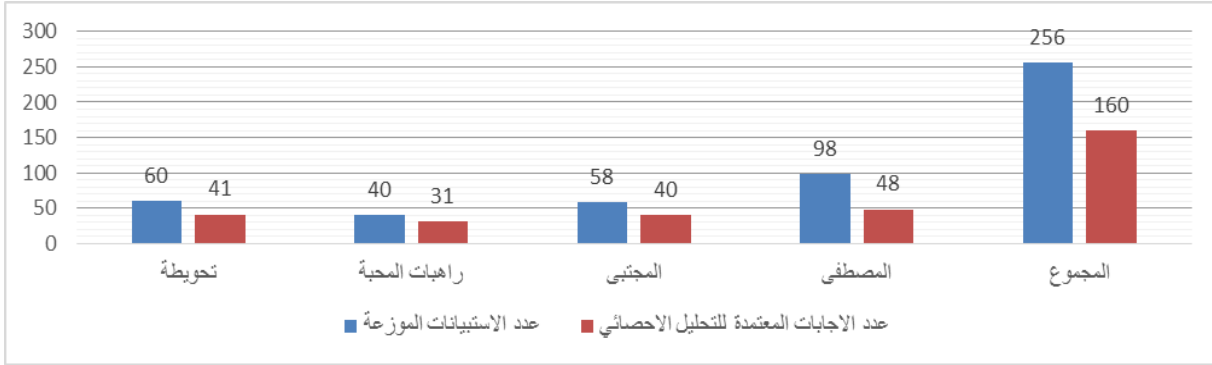
٩	٠.٧٦	٦. المواصفات الشخصية للمدير: العمر - الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة
٦	٠.٨٣	٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

تم قياس الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر أنّ قيمة معامل الثبات المحسوب لجميع المتغيرات في الدراسة هو أعلى من ٠.٨ وهي قيمة ثبات جيدة جداً. وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، والعمل بملاحظات المختصين في العلوم التربوية والإدارية، بالإضافة إلى الملاحظات التي حصلنا عليها من المجموعة التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية، تم توزيع الاستبيان على العينة الحقيقية للدراسة وفقاً للتالي:

رسم بياني رقم 1: عدد الإجابات نسبة لعدد الاستبيانات الموزعة (المصدر: من إعداد الباحث)

من خلال الرسم البياني السابق، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على المعلمين والمعلمات في المدارس الأربع ٢٥٦ استبيان، حصلنا على ١٦٠ استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم الرد على كل الاستمارات الموزعة أو الإجابة



بطريقة عشوائية، كأن يختار المعلم أو المعلمة عبارة موافق جداً للإجابة على كامل بنود الاستبيان. وبذلك تكون نسبة الإجابة ٦٢.٥% من مجموع الاستبيانات المرسله إليهم. وقد تم إرسال الاستبيان إلى المعلمين والمعلمات في المدارس المذكورة في عينة الدراسة عبر مجموعات الواتساب الخاصة بكل مدرسة. وقد تعاون معنا المدراء، ومسؤولي مكتب شؤون الموظفين، وأمناء السر في كل مدرسة لتوزيع الاستبيان.

#### اختبار الانحراف والتواتر

يشير مصطلح الانحراف Skewness إلى درجة عدم تماثل التوزيع حول متوسطه، ويشير إلى ما إذا كان ذيل التوزيع مائلاً إلى اليسار (انحراف سلمي) أو اليمين (انحراف إيجابي). القيمة المفضلة للانحراف هي ٠، وتعني أنّ التوزيع متماثل تماماً حول متوسطه. قيم موجبة للانحراف تدلّ على وجود انحراف إلى اليمين. في حين أنّ قيم سلبية تدلّ على وجود انحراف إلى اليسار.

أما مصطلح التواتر Kurtosis فيشير إلى درجة ارتفاع التوزيع وشدته حول القيمة المتوسطة، ويشير إلى ما إذا كان ذيل التوزيع أقصر (كُبيهي) أو أطول (منحني) من ذيل التوزيع الطبيعي. القيمة المفضلة للتواتر هي ٣، وتعني أنّ التوزيع عادي. قيم أعلى من ٣ تدلّ على وجود تواتر أكثر، مما يعني أنّ القيم متركزة أكثر حول القيمة المتوسطة، في حين أنّ قيم أقل من ٣ تدلّ على أنّ التوزيع أقل تركيزاً وأكثر تشتتاً.

جدول رقم 2: اخبار الانحراف والتواتر

المتغير	الانحراف Skewness	تواتر Kurtosis
١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار رعاية الأفراد.	-.٩٧	١.٣٠
٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التشجيع الابداعي	-.٢٧	٠.٤٨
٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التحفيز المهم	-.٥٠	٠.٤٨
٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التأثير المثالي	-.٥٦	٠.٣٦
٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار مستوى التمكين	-.٤٢	٠.٩٣
مستوى تطبيق القيادة التحويلية	-.٦٥	١.٠٥
٦. المواصفات الشخصية للمدير: العمر – الجنس – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة	٠.٢٩	٠.٥٨
٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة	٠.٣٩	٠.٢١

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

الانحراف والتواتر لجميع متغيرات الدراسة هي ضمن القيم المسموحة والتي تشير إلى طبيعة التوزيع، وهذه النتيجة تعطي قيمة مضافة للبحث من حيث تنوع الإجابات، كما يسمح للباحث باستعمال الاختبارات البارومترية parametric.

## النتائج الديمغرافية

نقصد بالنتائج الديمغرافية دراسة مجموعة من خصائص الأفراد الذين شملتهم العينة، وهي خصائص كمية مثل جنس المعلمين، وأعمارهم، ومستواهم العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة، وجنس مدير المدرسة التي يعملون فيها.

وقد جاءت النتائج الديمغرافية على الشكل التالي:

توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس

جدول رقم 3: توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس.

الجنس		
Percent	Frequency	
٨٣.١	١٣٣	أنثى

١٦.٩	٢٧	ذكر
١٠٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وقد تبين لنا من خلال الجدول السابق أنّ نسبة المعلّمت بلغت ٨٣.١% مقارنة بـ ١٦.٩% من الذكور. وقد يكون التوزيع هذا حصيلة للعوامل التالية:

- اختيار المهنة: هناك تفضيل للإناث في اختيار مهنة التعليم، وقد يعود ذلك لعوامل ثقافية أو اجتماعية تعزز دور المرأة في التعليم.
  - توجيه المسار الوظيفي: هناك دعم أكبر للإناث في اتخاذ قراراتهنّ المهنية وتوجيهنّ نحو مهنة التعليم، سواء من قبل الأسرة أو المجتمع.
  - تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية: يُنظر إلى مهنة التدريس كمهنة توفر فرصًا أفضل لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وهذا يمكن أن يكون جاذبية إضافية للإناث.
- توزيع المعلّمين بحسب متغير العمر  
جدول رقم 4: توزيع المعلّمين بحسب متغير العمر.

العمر		
Percent	Frequency	
١٩.٤	٣١	٢٠ إلى ٢٩ سنة
٣٦.٩	٥٩	٣٠ إلى ٣٩ سنة
٤٣.٨	٧٠	٤٠ سنة وما فوق
١٠٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

استنادًا إلى الجدول أعلاه، تراوحت أعمار ٣١ معلّما (١٩.٤%) بين ٢٠ و ٢٩ سنة، بينما تراوحت أعمار ٥٩ معلّما (٣٦.٩%) بين ٣٠ و ٣٩ سنة، أما النسبة الباقية وهي ٧٠ معلّما (٤٣.٨%)، فقد زاد عمرها عن ٤٠ سنة وما فوق. يمكن الاستنتاج أنّ هناك تنوعًا في توزيع الأعمار بين المعلّمين، ويمكن أن تكون هذه التوزيعات نتيجة لعوامل متعددة، مثل:

- الاهتمام بمجال التعليم: يظهر اهتمام متنوع بين الأعمار بمهنة التدريس، حيث يبدأ البعض في مساهمهم المبني في سن مبكرة، ويستمرّون فيه طوال حياتهم المهنية.
- الاحتياجات التعليمية: يتطلب النظام التعليمي وجود مجموعة من المعلّمين ذوي الخبرة والتجربة العملية الطويلة، لتلبية احتياجات المدارس والطلاب، إضافة إلى عنصر الشباب الحيوي.
- عوامل شخصية: يؤثّر العمر على تفضيلات المعلّمين ومهاراتهم وتوجهاتهم المهنية. ويكون للمعلّمين الأكبر سنًا خبرة أكثر في المجال، وقدرة على التعامل مع التحديات المهنية بشكل أفضل.

٣.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير المستوى العلمي

جدول رقم 5: توزيع المعلمين بحسب متغير المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

متغير المستوى العلمي		
Percent	Frequency	
٦.٥٥	٨٩	اجازة
٥.٤٢	٦٨	ماجستير
٩.١	٣	دكتوراه
٠.١٠٠	١٦٠	المجموع

يبدو من خلال النتائج أنّ الأغلبية العظمى من المعلمين في العينة تحمل درجة الإجازة (٥٥.٦%)، يليهم عدد كبير من

المعلمين الذين يحملون درجة الماجستير (٢.٥%). ويُلاحظ أنّ نسبة حاملي درجة الدكتوراه تكون منخفضة جدًا

بالمقارنة مع الباقين. يمكن أن يكون ذلك بسبب عدة عوامل، مثل:

- تطلعات المعلمين: يلبّي الحصول على درجة الإجازة أو الماجستير متطلبات العمل التعليمي والمهني، في حين أنّ الدكتوراه قد تكون مطلبًا أقل شيوعًا للمعلمين.
- الفرص التعليمية: تكون الفرص المتاحة للحصول على درجة الإجازة أو الماجستير أكثر توافرًا وسهولة الوصول إليها مقارنة بالدكتوراه.
- التخصصات المطلوبة: إنّ الدرجة العلمية المطلوبة للتدريس في المدارس هي الإجازة في معظم الحالات.

٤.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم 6: توزيع المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة.

متغير سنوات الخبرة		
Percent	Frequency	
٤.١٤	٢٣	٥-١ سنوات
٨.١٣	٢٢	١٠-٥ سنوات
٩.٧١	١١٥	١٠ سنوات وأكثر
٠.١٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

يتضح من النتائج أن الغالبية العظمى من المعلمين في العينة لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات (٧١.٩%). يليهم عدد محدود من المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات (١٣.٨%). وعدد أقل من المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ١ إلى ٥ سنوات (١٤.٤%). ويعكس هذا التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة تراكم المعلمين للخبرة مع مرور الوقت، حيث يكتسبون مهارات ومعرفة أكثر في مجال التدريس بمرور السنوات ويمكن أن يكون ذلك بسبب عدة عوامل أهمها:

- تراكم الخبرة: لدى المعلمين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن ١٠ سنوات مستوى عالٍ من التجربة والمعرفة في مجال التعليم، فهم قد تجاوزوا مرحلة التأقلم الأولية، واكتسبوا خبرة قيمة في تعاملهم مع الطلاب، وتنفيذ استراتيجيات التدريس المختلفة.

- الاستقرار المهني: بعد مرور فترة طويلة في مجال التعليم، يميل بعض المعلمين إلى الاستقرار في مكان عملهم. قد يتعاونون مع نفس المدرسة لفترة طويلة، ويحظون بتوظيف ثابت، مما يتيح لهم فرصًا لتطوير مهاراتهم وخبراتهم على مدار السنوات.

- الاستمرارية في المهنة: لدى بعض المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتجاوز ١٠ سنوات شعورًا بالرضا عن مهنتهم واستمتاعهم بالتعليم، وملتزمون بالمهنة ويرونها مسارًا مهنيًا مستدامًا بالنسبة إليهم، مما يجعلهم يستمرون فيها لفترة أطول.

٥.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير جنس مدير المدرسة

جدول رقم 7: توزيع المعلمين بحسب متغير جنس مدير المدرسة.

متغير جنس مدير المدرسة		
Percent	Frequency	
٤.٥٤	٨٨	ذكر
٦.٤٥	٧٢	أنثى
١٠.٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

عند تحليل النتائج، نجد أن نسبة المعلمين والمعلمات العاملين تحت إدارة مدير ذكر تبلغ ٤.٥٤٪، بينما تبلغ نسبة المعلمين والمعلمات العاملين تحت إدارة مديرة أنثى ٦.٤٥٪. ومن الواضح أن النسبتين متقاربتين، وذلك بسبب تقارب عدد المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثلاث الأولى المذكورة في العينة إلى حد ما، وعدم التجاوب الكبير في المدرسة الأخيرة (المصطفى) والتي تقع تحت إدارة مدير ذكر.

القسم الأول من الاستبيان: مستوى ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة

يتضمن القسم الأول من الاستبيان ٥ محاور تتعلق بالأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية وقد تم وضع ٨ فقرات مرتبطة بكل بعد. في ما يلي النتيجة النهائية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين إضافة إلى تفصيل نتائج كل بعدٍ من أبعادها.

## مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة

من خلال الجدول رقم 8، سيتم عرض الأبعاد الخمسة الأساسية لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وهي رعاية الافراد، التشجيع الإبداعي، التحفيز الملهم، التأثير المثالي، والتمكين اضافة الى النتائج الاحصائية التي خلصت اليها الدراسة.

جدول رقم 8: الاختبار الإحصائي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية والابعاد الخمسة

متوسط الخطأ القياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	المعايير الخمسة
٠.٠٥	٠.٦٣	٤.٠٣	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير رعاية الأفراد.
٠.٠٥	٠.٦١	٣.٧٧	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التشجيع الابداعي
٠.٠٥	٠.٦٣	٣.٧٧	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التحفيز الملهم
٠.٠٥	٠.٦٤	٤.٠٥	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التأثير المثالي
٠.٠٥	٠.٦٠	٣.٨٠	١٦٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير مستوى التمكين
٠.٠٤	٠.٥٧	٣.٨٨	١٦٠	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وقد بلغ المعدل الوسطي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية (٣.٨٨) وهو معدّل مرتفع حيث أنّه بلغ المعدل الوسطي الأعلى للأبعاد الخمسة (٤.٠٥) وهو مرتبط ببعيد التأثير المثالي بينما الأقل هو (٣.٦٧) وهو مرتبط ببعيد التشجيع الابداعي. في ما يلي تفصيل نتائج كل بعد على حدى.

المحور الأول: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد رعاية الأفراد



من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد رعاية الأفراد والذي يركز على كيفية تواصل المدير مع المعلمين وتشجيعهم وتقدير عملهم وتنمية مجهوداتهم ومنحهم الحرية المطلوبة اضافة الى التزامه بالمساواة بالتعامل معهم. ومن خلال الجدول رقم 9 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 9: الاختبار الإحصائي لبعد رعاية الافراد

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٧٧٣.٠	٤٣.٤	٥	١	١٦٠	١.١. يمكن التواصل مع المدير بسهولة عند الحاجة إليه
٦٨٠.٠	٣٨.٤	٥	٢	١٦٠	٢.١. يستمع المدير إلى من يتحدث اليه
٩٠٢.٠	٩٤.٣	٥	٢	١٦٠	٣.١. يشجع المدير التعبير عن الأفكار حتى لو كانت تتعارض مع أفكاره
٧٦١.٠	٢١.٤	٥	١	١٦٠	٤.١. يقدر المدير مجهود المعلمين
٨٩٣.٠	٠.٣.٤	٥	٢	١٦٠	٥.١. يعمل المدير على تنمية قدرات المعلمين
٨٦٠.٠	٨٠.٣	٥	١	١٦٠	٦.١. يراعي المدير الفروقات الفردية بين المعلمين
٨٦٠.٠	٧٦.٣	٥	١	١٦٠	٧.١. يمنح المدير المعلمين قدرًا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يرونه مناسب
٠.٣٥.١	٦٩.٣	٥	١	١٦٠	٨.١. يلتزم المدير بالمساواة في التعامل مع المعلمين
٠.٦٣٣١٥	٠.٢٧٣.٤	٠.٠.٥	٧٥.١	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤.٠٢) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع جداً لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٣) وهو يعتبر مستوى منخفض، ممّا يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات، تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار رعاية الأفراد، يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ١.١ "يمكن التواصل مع المدير بسهولة عند الحاجة إليه" وهو (٤.٤٣). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- وجود عدّة قنوات اتصال، كالبريد الإلكتروني، والهاتف الداخلي، وحتى تطبيقات التواصل على الهاتف.
  - ثقافة المدرسة التي تشجّع على التواصل المفتوح والمباشر بين المعلّمين والمدير.
  - الثقة والعلاقة الجيدة مما يشعر المعلّمين بالراحة عند تواصلهم مع المدير.
  - توفير التوجيه والدعم المطلوب للمعلّمين عند الحاجة، وهو ما يشعر المعلّمين بسهولة التواصل معه.
  - الموقع الفيزيائي لتواجد المدير إن كان لمكتبه الأساسي، أو تجواله في أقسام المدرسة.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٦٩) وهو للفقرة ٨.١ "يلتزم المدير بالمساواة في التعامل مع المعلّمين". وقد يعود ذلك إلى عدّة عوامل أهمها:
- يعتقد البعض أنّ المدير يفضل بعض المعلّمين على آخرين بناءً على اعتبارات شخصية، مثل الصداقة أو العلاقات العائلية.
  - منح بعض المعلّمين مزايا أو فرص إضافية والتعامل معهم بطريقة مختلفة.
  - عدم شعورهم بالتوجيه والدعم والإطراء والتحفيز اللازم عند أدائهم واجباتهم.
  - عدم وجود تواصل فعّال بين المدير والمعلّمين، مما قد يوحي بعدم اهتمامه بهم.

#### المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد التشجيع الإبداعي

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التشجيع الإبداعي والذي يركز على كيفية مساعدة المدير للمعلمين وتشجيعهم على إيجاد حلول لمشاكلهم التنافس الشريف فيما بينهم دون اغفال التعاون للوصول الى اهدافهم. ومن خلال الجدول رقم 10 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 10: الاختبار الإحصائي لبعد التشجيع الإبداعي.

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٨١٦.٠	٨٩.٣	٥	١	١٦٠	١.٢. يساعد المدير المعلّمين على إظهار أقصى قدراتهم
٧٧٨.٠	٨٧.٣	٥	٢	١٦٠	٢.٢. يقدم المدير المساعدة للمعلّمين

					لتقديم افكار جديدة
٨٥٠.٠	٧٩.٣	٥	١	١٦٠	٣.٢. يعمل المدير على ارساء ثقافة التغيير في المدرسة
٧٣٥.٠	٩٩.٣	٥	١	١٦٠	٤.٢. يشجع المدير المعلمين على ايجاد حلول لمشكلاتهم
٩٤٥.٠	٥٣.٣	٥	١	١٦٠	٥.٢. يسعى المدير الى خلق روح المنافسة لتحسين الاداء
٩١١.٠	٤٩.٣	٥	١	١٦٠	٦.٢. يضع المدير اهدافا تتسم بالتحدي ليتولى المعلمون القيام بها
٠٣٧.١	٥٨.٣	٥	١	١٦٠	٧.٢. يتجنب المدير النقد غير الموضوعي للمعلمين
٧٥٩.٠	٠٥.٤	٥	١	١٦٠	٨.٢. يعزز المدير العمل التعاوني بين المعلمين
٦١٣١.٠	٧٧١٩.٣	٠٠٥	٧٥.١	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التشجيع الابداعي

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (٣.٧٧) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦١٣)، وهو يعتبر مستوى منخفض، مما يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد التشجيع الإبداعي يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة.

- واستنادًا إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٨.٢ "يعزّز المدير العمل التعاوني بين المعلمين" وهو (٤.٠٥). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- الخبرة والممارسات القيادية للمدير
  - التواصل الإيجابي والتفاعل مع الطاقم التعليمي
  - وجود بيئة عمل إيجابية تشجّع المعلمين على العمل مع بعضهم البعض
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٤٩) وهو للفقرة ٦.٢، "يسعى المدير إلى خلق روح المنافسة لتحسين الأداء". وقد يعود ذلك إلى عدّة عوامل أهمها:
- توجّه المدير نحو التعاون كفريق بدلًا عن التنافس كأفراد.

- التركيز على التحسين والتطور الفردي للمعلمين من قبل المدير، وتعزيز قدراتهم الشخصية والمهنية.
- خوف المدير من الارتدادات السلبية للمنافسة الفردية، وتحولها نحو العداوة الشخصية بين المعلمين.

#### ٤.٣.٤ المحور الثالث: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعيد التحفيز المهم

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التحفيز المهم والذي يركز على دور المدير في اثاره الحماس لدى المعلمين ومساعدتهم للقيام بما هو ابعيد من دورهم وآلية التعامل مع اخطائهم وتدريبهم لكي يكونوا قادة جدد. ومن خلال الجدول

جدول رقم 11: الاختبار الإحصائي لبعيد التحفيز المهم.

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٧٦٣.٠	٨٣.٣	٥	١	١٦٠	١.٣. يحرص المدير على إثارة روح الحماس داخل المدرسة
٩١٠.٠	٦٢.٣	٥	١	١٦٠	٢.٣. يساعد المدير المعلمين في القيام بأعمالهم
٩٥١.٠	٧٣.٣	٥	١	١٦٠	٣.٣. يشجع المدير المعلمين على تحقيق أكثر مما هو مطلوب
٧٨٧.٠	٩٠.٣	٥	١	١٦٠	٤.٣. يمتلك المدير القدرة على إيضاح توقعاته للمعلمين
٨٤٣.٠	٨٦.٣	٥	١	١٦٠	٥.٣. يتعامل المدير مع الأخطاء على أنها تجارب يجب الاستفادة منها
٧٦٧.٠	٥٥.٤	٥	١	١٦٠	٦.٣. يشجع المدير المعلمين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم
٩٦٨.٠	٤٢.٣	٥	١	١٦٠	٧.٣. يعزز المدير آلية الثواب بهدف تحفيز المعلمين
٩٢٥.٠	٧٥.٣	٥	١	١٦٠	٨.٣. يعمل المدير على تدريب المعلمين ليكونوا قادة جدد
٠ ٦٢٩.٠٨	٠.٣ ٧٦٩٥	٠.٠.٥	٠.٠.٢	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التحفيز المهم

رقم 11 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (3.76) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (0.629) وهو يعتبر مستوى منخفض، مما يشير إلى أن القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعده التحفيز المهم يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة.

واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أن المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة 6.3، " يشجع المدير المعلمين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم " وهي (4.05). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- دعم وتوجيه المدير للمعلمين وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.
  - توفير الموارد والتدريب والفرص التعليمية المناسبة وورش العمل والدورات التدريبية.
  - تقديم التغذية الراجعة المناسبة والمفيدة والبناءة، بحيث يشجعهم على تحسين أداءهم ويظهر لهم مكان الخلل.
  - تشجيع الابتكار وتجربة أساليب وأفكار جديدة والتعبير عن الإبداع في مجال التعليم.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.42) وهو للفقرة 7.3 " يعزز المدير آلية الثواب بهدف تحفيز المعلمين ". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- نقص الموارد المالية، حيث يكون المدير غير قادر على وضع آلية فعالة لتوفير المكافآت المادية الملائمة للمعلمين.
  - اعتبار المدير أن الجهود المبذولة من قبل المعلمين هي من واجباتهم وبالتالي لا داعي للثناء عليها.
  - تفضيل المدير وميله لبعض المعلمين على حساب غيرهم، ومنحهم المزيد من الثواب دون مبرر منطقي أو عادل.
  - عدم وجود توجيهات واضحة حول آلية الثواب ومعاييرها.
  - تأثير الثواب على المحفزات الداخلية للفرد مثل الشغف والاهتمام الذاتي بالتعليم.

٧٩٨٠٠	٠٦.٤	٥	١	١٦٠	١.٤. يمتلك المدير اللباقة المهنية
٧١٦٠٠	٣٠.٤	٥	٢	١٦٠	٢.٤. يحظى المدير بثقة واحترام المعلمين
٦٨٩٠٠	٢٧.٤	٥	٢	١٦٠	٣.٤. يتسم المدير بقوة الشخصية
٨٢٧٠٠	٠٤.٤	٥	٢	١٦٠	٤.٤. يمتلك المدير القدرة على الاقناع عند تقديم النصيحة
٩١٠٠٠	٨٢.٣	٥	٢	١٦٠	٥.٤. يحقق المدير الرضا الوظيفي للمعلمين
٩١٧٠٠	٩٥.٣	٥	١	١٦٠	٦.٤. يحرص المدير على أن تطابق اقواله افعاله
٧٦٨٠٠	١٦.٤	٥	١	١٦٠	٧.٤. يغرس المدير مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين
٩٣٤٠٠	٧٩.٣	٥	١	١٦٠	٨.٤. يقوم المدير بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته
٦٤٣٨٠٠	٠٤٩٢.٤	٠٠.٥	٠٠.٢	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التأثير

المثالي

جدول رقم 12: الاختبار الإحصائي لبعء التأثير المثالي.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (٤.٠٤) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع جداً لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٤٣) وهو يعتبر مستوى منخفض مما يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعء التأثير المهم يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٢.٤ " يحظى المدير بثقة واحترام المعلمين " وهي (٤.٣٠). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- التواصل الفعال للمدير مع المعلمين، وتواجده للاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم.
  - الدعم والاهتمام الذي يوفره المدير، ومساعدة المعلمين على الوصول إلى أهدافهم المهنية
  - تصرف المدير بموثوقية ونزاهة في التعامل وإظهار العدل والمساواة.
  - إظهار المدير لمهارات القيادة القوية وتحديد الرؤية ووضع الأهداف الصحيحة واتخاذ قرارات صائبة.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٧٩) وهو للفقرة ٨.٤ " يقوم المدير بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته ". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- فشل المدير في توزيع الموارد المتاحة بشكل عادل ومتوازن بين احتياجات المعلمين واحتياجاته الخاصة.
- عدم معرفة أو استماع المدير إلى مشاكل المعلمين واحتياجاتهم، أو عدم التفاعل معها بشكل جاد.
- عدم تقييم المدير للأولويات بشكل صحيح، وعدم اعتباره حاجات المعلمين أمراً أساسياً.
- عدم قدرة المدير على تلبية حاجات المعلمين بسبب نقص الموارد المتاحة.
- إيلاء المدير اهتماماً زائداً لاحتياجاته الشخصية، والعمل على تلبيةها بشكل سريع.

#### المحور الخامس: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعء التمكين

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التمكين والذي يركز على كيفية مساعدة المدير للمعلمين وتشجيعهم على إيجاد حلول لمشاكلهم التنافس الشريف فيما بينهم دون اغفال التعاون للوصول الى اهدافهم. ومن خلال الجدول رقم

13 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 13: الاختبار الإحصائي لبعء التمكين

الإنجرا ف المعيار ي	المتوسط الحسابي	القيمة الأق صى	القيمة الدنيا	المجمو ع	
٨٣٦ .٠	٧١ .٣	٥	١	١٦٠	١.٥ . يقدم المدير تصورا كاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر للمعلمين لتنفيذه
٧٣٩ .٠	٩٨ .٣	٥	١	١٦٠	٢.٥ . يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له
٧٧٠ .٠	٨٧ .٣	٥	١	١٦٠	٣.٥ . يهتم المدير بتهيئة المناخ التنظيمي الذي يتيح للمعلمين انجاز اعمالهم
٩٤٣ .٠	٦٣ .٣	٥	١	١٦٠	٤.٥ . يناقش المدير مع المعلمين متطلبات انجازهم



لأدوارهم الوظيفية					
٥.٥. يهتم المدير بموافقة المعلمين على تفويض بعض صلاحياته لهم	١٦٠	١	٥	٣٩.٣	٠.١٦.١
٦.٥. يمنح المدير المعلمين المرونة في أداء العملية التعليمية	١٦٠	١	٥	٠٨.٤	٦٩١.٠
٧.٥. يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية خارج اطار المدرسة	١٦٠	١	٥	٨٤.٣	٩٠١.٠
٨.٥. يسمح المدير للمعلمين بممارسة ادوارهم دون تدخل منه	١٦٠	١	٥	٨٦.٣	٨٠٥.٠
٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار مستوى التمكين	١٦٠	٨٨.١	٥٠	٧٩٥٣.٣	٠.٦٠٢٩١

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (٣.٧٩) وهو يعتبر مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٠٢) وهو يعتبر مستوى منخفض مما يشير إلى أن القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد التمكين يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أن المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٦.٥ " يمنح المدير المعلمين المرونة في أداء العملية التعليمية" وهو (٤.٠٨). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- تشجيع المدير للمعلمين على تجربة أساليب وطرق تعليمية جديدة ومبتكرة، وتقدير الاختلاف في الأساليب التعليمية.
- دعم المدير للتعليم الشخصي وتوفير الفرص والموارد لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- توفير الدعم الإداري للمعلمين مثل السماح بالتنقل بين أقسام المدرسة وتخطي العقبات البيروقراطية.
- تركيز المدير على تحقيق الأهداف التعليمية، واعتبار النتائج الأكاديمية هدفاً مشتركاً بينه وبين المعلمين. بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٣٩) وهو للفقرة ٥.٥ " يهتم المدير بموافقة المعلمين على تفويض بعض صلاحياته لهم". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- ميل المدير إلى السيطرة والرقابة على العملية التعليمية، وتفضيله القيام بجميع القرارات.
- عدم ثقة المدير بقدرات المعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصحيحة.
- خوف المدير من فقدان السيطرة على العملية التعليمية والإدارية.
- غياب التواصل الفعال للمدير مع الطاقم التعليمي والإداري.
- طبيعة الثقافة التنظيمية والقيادية للمدير، والتركيز على الهيكل الهرمي والتسليم الرأسي للصلاحيات.

القسم الثاني من الاستبيان: علاقة المواصفات الشخصية للمديرين بتطبيق نمط القيادة التحويلية

يتضمن القسم الثاني من الاستبيان محورين يتعلقان بالمواصفات الشخصية للمدير لناحية العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، إضافة إلى بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة. في ما يلي النتائج التي تم الوصول إليها بعد توزيع الاستبيان.

المحور السادس: المواصفات الشخصية للمدير

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة المواصفات الشخصية للمدير والتي قد تلعب دوراً في تحليل مستوى ممارسة القيادة التحويلية وهي العمر، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة. ومن خلال الجدول رقم 14 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 14: الاختبار الإحصائي للمواصفات الشخصية للمدير

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٩٩٥.٠	٣٨.٢	٥	١	١٦٠	١.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بمعيار العمر
٠١٩.١	٣٦.٢	٥	١	١٦٠	٢.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية كلما زاد عمره
٠٢٤.١	٧٩.٢	٥	١	١٦٠	٣.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بمعيار الجنس
٠٧٠.١	٧٣.٢	٥	١	١٦٠	٤.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية في حال كان ذكراً
٩٠٦.٠	٥٩.٢	٥	١	١٦٠	٥.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية في حال كانت انثى
٨٢٣.٠	٩٦.٣	٥	٢	١٦٠	٦.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بالمستوى التعليمي له
٨٦١.٠	٩٨.٣	٥	٢	١٦٠	٧.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية كلما ارتفع مستواه التعليمي
٧٨٤.٠	١٦.٤	٥	٢	١٦٠	٨.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بعدد سنوات خبرته
٧٤٦.٠	٢٣.٤	٥	٢	١٦٠	٩.٦. يرتفع مستوى ممارسة

المدير للقيادة التحويلية كلما  
زادت سنوات خبرته

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

أ- العمر

في ما يتعلق بمعيار العمر، تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٣٨) و(٢.٣٦) أي أنّ هناك علاقة متوسطة بين عمر المدير، ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- الخبرة والقدرات القيادية: إنّ للمديرين في مختلف الأعمار خبرة وقدرات قيادية متنوعة. وبذلك يكون لدى المديرين الأكبر سنًا تاريخ طويل من العمل في المجال التعليمي، وتجربة في إدارة المدارس، بينما يكون لدى المديرين الأصغر سنًا أفكارًا جديدة وطاقات ديناميكية.
- العوامل الشخصية والثقافية: حيث تؤثر الكاريزما المتعلقة بالمدير، والقيم، والمعتقدات، ونمط التفكير، والثقافة المؤسسية، وكل ذلك لا يتأثر بعامل العمر.
- التغيير التكنولوجي: إنّ تطبيق القيادة التحويلية يعتمد في بعض أبعاده على استخدام التكنولوجيا والابتكارات الجديدة في العملية التعليمية. في هذه الحالة، يكون للمدير القدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية، والاستفادة منها أكثر أهمية من العمر.

ب- الجنس

في ما يتعلق بمعيار الجنس، تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٥٩) و(٢.٧٩) أي أنّه هناك علاقة متوسطة بين عمر المدير ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- القدرات القيادية الفردية: لا يعتبر الجنس عاملاً حاسماً في تطبيق القيادة التحويلية، وذلك يعود إلى أنّ القدرات القيادية تختلف بين الأفراد بغض النظر عن جنسهم. إذ أنّه من الممكن أن يمتلك المدير الصفات القيادية التي تساعد على تطوير الطاقم التعليمي وتحفيزه.
- التغييرات في الدور القيادي: هناك تغييرات في الدور القيادي والمتطلبات التي تواجهها المدرء في الوقت الحالي. وتتطلب التحديات القائمة توجهات ومهارات قيادية معينة بغض النظر عن الجنس. في هذه الحالة، قد يكون للجنس دور ثانوي أو غير مؤثر في تطبيق القيادة التحويلية.
- الاعتقادات النمطية والتحيز: إنّ الوعي المجتمعي أدى إلى تخلي العديد من الأفراد عن الأفكار النمطية التي تتعلق بجنس الفرد، وخصوصاً في تولّي القيادة والإدارة في عالم التعليم.

ت- المستوى التعليمي

في ما يتعلق بمعيار المستوى التعليمي، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٩٦) و(٣.٩٨)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة بين المستوى التعليمي المدير ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- اكتساب المعرفة والمهارات: المستوى التعليمي الأعلى يعزز اكتساب المعرفة والمهارات القيادية المتقدمة. وبذلك يكون لدى المديرين ذوي المستوى التعليمي العالي معرفةً أعمق بمفاهيم القيادة التحويلية وتقنياتها، وقدرة أفضل على تطبيقها في المؤسسات التربوية.
- التحليل والتفكير النقدي: التعليم العالي غالباً ما يعزز القدرة على التحليل والتفكير النقدي. يمكن لهذه القدرات أن تساعد المديرين على تقييم الوضع بشكل شامل، وتطوير استراتيجيات تحويلية لتحقيق التغيير والتطور في المدرسة.

- الاستيعاب والتعلم المستمر: المديرون ذوو المستوى التعليمي العالي غالبًا ما يكونون متحمسين للاستيعاب والتعلم المستمر. وهم على استعداد للمشاركة في فرص التدريب وورش العمل التي تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية وتنمية مهاراتهم، مما يعزز تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة.
- الثقة والاحترام: يكون للمديرين ذوي المستوى التعليمي العالي ثقة أكبر في قدراتهم ومعرفتهم. هذا يمكن أن يساهم في كسب ثقة واحترام المعلمين والفريق التعليمي، مما يعزز فعالية تطبيق القيادة التحويلية.
- ث- سنوات الخبرة
- في ما يتعلق بمعيار سنوات الخبرة، تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.١٦) و(٤.٢٣) وهو الأعلى في هذا المحور، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة جدًا بين سنوات الخبرة لدى المدير، ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:
- ازدياد المعرفة والخبرة: مع تراكم الخبرة على مر السنين، يكتسب المديرون معرفة أعمق وخبرة أكبر في مجال القيادة وأنماطها بشكل عام. فيتعرفون على أفضل الممارسات والأدوات والنهج القيادي التحويلي، وكيفية تطبيقها بفاعلية في سياق التعليم.
- تطوير المهارات القيادية: يتاح للمديرين فرصة لتنمية وتطوير مهارات القيادة التحويلية على مدى سنوات الخبرة، يكتسبون فهمًا أعمق لاحتياجات المدرسة وتحدياتها، وكيفية التعامل معها بشكل فعال، وتطوير استراتيجيات متينة لتطوير المدرسة وتحسينها.
- بناء الثقة والعلاقات: مع مرور الوقت، يتم بناء الثقة والعلاقات الطويلة الأمد مع الطاقم التعليمي ويصبح المدير ذو الخبرة مصدرًا موثوقًا به ومتعاونًا مع المعلمين، مما يساهم في تعزيز تطبيق القيادة التحويلية وتحقيق النتائج المرجوة.
- التعلم من التجارب: تمنح سنوات الخبرة المديرين فرصة للاستفادة من التجارب والتحديات السابقة، وتعلم الدروس منها، ويصبح لديهم رؤية أوسع، وفهم أفضل للعوامل المؤثرة في تحقيق التغيير والتحسين في المدرسة.
- المحور السابع: بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة
- من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بيئة العمل المادية والبشرية التي قد تلعب دورًا في تحليل مستوى مملسة القيادة التحويلية. ومن خلال الجدول رقم 15 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:
- جدول رقم 15: الاختبار الإحصائي لبيئة العمل المادية والبشرية

الإنجرف المعيارى	المتوسط الحسابى	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٨٦٤.٠	٠.٤.٤	٥	٢	١٦٠	١.٧. تـؤثر البيئة المادية للمدرسة على مستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية
٧٩١.٠	١٣.٤	٥	٢	١٦٠	٢.٧. تلعب بيئة العمل المادية في المدارس دورا ايجابيا في رفع مستوى ممارسة

					المدير للقيادة التحويلية
٧٧٧.٠	٩٩.٣	٥	٢	١٦٠	٣.٧. ينخفض مستوى ممارسة القيادة التحويلية للمدير كلما ارتفع عدد المنشآت والمرافق التابعة للمدرسة
٨٤١.٠	٩٠.٣	٥	٢	١٦٠	٤.٧. تؤثر البيئة البشرية للمدرسة على مستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية
٦٦٢.٠	٠.٤٤	٥	٢	١٦٠	٥.٧. تلعب بيئة العمل البشرية في المدارس دورا ايجابيا في رفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية
٠.٧.١	٤٣.٣	٥	١	١٦٠	٦.٧. ينخفض مستوى ممارسة القيادة التحويلية للمدير كلما ارتفع عدد المعلمين في المدرسة
٠.٠ ٦.٩٤٩	٨٦٤٦.٣	٠.٠.٥	٠.٠.٢	١٦٠	٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

أ- بيئة العمل المادية

في ما يتعلق بمعيار البيئة المادية، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٩٩) و(٤.١٣)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة جدًا بين البيئة المادية للمدرسة، ومستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- توفر المرافق المناسبة: إذا كانت المدرسة توفر بيئة مادية ملائمة ومناسبة للتعليم، مثل ملاعب واسعة، ومقاعد جيدة ومريحة، ونظام تجهيزات حديث، فقد يتسنى للمدير تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بشكل أفضل. فمثلاً، يمكن أن تساهم القاعات الدراسية المجهزة بشكل جيد، ومختبرات العلوم والمكتبة الوافرة في المعلومات، في تحفيز المعلمين والطلاب على التعلم النشط والتفاعلي.
- تأثير البيئة على المزاج والمشاركة: تؤدي البيئة المادية دوراً في تحفيز المدير والمعلمين وخلق جو ملائم للتعاون والإبداع. عندما تكون المدرسة مجهزة بشكل جيد، فإن ذلك قد يعزز الرغبة في تبني أساليب القيادة التحويلية، وتشجيع التعاون والابتكار بين أعضاء فريق التعليم.
- توفر الموارد التعليمية: إذا كانت المدرسة توفر موارد تعليمية متنوعة ومتطورة، مثل التكنولوجيا التعليمية، والوسائل البصرية والصوتية، والمختبرات المجهزة، فقد يمكن للمدير استخدام هذه الموارد لتعزيز القيادة التحويلية، وتحقيق التفاعل والمشاركة النشطة في العملية التعليمية.
- التأثير على سلامة وراحة المعلمين والطلاب: إذا كانت البيئة المادية توفر سلامة وراحة للمعلمين والطلاب، فقد يتمكنون من التركيز بشكل أفضل، وتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية أكبر. قد تشمل ذلك مساحات العمل المنظمة والمريحة للمعلمين، وتوفير الإضاءة الملائمة، والتهوية الجيدة وغيرها من عوامل الراحة والسلامة.
- بيئة العمل البشرية
- في ما يتعلق بمعيار البيئة البشرية، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٤٣) و(٤.٠٤)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة بين البيئة البشرية للمدرسة، ومستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:
- التوجيه القيادي: عندما يكون هناك توجيه قيادي قوي من قبل الإدارة التعليمية، وتحتضن القيم والرؤية التحويلية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على المعلمين، ويشجعهم على تبني القيادة التحويلية في ممارساتهم التعليمية.
- التواصل والتعاون: علاقة جيدة وتعاون فعال بين أعضاء الفريق التعليمي والإداري تعزز القيادة التحويلية. عندما يتبادل المعلمون الأفكار والخبرات ويعملون معاً في بيئة تشجع التعاون، فإن ذلك يؤدي إلى تطوير ممارسات تحويلية وتحسين الأداء التعليمي.
- الدعم والتطوير المهني: عندما يقدم الطاقم التعليمي والإداري دعماً قوياً وتطويراً مهنيًا للمعلمين، فإن ذلك يعزز مستوى تحفيزهم ورغبتهم في تبني القيادة التحويلية. يمكن أن يشمل ذلك توفير فرص التدريب، والورش العملية، والملاحظة، والتغذية الراجعة التي تساهم في تطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم ومعرفتهم.
- الثقافة المؤسسية: عندما ينمو جو الثقة والاحترام والتفاعل الإيجابي في المدرسة، فإن ذلك يشجع المعلمين على تبني القيادة التحويلية. كذلك عندما يتم تعزيز العمل الجماعي، والابتكار، والتجربة المستمرة، فإن ذلك يعزز رغبة المعلمين في تحسين ممارساتهم وتطوير أنفسهم.
- مناقشة نتائج الفرضيات
- لدراسة نتائج الفرضيات ومستوى ممارسة القيادة التحويلية، تم اعتماد اختبار تي لعينة واحدة (One Sample T). وقد تم اعتماد قيمة الاختبار مساوية لـ ٣.٥ إذا كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥، يكون الفارق بين المتوسط الحسابي ٣.٥ دال إحصائياً، أما إذا كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥، يكون الفارق بين المتوسط الحسابي ٣.٥ غير دال إحصائياً. في ما يلي تحليل نتائج الفرضيات والجداول الخاصة بكل واحدة منها.
- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في قضاء بعيدا للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق بالعمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

بالعودة إلى الجدول رقم 16 أدناه، نجد الاستنتاجات التالية:

جدول رقم 16: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بداية، في ما يتعلق بمعيار العمر، فإننا نجد أنّ الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5

One-Sample Test						
Test Value = 3.5						
هامش الخطأ 95% للفارق		المتوسط الحسابي 3.5	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية	t	
القيمة القصوى	القيمة الدنيا					
67.00	0.00 93	80.00	0.600	159 00	2.28	معيار جنس المدير
01.00	0.00 27	13.00	0.700	159 00	1.82	معيار عمر المدير
59.00	0.00 35	47.00	0.000	159 00	7.62	معيار المستوى العلمي للمدير
81.00	0.00 58	70.00	0.000	159 00	11.98	معيار سنوات الخبرة للمدير

سليبي، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فكما ذكرنا سابقاً، يملك المعلمون الأكبر سنّاً معرفة وتجربة ثرية، إلا أنّ المديرين الشباب قد يجلبون أفكاراً جديدة إلى جانب الكاريزما، والقيم، ونمط التفكير المختلفة، والتكيف مع التكنولوجيا.

أمّا لمعيار الجنس، فقد كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سليبي، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الجنس على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فبحسب تحليل النتائج، تلعب القدرات الفردية دوراً أهم من جنس المدير، إضافة إلى التغييرات في الدور القيادي للأفراد، والتخلّي عن الأفكار والاعتقادات النمطية.

بالانتقال إلى معيار المستوى التعليمي يفقد بين أنّ الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فالإكتساب المتقدم للمعرفة والمهارات القيادية، والقدرة على التحليل والتفكير النقدي، والرغبة في الاستمرار في التعلم يعزّز من ممارسة المدير للقيادة التحويلية.

أمّا بالنسبة إلى معيار سنوات الخبرة، نجد أنّ الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فمع ازدياد الخبرة والمعرفة، يتمّ تعزيز تطبيق القيادة التحويلية لدى المدراء في مجال التعليم، ويتاح لهم فرصة لتنمية المهارات

القيادية، وفهمًا أعمق للقيادة التحويلية وتطبيقها بفاعلية. كما يتم بناء الثقة والعلاقات مع الطاقم التعليمي، وتعلم الدروس من التجارب السابقة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة.

بالعودة إلى الجدول رقم 17 أدناه، نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأن الفرق بين المتوسط الحسابي 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية الثانية، أي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية يتأثر سلبيًا أو إيجابيًا ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة. باختصار، المرافق المناسبة والبيئة المادية الملائمة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس حين توفّر المدرسة المرافق الملائمة، مثل القاعات الدراسية المجهزة بشكل جيد، والمختبرات، والمكتبة الغنية بالموارد التعليمية. كما تؤثر البيئة المادية على المزاج والمشاركة، ويمكن أن تسهم في تحفيز التعاون والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، توفّر الموارد التعليمية المتنوعة والمتطورة، والاهتمام بسلامة وراحة المعلمين والطلاب، يساهم في تحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تفاعل ومشاركة نشطة في العملية التعليمية. أما بالنسبة إلى البيئة البشرية، فإن مستوى ممارسة القيادة التحويلية يرتفع عندما تكون هناك علاقات تعاونية وتواصل فعال بين أعضاء الفريق التعليمي والإداري. يتطلب ذلك أيضًا دعمًا قويًا وتطويرًا مهنيًا للمعلمين، وتعزيز الثقة والاحترام في البيئة المؤسسية. عندما يتم تحقيق هذه العوامل، يصبح المعلمون مستعدين لتبني القيادة التحويلية، وتحسين ممارساتهم التعليمية.

جدول رقم 17: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين الأبعاد الخمسة: رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهني، والتأثير المثالي، والتمكين.

بالعودة إلى الجدول رقم 18 أدناه نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأن الفرق بين المتوسط الحسابي 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القيادة التحويلية والأبعاد الخمسة.

جدول رقم 18: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة

One-Sample Test						
3.5 = Test Value						t
هامش الخطأ 95% للفرق		المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية		
القيمة القصوى	القيمة الدنيا	3.5 -				
0.63	0.43	0.53	...	159	10.54	1. مستوى تطبيق القيادة



						التحويلية تبعاً لمعيار رعاية الأفراد.
٠.٣٧	٠.١٨	٠.٢٧	٠.٠٠	١٥٩	٥.٦١	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التشجيع الابداعي
٠.٣٧	٠.١٧	٠.٢٧	٠.٠٠	١٥٩	٥.٤٢	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التحفيز الملمهم
٠.٦٥	٠.٤٥	٠.٥٥	٠.٠٠	١٥٩	١٠.٧٩	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التأثير المثالي

٠.٣٩	٠.٢٠	٠.٣٠	٠.٠٠	١٥٩	٦.٢٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٠.٤٧	٠.٢٩	٠.٣٨	٠.٠٠	١٥٩	٨.٥٤	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

One-Sample Test						
٥.٣ = Test Value						بينية العمل المادية والبشرية للمدرسة
هامش الخطأ ٩٥% للفارق		المتوسط الحسابي ٥.٣ -	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية	T	
القيمة القصى	القيمة الذنيا					
٤٦.٠	٠ ٢٧	٣٦.٠	٠٠.٠	١٥٩	٠.٧ ٥٧	

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

جدول رقم 19: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة.

One-Sample Statistics				
متوسط الخطأ القياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
٠.٠٥	٠.٦٣	٤.٠٣	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.

٠٠٥	٠.٦١	٣.٧٧	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التشجيع الابداعي
٠٠٥	٠.٦٣	٣.٧٧	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التحفيز الملمم
٠٠٥	٠.٦٤	٤.٠٥	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التأثير المثالي
٠٠٥	٠.٦٠	٣.٨٠	١٦٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٠٠٤	٠.٥٧	٣.٨٨	١٦٠	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وللتأكيد أكثر نجد في الجدول السابق رقم 19 أنّ المعدل الوسطي للأبعاد الخمسة كان متقاربًا حيث بلغ المستوى الأدنى (٣.٧٧) بينما الأعلى هو (٤.٠٥). إنّ عدم وجود فوارق قد يكون سببه التطبيق شامل وفعال لهذه الأبعاد في تلك المدارس. يمكن توضيح ذلك من خلال عدّة عوامل محتملة. أولاً، قد يوجد توجيه قيادي قوي من قبل الإدارة التعليمية في تلك المدارس، مما يشجع على تبني جميع الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية بالقدر نفسه. ثانيًا، قد تتمتع المدارس الخاصة بثقافة مؤسسية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق التعليمي، وهذا يؤدي إلى تبني متوازن ومتكامل للأبعاد الخمسة. كما يتم توفير فرص تطوير مهني مستمر للمعلمين والمديرين في تلك المدارس، مما يساهم في تعزيز التفاعل وتبني الأبعاد بشكل متساوٍ. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تلك المدارس قادرة على توفير الموارد المادية والتقنية والمرافق الملائمة، مما يساهم في تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية بشكل متوازن. وأخيرًا، قد تجذب المدارس الخاصة أفرادًا ملتزمين ومتحمسين للتعليم، وهذا يساهم في استجابتهم بشكل إيجابي للقيادة التحويلية وتطبيق الأبعاد الخمسة. ومع ذلك، يجب أن نذكر أنّ هذه النتائج قد تكون محصورة في سياق المدارس الخاصة المدروسة، ولا يمكن الاستدلال عليها لجميع المدارس بشكل عام.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، وبين متغيرات العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم. يُستخدم اختبار Independent Samples T-Test (اختبار تي لعينتين مستقلتين) للمقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين من المجتمع الأم (على سبيل المثال، متوسط المستوى التعليمي للمدراء الذكور مقابل المدراء الإناث). يهدف الاختبار إلى تحديد ما إذا كان هناك فرق دال إحصائي بين المتوسطين. في هذه الدراسة تم استخدام الاختبار المذكور في متغير الجنس للمعلمين، والمستوى العملي (إجازة أو دراسات عليا)، وجنس مدير المدرسة. أمّا اختبار ANOVA يُستخدم لمقارنة المتوسطات بين ثلاثة أو أكثر من المجموعات المستقلة (على سبيل المثال، متوسط المستوى التعليمي للمدراء بحسب المستوى التعليمي الابتدائي، المتوسط والثانوي). يهدف الاختبار إلى تحديد ما إذا كان هناك فرق دال إحصائي بين المتوسطات. في هذه الدراسة تم استخدام الاختبار المذكور في متغير عمر المعلمين (٣ فئات عمرية) وسنوات الخبرة (٣ فترات زمنية).

بالنسبة للدلالة الإحصائية، يتم تقدير قيمة p-value (قيمة الاحتمال) في كل من الاختبارين. إذا كانت قيمة p-value أقل من مستوى الدلالة المحدد (عادة 0.05)، فإن هناك دلالة إحصائية تدل على وجود فرق دال بين المجموعات المقارنة. وإذا كانت قيمة p-value أكبر من مستوى الدلالة، فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، ويفترض عدم وجود فرق دال بين المجموعات المقارنة. بالعودة إلى الجدول رقم 20 أدناه، نجد أن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية الرابعة أي أنه لم نجد اختلافاً بين أجوبة في ما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، إضافة إلى معايير العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين. إن عدم وجود اختلاف قد يكون مرده القدرات والمهارات القيادية المتشابهة بين الذكور والإناث إضافة إلى تبني المدارس ثقافة المساواة والتكافؤ بين الجنسين وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار.

جدول رقم 20: الاختبار الإحصائي للفرضية الرابعة.

المتغير الأول	المتغير الثاني	الاختبار	الدلالة الإحصائية
الجنس	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٨٣.٠
العمر	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Anova	٦١.٠
المستوى العلمي	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٩٦.٠
سنوات الخبرة	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Anova	٤٩.٠
جنس مدير المدرسة	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٧٧.٠

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

#### نتائج الدراسة

استناداً إلى إجابات المعلمين على الاستبيان والجدول والمحددات والمعايير الإحصائية، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليس هناك من علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير الجنس والعمر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير تتعلق بالبيئة المادية والبشرية للمدرسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية وبين الأبعاد الخمسة: رعاية الافراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والتمكين.

- ليس هناك من علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، وبين متغيرات العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم.

#### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

- تعزيز بعد رعاية الأفراد: ينصح بتوفير برامج تدريبية، وورش عمل تركز على تطوير مهارات الرعاية الفردية والتواصل الفعال مع الأفراد. يمكن توفير دعم وموارد للمديرين للتعرف إلى احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل فعال.
- تعزيز بعد التشجيع الإبداعي: يمكن تشجيع المديرين على تبني نهج مبتكر، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة. كما يمكن توفير بيئة داعمة للابتكار والتجريب، وتشجيع المديرين على التعامل بإيجابية مع الأفكار الجديدة.
- تعزيز بعد التحفيز المهم: يوصى بتوفير فرص تحفيزية للمديرين لتعزيز روح المبادرة والدافعية لديهم. كما يمكن تقديم تحفيز ملهم مثل التعرف إلى الإنجازات، وتقديم التقدير، وتوفير فرص للتطوير المهني والترقية.
- تعزيز بعد التأثير المثالي: يُنصح بتوفير نموذج قيادي قوي ومثالي يلهم المديرين ويوجههم نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. كما يمكن توفير برامج تطوير القيادة والتوجيه الفردي لدعم المديرين في تطوير مهارات القيادة التحويلية.
- تعزيز بعد التمكين: يُنصح بتعزيز بيئة عمل تمكينية تتيح للمديرين والموظفين اتخاذ القرارات والمشاركة في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف. كما يمكن توفير فرص للتدريب والتطوير المستمر وتوفير الموارد اللازمة لتمكين المديرين، ودعمهم في تحقيق أهدافهم.
- تحسين البيئة المادية والبشرية: يُوصى بتوفير بيئة مادية ملائمة تدعم عملية القيادة التحويلية، مثل توفير التجهيزات والمعدات اللازمة وتحسين بنية المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز البيئة البشرية من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين وتوفير دعم وتشجيع من قبل الإدارة.
- تطوير مهارات القيادة التحويلية: ينصح المدراء بالسعي لتطوير مهارات القيادة التحويلية من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في هذا المجال. يمكنهم أيضاً قراءة الأبحاث والمقالات الحديثة حول القيادة التحويلية، وتطبيق المفاهيم والممارسات الجديدة في سياق المدرسة.
- تعزيز الاتصال والتواصل: ينصح المدراء بتعزيز الاتصال والتواصل مع المعلمين والموظفين الآخرين في المدرسة. يمكنهم إقامة اجتماعات منتظمة وفعالة لتبادل الأفكار والمشاكل والتحفيز على التعاون والتواصل المفتوح.
- توفير بيئة داعمة للإبداع: يُنصح المدراء بتوفير بيئة داعمة وحافزة للإبداع والابتكار في المدرسة. كما يمكن تشجيع المعلمين على تبني أفكار جديدة وتجريب طرق تعليمية مبتكرة. يمكن أيضاً تخصيص موارد وتسهيلات لتحقيق الأفكار الإبداعية وتعزيز الثقافة التجريبية في المدرسة.
- تشجيع التعلم والتطوير المهني: يُنصح المدراء بتشجيع المعلمين على الاستمرار في التعلم والتطوير المهني. ويمكن توفير فرص تدريبية وورش عمل متخصصة ودعم للمعلمين للمساهمة في تحسين مستوى التعليم والتعلم في المدرسة.
- بناء فريق عمل قوي: ينصح المدراء بالعمل على بناء فريق عمل قوي ومتحاب في المدرسة. ويمكن تعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء المختلفين في الفريق وتعزيز روح الفريق والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المدرسة.

#### خاتمة

من خلال ما تمّ استعراضه في هذه الدراسة، لموضوع القيادة التحويلية والأبعاد المتعلقة بها، تعرّفنا إلى هذه المفاهيم وأهمّيتها، والعلاقة بينها وبين متغيرات ديمغرافية ومادية. وقد احتوت الدراسة على خمسة فصول على الشكل التالي:

الفصل الأوّل وقد اقتصر على الإطار العام، وتحديد الموضوع، إضافة إلى الإشكالية، والأهداف، والمنهجية، والدراسات السابقة.

أما في الفصل الثَّاني فقد اشتمل على الإطار النظري، والمفاهيم الأساسية، والتي تضمَّنت تعريف القيادة وأهميتها، وأنواعها، إضافة إلى أبرز النظريات المتعلقة بها، وأهم أنماطها وصولاً إلى القيادة التحويلية وتعريفها وأبعادها وخصائص القائد التحويلي.

في الفصل الثَّالث فقد تمَّ الحديث عن الإدارة التربوية، ونشأتها، وتطورها، وأهميتها، وأنماطها، ودور وأهمية وأهداف القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. إلى جانب ذلك تم التطرق إلى القطاع التعليمي اللبناني وواقعه الحالي.

وأخيراً في الفصل الرابع والخامس تم عرض النتائج وفي ما خلصت إليه الدراسة، ومناقشتها وربطها بدراسات سابقة. وبالنظر إلى الأفكار الرئيسة التي وردت في هذه الدراسة، فإننا يمكن إلقاء الضوء على أهمية القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص في رفع الأداء التعليمي والإداري للمؤسسة التربوية، إلى جانب دور عدد من المتغيرات مثل البيئة المادية والبشرية، وعوامل السن، والجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

ولكن الجدير بالذكر أنَّ المدارس التي كانت موضع العينة هي مدارس خاصّة تقع تحت مظلة مؤسسات تربوية تعتمد على متابعة وتقييم المديرين والمعلمين على حدٍ سواء، ويتم وضع برامج تدريبية وورش عمل دورية، ولذلك جاءت نتائج الدراسة مرتفعة إلى حدٍ ما. أما إذا ما تناولنا القطاع الحكومي، والمدارس الرسمية، وفي ظل الانهيار شبه كامل لهذا القطاع، والمشاكل المالية، والاضرابات المتكررة، فمن الأرجح أن تكون النتائج معاكسة تماماً.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

- داغستاني، محمد بن كامل بن محمد. (2021). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*.
- الهديس، مازن محمد. (2020). القيادة التحويلية وعالقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 319-288.

#### المراجع الأجنبية

- Lisdewi Muliati, M. A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role Of Transformational Leadership, Competency, And Selfefficacy? *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 158-166.
- Pompilus, M. (2019). *Le Leadership Transformationnel : Perspective Des Enseignants*. University Of Alberta.
- Shaturaev Jakhongir, B. G. (2021). The Difference Between Educational Management And Educational Leadership And The Importance Of Educational Responsibility. *Scientific Collection «Interconf»*, 68-88.

## دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات

د. أمين بري

[amine.berry@iul.edu.lb](mailto:amine.berry@iul.edu.lb)

الجامعة الإسلامية لبنان

## المستخلص

إنّ الهدف من هذا البحث هو دراسة دور القيادة الاستراتيجية الذي يلعب دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة للشركات، وذلك عن طريق وضع الرؤية والأهداف الطويلة الأمد، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتوجيه وتنفيذ العمليات بطريقة تسهم في النمو المستدام والتطوير المستمر للشركة.

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذا البحث معتمدين على الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة الميدانية التي تألفت عينتها من 127/ موظفًا اداريًا. كما أنّ البحث توصل الى عدة نتائج ولكن كان أبرزها بالتركيز على تحديد الرؤية الطويلة المدى والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها في المستقبل. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع مبادئ التنمية المستدامة، مثل الأثر البيئي والاجتماعي. كما أنّ دور القيادة الاستراتيجية يشمل تحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المستدامة، وتشجيع ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل الشركة. بالإضافة الى توصيات انبثقت عن هذه النتائج ومن أبرزها في السياق اللبناني، أنّه على القيادة الاستراتيجية في الشركة اللبنانية للخدمات المصرفية أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الظروف وتعزز التنمية المستدامة في البلاد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التنمية المستدامة، الشركات المصرفية اللبنانية.

## The Role of Strategic Leadership in Achieving Sustainable Development

## for Companies

Dr. Amine Berry

[amine.berry@iul.edu.lb](mailto:amine.berry@iul.edu.lb)

Islamic University of Lebanon

## Abstract

The aim of this research is to study the role of strategic leadership, which plays a significant role in achieving sustainable development for companies, by establishing long-term vision and goals, determining the necessary strategies to achieve these objectives, and guiding and executing operations in a manner that contributes to sustainable growth and continuous development of the company.

A descriptive methodology was adopted in this research, relying on surveys as a tool for data collection for the field study, which comprised a sample of 127 administrative employees. The research yielded several results, with the most prominent focusing on identifying long-term vision, goals, and strategic objectives that the company seeks to achieve in the future. These objectives must be in line with the principles of sustainable development, such as environmental

and social impact. Additionally, the role of strategic leadership involves motivating and directing teams towards achieving sustainable goals, and fostering a culture of innovation and continuous development within the company.

Furthermore, recommendations emerged from these results, highlighting in the Iraqi context that strategic leadership in the Iraqi Bank for Banking Services should play a pivotal role in achieving sustainable development by adopting policies and strategies that take into account these circumstances and promote sustainable development in the country.

**Keywords:** Strategic Leadership, Sustainable Development, Lebanese Banking Companies.

## 1. المقدمة

القيادة الاستراتيجية هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق أهداف ورؤية منظمة على المدى البعيد من خلال توجيه وتحفيز الموظفين وتوجيه استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف. وهي تساعد في تحديد اتجاه المنظمة وتوضيح الرؤية المستقبلية (أبو قحف، 2019). هذا يساهم في تحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة. ومن خلال القيادة الاستراتيجية، يتم تحديد الأهداف الرئيسية ووضع استراتيجيات لتحقيقها. هذا يساعد على توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الرئيسية.

كما أنّها تشجع على بناء الالتزام والتحفيز بين الموظفين، حيث يشعرون بأهمية دورهم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية (أدريس ومحسن، 2016). بالإضافة إلى أنّ القادة الاستراتيجيين يشجعون على تطوير مهارات التخطيط والتنظيم لديهم وأيضاً لدى فريق العمل. يتمثل ذلك في تطوير خطط عمل محددة وتنظيم الجهود بفعالية لتحقيق الأهداف.

والقيادة الاستراتيجية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية ذكية ومستنيرة، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات عشوائية أو غير مستنيرة. وتعزز من مراقبة وقياس أداء المنظمة بشكل دوري ومستدام. يتم استخدام هذه المعلومات لضبط الاستراتيجيات واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة. بالإضافة إلى توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق التفوق وتحسين الأداء، يمكن للقيادة الاستراتيجية تعزيز التنافسية وموقع المنظمة في السوق (الدوري، 2014).

وعليه، فإنّ القيادة الاستراتيجية تساعد في تحديد رؤية واستراتيجية للشركة تركز على التنمية المستدامة. وهذا يتضمن تحديد الأهداف والأولويات التي تأخذ في اعتبارها العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية (السبع أعين، 2023). كما أنّ الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى أنّ القيادة الاستراتيجية تشجع على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في أعمال الشركة وتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع والمساهمة فيه. وتعزز من تطوير الموارد البشرية من خلال توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الاستدامة وتوجيههم نحو تبني ممارسات أفضل في هذا المجال.

### 1.1. أهمية البحث

إنّ أهمية البحث في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات تكمن في العديد من الجوانب الحيوية الآتية:

— فهم العوامل المؤثرة: يساعد البحث في فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. يمكن أن يتضمن هذا البحث دراسة تأثير السياسات الحكومية، والضغط الاقتصادي، والتوجهات الاجتماعية، والتكنولوجيا على استراتيجيات الشركات في هذا السياق.



- تطوير الأداء: يمكن أن يساعد البحث في تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة للشركات. هذا يمكن أن يساعد الشركات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- اتخاذ القرارات الأفضل: البحث يمكن أن يساعد القادة وأصحاب القرار في فهم الآثار المحتملة لاختياراتهم الاستراتيجية على التنمية المستدامة وبالتالي يمكنهم اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى أدلة وبيانات موثوقة.
- تعزيز الشفافية: البحث يمكن أن يساهم في زيادة مستوى الشفافية فيما يتعلق بأداء الشركات في مجال التنمية المستدامة. ذلك يمكن أن يساهم في بناء الثقة بين الشركات والمستثمرين والجمهور.
- تعزيز التعلم المستمر: البحث يمكن أن يساعد الشركات على تعزيز التعلم المستمر والتحسين المستدام من خلال دراسة الأمثلة والتجارب الناجحة والأخطاء التي تم ارتكابها في مجال التنمية المستدامة.
- دعم السياسات الحكومية: يمكن للبحث في هذا المجال أن يوفر الأدلة والتوجيه لصانعي السياسات الحكومية لتطوير إطار قانوني وتنظيمي يشجع على التنمية المستدامة ويدعم الشركات في تحقيقها.
- بشكل عام، يمكن أن يساعد البحث في فهم أفضل لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة على تحسين أداء الشركات وزيادة فعاليتها في مجال الاستدامة، مما يعود بالفائدة على الشركات نفسها وعلى المجتمع والبيئة.

### 2.1. أهداف البحث

- إن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يكون له العديد من الأهداف والمؤثرات المرتبطة به، ومن بين الأهداف الرئيسية التي يمكن تحقيقها هي الآتي:
- فهم دور القيادة الاستراتيجية: توجيه البحث نحو فهم أفضل لكيفية تعريف وتفسير دور القيادة الاستراتيجية في مجال التنمية المستدامة وتحديد ما إذا كان يمكن تعريفها بشكل متجانس أو متنوع.
- تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية: تقدير تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات من حيث الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- دراسة التحديات والفرص: تحليل التحديات والعقبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، واستشراف الفرص الممكنة للتحسين.
- تقييم السياسات والإطار التنظيمي: تقييم كيفية تأثير السياسات الحكومية والإطارات التنظيمية على قدرة الشركات على تحقيق التنمية المستدامة، وتقديم توصيات لتحسينها.
- تحليل التجارب الناجحة والأخطاء: دراسة حالات الشركات التي نجحت في تحقيق التنمية المستدامة من خلال قيادة استراتيجية فعالة، والتعرف على الأخطاء المتكررة وكيفية تجنبها.
- تقديم توجيهات وممارسات أفضل: تقديم توجيهات وممارسات أفضل للشركات والقادة الاستراتيجيين للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تقييم تأثير التغيرات الثقافية والتكنولوجية: تحليل كيف يمكن أن تؤثر التغيرات في الثقافة المؤسسية والتكنولوجيا على القيادة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة.
- تقدير العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار: فهم كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على قدرة القادة الاستراتيجيين على اتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة.
- هذه الأهداف تساهم في تطوير فهمنا لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات وتوجيه جهودنا نحو تطوير استراتيجيات وسياسات تعزز من الاستدامة في مجال الأعمال.

### 3.1 إشكالية البحث

تمثل القيادة الاستراتيجية دورًا هامًا ومحوريًا في تعزيز الاداء الوظيفي داخل المؤسسات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها لتطوير هذا الاداء، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المؤسسة من نجاح قياداتها كما جاء في دراسة (السليمان، 2019)، ودراسة (صباح، 2013) وفشلها من فشلهم. كما أن العلاقة التي تربط القيادة بتعزيز الاداء الوظيفي داخل المؤسسات معقدة ومتشعبة، نظرًا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل مؤسسة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات.

بالإضافة الى أنه يفرضُ "متغيرات العصر الحالية على كافة أشكال المؤسسات تطوير وتعزيز وتأهيل قدرات الموظفين لديها والعمل على التميز من خلال ادائهم الاداري وهذا ما يسمى بامتلاك رأس مال بشري وكفاءات ذات معارف ومهارات وقدرات متميزة بالإضافة الى امتلاك احدث التكنولوجيا والتقنيات لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل، وهذا بدوره يساهم في تحقيق التنمية الشاملة للشركات والتي تمكنها من البقاء على خريطة الشركات المنافسة محليًا وعالميًا. وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات؟

#### 4.1. أسئلة البحث

- ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات المصرفية وكيف يمكن تعريفه وقياسه بشكل فعال؟
- كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية تحفيز الابتكار لتحسين الأداء البيئي للشركات المصرفية؟
- ما هي التحديات والعقبات التي تواجه القادة الاستراتيجيين في تحقيق التنمية المستدامة وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف تؤثر القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية على قرارات القيادة الاستراتيجية بشأن التنمية المستدامة؟
- ما هو تأثير القيادة الاستراتيجية على مسؤولية الشركات الاجتماعية وكيف يمكن تعزيزها؟
- كيف يمكن للشركات المصرفية قياس وتقدير تأثير قرارات القيادة الاستراتيجية على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للأعمال؟
- كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية تحفيز ثقافة داخلية تدعم التنمية المستدامة وتشجيع المشاركة والابتكار من قبل الموظفين؟

#### 5.1. فرضيات البحث

بناءً على النموذج الذي تم عرضه سابقًا، وبناءً على الإشكالية التي انطلق منها البحث، سوف يتم اعتماد خمسة فرضيات، وهي الآتية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

#### 6.1. اختبار الموثوقية (ألفا كرونباخ)

إختبار الفا (أو معامل الفا) في علم الاحصاء هو قياس مدى الاتساق الداخلي بين عناصر مقياس أو استبيان. يستخدم هذا الاختبار في مجالات مثل علم النفس وعلوم الاجتماع وغيرها لتحديد مدى اتساق وتجانس العناصر التي تشكل مقياسًا أو أداة قياس.

وللتحقق من الصدق والثبات، يتم استخدام أدوات إحصائية مختلفة مثل معامل الارتباط (Correlation coefficient)، واختبارات الوضعية (Validity tests)، ومعامل الثبات (Cronbach's alpha)، وغيرها. يعتبر التحقق من الصدق والثبات جزءاً هاماً من عملية التأكد من جودة البيانات والنتائج في البحوث والدراسات العلمية (ياسين، 2020). أما في ما يتعلق بالاستبيان الذي تمت الدراسة الميدانية من خلاله، فكانت نتائج صدق الموثوقية على الشكل التالي:

الجدول رقم 1: نتيجة ألفا كرونباخ المتعلق بالاستبيان

N of Items	Cronbach's Alpha	المحاور
6	0.882	- المحور الأول: العلاقة بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
6	0.798	- المحور الثاني: العلاقة بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
6	0.805	- المحور الثالث: العلاقة بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.
6	0.854	- المحور الرابع: العلاقة بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

## 7.1. نتائج الاختبارات الإحصائية لمحاور الدراسة

## 1.7.1. العلاقة بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

في هذا المحور سنقوم بقياس العلاقة بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة إن رؤية الشركة هي الاتجاه أو الرؤية الطويلة الأجل التي تحددتها الشركة لنفسها، وتعبّر عن الهدف الرئيسي والمبدأ الأساسي الذي يسعى إليها. كما أنّ تحقيق التنمية المستدامة يركز على تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. كما تضمن رؤية الشركة تكريساً للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث تسعى الشركة لتحقيق النمو الاقتصادي بطريقة تحافظ على البيئة وتدعم المجتمعات المحلية. بالإضافة إلى الالتزام بالابتكار والتطوير المستدام، مما يشجع على استخدام التكنولوجيا والممارسات الجديدة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. ويوضح لنا الجدول رقم 2 طبيعة هذه العاقبة من وجهة نظر الموظفين على النحو الآتي:

الجدول رقم 2: توزع عبارات المحور الأول حسب التكرارات والنسب المئوية

معدل العجالة	الجمهور	مراقب	مراقب بشدة	محايد	غير مراقب	غير مراقب بشدة	عبارات المحور الأول	#
%84.2	127	55	49	11	9	0	التكرار إن رؤية الشركة تمثل الاتجاه الاستراتيجي الذي تسعى الشركة لتحقيقه على المدى الطويل.	1
	100%	%44	%40	%9	%7	0%	النسبة	
%80.6	127	43	43	14	18	4	التكرار واحدة من الأهداف الرئيسية للشركة هي تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يكون جزءاً من هذه الرؤية.	2
	100%	%35	%35	%11	%14	%3	النسبة	
%86.4	127	51	33	19	21	0	التكرار تسعى الشركة الى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي.	3
	100%	%41	%27	%15	%17	0	النسبة	
%84.7	127	48	45	15	9	7	التكرار الشركة تتفاعل مع مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية، وتسعى ان تكون رؤيتها متلائمة مع توقعاتهم لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.	4
	100%	%39	%36	%12	%7	%6	النسبة	
%88	127	53	49	19	3	0	التكرار التنمية المستدامة يمكن أن تساهم في استدامة الشركة من الناحية المالية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتلبية توقعات العملاء الذين يفضلون المنتجات والخدمات المستدامة.	5
	100%	%43	%40	%15	%2	0%	النسبة	
%83.7	127	51	33	19	21	0	التكرار إن الشركة تتبنى ممارسات مستدامة تكون أكثر قدرة على الامتثال لهذه القوانين وتجنب العقوبات والمخاطر القانونية.	6
	100%	%41	%27	%15	%17	0	النسبة	
%82	762	412	334	122	105	15	التكرار	مجموع المحور الأول
	100%	%41.70	%33.80	12.34	10.62	%1.51	النسبة	

تشير النتائج الواردة في الجداول أعلاه إلى التالي:

- جاءت نتيجة المحور الأول على الشكل التالي: 41.70% لإجابة "موافق بشدة"، 33.80% لإجابة "موافق"، 12.34% لإجابة "محايد"، و 10.62% لإجابة "غير موافق"، و 1.51% لإجابة "غير موافق بشدة". بمعدل مئوي 82% لكامل أسئلة المحور.
  - حلت العبارة رقم (5): "التنمية المستدامة يمكن أن تساهم في استدامة الشركة من الناحية المالية. من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتلبية توقعات العملاء الذين يفضلون المنتجات والخدمات المستدامة." في المرتبة الأولى، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.52، وبمعدل 88%.
  - حلت العبارة رقم (2): واحدة من الأهداف الرئيسية للشركة هي تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يكون جزءاً من هذه الرؤية" في المرتبة الأخيرة، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.51، وبمعدل 80.6%.
- الجدول رقم 3: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجه عبارات المحور الأول

درجة الاجابة	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عبارات المحور الأول	#
موافق بشدة	1.24	3.37	إن رؤية الشركة تمثل الاتجاه الاستراتيجي الذي تسعى الشركة لتحقيقه على المدى الطويل.	1
موافق	1.11	3.51	واحدة من الأهداف الرئيسية للشركة هي تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يكون جزءاً من هذه الرؤية.	2
موافق	1.11	3.41	تسعى الشركة الى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي.	3
موافق	1.12	3.42	الشركة تتفاعل مع مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية، وتسعى ان تكون رؤيتها متلائمة مع توقعاتهم لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.	4
موافق بشدة	1.15	4.52	التنمية المستدامة يمكن أن تساهم في استدامة الشركة من	5

			الناحية المالية. من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتلبية توقعات العملاء الذين يفضلون المنتجات والخدمات المستدامة.	
موافق بشدة	1.09	4.60	إنَّ الشركة تتبنى ممارسات مستدامة تكون أكثر قدرة على الامتثال لهذه القوانين وتجنب العقوبات والمخاطر القانونية.	6
موافق	0.56	4.66	مجموع المحور الأوّل	

في الجدول السابق تبين لنا بأنَّ قيمة المعدّل العام للمتوسّط الحسابي لهذا المحور هو (4.66) وهذا يدل على أنّ إنَّ رؤية الشركة تتضمن التعاون مع أطراف مختلفة مثل المنظمات غير الحكومية والحكومات والمجتمعات المحلية لتعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية. بالإضافة الى التنمية المستدامة تتكون من الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. تكون رؤية الشركة عنصراً محورياً في تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد، مما يعزز استدامة أعمالها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة.

وعليه، يمكن أن تكون العلاقة بين رؤية الشركة وتحقيق التنمية المستدامة هي أن رؤية الشركة الطويلة الأجل تسعى إلى النجاح الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بطرق تحافظ على التوازن وتدعم استدامة العمل وتأثيره الإيجابي على المجتمع والبيئة. العلاقة بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

من خلال هذا المحور سوف نقوم بقياس العلاقة بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة. رسالة الشركة هي التعبير عن الغرض الرئيسي والقيم التي تتبناها الشركة. فمن خلال رسالة الشركة يمكن تسليط الضوء على القيم والأهداف التي تهدف الشركة إلى تحقيقها. إذا كانت تلك الرسالة تشمل التزاماً بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، فإن الشركة تعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ مبادرات وسياسات تدعم هذه الأهداف. فإذا كانت رسالة الشركة تبرز التزامها بتحسين حياة الناس والمساهمة في تحسين الظروف البيئية والاجتماعية، فإن الشركة ستسعى إلى تنفيذ مبادرات ومشاريع تعزز التنمية المستدامة. ويوضح لنا الجدول نتائج المحور الثاني على النحو الآتي:

الجدول رقم 4: توزّع عبارات المحور الثاني حسب التكرارات والنسب المئوية

#	عبارات المحور الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	معدل العيارة
1	إن رسالة الشركة تلتزم بتعزيز وتطوير ممارسات الاستدامة.	2	28	14	33	47	127	83.2
	النسبة	1.6%	23%	11%	27%	38%	100%	
2	إن رسالة الشركة توجه اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات والأولويات كتحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من الأثر البيئي.	8	12	9	31	64	127	82.6
	النسبة	6%	10%	7%	25%	52%	100%	
3	إن رسالة الشركة يمكن أن تلهم العملاء والمستهلكين من خلال جذبهم عبر المنتجات والخدمات التي تعكس هذه القيم، وبالتالي تزيد من الطلب على المنتجات والخدمات المستدامة.	0	12	8	48	56	127	88.2
	النسبة	0%	10%	6%	39%	45%	100%	
4	إن رسالة الشركة تلعب دوراً في تلبية توقعات هذه الأطراف، وإذا كانت الاستدامة جزءاً من رسالة الشركة، فإنها قد تزيد من الثقة والدعم من هذه الأطراف.	0	5	14	45	60	127	84.4
	النسبة	0%	4%	11%	36%	48%	100%	
5	إن رسالة الشركة تلهم ممارسات الامتثال والالتزام بالمعايير واللوائح. إذا كانت الشركة تهدف إلى التنمية المستدامة، فإنها يمكن أن تشجع على امتثالها للمعايير واللوائح المتعلقة بالبيئة والاستدامة.	3	14	16	36	55	127	80.7
	النسبة	2%	11%	13%	29%	44%	100%	
6	إن رسالة الشركة هي وسيلة للتعبير عن التزامها بتحقيق التنمية المستدامة والمشاركة في جهود الحفاظ على البيئة ودعم العدالة الاجتماعية.	8	12	9	31	64	127	%83
	النسبة	6%	10%	7%	25%	52%	100%	
85.2	مجموع المحور الثاني	34	165	166	235	349	762	

	100%	40.2	%27	19.12	%19	%2.76	النسبة
--	------	------	-----	-------	-----	-------	--------

تشير النتائج الواردة في الجداول أعلاه إلى التالي:

- جاءت نتيجة المحور الثاني على الشكل التالي: 40.20% لإجابة "موافق بشدة"، 27% لإجابة "موافق"، 19.12% لإجابة "محايد"، و19% لإجابة "غير موافق"، و2.76% لإجابة "غير موافق بشدة". بمعدل مئوي 85.2% لكامل أسئلة المحور.
  - حلت العبارة رقم (3): "إن رسالة الشركة يمكن أن تلهم العملاء والمستهلكين من خلال جذبهم عبر المنتجات والخدمات التي تعكس هذه القيم، وبالتالي تزيد من الطلب على المنتجات والخدمات المستخدمة" في المرتبة الأولى، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.54، وبمعدل 88.2%.
  - حلت العبارة رقم (5): "إن رسالة الشركة تلهم ممارسات الامتثال والالتزام بالمعايير واللوائح. إذا كانت الشركة تهدف إلى التنمية المستدامة، فإنها يمكن أن تشجع على امتثالها للمعايير واللوائح المتعلقة بالبيئة والاستدامة" في المرتبة الأخيرة، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.22، وبمعدل 80.5%.
- الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجه عبارات المحور الثاني

درجة الاجابة	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عبارات المحور الثاني	#
موافق بشدة	1.12	4.05	إن رسالة الشركة تلتزم بتعزيز وتطوير ممارسات الاستدامة.	1
موافق بشدة	1.02	3.78	إن رسالة الشركة توجه اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات والأولويات كتحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من الأثر البيئي.	2
موافق بشدة	1.13	3.88	إن رسالة الشركة يمكن أن تلهم العملاء والمستهلكين من خلال جذبهم عبر المنتجات والخدمات التي تعكس هذه القيم، وبالتالي تزيد من الطلب على المنتجات والخدمات المستخدمة.	3



موافق بشدة	1.17	4.54	إنّ رسالة الشركة تلعب دوراً في تلبية توقعات هذه الأطراف، وإذا كانت الاستدامة جزءاً من رسالة الشركة، فإنها قد تزيد من الثقة والدعم من هذه الأطراف.	4
موافق	1.10	3.52	إنّ رسالة الشركة تلهم ممارسات الامتثال والالتزام بالمعايير واللوائح. إذا كانت الشركة تهدف إلى التنمية المستدامة، فإنها يمكن أن تشجع على امتثالها للمعايير واللوائح المتعلقة بالبيئة والاستدامة.	5
موافق بشدة	1.05	4.12	إنّ رسالة الشركة هي وسيلة للتعبير عن التزامها بتحقيق التنمية المستدامة والمشاركة في جهود الحفاظ على البيئة ودعم العدالة الاجتماعية.	6
موافق	1.09	3.90	مجموع المحور الثّاني	

لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور (3.90) بدرجة (جيدة) وهذا مؤشر واضح من اجابات معظم الموظفين على عبارات هذا المحور بـ"موافق". عندما تكون رسالة الشركة تشمل الاستدامة كجزء أساسي من عملها وقيمها، فإن الشركة تتخذ خطوات لدمج مبادئ التنمية المستدامة في جميع جوانب عملها اليومي، بدءاً من عمليات الإنتاج إلى سلاسل التوريد والتسويق. وعندما تتوافق رسالة الشركة مع مبادئ التنمية المستدامة، يمكن أن تساهم في بناء الثقة لدى العملاء والمستهلكين والمجتمعات المحلية والشركاء التجاريين، مما يعزز العلاقات الإيجابية ويدعم الأهداف المشتركة لتحقيق التنمية المستدامة. وعليه، فإنّ رسالة الشركة تمثل التزامها الأساسي وقيمها الأساسية، وعندما تدمج هذه الرسالة مع مبادئ التنمية المستدامة، تتكامل الجهود في سبيل تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لضمان استدامة العمل وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة.

### 3.7.1 العلاقة بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

في هذا المحور سنقوم بقياس العلاقة بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة، هناك علاقة وثيقة بين أهداف الشركة وتحقيق التنمية المستدامة. فعندما تكون أهداف الشركة متوافقة مع مبادئ التنمية المستدامة، يمكن أن

تتحقق التنمية المستدامة من خلال الأساليب والممارسات التي تدعم تلك الأهداف. فهذه الأهداف تشمل العوائد المالية والاجتماعية والبيئية. هذه الأهداف تنعكس في الجهود لتحقيق الازدهار الطويل الأمد مع الحفاظ على الموارد البيئية ودعم المجتمعات. وعندما تكون أهداف الشركة المتوافقة مع التنمية المستدامة غالبًا ما تكون قابلة للقياس. يتيح ذلك للشركة مراقبة تقدمها نحو تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية. وسوف نوضح ذلك أكثر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 6: توزيع عبارات المحور الثالث حسب التكرارات والنسب المئوية

معدل العبارة	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور الثالث	#
%81.2	127	46	39	8	15	16	التكرار إن أهداف الشركة تحدد الاتجاه العام لأعمالها والأولويات فيما يتعلق بالنمو والربحية وتلبية احتياجات العملاء.	1
	%100	%37	%31	%6	%12	%13	النسبة	
%84.6	127	45	42	11	14	12	التكرار إن التنمية المستدامة يمكن أن تسهم في استدامة مالية الشركة على المدى الطويل.	2
	%100	%36	%34	%9	%11	%10	النسبة	
%85.3	127	40	48	12	16	8	التكرار من خلال تحقيق التنمية المستدامة، يمكن للشركة تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال الابتكار والتوفير في استخدام الموارد.	3
	%100	%32	%39	%10	%13	%6	النسبة	
%83.6	127	53	48	14	9	0	التكرار إذا كانت أهداف الشركة تشمل تلبية توقعات العملاء المتعلقة باستدامة البيئة، فإنها ستسهم في جذب عملاء جدد والحفاظ على عملاء حاليين.	4
	%100	%43	%39	%11	%7	%0	النسبة	
%86.9	127	64	46	9	5	0	التكرار إن تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على الابتكار.	5
	%100	%52	%37	%7	%4	%0	النسبة	
%84	127	45	42	11	14	12	التكرار عندما تكون أهداف الشركة تشمل تحقيق التنمية المستدامة، فإنها تشجع على الامتثال لهذه القوانين وتقليل المخاطر القانونية.	6
	%100	%36	%34	%9	%11	%10	النسبة	
%85.4	762	356	314	79	83	36	التكرار مجموع المحور الثالث	

	100%	41%	36.17%	9.10%	9.56%	4.14%	النسبة	
--	------	-----	--------	-------	-------	-------	--------	--

تشير النتائج الواردة في الجداول أعلاه إلى التالي:

- جاءت نتيجة المحور الثالث على الشكل التالي: 41% لإجابة "موافق بشدة"، 36.17% لإجابة "موافق"، 9.10% لإجابة "محايد"، و9.56% لإجابة "غير موافق"، و 4.14% لإجابة "غير موافق بشدة". بمعدل مئوي 85.4% لكامل أسئلة المحور.
  - حلت العبارة رقم (5): "إن تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على الابتكار" في المرتبة الأولى، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.56، وبمعدل 86.9%.
  - حلت العبارة رقم (1): "إن أهداف الشركة تحدد الاتجاه العام لأعمالها والأولويات فيما يتعلق بالنمو والربحية وتلبية احتياجات العملاء" في المرتبة الأخيرة، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.42، وبمعدل 81.2%.
- الجدول رقم 7: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجه عبارات المحور الثالث

درجة الإجابة	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عبارات المحور الرابع	#
موافق	1.11	3.56	إن أهداف الشركة تحدد الاتجاه العام لأعمالها والأولويات فيما يتعلق بالنمو والربحية وتلبية احتياجات العملاء.	1
موافق	1.08	3.79	إن التنمية المستدامة يمكن أن تسهم في استدامة مالية الشركة على المدى الطويل.	2
موافق	1.21	3.88	من خلال تحقيق التنمية المستدامة، يمكن للشركة تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال الابتكار والتوفير في استخدام الموارد.	3
موافق	1.09	3.87	إذا كانت أهداف الشركة تشمل تلبية توقعات العملاء المتعلقة باستخدام البيئة، فإنها ستسهم	4

			في جذب عملاء جدد والحفاظ على عملاء حاليين.	
موافق بشدة	1.14	4.56	إنّ تحقيق التنمية المستدامة يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على الابتكار.	5
موافق بشدة	1.21	4.08	عندما تكون أهداف الشركة تشمل تحقيق التنمية المستدامة، فإنها تشجع على الامتثال لهذه القوانين وتقليل المخاطر القانونية.	6
موافق	1.11	3.77	مجموع المحور الثالث	

لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.77) بدرجة (جيدة). إنّ أهداف الشركة المتوافقة مع التنمية المستدامة تؤدي إلى تكامل مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها الأساسية، مثل خفض الانبعاثات، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتحسين إدارة الموارد. ولتحقيق أهداف الشركة المرتبطة بالاستدامة يمكن أن يدفع الشركة نحو الابتكار في منتجاتها وعملياتها، ويشجع على استخدام تكنولوجيا وممارسات جديدة لتحقيق التنمية المستدامة بشكل أفضل. كما تتيح أهداف الشركة المتوافقة مع التنمية المستدامة للشركة بناء علاقات أقوى مع العملاء والمستثمرين والمجتمعات المحلية والحكومات من خلال التفاعل المستمر وبناء الثقة. وعليه، عندما تكون أهداف الشركة متوافقة مع مبادئ التنمية المستدامة، يتم دمج الاستدامة في الاستراتيجيات والأهداف الأساسية للشركة، مما يدفعها لاتخاذ إجراءات وممارسات تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### 4.7.1 العلاقة بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

إنّ تحليل البيئة للشركة وتحقيق التنمية المستدامة لهما علاقة وثيقة، إذ تلعب كل منهما دورًا مهمًا في استدامة نجاح الشركة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة. حيث يشمل تحليل البيئة دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة، كما يتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والسياسية والقانونية التي تؤثر على استراتيجيات وأعمال الشركة، بالإضافة إلى أنّه من الممكن أن يساعد الشركات في تحديد الفرص والتحديات في السوق واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل. وسوف نوضح ذلك أكثر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 8: توزيع عبارات المحور الرابع حسب التكرارات والنسب المئوية

معدل العبرة	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور الرابع	#
%81.2	127	46	39	8	15	16	التكرار إن تحليل البيئة يساعد الشركة على فهم العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على أعمالها.	1
	%100	%37	%31	%6	%12	%13	النسبة	
%84.6	127	45	42	11	14	12	التكرار بناءً على نتائج تحليل البيئة، تمكن الشركة من تحديد أهدافها وأولوياتها.	2
	%100	%36	%34	%9	%11	%10	النسبة	
%85.3	127	40	48	12	16	8	التكرار تحليل البيئة يوجه اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إذا تضمنت البيئة عوامل بيئية مثل الضغط المتزايد للحفاظ على البيئة وتلبية توقعات المستهلكين المتزايدة للمنتجات والخدمات المستخدمة.	3
	%100	%32	%39	%10	%13	%6	النسبة	
%83.6	127	53	48	14	9	0	التكرار تحليل البيئة يمكن أن يساعد الشركة في التعرف على توقعات واحتياجات العملاء والمستهلكين.	4
	%100	%43	%39	%11	%7	%0	النسبة	
%86.9	127	64	46	9	5	0	التكرار التحليل المستمر	5

							النسبة	البيئة يسمح للشركة بالتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. هذا يشمل التكيف مع المتطلبات البيئية والاجتماعية المتغيرة وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز التنمية المستدامة.
	127	40	48	12	16	8	التكرار	6 إن فهم العوامل البيئية واستجابتها يمكن أن يساعد الشركة على الابتكار وتطوير استراتيجيات تعزز الأداء المستدام من الناحية البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
85%	%100	%32	%39	%10	%13	%6	النسبة	
							التكرار	مجموع المحور الرابع
%85.4	762	356	314	79	83	36	النسبة	
	100%	41%	36.17%	9.10%	9.56%	4.14%	النسبة	

تشير النتائج الواردة في الجداول أعلاه إلى التالي:

- جاءت نتيجة المحور الرابع على الشكل التالي: 41% لإجابة "موافق بشدة"، 36.17% لإجابة "موافق"، 9.10% لإجابة "محايد"، و9.56% لإجابة "غير موافق"، و 4.14% لإجابة "غير موافق بشدة". بمعدل مئوي 85.4% لكامل أسئلة المحور.
- حلت العبارة رقم (5): "التحليل المستمر للبيئة يسمح للشركة بالتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. هذا يشمل التكيف مع المتطلبات البيئية والاجتماعية المتغيرة وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز التنمية المستدامة" في المرتبة الأولى، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 4.56، وبمعدل 86.9%.

– حلت العبارة رقم (1): "إنّ تحليل البيئة يساعد الشركة على فهم العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على أعمالها" في المرتبة الأخيرة، حيث كانت نتيجة المتوسط الحسابي 3.42، وبمعدّل 81.2%.

الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجّه عبارات المحور الرابع

درجة الاجابة	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	عبارات المحور الرابع	#
موافق	1.11	3.42	إنّ تحليل البيئة يساعد الشركة على فهم العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على أعمالها.	1
موافق	1.08	3.79	بناءً على نتائج تحليل البيئة، تمكن الشركة من تحديد أهدافها وأولوياتها.	2
موافق	1.21	3.88	تحليل البيئة يوجه اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إذا تضمنت البيئة عوامل بيئية مثل الضغط المتزايد للحفاظ على البيئة وتلبية توقعات المستهلكين المتزايدة للمنتجات والخدمات المستخدمة.	3
موافق	1.09	3.87	تحليل البيئة يمكن أن يساعد الشركة في التعرف على توقعات واحتياجات العملاء والمستهلكين.	4
موافق بشدة	1.14	4.56	التحليل المستمر للبيئة يسمح للشركة بالتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية. هذا يشمل التكيف مع المتطلبات البيئية والاجتماعية المتغيرة وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز	5



			التنمية المستدامة.	
موافق بشدة	1.09	4.05	إن فهم العوامل البيئية واستجابتها يمكن أن يساعد الشركة على الابتكار وتطوير استراتيجيات تعزز الأداء المستدام من الناحية البيئية والاجتماعية والاقتصادية.	6
موافق	1.11	3.86	مجموع المحور الرابع	

لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.86) بدرجة (جيدة). وهذا يشير إلى أنّ تحليل البيئة يمكن أن يساعد الشركات على فهم الآثار البيئية والاجتماعية لعملياتها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع. فعندما تدمج الشركات استراتيجيات التنمية المستدامة في أنشطتها بناءً على تحليل البيئة، يمكن أن تؤدي هذه الجهود إلى خفض استهلاك الموارد، وتحسين الكفاءة، والحد من النفايات، وتطوير منتجات أو خدمات أكثر استدامة. وعليه، إنّ تحليل البيئة يمثل الأساس لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يساعد الشركات في فهم التحديات والفرص البيئية والاجتماعية، ويوجهها نحو اتخاذ القرارات والخطط التي تدعم الاستدامة والتطور المستدام.

#### 8.1. اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث اختبار سبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تمّ حساب قيمة معامل الارتباط للمحاور الخمسة، ويوضّح الباحث من خلال الجدول التالي درجات الارتباط وقيمة كل منها بحسب سبيرمان:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول رقم 9: معامل الارتباط للعلاقة بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة

طبيعة العلاقة	تحقيق التنمية المستدامة	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		معامل ارتباط سبيرمان	رؤية الشركة
إيجابية قوية	0.762	معامل ارتباط سبيرمان	رؤية الشركة
	0.00	مستوى الدلالة	

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك علاقة بين رؤية الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.762 ما يُشير إلى أنّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول رقم 10: معامل الارتباط للعلاقة بين رسالة الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة

طبيعة العلاقة	تحقيق التنمية المستدامة	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.762
0.00	مستوى الدلالة		

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك علاقة بين رسالة الركة وبين تحقيق التنمية المستدامة، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.762 ما يُشير إلى أنّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول رقم 11: معامل الارتباط للعلاقة بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة

طبيعة العلاقة	تحقيق التنمية المستدامة	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.889
0.000	مستوى الدلالة		

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك علاقة بين أهداف الشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة. ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.889 ما يُشير إلى أنّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول رقم 12: معامل الارتباط للعلاقة بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة

طبيعة العلاقة	تحقيق التنمية المستدامة	المتغير الأول / المتغير الثاني	
		إيجابية قوية	0.889
0.000	مستوى الدلالة		

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك علاقة بين تحليل البيئة للشركة وبين تحقيق التنمية المستدامة. ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.889 ما يُشير إلى أنّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

## 9.1 نتائج البحث

- من خلال جمع البيانات للدراسة الميدانية التي تم من خلالها قياس وتحليل إجابات الموظفين على محاور الدراسة فقد توصلنا الى النتائج الاتية:
- إنّ القادة الاستراتيجيين الذين يتبنون رؤية واضحة وقيادة فعالة للشركة نحو التنمية المستدامة يمكن أن يلعبوا دورًا محوريًا في دفع الشركة نحو تبني مبادئ الاستدامة.
- إنّ القيادة الاستراتيجية التي تدمج الأهداف والمبادئ المستدامة في رؤية واستراتيجية الشركة تساعد على تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.
- إنّ القادة الاستراتيجيين الذين يشجعون على الابتكار ويعززون ثقافة التغيير داخل الشركة يمكن أن يسهموا في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال تطوير وتنفيذ مبادرات جديدة.
- إنّ القيادة الاستراتيجية الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الشركة نحو التنمية المستدامة وبناء علاقات إيجابية مع المجتمعات المحلية والأطراف المعنية الأخرى.
- إنّ أهمية التواصل الفعال والشفافية من قبل القادة الاستراتيجيين حول مبادئ وجهود الاستدامة داخل الشركة، مما يساعد في تعزيز الالتزام والمشاركة.
- إنّ تقييم الأداء والرصد المستمر لمبادرات الاستدامة وتحليل النتائج يساهم في تحسين الأداء المستدام للشركة.

## 10.1 توصيات البحث

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:
- إنّ القيادة الاستراتيجية يجب أن تقوم بدمج مبادئ التنمية المستدامة كجزء لا يتجزأ من رؤية الشركة واستراتيجيتها.
- يوصى بأن تعمل القيادة الاستراتيجية على بناء ثقافة داخل الشركة تشجع على الالتزام بالاستدامة وتعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- توصي الدراسة بأن القادة الاستراتيجيين يجب أن يشجعوا على الابتكار والتطوير المستدام، مما يعني تطوير منتجات وعمليات جديدة تستهلك موارد أقل وتقلل من تأثيراتها البيئية.
- يوصى بأن تكون القيادة الاستراتيجية منخرطة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات ودمجها في ممارسات الأعمال اليومية.
- ينبغي على القادة الاستراتيجيين تعزيز التعاون مع الأطراف المعنية الأخرى، مثل المجتمعات المحلية والحكومات والمنظمات غير الحكومية، لتعزيز جهود التنمية المستدامة.
- إشارة الدراسة إلى أهمية قياس الأداء والرصد المستمر لتقييم جهود الاستدامة، والاستفادة من البيانات والملاحظات لتحسين الأداء المستدام.
- يوصى بأن يكون للقادة الاستراتيجيين دور في التواصل الفعال حول مبادئ وجهود الاستدامة داخل الشركة، وتعزيز الشفافية في العمليات والقرارات.
- تلك التوصيات تعكس أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التنمية المستدامة، وتحث على تكامل مفهوم الاستدامة في كافة جوانب الأعمال لتحقيق أثر إيجابي على البيئة والمجتمعات المعنية والأعمال التجارية للشركات.

## 11.1 آفاق مستقبلية للبحث

بحثية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات هي موضوع مهم يستمر في جذب الاهتمام والاستكشاف لدى الباحثين والمهتمين بالمجال ومن المواضيع المحتملة للبحوث المستقبلية في هذا المجال:

- أثر استراتيجيات القيادة الاستراتيجية على الاداء المستدام للشركات.
  - دور التحول الرقمي في تعزيز التنمية المستدامة.
  - التغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية وأثرها على دور القيادة الاستراتيجية في التنمية المستدامة.
  - دور التعلم التنظيمي وتطوير المهارات القيادية في الاستدامة.
  - التحليل النوعي لنماذج القيادة الاستراتيجية والاستدامة في الشركات.
- هذه المواضيع تمثل مجرد اقتراحات واسعة لاحتمالات البحث في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة للشركات. تتيح هذه الاتجاهات البحثية الفرصة لفهم أعمق للأثر الذي يمكن أن يكون للقيادة الاستراتيجية في خلق عمليات وأعمال مستدامة للشركات في المستقبل.

### 12.1. الخاتمة العامة

بمرور الزمن، أصبحت التنمية المستدامة أمراً حيوياً للشركات في جميع أنحاء العالم، حيث أدركت أن الاستدامة ليست مجرد هدف، بل هي ضرورة للبقاء والازدهار في البيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة. تقف القيادة الاستراتيجية كعامل رئيسي في تحقيق هذه التنمية المستدامة، وقد تم استعراض هذا الدور من خلال دراسة ميدانية في الشركة اللبنانية للخدمات المصرفية في لبنان.

توضح هذه الدراسة الميدانية أن القيادة الاستراتيجية تعد الركيزة الأساسية للنجاح في تطوير وتحقيق أهداف الاستدامة داخل الشركات. تبنت الشركة اللبنانية للخدمات المصرفية مبادئ القيادة الاستراتيجية من خلال وضع رؤية مستقبلية واضحة تتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحديد الأهداف المستدامة والاستراتيجيات لتحقيقها. واستعرضت هذه الدراسة كيف أن القيادة الاستراتيجية دفعت الشركة نحو تطبيق سياسات واستراتيجيات محايدة بيئياً واجتماعياً، مما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة كيف أن تبني الثقافة المؤسسية المتوافقة مع مفاهيم التنمية المستدامة ساهم في تعزيز الابتكار والتغيير داخل الشركة. في الختام، تشير هذه الدراسة الميدانية إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة للشركات، وأن الشركات التي تتبنى هذا النهج تستطيع النمو بشكل دائم وتحقيق النجاح في الطويل الأمد بمراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### قائمة المراجع

- أبو قحف، عبد السلام، (2019). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- ادريس، صبحي، ومحسن، منصور، (2016). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار الجامعة، الاسكندرية.
- الدوري، مطلق. (2014). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السبع أعين، همام، (2023). دور القيادة الاستراتيجية في نشر روح التعاون بين فريق العمل. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.

- السليمانى، حنان. (2019). "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- صباح، ريم. (2013). "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

