

# رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (80) حزيران (يون) 2023





# رماح

## للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان

العدد (80) حزيران (يون) 2023

الورقي ISSN : 2392- 5418

الالكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015



## رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح / عمان - الأردن

### بالتعاون مع

جامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

**الرئيس الشرفي للمجلة: الأستاذ الدكتورة أ بكر عبد البنات ادم**

**مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب**

**رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني**

**نائب مدير تحرير المجلة: الدكتور: زياد عبد الكريم النسور**

### هيئة تحرير المجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس هيئة التحرير)
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. يوسف أبو فارة
العراق	المديرية العامة لتربية ذي قار	م.د. أسعد شاكر حميد جاسم
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	دكتور بربير سعد الدين الشيخ السماني
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	أ.د. محمد الفاتح زين العابدين
الأردن	مركز رماح	د. صائب كامل اللالا
العراق	وزارة التربية والتعليم	د. مصدق الدوري

## الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي (رئيس الهيئة الاستشارية)
الكويت		د. مبارك عادل الميع
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. حسن الفاتح الشيخ
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز ظنبيور
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. محمد الطيب
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. خديجة عبد الكريم خيري
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الأردن	مركز رماح	أ.د. عماد الصعيدي
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. جمال محمد البشري
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
السودان	الهيئة الاستشارية	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الكويت	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الدكتورة حليلة إبراهيم محمد الفيلاوي

## شروط النشر

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

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

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

remah@remahtrainingjo.com أو khalidk51@hotmail.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

## موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

- قاعدة ISI الماليزية على الموقع:  
<http://isindexing.com/isi/journaldetails.php> ?
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع : [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHS الألمانية على الموقع:  
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:  
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع [www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)
- قاعدة بيانات المنهل [www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)
- قاعدة ASKZED على الموقع : <http://www.ASKZED.com>
- قاعدة معرفة على الموقع : <http://www.maarifa.com>
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي : <http://www.theleambook.com>
- معامل التأثير العربي، قاعدة البيانات العربية الرقمية (أرسيف) 2019.
- قاعدة بيانات:  
<https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>
- قاعدة أرسيف (Arcif) .





Arab Impact Factor  
مخلص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



رماح للبحوث والدراسات	
Research and Development of Human Resources Center ( REMAH )	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
 الأردن	الدولة
<a href="#">اضغط هنا</a>	اصدارات المجلة
1.1	معامل التأثير لسنة 2018
1.3	معامل التأثير لسنة 2019
1.5	معامل التأثير لسنة 2020

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES  
Office of the  
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية  
مكتب  
الأمين العام

الرقم د.ع. / ٤٠٣ / ٦٧٣  
التاريخ  
الموافق ٤٤ / ١١ / ٢٠١٩ م

Ref. \_\_\_\_\_  
Date \_\_\_\_\_

الأستاذ الدكتور رئيس/ مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد.

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية. يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معامل التأثير العربي من خلال التقرير السنوي الخامس لمعامل التأثير العربي والذي صدر في 15 أكتوبر 2019 والمبينة على الرابط <http://www.arabimpactfactor.com/pages/report.php?date=2018> :

وبهذه المناسبة يسعدنا دعوتكم للانضمام إلى المنصة التي قام بتأسيسها اتحاد الجامعات العربية للحفاظ على الإنتاج العلمي والفكري للباحثين العرب وتسهيل آلية النشر للأبحاث على المستوى الدولي لإظهار التميز الإبداعي للباحثين العرب حيث أن أحد المعايير التي يتم الأخذ بها عند حساب معامل التأثير العربي هو عدد مرات تحميل البحوث من خلال Digital Commons تمهيدا لتقديمها للحصول على تصنيف سكوبس الدولي.

بأني ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة التي يتبناها اتحاد الجامعات العربية والتي تهدف إلى تطوير أداء الاتحاد وتقديم خدمات عامة ونوعية لقطاع التعليم العالي في المنطقة العربية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

الأمين العام  
أ.د. عمرو عزت سلامة

ص.ب ١٢١ طارق ١١٩٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨ ، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١ برقياً : اتحاد جامعات  
P.O.Box 121 Tariq 11947 Amman - Jordan, Tel. 00962-6-5062048, Fax: 00962-6-5062051 , e-mail: secgen@aarj.edu.jo  
www.aarj.edu.jo



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربية  
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif  
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: ARCIF 19/317

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث و الدراسات  
مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) / الأردن  
تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، و نهديكم أطيب التحيات وأسمى الأمانى.

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (Arcif - ارسيف)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق تقريره السنوي الرابع للمجلات للعام ٢٠١٩، خلال الملتقى العلمي "مؤشرات الإنتاج والبحث العلمي العربي والعالمى فى التحولات الرقمية للتعليم الجامعى العربى" بالتعاون مع الجامعة الأمريكية فى بيروت بتاريخ ٣ أكتوبر ٢٠١٩.

يخضع معامل التأثير "Arcif ارسيف" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية فى الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل " ارسيف Arcif " قام بالعمل على جمع ودراسة و تحليل بيانات ما يزيد عن (٤٣٠٠) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية فى مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (١٤٠٠) هيئة علمية أو بحثية فى (٢٠) دولة عربية، ( باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (٤٩٩) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل " ارسيف Arcif " فى تقرير عام ٢٠١٩.

ويسرنا تهنئتم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث و الدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)**، قد نجحت بالحصول على معايير اعتماد معامل " ارسيف Arcif " المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها ٣١ معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنك الدخول إلى الرابط التالى: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

و كان معامل ارسيف Arcif " لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل ارسيف فى تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربى كان (٠.١٣٩)، وصنفت مجلتكم فى هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهى الفئة الوسطى.

و بإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة فى النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل " ارسيف Arcif " الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامى الخزندار  
رئيس مبادرة معامل التأثير  
" ارسيف Arcif "



+962 6 5548228 -9  
+ 962 6 55 19 10 7

info@e-marefa.net  
www.e-marefa.net

Amman - Jordan  
2351 Amman, 11953 Jordan



July 9, 2017

Mari Bergeron  
EBSCO Information Services  
10 Estes Street  
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,  
Research & Development of Human Resources Center  
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,

  
Mari Bergeron  
Director of International Content Licensing Manager  
EBSCO Information Services  
[mbergeron@ebSCO.com](mailto:mbergeron@ebSCO.com)

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA  
hone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: [information@ebSCO.com](mailto:information@ebSCO.com) Web: [www.ebSCO.com](http://www.ebSCO.com)





CiteFactor

Home

About Us

Impact Factor

Publishers

Suggest

Contact

## Categories

Articles

168369

Journals

20546

## News

[Journal Impact Factor Report 2018](#)
Date: 28<sup>th</sup> Dec, 2018
[Journal Impact Factor List 2014 \(Now Online !!!\)](#)
Date: 02<sup>nd</sup> August, 2014
[Getting Your Journal Indexed](#)
Date: 08<sup>th</sup> May, 2014
[2012 Impact Factor List](#)
Date: 28<sup>th</sup> April, 2014

## Ramah Journal of Economic Research

An international scientific, refereed journal specialized in economics and administrative sciences, issued by the Center for Research and Human Resources Development: (Jordan's spears). It was established in 2005.



URL: <https://remahresearch.com/index.php/2020-03-02-13-00-36.html>

**Keywords:** economics and administrative sciences, Research and Human Resources Development, journal

ISSN: 2392-5418

EISSN: 2392-5418

**Subject:** Business and Management

**Publisher:** Remah Center

**Year:** 2005

**Country:** Jordan

Research Paper Indexed by Citefactor - Not Available

Views: 2

The screenshot shows the EBSCOhost interface for the 'REMAH Journal'. The page title is 'Database: Business Source Complete -- Publications'. The search results show 'REMAH Journal' with the following details:

- Title: REMAH Journal
- ISSN: 2392-5418
- Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH), Garden St. Complex behind Building No.36, 1st Floor, office No. 106, Amman, Jordan
- Bibliographic Records: 05/01/2015 to present
- Publication Type: Academic Journal
- Subjects: Human Resources; Research & Development
- Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
- Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
- Frequency: 2
- Peer Reviewed: Yes

<b>Subject</b>	BUSINESS AND ECONOMICS
<b>Dewey #</b>	330
<b>▼ Additional Title Details</b>	
<b>Parallel Language Title</b>	Remah - Review for Research and Studies
<b>Key Features</b>	Refereed / Peer-reviewed Website URL
<b>Other Features</b>	Back issues available
<b>▼ Publisher &amp; Ordering Details</b>	
<b>Commercial Publisher</b>	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>Corporate Author</b>	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>▼ Price Data</b>	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي  
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif  
Analytics

معرفة  
e-MAREFA

التاريخ: 2021/09/28

الرقم: L21/289 ARCIF

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة رماح للبحوث والدراسات المحترم  
مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن  
تحية طيبة وبعد،،،

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسييف - ARCIF)، أحد مبادرات قاعدة بيانات "معرفة" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد أطلق التقرير السنوي السادس للمجلات للعام 2021.

يخضع معامل التأثير "Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "ارسييف Arcif" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (5100) عنوان مجلة عربية علمية أوثقثة في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (1400) هيئة علمية أو بحثية في (20) دولة عربية ( باستثناء دولة جيبوتي وجزر القمر لعدم توفر البيانات). ونجح منها (877) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "ارسييف Arcif" في تقرير عام 2021 .

ويسرنا تهنئتم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث و الدراسات** الصادرة عن **مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن** قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "ارسييف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: <http://e-marefa.net/arcif/criteria>

و كان معامل "ارسييف Arcif" العام لمجلتكم لسنة 2021 (0.0962).

وقد صنفت مجلتكم في تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال (متداخلة التخصصات) ضمن الفئة (الثانية Q2)، وهي الفئة الوسطى المرتفعة، مع العلم أن متوسط معامل ارسيف في هذا التخصص على المستوى العربي كان (0.158).  
وبإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "ارسييف Arcif" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، نرجو في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل " ارسيف"، التواصل معنا مشكورين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار  
رئيس مبادرة معامل التأثير  
" ارسيف Arcif"



+962 6 5548228 -9  
+ 962 6 55 19 10 7

info@e-marefa.net  
www.e-marefa.net

Amman - Jordan  
2351 Amman, 11953 Jordan




File Edit View History Bookmarks Tools Help

Inbox (953) - arabimpactor.com X

بيانات المجلة X arabimpactor.com/pages/gethir X +

← → ↻ 🔒 https://www.arabimpactor.com/pages/tafaseljournal.php?id=78 67% ☆ 📧 ☰


 Arab Impact Factor  
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية

معامل التأثير العربي

ISSN: 2392-5418

Admin Panel - القائمة - التقارير - المجلات - الصفحة الرئيسية - تسجيل الخروج

تقرير رماح للبحوث والدراسات لعام 2021

Research and Development of Human Resources Center (REMAH)	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
 الاردن	الدولة
2.56	معامل التأثير
اضغط هنا	اصدارات المجلة

10:58 ص ٢٠٢١/٠٧/١٧ ENG





GLOBAL UNION OF  
JOURNALISTS  
& MEDIA PERSONS

## الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين

### شهادة عضوية

مُنحت الشهادة ل

**رماح**

التخصص: **مجلة دولية علمية محكمة**

مقر العمل: **الأردن**

مع ما يترتب عليها من حقوق وواجبات وامتيازات مقررة للأعضاء بموجب قانون العضوية في الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين وقد أعطيت له هذه الإفادة حسب الأصول

رقم العضوية: **IUJ5506**

تاريخ الإصدار

16 / 10 / 2022

تاريخ الانتهاء

16 / 10 / 2024



رئاسة الاتحاد العالمي  
للصحفيين والإعلاميين

#### GLOBAL UNION OF JOURNALISTS AND MEDIA PERSONS CIC

License number: 13973502

Registered address: 22 EDWARD ROAD, LEICESTER, UNITED KINGDOM LE2 1TF

Nature of business (SIC)

58130 - Publishing of newspapers

85422 - Post-graduate level higher education

94120 - Activities of professional membership organisations

94990 - Activities of other membership organisations not elsewhere classified

**Notice:** Any illegal or non-professional use of this certificate, the membership of its holder will be suspended in accordance with the terms and conditions of the GLOBAL UNION OF JOURNALISTS & MEDIA PERSONS.



[www.iu.news](http://www.iu.news)

[www.IUJournalists.org](http://www.IUJournalists.org)



Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
Mustansiriyah University  
College of Administration & Economics  
Dep. :  
No :  
Date : / / 20



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة المستنصرية  
كلية الادارة والاقتصاد  
القسم : ٦٤٠٩ / ٤٠٣  
العدد :  
التاريخ : ٢٠٢٢/١١/١٧



الى الأقسام العلمية كافة

م / اعتمادية مجلة

تحية طيبة ...

نود اعلامكم باعتماد المجلة العلمية ( الرماح ) التي تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ( عمان - الاردن ) ، وهي مجلة علمية متخصصة في العلوم الاجتماعية والانسانية والادارية والسياسية ، تأسست عام ٢٠٠٥ بالتعاون مع جامعة القران الكريم وتاصيل العلوم في السودان .  
علماً ان الرمز المعياري للمجلة الورقي (ISSN:2392-5418) والالكتروني (7423-2520) وموقعها الالكتروني (WWW.remahresearch.com) ، لغرض نشر البحوث العلمية للتدريسيين وطلبة الدراسات العليا .

مع التقدير ...

أ.م.د. خديجة جمعة مطر  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢٢/١١/١٧

نسخة منه الى //

- مكتب السيد العميد المحترم .. مع التقدير .
- ✓ مكتب السيد المعاون العلمي المحترمة .. مع الاوليات .
- قسم الاحصاء .. مذكرتك المرقمة (٣٦١ في ٢٥/١٠/٢٠٢٢) .
- ملفه الصادرة .
- بهاء ١١/١٧ .

Iraq - Baghdad - Altabieh P.O 46167  
Mustansiriyah University

College of Administration & Economics

Economic@uomustansiriyah.edu.iq

STATE OF LIBYA  
GOVERNMENT OF NATIONAL UNITY  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
& SCIENTIFIC RESEARCH  
**RESOLUTIONS**



دولة ليبيا  
حكومة الوحدة الوطنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
**القرارات**

**قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي**  
**رقم (339) لسنة 2022 م**  
**بشأن ضوابط نشر الإنتاج العلمي لفرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس**

**وزير التعليم العالي والبحث العلمي:**

- بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري المؤقت وتعديلاته
- وعلى الاتفاق السياسي الليبي الموقع في (17 ديسمبر 2015 ميلادي) .
- وعلى القانون رقم (12) لسنة (2010 مسيحي) بشأن اصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية.
- وعلى القانون رقم (18) لسنة 2010 م بشأن التعليم .
- وعلى قرار مجلس النواب رقم (1) لسنة 2021 م بشأن منح الثقة لحكومة الوحدة الوطنية
- وعلى قرار مجلس وزراء حكومة الوحدة الوطنية رقم (39) لسنة 2021 م بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي وتعديد اختصاصات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتنظيم جهازها الإداري .
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة سابقا رقم (501) لسنة 2010 م بشأن اصدار لائحة تنظيم التعليم العالي وتعديلاته .
- وعلى كتاب السيد / المستشار الأكاديمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

**قرر**

**مسادة (1)**

لا يعتمد بأي إنتاج علمي مقدم لفرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلا إذا كان منشورا بأحدى الوسائل التالية :

- 1- البحوث المنشورة بالمجلات العلمية المحكمة المعتمدة من الهيئة الليبية للبحث العلمي .
- 2- المجلات العلمية المعتمدة في قاعدة بيانات سكوبس الدولية (Scopus) - ويمكن الوصول مجانا إليها عبر الرابط التالي:  
<https://www.scopus.com/sources.uri?zone=Top Nav bar&origin=searchbasic>
- 3- المجلات المعتمدة في قاعدة بيانات ويب أوف ساينس (web of science) - ويمكن الوصول إليه عبر الرابط التالي:  
<https://mil.ciarivate.com/search-results>
- 4- المجلات المدرجة في قاعدة بيانات معامل التأثير العربي - ويمكن الوصول إليها عبر الرابط التالي:  
<https://www.arabimplyfactor.com/pages/journals.php>

**مسادة (2)**

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى الجهات المعنية تنفيذه .



عبدالمجيد القويد  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

صدر في  
يوم 27  
بتاريخ 27 / 2 / 2022 م  
ش 17

هاتف: 00218 21 484 34 57  
هاتف: 00218 21 484 32 52

www.mhesr.gov.ly

طرابلس - ليبيا



## افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رماح للبحوث والدراسات/الأردن وفقا لتقرير عام (2020) والصادر عن مشروع التأثير العربي باتحاد الجامعات العربية، حيث بلغ (1.5) مقارنة بالتقرير السابق عام (2019) والذي حظي (1.3).

وبعون الله وتوفيقه نرفخ خبر إنتلافنا وتعاوننا منذ صدور العدد (51) والأعداد التي تليه مع جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصذور العدد (80) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scoler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماءً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباختراق مذهل انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (80) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر، الكويت، السودان، فلسطين، مصر... الخ.

كما يسرنا إعلامكم بأن مجلة رماح قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "أرسيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي:

http://e-marefa.net/arcif/criteria وكان معامل "أرسيف Arcif" لسنة  
2021 (0.0962).

وقد صنفت المجلة في تخصص العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال  
(متداخلة التخصصات) ضمن الفئة (الثانية Q2) وهي الفئة الوسطى المرتفعة.  
آملين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور  
مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	هيئة تحرير المجلة
6	الهيئة الاستشارية للمجلة
7	شروط النشر
8	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
9	شهادات المجلة
21	افتتاحية العدد
23	فهرس المحتويات
27	درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس الباحثة تفاني بهاء الدين موسى محمد
55	إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكره مستلهمة من ظاهرة التكرار اعداد د. نشوى محمد عصام محمد عبد العزيز مدرس الأشغال الفنية بكلية التربية النوعية- فرع ميت غمر - جامعة المنصورة ا. سها الرشيد نمر صالح تخصص علوم الحاسب-الكلية التطبيقية فرع ابها-جامعة الملك خالد د. حياة عطا المنان محمد سعيد استاذ مساعد ادارة الاعمال-جامعة الملك خالد
73	المعونة القضائية في التحكيم الدكتور أحمد بن سعيد الشهراني العبدان جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

101	<p>أثر التسويق الداخلي في كفاءة رجال البيع، دراسة حالة: شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية</p> <p>□ الباحث</p> <p>□ عبد العزيز علي عبد الله القحطاني</p>
129	<p>المعالجة التشريعية لأحكام ضمان العيب الخفي في عقد البيع (الشروط والآثار)</p> <p>في القانون المدني الفلسطيني رقم 4 لسنة 2012</p> <p>-دراسة تحليلية-</p> <p>د. رامي علي وشاح</p> <p>أستاذ مساعد -كلية الحقوق / جامعة الأزهر -غزة</p>
163	<p>دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي</p> <p>إعداد</p> <p>خيرية يحيى محمد القحطاني</p>
197	<p>أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية</p> <p>□ في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين</p> <p>إعداد</p> <p>□ محمد أمين أحمد موسى الحيارى</p> <p>أحمد عواد أحمد الزيادات</p> <p>مديرية تربية السلط</p>
241	<p>الدولة الريانية في جيبوتي (1670-1895م)</p> <p>إعداد</p> <p>عمر محمد عمر عامر</p> <p>كلية التربية / جامعة وادي الشاطي</p>
275	<p>دراسة مقارنة في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات والعازبات</p> <p>في قسم العلوم التربوية والنفسية</p> <p>م. د. رنا كمال جيايد</p> <p>قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الموصل</p>



301	<p><i>The Impact of Commitment to Corporate Governance on Improving Information Systems and Strategic Decision-making in Small Enterprises after Corona Pandemic</i>  <b>Nahla Al-Nour Muhammad Al-Makki</b>  <i>Principal investigator</i>  <i>Assistant Professor of Accounting Sciences in King Khalid University</i>  <b>EISIT ABDALLA ELFADUL MUKHTAR</b>  <i>University Assistant Professor of Business Administrationa Sciences in King Khalid University</i>  <b>Hala Elrashied Osman Basheer</b>  <i>Lecturer professor in King Khalid University</i>  <b>Randa Mohamed Abdelhalim</b>  <i>Lecturer professor in King Khalid University</i> □</p>
327	<p><i>La possibilité de simulation des Expériences internationales de l'immigration d'une banque conventionnelle en banque islamique en Algérie (approches et perspectives).</i>  <b>Prof Mokhtar Abdellah MAAZOUZ</b>  <i>Jouf University - Saudi Arabia</i> □</p>
343	<p><i>Sustainable Supply Chain management practices and sustainable performance: the mediating effect of social entrepreneurship in the case of Saudi SMEs</i>  <b>Faisal Abdulkarim Alkhamis</b>  <b>Abdulaziz Abdulmohsen Alfalih</b>  <i>Department of Business Administration, College of Business &amp; Economics, Qassim University, Buraidah, Saudi Arabia</i> □</p>



## درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في

### محافظة القدس

الباحثة تفاني بهاء الدين موسى محمد

#### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس.

وكما سعت لفحص صحة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة باستخدام استبانة دراسة ( بوبكر وأحمد، 2018)، وقد تكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتعلق بجوانب الإدارة الصفية ومجالاتها، وتم التأكد من صدقها من خلال عرضها على محكمين، وبلغ معامل ثباتها (0.997).

وتم توزيع الاستبانة على (100) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية، ولعاجة البيانات تم استخدام الرزم الإحصائية SPSS.

وكان من أبرز نتائجها:

- أن درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة حصل فيها بعد تنظيم التفاعل على المركز الأول، ثم تلاه بعد تنظيم الجو التعليمي، ثم بعد تنظيم البيئة الفيزيقية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات.

**Abstract**

The degree of teacher's practice of successful classroom management from the point of view of the teachers themselves in Jerusalem Governorate.. This study aimed to answer the following main question:

What is the degree of teacher practice of successful classroom management from the point of view of the teachers themselves in Jerusalem Governorate? It also sought to test the validity of the following hypotheses:

- There are no statistically significant differences in the teacher's practice of class management from the point of view of the teachers themselves in the Jerusalem governorate in the public schools in Jerusalem due to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in the teacher's practice of class management from the point of view of the teachers themselves in the Jerusalem governorate in the public schools in Jerusalem due to the variable of years of experience.

To achieve the objectives of this study, the researcher followed the analytical descriptive approach in this study, and she used a study questionnaire (Boubaker and Ahmed, 2018), and its validity was confirmed by presenting it to two arbitrators.

Its stability coefficient was (0.997).

The questionnaire was distributed to (100) teachers from public schools, and SPSS statistical packages were used to process the data.

Among its most prominent results were:

- There are statistically significant differences at the level  $\alpha \geq 0.05$  in the degree of teacher practice of classroom management from the point of view of teachers themselves in Jerusalem governorate in public schools in Jerusalem due to the gender variable, in favor of males.
- There are statistically significant differences at the level  $\alpha \geq 0.05$  in the degree of teacher practice of class management from the point of view of the teachers themselves in Jerusalem governorate in public schools in Jerusalem, due to the variable of years of experience, in favor of those with more than 10 years of experience.

## مقدمة :

تعتبر مهنة التعليم ركناً أساسياً في بناء الأجيال بناءً سليماً ليصبح الفرد مواطناً صالحاً ينفع نفسه وأمته على حد سواء فلهذه المهنة أثرها البالغ في حياة الأمم والشعوب، فالمعلم هو العنصر الفعال في العملية التعليمية. فباخلاصه ومدى استعداده إلى المزيد من النمو وبرغبته في التطور والتجديد يستطيع أن يحقق للنظام التربوي ما يخطط له من أهداف، فدور المعلم لم يعد يقتصر على تلقين المعرفة وحشوها في أذهان متعلميه وتمكنه من المادة الدراسية، بل تعددت أدواره ليكون الموجه والمنسق والمشجع والمربي. ( مرهون ودويفي، 2019).

في ظل ذلك تعد الإدارة المدرسية معنية بالجوانب الإدارية والفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية التي أنشأت المدرسة من أجلها، كما تعد الإدارة الصفية جزءاً مهماً من مهام المعلم الذي يتطلب أن تتوافر فيه العديد من المهارات الأساسية لإدارة صفه، وتنظيم العملية التعليمية بطريقة فعالة ومجدية، وذلك من أجل المساهمة في بيئة تعليمية ملائمة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها. لذا نلاحظ أن لهذا الأسلوب وهذه المهارات أهمية بالغة في تقرير الأثر الذي يتركه المعلم في حياة الطلاب التعليمية داخل الحجرة الأساسية، وفي حياتهم المستقبلية في المجتمع الذي يعيشون فيه. ( محمد و عوض الله ، 2018).

## مفهوم الإدارة الصفية :

الإدارة الصفية: هي مجموعة من العمليات التي تتم تحت إشراف وتوجيه المعلم لتوزيع الأدوار والمهام بين المعلم وطلوبته داخل غرفة الصف بهدف توفير تعلم وتعليم فاعل وفعال. ( الصمادي ودعوم وفريجات، 2009)

### -العوامل المؤثرة في النظام الصفّي:

- يتأثر النظام الصفّي والجو الصفّي التعليمي بعدد كبير من العوامل؛ منها ما يتعلق بالظروف البيئية المدرسية والصفية، وما يتعلق بالظروف النفسية للمتعلمين وخصائصهم، وما يتعلق بالمعلمين وخصائصهم الشخصية والتأهيلية واتجاهاتهم، وجنسهم، ومن هذه العوامل:
- ما يتعلق بالمدرسة: حجم المدرسة، وعدد الصفوف فيها، سعة الصف، موقع المدرسة، الإمكانيات المدرسية، إدارة المدرسة، الجو السيكولوجي السائد في المدرسة.
  - ما يتعلق بالتلميذ: العوامل الشخصية وخصائص التلميذ، جنس التلميذ، مستوى التلميذ وسلوكه.
  - ما يتعلق بالأستاذ: جنس الأستاذ، وخصائص الأستاذ الشخصية والأدائية، وتأهيل الأستاذ الأكاديمي والسلوكي، واتجاهات الأساتذة نحو التدريس، ونظرتهم نحو الطفل.
- (قادري ووهان، 2012)

### أنماط الإدارة الصفية :

- تتعدد الأنماط التي يمكن أن يستخدمها المدرس في إدارة الصف ويمكن أن نميز منها أربعة أنماط :
- النمط التسلطي: ينزع المدرسون في هذا النمط من الإدارة إلى فرض آرائهم وإملاء سلطتهم على التلاميذ، بحيث يعتبر المدرس نفسه في هذا الأسلوب على أنه المصدر الوحيد للمعلومات ، دون أية اعتبار لآراء أو حاجات أو اهتمامات التلاميذ ، وتمتاز قرارات المدرس هنا بالتذبذب وعدم الاتزان بسبب عدم النضج والمزاجية في شخصية المدرس.

وغالباً ما يتبع المدرس أسلوب القمع والعقاب والتهديد وعدم الاكتراث لمشكلات التلاميذ، وفي ظل هذا النمط يفقد التلميذ الشعور بالأمن والطمأنينة وتضعف ثقته بنفسه، كما يفقد استقلاليته ويعيش في جو من القلق والخوف، وتتسم استجاباته للمدرس بأنها نابعة من الخوف من العقاب لا عن قناعة ورضى، ويزيد بذلك شعوره بالإحباط والانسحاب مما يؤثر على عمليات التعليم والتعلم ويعيق تحقيق الأهداف التعليمية.

- النمط التسامحي: ينظر لإدارة الصف في هذا النمط على أنها عملية توفير أقصى قدر من الحرية للتلاميذ، بحيث تتاح لهم الفرص لعمل كل ما يريدون، ويكون دور المدرس هو اتخاذ جميع الإجراءات التي من شأنها زيادة حرية التلاميذ إلى أقصى حد ممكن، وفي هذا المدخل يسود عدم النظام داخل حجرة الدراسة، ولا يستطيع المدرس الحفاظ على الهدوء والنظام في صفه، ولا يتمكن من كبح جماح التلاميذ من ذوي السلوكيات غير المناسبة، وفي ظل كل هذا الجو الفوضوي يغلب على التلاميذ مظاهر العنف واللامبالاة والإحباط، ويفقدون قيماً مهمة منها: الاحترام، والنظام، والعدل، والثقة، والتقدير، ونتيجة لكل هذا يفقد التلميذ حماسه واقباله على التعلم، ويغلب عليه الشعور بالإحباط والانسحاب.

- النمط الديمقراطي: المدرس المتبع لهذا النمط في إدارته لصفه يلاحظ عليه بأنه يقوم بممارسات سلوكية معينة تعبر عن إتباعه لهذا النمط في التعامل مع التلاميذ، إذ لا يكفي القول إن هذا المدرس ديمقراطي بل نحكم على ديمقراطيته من خلال مجموعة من الممارسات العملية التي يقوم بها داخل غرفة.

- النمط التجاهلي: ويقع هذا النوع بين النمط التسامحي والنمط التسلطي، حيث نجد المدرس في هذا النمط يدخل غرفة الصف ويبدأ في عملية التدريس دون أي تمهيد للدرس أو إثارة التلاميذ وتهيئتهم، ويحاول الحفاظ على الانضباط الصفي في الوقت الذي لا يكثر فيه لمشكلات التلاميذ وحاجاتهم أو الصعوبات التي يواجهونها، كما

نجد المدرس في هذا النمط لا يحترم آراء التلاميذ ولا يأخذ بها ، وقد لا يهتم كذلك بأسباب ضعف التلاميذ أو تسريحهم. (بويكر وأحمد، 2018)

#### - أهداف الإدارة الصفية :

- توفير أطول وقت: فعند القيام بتوفير النشاطات الصفية المختلفة، نجد أنه يتم اهدار الكثير من الوقت في سبيل ما يدور في غرفة الصف من فوضى، وبدائيات متأخرة للحصة، وسوء الانتقال من نقطة إلى أخرى، وحتى يكون هذا الوقت ذا قيمة يجب أن يستخدم بفعالية، ويسمى الوقت الذي يمضيه التلاميذ بفعالية في مهمة تعليمية محددة وقت الاندماج في المهمة التعليمية ، والهدف من هذا هو تحسين نوعية الوقت الذي يندمج من خلاله التلاميذ بفعالية في النشاطات التعليمية.

- مدخل إلى التعليم: حيث ينطوي في كل نشاط تتم ممارسته في غرفة الصف على قواعد خاصة به للمشاركة في فعاليته، " وأن القواعد التي تحدد من يستطيع أن يتحدث، وماذا يتحدث، ولمن يستطيع أن يتحدث، ومقدار الوقت للمشاركة في كل نشاط " تسمى بأبنية المشاركة. وعليه فإن المشاركة الفاعلة تقتضي من المعلم التأكد من أن كل متعلم يعرف كيف يشارك في كل نشاط محدد، ويجب على المعلم أن يعدل أبنية المشاركة للتلاميذ عند الضرورة بحيث تماثل ما اكتسبوه من خبرات في بيوتهم.

- الإدارة من أجل إدارة الذات: إن هدف الإدارة الصفية هي مساعدة المتعلمين على إدارة أنفسهم من خلال استخدام مبادئ السلوك في تفسير أنماطهم السلوكية، وتتطور هذه العملية على عدة مراحل هي:

- وضع الأهداف المحددة والإعلان عنها.

- ملاحظة ما يقوم به من أعمال.

- تقويم هذه الأعمال. (مرهون ودوي، 2019).



### - أهمية الإدارة الصفية :

تكمُن أهمية الإدارة الصفية في أنها تكمل عوامل التنظيم الذي يسهل ويسرع حدوث التعلم ومن هنا يمكن إبراز بعض النقاط التي تركز عليها الإدارة الصفية الفعالة، وهي كالتالي :

- توفير المناخ التعليمي الفعال.

- توفير فرص التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلم وبين المتعلمين أنفسهم.

- تقليل فرص الصراع وحدوث المشكلات.

- تنظيم الوقت وتنفيذ الأنشطة التعليمية على نحو يساعد في تحقيق الأهداف.

- ترفع من مستوى الأداء الأكاديمي للمتعلمين.

- التخطيط السليم لاستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية المناسبة.

( مرهون ودوي، 2019).

- مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلم هي:

مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالمعلم مرتبة تنازلياً، ونسبتها المئوية بين (74%-79.5%) :

- ضعف الإعداد الأكاديمي في مجال تدريس المنهاج .

- صعوبة تطبيق الطرائق التدريسية الحديثة .

- صعوبة التعامل مع تلاميذ الحلقة الأولى.

- صعوبة استخدام الوسائل التعليمية .

- صورية الدورات التدريبية التي تقام لتطوير المعلمين. (الأفندي، 2014)

أهم الأدوار والمهارات التي يقوم بها المعلم في غرفة الصف، والتي تشمل ما يلي:

- التدريس، ويتفرع منه أدوار فرعية" هي التخطيط ، والتنفيذ ، والإشراف ، والمتابعة ، والتقويم".

- تنظيم البيئة الصفية للتعلم.
- الضبط وحفظ النظام.
- توفير المناخ النفسي والاجتماعي.
- توجيه سلوك الطالب.
- تنظيم التفاعل الصفّي وتوجيه الأسئلة.
- توجيه تعلم الطلاب لما لهذه الأدوار من أهمية في عملية التعلم الصفّي الفعال والذي يكون مضبوطاً بإدارة وتنظيم البيئة التعليمية المناسبة التي تُوفّر للمتعلمين أفضل فرص عمل. (الطعاني، 2011)
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر مهارة الإدارة الصفية من المهام الأساسية التي يقوم بها المعلم لما تقوم عليه العملية التعليمية والتربوية، والتي تنعكس على حياة الطالب العامة والخاصة، فكل ممارسة لفظية (شفوية) أو عملية (تطبيقية) تصدر مني كمعلمة في الإطار التربوي، تدخل هذا الإطار والتي من خلالها يكتسب الطالب معارفه ويصقل شخصيته.

ومن هنا يجدر دراسة هذا الموضوع بحذر وشمول لأهميته. وهذا ما أكد عليه الباحثان (مرهون ودوي، 2019) في دراستهما، من خلال اعتبار إدارة الصف أحد الكفايات العامة التي ينبغي أن يمتلكها المعلم الكفاء، وأشارا إلى أنها عملية مهمة ينبغي أن تركز جميع الفعاليات التربوية، والمدرسية، والصفية من أجل تحقيقها، إذ ينعكس أثر هذه الفعاليات على تعلم الطلبة ونموهم وتطورهم المعرفي، والاجتماعي، والجسمي.

وهذا ما يسعى البحث للخوض في غمارة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:  
ما درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

في محافظة القدس؟

### فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### أهداف الدراسة :

قامت الباحثة بخصص درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية (في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ) من وجهة نظر المعلمين في محافظة القدس، وذلك من خلال استبانة يتم الإجابة عنها من قبل المبحوثين ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس.

### أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية الدراسة في ما يأتي:

- الأهمية النظرية :تقدم هذه الدراسة الإمكانية للتعرف على دور الإدارة الصفية في تعزيز العملية التعليمية التربوية من خلال كشفها عن درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة ، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس. مما يمنح هذه الدراسة الفرصة لتكون مرجعاً يعتمده التربويون لتصحيح مسار هذا الاختيار ليصبح أكثر فعالية ليتعاطى مع المتطلبات الحياتية ، فالمعلم بإدارته الصفية يكسب هذا الطالب الأفق الفكري والشخصي الذي يسهم في تقدمه الإيجابي في هذه الحياة.

## الأهمية العملية :

تناولت الدراسة موضوعاً يسعى لاستقصاء درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس ، وذلك من أجل القيام بالإعدادات والدورات الضرورية لتقديمها للمعلم ، وتعديل مسار الدورات المعدة للمعلمين لما يخدمهم بالشكل الإيجابي المحفز من قبل صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم، والمضي البحثي في هذا المجال.

## حدود الدراسة :

الحد الزمني: تحدد بالعام الدراسي 2023/2022م.

الحد البشري: عينة من معلمي المدارس الحكومية بالقدس.

الحد المكاني: محافظة القدس.

الحد الموضوعي: درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية الناجحة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس.

## مصطلحات الدراسة :

## الإدارة الصفية :

اصطلاحاً: تعرف بأنها الطريقة التي يستطيع أن ينظم المعلم بها عمله داخل الصف حتى يصل من خلالها إلى أهدافه: ضبط الصف، وإعطاء المعلومات التي يرغب في إيصالها لطلابها بكل هدوء.

إجرائياً: تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تسعى الإدارة المدرسية من خلالها إلى إيجاد وتوفير جو صفّي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وطلاب وبين الطلاب أنفسهم داخل غرفة الصف بغية تحقيق أهداف الموقف التعليمي. (محمد وعوض الله ، 2018)

## الدراسات السابقة :

### -أولاً- الدراسات العربية :

دراسة (الصمادي ودعوم وفريحات، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة القصدية وتكونت عينة الدراسة من ( 180 ) معلم ومعلمة من معلمي محافظتي عجلون وجرش لعام 2008-2009. ولقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة المعلمين لمهارات حفظ النظام وإدارة الصف ولصالح الاناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي ولصالح المعلمين من حملة الماجستير فأكثر مقارنة بالمعلمين من حملة درجة البكالوريوس، ووجود فروقات ذات دلالة احصائية لأثر الخبرة التدريسية ولصالح المعلمين الذين خبرتهم من 3-10 سنوات.

دراسة (الطعاني، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي في محافظة الكرك، كما هدفت إلى تعرف أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة على درجة ممارسة هؤلاء المعلمين لهذه المهارات، وتأتي أهميتها من ضرورة امتلاك المعلم المهارات الأساسية اللازمة للإدارة الصفية بفاعلية، ومآلها من دور في تفعيل العملية التعليمية داخل غرفة الصف. تكون مجتمع الدراسة من المعلمين جميعهم الذين يدرسون الصفين الأول والثاني 2007، توصلت الدراسة إلى أن مهارة الأنشطة الصفية والتفاعل الصفّي حصلت على المرتبة الأولى بالنسبة للإدارة الصفية، وحصلت مهارة الإرشاد التربوي على المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تفاعل الخبرة مع الجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة. وفي ضوء

النتائج توصي الدراسة بتوظيف التقنيات التربوية الحديثة في تنفيذ الإدارة الصفية بفاعلية.

دراسة ( القادري، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عناصر التفاعل الصفّي للتلاميذ في المرحلة الثانوية، وكذلك معرفة إن كان هناك ارتباط دال إحصائياً بين سلوك التلاميذ، ومعاملة الأستاذ للتلميذ. وبين الجو العام في القسم، وإدارة الأستاذ للقسم. وتكون مجتمع الدراسة من عينتين الأولى مجموعة التلاميذ وعددهم (56) تلميذاً من الجنسين، والعينة الثانية خاصة بالأستاذة وعددهم (30) أستاذ، وأستاذة. خلال السنة الجامعية 2010/2009، وتم الاستعانة باستبيانين لجمع المعطيات. وكانت نتائج دراسة تشير إلى أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين سلوك التلاميذ، ومعاملة الأستاذ للتلميذ؛ ويوجد ارتباط دال إحصائياً بين الجو العام في القسم، وإدارة الأستاذ للقسم.

دراسة (الأفندي، 2014) هدفت الدراسة إلى تعرّف مشكلات إدارة الصف التي تواجه معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، منطقة المدرسة، نمط الإدارة الصفية الذي يتبعه المعلم. وكانت أدوات الدراسة (الأولى) استبانة تألفت من (46) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالمعلم، مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالتلاميذ، مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالبيئة الصفية والمدرسية. (الثانية) بطاقة ملاحظة: تكونت من (42) بنداً موزعاً على أربعة مجالات هي: النمط التقليدي، النمط الفوضوي، النمط التسلطي، النمط الديمقراطي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر أنماط الإدارة الصفية شيوعاً بين المعلمين على التدرج هي: النمط التقليدي ثم النمط الفوضوي ثم النمط التسلطي ثم النمط الديمقراطي، وأن مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلم هي مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالمعلم مرتبة تنازلياً

(ضعف الإعداد الأكاديمي في مجال تدريس المنهاج، صعوبة تطبيق الطرائق التدريسية الحديثة، صعوبة التعامل مع تلاميذ الحلقة الأولى، صعوبة استخدام الوسائل التعليمية، صعوبة الدورات التدريبية التي تقام لتطوير المعلمين. وجود مشكلات أخرى شائعة بين التلاميذ تعوق المعلم في إدارة صفه وتأخذ الكثير من وقت الدرس مثل : التخريب، السرقة، الغش، الملل من الدراسة، تدني مستوى تحصيل التلاميذ الدراسي، التأخر في الحضور إلى الصف. وجود مشكلات إدارة الصف المتعلقة بالبيئة الصفية والمدرسية، وتتمثل في زيادة عدد التلاميذ في الصف، وقلة ملاءمة غرفة الصف، نقص الوسائل الحديثة، مزاجية المدير في التعامل مع المعلمين، اقتصار دور الموجه التربوي على النقد.

وأن هناك مشكلات أخرى تعوق المعلم في إدارة الصف وان كانت بدرجات أقل مثل، عدم مناسبة الوسائل لأعداد التلاميذ الهائلة، قصر وقت الحصة، سوء البيئة المادية للصف، بيروقراطية الإدارة، تقصير أمين المكتبة وأمين السر في أداء أعمالهم.

دراسة ( بو بكر وأحمد، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة أدرار ، كما هدفت إلى التعرف على أثر الجنس وسنوات الخبرة على درجة ممارسة هؤلاء الأساتذة لهذه المهارات، تأتي أهميتها من ضرورة امتلاك الأستاذ للمهارات الأساسية لإدارة صفه بطريقة صحيحة وجيدة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة أدرار للعام الدراسي م2017/2018 ، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغ حجمها ( 120 ) أستاذاً وأستاذة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مهارة تنظيم الجو المدرسي قد حصلت على المرتبة الأولى في الإدارة الصفية ، تليها مهارة تنظيم البيئة الفيزيائية للقسم ثانياً، بينما مهارة تنظيم التفاعل قد حصلت على المرتبة الأخيرة ، كما بينت النتائج بأنه لا توجد فروق تعزى للجنس في ممارسة مهارات الإدارة الصفية، بينما توجد فروق تعزى

لسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها نوصي بالاهتمام بالبيئة الصفية وتوظيف التقنيات التربوية الحديثة في تنفيذ الإدارة الصفية.

دراسة (محمد وعوض الله، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معلم مرحلة تعليم الأساس ببلدية القضارف للمهارات الأساسية للإدارة الصفية على ضوء محاورها المختلفة، فضلاً عن التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى لمتغيرات الدراسة الوظيفية والديموغرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي تم تطبيقها على عينة حصرية قوامها (72) موجهاً تربوياً، أظهرت نتائج الدراسة يمارس معلمو مدارس مرحلة تعليم الأساس ببلدة القضارف مهارة التخطيط للدرس، ومهارة خصائص التلاميذ، ومهارة التنفيذ ومهارة الإشراف والمتابعة، ومهارة المناخ العاطفي والاجتماعي، ومهارة التقويم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمجاور الدراسة، مع حيث (الجنس، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال الإدارة الصفية، سنوات الخبرة)، كما أوصى الباحث بضرورة، الاهتمام بتدريب المعلمين في مجالات الكفايات المعرفية والإدارية لأنها أداة لتجود الأداء وضمن لوجود مخرجات العملية التعليمية، فضلاً عن عقد حلقات نقاش في مهارات الإدارة الصفية يحضره المختصون في هذا المجال.

دراسة (مرهون ودويفي، 2019) هدفت الباحثان من خلال دراستهما إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية لمهارات الإدارة الصفية، وتأتي أهميتها في ضرورة امتلاك المعلم المهارات الأساسية اللازمة للإدارة الصفية بفعالية، وما لها من دور في تفعيل العملية التعليمية داخل غرفة الصف، حيث تكونت عينة الدراسة من (108) معلم ومعلمة ضمن (8) ابتدائيات التابعين لبعض البلديات لولاية المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة المعلمين لمهارات الإدارة الصفية المكونة من (55) فقرة موزعة إلى ستة مجالات، توصلت نتائج الدراسة إلى



ممارسة المعلمين لمهارات الإدارة الصفية جاءت بدرجة عالية ، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتوظيف التقنيات التربوية الحديثة في تنفيذ الإدارة الصفية بفاعلية ، وكذا عقد دورات تدريبية للمعلمين تتناول المهارات الأساسية للإرشاد التربوي وتقويم أداء التلاميذ .

#### -ثانياً- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة " ياسار" (YASAR, 2008) إلى التحقيق في مناهج إدارة الفصل الدراسي لمعلمي المدارس الابتدائية واستكشاف ما إذا كانت مناهج الإدارة الخاصة بهم متوافقة مع المناهج البنائية، واستكشاف تأثير بعض المتغيرات على مناهج إدارة الفصل الدراسي للمعلمين. تكونت العينة من (265) معلماً مبتدئاً في العمل. تم جمع البيانات من المشاركين من خلال مخزون إدارة الفصل الذي طوره الباحث، تم استخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معلمي المدارس الابتدائية يفضلون استخدام نهج الإدارة المتمركز حول الطالب بدلاً من النهج المتمحور حول المعلم، وهذه هي مناهج إدارة المعلمين التي تتفق مع التعليمات البنائية، ووجود أثر لبعض متغيرات الخلفية (لكل معلم) التي تؤثر على مناهج إدارة الفصل الدراسي ، ووجود اختلاف كبير في مناهج إدارة الفصل الدراسي للمعلمين فيما يتعلق بخبرة التدريس، ونوع الشهادة، ومتوسط عدد الطلاب في فصولهم بينما لم يتم العثور على فرق كبير فيما يتعلق بمتغير الجنس.

هدفت دراسة " شاه محمدي" (Shahmohammadi, 2014) إلى إدارة الصراع بين طلاب المرحلة الثانوية فهي مشكلة شائعة في المدارس. إذا لم يتم الإشراف عليهم والرقابة عليهم بطريقة عملية ، فذلك سيمنع المدرسة من تحقيق أهدافها وغاياتها وسيكون لها تأثير سلبي على المناخ المدرسي. وتركز الدراسة على أحد مناهج الحد من الصراع بين الأفراد أو الجماعات في المنزل أو في المدرسة أو مكان العمل وهو الوساطة،

والتي تزودهم بمهارات الإدارة والحل بالأدوات اللازمة لحل صراهم بطريقة منتجة وعملية ، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من التدريب أيضاً إلى تحسين احترام الطلاب لذاتهم وثقتهم بأنفسهم ومهارات الاتصال.(تتناول الورقة استكشاف تاريخ الوساطة وتشرح العناصر الأساسية لبرامج الوساطة بين الكبار والأقران، ثم يتبع ذلك مناقشة حول المزايا والقيود والتقنيات المعتمدة لإدارتها وتعويضها).

### الطريقة والإجراءات:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم دراسة درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس. مجتمع الدراسة الاستطلاعية:

تألف مجتمع الدراسة الاستطلاعية (من معلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس)، ذكوراً وإناث، حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 100 معلم، (تم اختيار العينة بطريقة عشوائية) كما يبين الجدول الآتي:

الوظيفة	ذكر	أنثى	المجموع
معلم	46	54	100

الشكل (1) عينة الدراسة موزعة حسب الجنس للعام الدراسي(2023/2022م).

### جدول رقم (2) عينة الدراسة موزعة وفقاً للجنس والخبرة

سنوات الخبرة	ذكر	أنثى	المجموع
من 0-5 سنوات	18	20	38
من 6-10 سنوات	22	30	52
أكثر من 10 سنوات	6	4	10
المجموع الكلي	46	54	100

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدب التربوي تم الاستعانة واستخدام الاستبانة المستخدمة في دراسة ( بوبكر وأحمد، 2018) ، وقد تكونت من(30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تتعلق

بجوانب الإدارة الصفية ومجالاتها، وتتم الإجابة عليه من خلال الاختيار بين البدائل (أبداً، وأحياناً، ودائماً). كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3)

البعد	البند التابع للبعد
بعد تنظيم البيئة الفيزيكية للقسم	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.
بعد تنظيم الجو التعليمي	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.
بعد تنظيم التفاعل	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

صدق الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

أولاً- صدق المحكمين: تم تحكيم الاستبانة من عدد من المحكمين.

وقد أوصوا بتبديل الفترات التي تعبر عن سنوات الخبرة من (من 1 إلى أقل من 7 سنوات، من 8 سنوات إلى أقل من 14 سنة، من 15 سنة فأكثر) إلى (من 0-5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً- Independent – Sample T Test وذلك بتطبيق اختبار "ت" للعينات المستقلة"

والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (4) يوضح معامل الصدق بطريقة "اختبارات" لمقياس الإدارة الصفية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أنثى	54	41.759	31.839	98	-3.545	0.00
ذكر	46	60.760	21.410			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (4) إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس. وقد كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور بمتوسط حسابي بلغ (60.760) مقابل (41.759) لدى المعلمات. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

الثبات:

طريقة التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على تقسيم بنود المقياس إلى نصفين للحصول على تقدير ثبات الأداء على الاختبار كله ، أي تقدير الاتساق بين بنوده ، فتم تقسيم البنود إلى نصفين متساويين، ثم تم حساب معامل الارتباط بينهما، و الجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم (5)

يوضح حساب معامل الثبات لمقياس الإدارة الصفية بطريقة التجزئة النصفية،

كما يبين الجدول الآتي:

حجم العينة	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سييرمان براون
100	0.993	0.997

يبين الجدول رقم (5) أن درجة الثبات للاستبيان قوية جداً حيث بلغت قيمتها (0.997).

- طريقة الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (6) يوضح معاملات الاتساق الداخلي لمقياس الإدارة الصفية وأبعاده الثلاثة

البعد	معامل الاتساق
بعد تنظيم البيئة الفيزيقية	0.992
بعد تنظيم الجو التعليمي	0.984
بعد تنظيم التفاعل	0.821
معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل	0.984

من الجدول رقم (6) نلاحظ من قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ للأبعاد الثلاثة (بعد تنظيم البيئة الفيزيقية، وبعد تنظيم الجو التعليمي) ، هي قيم عالية تدل على تمتع المقياس بدرجة عالية جداً من الثبات، وأما قيمة بعد تنظيم التفاعل فقيمتها تدل على تمتع المقياس بدرجة عالية جداً من الثبات. وتمتع المقياس ككل المقياس بدرجة عالية جداً من الثبات حيث بلغت قيمته (0.984).

- نتائج الدراسة ومناقشتها :

- عرض نتائج الدراسة :

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن كل مجال من مجالات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس

البعد	المتوسط الحسابي
بعد تنظيم البيئة الفيزيائية	11.93
بعد تنظيم الجو التعليمي	16.96
بعد تنظيم التفاعل	19.72

يتضح من الجدول رقم (7) بان المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين

19.72 (كحد أعلى للبعد الثالث بعد تنظيم التفاعل، و) 11.93 ( كحد أدنى للبعد

الأول تنظيم البيئة الفيزيائية، بينما حصل البعد الثاني وهو تنظيم الجو التعليمي على متوسط حسابي قيمته 16.96.

بينما جاءت نتائج دراسة (بوبكر وأحمد، 2018) بنتائج مغايرة ، حيث أن مهارة

تنظيم الجو المدرسي حصلت على المرتبة الأولى في الإدارة الصفية ، تليها مهارة تنظيم

البيئة الفيزيائية للقسم ثانيا، بينما مهارة تنظيم التفاعل حصلت على المركز الأخير.

البعد الأول : تنظيم البيئة الفيزيائية

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول،

فكانت كما يلي:

الجدول رقم (8) يوضح درجات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على تجهيز الأدوات اللازمة لتسهيل عملية التعلم والتعليم	1.47	0.502
2	أراعي توفير الإضاءة الجيدة داخل القسم	1.51	0.502
3	أراعي الرؤية الجيدة للتلاميذ داخل القسم	1.51	0.502
4	أحرص على تنظيم جلوس الطلبة بالوضعية المناسبة لعملية التعليم	1.47	0.502
5	أشارك التلاميذ في نظافة القسم.	1.51	0.502
6	أراعي المعدات والأدوات لتسهيل الحركة داخل القسم	1.51	0.502
7	يتناسب حجم الأقسام مع عدد التلاميذ	1.44	0.538
8	أراعي توفير التهوية الجيدة داخل القسم	1.51	0.502

يلاحظ من الجدول رقم (8) بأن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تتراوح بين 1.51 وبين 1.44، وكانت قيم أعلى المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرات (2، 3، 5، 6، 8).

البعد الثاني : تنظيم الجو التعليمي

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد

الثاني كما يوضحه الجدول رقم (9) :

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	أتابع مستوى تحسن التلاميذ في أدائهم	1.51	0.50
10	أستعمل السبورة بشكل منظم وكتابة بشكل واضح ومفهوم	1.46	0.50
11	أصرف في المواقف المفاجئة بهدوء واتزان	1.51	0.50
12	أسعى إلى المحافظة على انتباه التلاميذ أثناء النشاطات	1.51	0.50
13	أستعمل أسلوب الحزم والإنصاف في معاملة التلاميذ	2	0.00
14	يتم إشراك التلاميذ في إدارة الأنشطة التعليمية الصفية	1.44	0.538
15	يلتزم التلاميذ بقواعد النظام داخل القسم	1.51	0.502

0.502	1.51	أربط النشاط التعليمي بالمواقف الحياتية للتلاميذ	16
0.502	1.51	أتحكم في وقت الحصّة	17
0.502	1.49	أقوم بتعزيز سلوك التلميذ الإيجابي	18
0.502	1.51	أدرب التلاميذ على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية	19

يلاحظ من الجدول رقم (9) بأن البعد الثاني "تنظيم الجو التعليمي" كانت

نتائج المتوسطات الحسابية خاصته، تتراوح ما بين 1.51 و1.44.

البعد الثالث: تنظيم التفاعل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد

الثالث كما يبينه الجدول رقم (10):

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	أنوع في أنماط الاتصال لتحقيق الأهداف التعليمية	1.51	0.502
21	أتيح الفرصة لجميع التلاميذ للتعبير عن أفكارهم	1.44	0.538
22	أعمل على تجنب السلوكيات المشتتة للانتباه	1.51	0.502
23	أبادر في خلق جو تسوده المودة والاحترام	2	0
24	أقبل الآراء والأفكار المطروحة من قبل التلاميذ	2	0
25	أقدم الحوافز المعنوية للأداء الجيد	2	0
26	أشجع التلاميذ على العمل الجماعي	1.96	0.197
27	يلتزم التلميذ بالدور الذي يسند إليه داخل القسم	1.51	0.502
28	أراعي الفروق الفردية في توزيع الأدوار التعليمية	1.96	0.197
29س	أشجع التلاميذ على المشاركة في الأنشطة الجماعية	1.96	0.197
30	أتيح الفرصة لجميع التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية	1.87	0.338

يبين الجدول رقم (10) بأن البعد الثالث ، قد حصل على متوسطات تراوحت

بين 2 وبين 1.44 ، حيث يتبين لنا أن الفقرات رقم ( 23 ، 24 ، 25) حصلت على أعلى

متوسط حسابي في حين حصلت الفقرة رقم 21 على أدنى متوسط حسابي .

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبارات "للعينات المستقلة، كما يبينه

الجدول رقم (11)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت الحسوبة	الدلالة الإحصائية
أنثى	54	41.759	31.839	98	-3.545	0.00
ذكر	46	60.760	21.410			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (11) إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

وقد دعمت نتائج دراسة ( الطعاني، 2011) نتائج هذه الدراسة من حيث وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تفاعل الخبرة مع الجنس.

وقد جاءت نتائج دراسة ( الصمادي ودعوم وفريحات، 2009) ، متوافقة مع نتائج

هذه الدراسة من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لمهارات حفظ النظام وإدارة الصف ، ولكنها كانت لصالح الإناث.

كما أشارت نتائج دراسة ( محمد وعوض الله، 2018) إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمجاور الدراسة، مع حيث (الجنس، سنوات الخبرة) ، عندما يمارس معلمو مدارس مرحلة تعليم الأساس مهارة التخطيط للدرس، ومهارة خصائص التلاميذ،



ومهارة التنفيذ ومهارة الإشراف والمتابعة، ومهارة المناخ العاطفي والاجتماعي، ومهارة التقويم.

في حين لم تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة " ياسار" ( YASAR, 2008) ، التي أظهرت عدم وجود اختلاف كبير في مناهج إدارة الفصل الدراسي للمعلمين فيما يتعلق بمتغير الجنس.

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way analysis of variance (كما

هو مبين في الجدول رقم 12)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف الحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
.000	28.110	15286.848	30573.696	2	بين المجموعات
		543.828	52751.304	97	داخل المجموعات
		_____	83325	99	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (12) إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في

درجة ممارسة المعلم للإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة القدس في المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضح الجدول (13):

المقارنات	0-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0-5 سنوات		21.90	61.65
6-10 سنوات			39.74
أكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في درجة تقدير عينة الدراسة للمعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت الأعلى بين المعلمين من أصحاب خبرة 0-5 سنوات والمعلمين من خبرة أكثر من 10 سنوات ، لصالح المعلمين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات. وبعد ذلك تأتي الخبرة من 6-10 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات. وبعد ذلك تأتي الخبرة من 6-10 سنوات والخبرة أكثر من 0-5 سنوات لصالح الخبرة من 6-10 سنوات.

الجدول (14): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير عينة الدراسة للمعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس الحكومية في القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 0-5 سنوات	33	31.84	24.79
من 6-10 سنوات	57	53.75	24.20
أكثر من 10 سنوات	10	93.50	5.40

وقد توافقت نتائج دراسة (الصمادي ودعوم وفريجات، 2009) توافقا مع نتائج هذه الدراسة، حيث أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة المعلمين لمهارات حفظ النظام وادارة الصف لأثر الخبرة التدريسية، ولكنها حددت ذلك لصالح المعلمين الذين خبرتهم تتراوح ما بين 3-10 سنوات.

وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطعاني، 2011) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة . كما توافقت هذه الدراسة مع نتائج دراستي (بو بكر وأحمد، 2018) و (محمد و عوض الله، 2018)، بوجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

### التوصيات

- ومن خلال النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثة تقدم عدداً من التوصيات:
- وضع برامج عملية لإيجاد الحلول المساعدة، لحل مشكلات الإدارة الصفية التي يعاني منها الكادر التدريسي.
  - إعداد برامج تأهيلية، ومعاهد تدريبية خاصة في مجال الإدارة الصفية خصوصاً وفي المجال التربوي عموماً للمعلمين وأخص بالذكر المعلمين الجدد.
  - الاستفادة من البرامج التربوية، الخاصة في الإدارة الصفية المعدة في الدول الأخرى بما يناسب ثقافتنا ومجتمعنا.
  - تحفيز المعلمين لتبادل خبراتهم الإدارية مع الزملاء الآخرين، والتعاون فيما بينهم.
  - تحفيز شبكة التفاعل الإيجابي بين المعلم والطالب، - وكذلك أولياء الأمور- لبناء شخصية الطالب الفاعلة.
  - العمل على دعم الكادر التربوي وخاصة المعلمين، نفسياً وعملياً، وعدم الزج بهم في طرق مغلقة بسبب القيود غير الفعالة التي تمنع المعلم من متابعة طلابه بالشكل الفعال.
  - العمل على خلق جو تعاوني بين المدرسة، والبيئة المحيطة لحل المشكلات التربوية التي تحيط بالمعلم والطالب وعدم ترك المجال لتراكمها.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية :

- الأفندي ، آلاء عمر.(2014). " مشكلات إدارة الصفّ التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التّعليم الأساسيّ (دراسة ميدانيّة في مدارس المنطقة الشماليّة في الجمهوريّة العربيّة السوريّة) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب ، سوريا.
- بوبكر، حفيظ، وأحمد، مؤذن.(2018). " درجة ممارسة مهارات الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي" دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة أدرار" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية - أدرار، الجزائر.
- الصمادي ، محارب علي محمد ، دعوم ، حامد محمد علي ، فريجات ، عمار عبد الله.(2009). " واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد (23) ، ص33-61.
- الطعاني ، حسن.(2011). " درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات " مجلة جامعة دمشق ، المجلد(27) ، العدد(1) ، ص691-729.
- قادري، حليلة.(2012). " التفاعل الصفي بين الأستاذ والتلميذ في المرحلة الثانوية - دراسة ميدانية بثانويتين من مدينة وهران -" دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد(8) ، ص14-33.
- محمد ، محمد حبيب بابكر، وعضو الله ،أماني مختار.(2018). " درجة ممارسة المعلم للمهارات الأساسية للإدارة الصفية بمدارس مرحلة تعليم الأساس من وجهة نظر الموجهين التربويين" المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد(2) ، ص1-40.

- مرهون ، خولة ، و دويقي، منى.(2019). " درجة ممارسة معلمي المرحلة الابتدائية لمهارات الإدارة الصفية دراسة ميدانية ببعض الابتدائيات التابعة لولاية المسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في شعبة علوم التربية .تخصص توجيه وإرشاد غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية :

- Shahmohammadi, Nayereh .(2014). **Conflict Management Among Secondary school Students**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 159, p.p 630 – 635.
- YASAR, SEDA. (2008) “**CLASSROOM MANAGEMENT APPROACHES OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS** ,a thesis for the degree of Master of Science 9, MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY.



إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة التكرار  
Enriching the artwork by creating innovative compositions inspired by the  
phenomenon of repetition

اعداد

د. نشوى محمد عصام محمد عبد العزيز

مدرس الأشغال الفنية بكلية التربية النوعية- فرع ميت غمر - جامعة

المنصورة

Dr. Nashwa Mohamed Essam Mohamed Abdel Aziz

A teacher of technical works at the Faculty of Specific Education - Mit Ghamr  
Branch - Mansoura University

ا. سها الرشيد نمر صالح

تخصص علوم الحاسب - الكلية التطبيقية فرع ابها - جامعة الملك خالد

Suha Elrasheed Nimer Salih

Computer Science Applied College, Abha Branch, King Khalid University

د. حياة عطا المنان محمد سعيد

استاذ مساعد ادارة الاعمال - جامعة الملك خالد

Hayat Atta El mnan Mohammed Saeed

Assistant Profes Business , King Khalid University

الملخص:

البحث بعنوان إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة

التكرار

ويهدف البحث الكشف عن إمكانية الاستفادة من ظاهرة التكرار وإنتاج مشغولة

فنية مبتكرة.

- الكشف عن إمكانية عمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة التكرار.

كما يفترض البحث الى كيفية الاستفادة من ظاهرة التكرار في إثراء المشغولة

الفنية بعمل تكوينات مبتكرة و التكرار هو حل تصميمي يستخدمه الفنان ليعبر به عن

فكر معين والتكرار كحل تصميمي عرف في الحضارات والفنون السابقة.....ويمثل وجهة

نظرها المختلفة.... الا ان التكرار في الفن الاسلامي ليترجم العديد من الجوانب التشكيلية والفلسفية النابعة من العقيدة التي نهل واستقي منها الفنان الهاماته وهو صورة مصنوعة بطريقة مدروسة لكي تظهر بطريقة معينة وفقا لمبادئ تنظيمية دقيقة كالانتشار الهندسي المتوازن وعلاقات حركية بين العناصر الزخرفية وتوازن الكتل ففتح أبواب للتجريب واتسعت أفاق الفنون لما هو التكوين في العمل الفني وهو النظام الكل شاملا الشكل والأرضية بالنسبة للتصميم فكل الهيئات الفردية. ومن خلال مادة الأشغال الفنية سوف يتم الاستفادة من فكر التضاد بين الأبيض والأسود وإحداث تكوينات مبتكرة لعمل مشغولات فنية بخامه الورق تعنى كيفية التعامل مع خامه الورق وإخضاعه للشكل المراد تكوينه ولا بد من وضع الورق في صورة جمالية حتى يحدث التذوق الفني وبالتالي يخرج منتج يلقي إعجاب الجمهور ولأننا نواجه التطور العلمي في جميع أنحاء العالم ولا بد أن يتجه النظر إلى البحث والتجديد و الابتكار

مشكلة البحث :

تقوم هذه الدراسة على إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة التكرار والتي نتجت علاقات حركية من خلال الأشكال والخطوط المستخدمة في تكوين تصميم المشغولة

وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

كيف يمكن إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة

التكرار؟



## Summary

The research is entitled Enriching the Artistic Work by creating innovative formations inspired by the phenomenon of repetition

The research aims to reveal the possibility of benefiting from the phenomenon of repetition and the production of innovative artifacts.

- Discovering the possibility of making innovative formations inspired by the phenomenon of repetition.

The research also assumes how to benefit from the phenomenon of repetition in enriching the artistic work by making innovative formations

And repetition is a design solution that the artist uses to express a specific thought, and repetition as a design solution was known in previous civilizations and arts ..... and represents their different point of view ....

However, repetition in Islamic art translates many plastic and philosophical aspects stemming from the belief that we understand The artist derived his inspirations from them, and his images are made in a deliberate way to appear in a specific way according to precise organizational principles such as balanced geometric spread, dynamic relations between decorative elements and the balance of masses. He opened doors for experimentation and expanded the horizons of arts for what is composition in the artwork, which is the whole system including the form and the floor in relation to the design and all individual bodies. Through the subject of artistic works, the idea of contrast between black and white will be utilized

And the creation of innovative formations to make artistic handicrafts with raw paper means how to deal with the raw paper and subject it to the shape to be formed, and the paper must be placed in an aesthetic image in order for the artistic taste to occur, and thus a product that receives the admiration of the public and because we are facing scientific development all over the world and the look must turn to research and innovation and innovation

### Research problem :

This study is based on enriching the artifact by making innovative formations inspired by the phenomenon of repetition, which resulted in dynamic relationships through the shapes and lines used in forming the design of the artifact.

The research problem is summarized in the following question:

How can the artistic work be enriched by making innovative compositions inspired by the phenomenon of repetition?

## المقدمة :

التكرار هو حل تصميمي يستخدمه الفنان ليعبر به عن فكر معين " والتكرار كحل تصميمي عرف في الحضارات والفنون السابقة..... ويمثل وجهة نظرها المختلفة.... الا ان التكرار في الفن الاسلامي يترجم العديد من الجوانب التشكيلية والفلسفية النابعة من العقيدة التي نهل واستقي منها الفنان الهاماته "(1) " وهو صورة مصنوعة بطريقة مدروسة لكي تظهر بطريقة معينة وفقا لمبادئ تنظيمية دقيقة كالانتشار الهندسي المتوازن وعلاقات حركية بين العناصر الزخرفية وتوازن الكتل ففتح أبواب للتجريب واتسعت آفاق الفنون لما هو التكوين في العمل الفني " وهو النظام الكل شاملا الشكل والأرضية بالنسبة للتصميم فكل الهيئات الفردية ، .... "(2)

ومن خلال مادة الأشغال الفنية سوف يتم الاستفادة من فكر التضاد بين الأبيض والأسود واحداث تكوينات مبتكرة لعمل مشغولات فنية بخامه الورق تعنى كيفية التعامل مع خامة الورق واخضاعه للشكل المراد تكوينه ولا بد من وضع الورق في صورة جمالية حتى يحدث التذوق الفني وبالتالي يخرج منتج يلقي إعجاب الجمهور ولأننا نواجه التطور العلمى في جميع أنحاء العالم ولا بد أن يتجه النظر إلى البحث والتجديد و الابتكار" ونزعة التجديد والربط بين الفنون والبيئة والتراث في مجالات مختلفة ومنها الاشغال الفنية، لعمل تكوينات جيدة ،والتي تنتج من خلال عمل علاقات بين عناصر التصميم وكذلك اختيار المادة المناسبة والتقنية التي تتلاءم معها، كذلك جعل طريقة تناول الفن للمشغولة ذات الوحدات المتعددة الأغراض الجمالية والنفعية يحوز بإعجاب الجماهير لان الفنان يبحث عن المعاصرة للفن ليواكب التقدم الذى يعيشه الإنسان وتغيير به طباعه واساليبه الفنية و الجمالية . ويقوم هذا الفن على نظرية عملية تتصل

(1) مصطفى عبدالرحيم ، ظاهرة التكرارات في الفنون الاسلامية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1997، ص 7.

(2) محمد غانم ، اسس بناء العمل الفني ، مكتبة الاكاديمية ، القاهرة 2001 ، ص 6.

بالإدراك البصري للأشكال والأرضيات المتشابهة في خصائصها الشكلية كما أنها تعتمد على خطوط وأشكال تجريدية وتصميمات بحيث تحدث الشعور بالحركة في عين المشاهد ، فقد اعتمدت الباحثة في فكرة البحث على ظاهرة التكرار لتدمج بينه وبين الأشغال الفنية وعمل تكوينات بفكرة التكرار و التي تحدث إيقاع وموسيقي تنال اعجاب المشاهد.

#### مشكلة البحث :

تقوم هذه الدراسة على إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة التكرار والتي نتجت علاقات حركية من خلال الأشكال والخطوط المستخدمة في تكوين تصميم المشغولة

وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

كيف يمكن إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة

#### التكرار ؟

#### فرض البحث:

- كيفية الاستفادة من ظاهرة التكرار في إثراء المشغولة الفنية بعمل تكوينات مبتكرة .

#### هدف البحث:

- الكشف عن إمكانية الاستفادة من ظاهرة التكرار وإنتاج مشغولة فنية مبتكرة.

- الكشف عن إمكانية عمل تكوينات مبتكرة مستلهمة من ظاهرة التكرار.

#### أهمية البحث:

- الاستفادة من فكر ظاهرة التكرار وإنتاج مشغولة فنية مبتكرة .

- إنتاج مشغولة فنية مبنية على علاقات تكوينية مبتكرة بفكر التكرار.

#### حدود البحث:

1-خامة الورق الكانسون الملون وكذلك خامة الفوم المسطح الملون بتقنية الطي و الثني ، و

تجسيم الاشكال لجسمات .

2- يقتصر البحث على إنتاج مشغولات فنية قائمة على فكرة التكرار وعلاقة الاشكال مع بعضها.

3- يقتصر البحث على تكوين علاقات منسجمه تتخذ شكل العرائس المجسمة نتيجت تجميع المكعبات المكررة مع بعض .

4- عينة البحث طلاب المستوى الثامن بمادة الاشغال الفنية كلية الاقتصاد المنزلى جامعة الملك خالد-عام 2022

أدوات البحث :

استخدام الكتر والمقص ولاصق.

الخامات المستخدمة بالمشغولات الفنية (ورق كانسون وكرتون و الوان مائية وحبر).

منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى فى الايطار النظرى والمنهج التجريبي فى الجانب التطبيقى للبحث :

إجراء دراسة تجريبية استكشافية على عينه من طلاب المستوى الثامن بمادة الأشغال الفنية كلية الاقتصاد المنزلى جامعة الملك خالد-عام 2022 وذلك تمشيا مع مقرر تدريس الأشغال الفنية باستخدام خامة الورق والتلوين كأسلوب عمل مشغولات فنية مجسمة

الدراسات السابقة :

-دراسة رنا شاهين 2022<sup>(1)</sup> بعنوان جماليات التكرار في الأعمال الفنية الحديثة والمعاصرة تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالى في دراسة التكرار في الاعمال الفنية

(1) رنا شاهين 2022، جماليات التكرار في الأعمال الفنية الحديثة والمعاصرة، بحث منشور مجلة جامعة دمشق للعلوم والهندسة .

الحديثة وتختلف معها في دراسة اللوحة الفنية والقيم الجمالية فيها اما البحث الحالي فيتناول التكرار في المشغولة الفنية المجسمة

دراسة عبدالقادر على زروقي<sup>(1)</sup> 2022 الدراسة بعنوان اساليب التكرار في ديوان سرحان يشرب القهوة في الكافيتريا لمحمود درويش تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة ظاهرة التكرار وتختلف معها في هذه الدراسة تتناولها في الادب اما هذه الدراسة تتناولها من حيث الفنون-

الجانب النظري للبحث:

محاوور البحث:

المحور الأول : التكرار والتكوين

نجد في الفنون المعاصرة وقد انفصل الجمال بصوره عامه عن الفن حتى أصبح الأداء بحسب المدارس الفنية وانفصل الجمال عن ان الفن في الصورة الحديثة مما فتح المجال وتعدد الأساليب ان الفن كظاهرة اجتماعية ليس الفن نشاط فلسفيا بحثا وعمليا خالصا انما الفن بالدرجة الأولى ابداعى، فلا بد ان يكون الفنان مطلع على كل ما هو جديد ليبدع ويتماشى مع العالم المتقدم وظروف التكنولوجيا المتطورة فكل يوم في جديد والتكرار " هو احد الاساليب التي تزيد من ثراء الشكل استطاع ان يصل به المصمم الى اعلى قيمه جمالية"<sup>(2)</sup> يتكون العمل الفنى من عناصر الخطوط الشكل، الفراغ، الضوء وادراك الفنان لها ادراكا جيدا يساعده في عمليه التصميم .

التكرار والتنوع : ان تكرار العنصر عدة مرات وبذلك يتحول الى اشكال متنوعة مثل الشخص الذى يصلى بمضرده اما عندما يصلى في صفوف الجماعة فنجد له شان

<sup>(1)</sup> عبدالقادر على زروقي ، 2012، بعنوان اساليب التكرار في ديوان سرحان يشرب القهوة في الكافيتريا لمحمود درويش، رسالة ماجستير، وزارة التعليم العالى الجزائر.

<sup>(2)</sup> كفاية سليمان احمد ، سحر على زغول : اسس تصميم الازياء للنساء، عالم الكتب ، ط1 ، 2007، ص 202.

وكيان داخل المجموع وتجد التكرار يحدث نوع من الايقاع الذى يمثل ترديد لفكرة ما لذا فان التكرار مع التنوع يعطى العمل ثراء وقوة.

### ثانياً: التكوين :

هو فن ترتيب عناصر مختلفة بطريقه زخرفية لتساعد في التعبير عن الشعور كما ان اختيار الالوان والعناصر في تكوين الشكل المرغوب ويقدم الفنان معانى رمزيه كثيرة لتوسيع الايحاء من خلال عمل علاقات بين الخطوط والمساحات في الاعمال الفنية بل تتفاعل التكوينات مع بعضها و تكوين بناء تصميمي الجيد ويظهر العمل الفنى بصورة جيدة لمواءمة الحداثة ان تبتكر العديد من الاعمال الفنية المستحدثة .

### انواع التكوينات:

"يوجد تنظيم مفتوح واخر مغلق ففى التصميم المفتوح يبدو وجود اطار ممتد يحوى الشكل والارضية تتطلب مهارة التكوين الجيد من حيث توازن الشكل الذى يأخذ العين الى خارج التصميم ثم يعود بعين المشاهد الى داخل التصميم مرة اخرى اما التصميم المغلق فان الايطار يحتوى الحركة بين الشكل والارضية وقد تلمس الاشكال الاطار حتى يخرج العمل مترابط ومغلق أي أن كلمة تكوين تعنى "ضبط عناصر العمل الفني اذا توحدت العناصر المرئية Visual el elements سواء كانت خط او مساحة او كتله او غيرها تستلزم في تجميع الفنان لها (قواعد مرشده)"<sup>(1)</sup> وقيم ومبادئ التصميم في اتزان وايقاع وتناسق وتنظيم جيد حتى يكون العمل بشكل جيد ان "الشكل يجوز ان يكون كافيا وحدة لتمثيل شيء (حقيقى او وهمى ) ويوجد في حيز يتحدد به اما اللون فيستحيل عليه ان يمثل وحدة"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد غانم ، اسس بناء العمل الفنى ، مكتبة الاكاديمية ، القاهرة 2001 ، ص 8.

(2) فاسيلى كاندينسكى ، الروحانية في الفن ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2008 ، ص 80.

## المحور الثاني الجانب التطبيقي للبحث:

### هدف التطبيقات :

- تهدف الدراسة الى تحقيق الفرض وهو كيفية الاستفادة من ظاهرة التكرار و انتاج تكوينات فنية مجسمة .
- الاستفادة من التكرارات وما تعكسه من نظم معينه تثرى العمل الفنى
- اكتساب الطلاب مهارات تشكيلية بالتعامل مع خامة الورق وباستخدام التقنيات المناسبة مع كل خامة وتلوين الورق بخطوط و الوان لإحداث تكرارات وعمل المجسمات بأشكال مختلفة .

### التطبيقات العملية :



### المشغولة الاولى:

- الخامات : ورق ابيض- ألوان - أقلام حبر .
- التقنيات : الاضافة - اللصق - الطي - التلوين .

الوصف الشكلي: التكوين عبارته عن مكعبات واشكال هرمية متنوعة في الحجم والتي اعطت احساس بالحركة واستخدم التكرار باستخدام التقسيمات الهندسية للأبيض والاسود وتمت الوحدة بين الاشكال باحتضان المكعب الأساسي لها.

المفاهيم الجمالية بالمشغولة :

- تحقق الايقاع الحركي من خلال تنوع احجام الاشكال وتراكبها فوق بعضها
- تحقق التكرار من خلال تكرار استخدام اشكال بنفس الشكل والحجم مما اعطى

التكوين وحده



المشغولة الثانية:

- الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .
- التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عبارته عن مجموعة مكعبات تم عمل تكوين بتكرارات من هذه المكعبات ورسم على المكعبات بقلم الحبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل



المكعب الأساسي بظوم اسود ليمتص الابيض والاسود ويحدث انسجام المكعبات رغم التضاد

بين اللونين

المفاهيم الجمالية :

- محاوله التوفيق بين الأشكال بالترار ليحدث تعادل بين العلاقات والانسجام .
- وتعمل أساليب اخفاء بعض المكعبات لتنشيط الخيال وتقوى التأثير الروحي لهذا العمل.



المشغولة الثالثة :

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: المجسم عباره عن مجموعة مكعبات هذه المكعبات ورسم على المكعبات بقلم

الحبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل المكعب الأساسي بظوم اسود ليمتص

الابيض والاسود ويحدث انسجام وتعايش بين المكعبات .

المفاهيم الجمالية :

- تحقق الايقاع الحركي من خلال وضع العلاقات الحركية بين الاشكال .
- وتعمل أساليب اخفاء بعض المكعبات لتنشيط الخيال وتقوى التأثير الروحي لهذا العمل.



#### المشغولة الرابعة :

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عبارة عن مجموعة مكعبات تم عمل تكوين من هذه المكعبات ورسم على المكعبات بقلم الحبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم تكرار بعض المكعبات وكذلك لأشكال الهرمية ونتج من استخدام الابيض والاسود انسجام بين اشكال المكعبات والاشكال الاخرى.

المفاهيم الجمالية :

- محاوله التوفيق بين الأشكال بالتكرار ليحدث تعادل بين العلاقات والانسجام .



#### المشغولة الخامسة

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عبارة عن مجموعة الاكال الهرمية تم عمل تكوين من هذه الاشكال ورسم عليها بقلم الحبر بأشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل الشل الهرمي الأساسي بظوم اسود ليمتص الأبيض والاسود ويحدث انسجام الاشكال الهرمية رغم التضاد بين اللونين

المفاهيم الجمالية :

- محاوله التوفيق بين الأشكال بالتركرار ليحدث تعادل بين العلاقات والانسجام .

- تكرار الاشكال احدث تنوع وثراء المشغولة



المشغولة السادسة

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عبارة عن مجموعة مكعبات واشال هرمية و تم عمل تكررات بتكوين من هذه الاشكال ورسم عليها بقلم الحبر بأشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل الشكل الأساسي بظوم اسود ليمتص الابيض والاسود ويحدث انسجام بينها رغم

التضاد بين اللونين

المفاهيم الجمالية :

- تحقق الايقاع الملمسي من خلال تكرار الملامس على الاشكال .



#### المشغولة السابعة

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عباره عن مجموعة اشكال ومكعبات تم عمل تكوين منها ورسم

عليها بقلم الحبر اشكال هندسية وملامس من الابيض والاسود احدثت انسجام بين

عناصر التكوين

المفاهيم الجمالية :

- تنوع تكرار علاقات الاشكال وملامسها احدث وحدة بين عناصر التكوين



#### المشغولة الثامنة

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: اللوحة عبارة عن مجموعة مكعبات واشكال هرمية تم عمل تكوين من هذه المكعبات ورسم على المكعبات بقلم الجبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم وضع قاعدة اللوحة فوم اسود ليمتص الابيض والاسود ويحدث انسجام المكعبات مع الاشكال الهرمية .

المفاهيم الجمالية: -تحقق التنوع ن خلال تكرار العناصر .



#### المشغولة التاسعة

الخامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

التقنيات : القص - اللصق - التلوين.

الوصف الشكلي: الجسم عبارة عن مجموعة اشكال مجسمه ذات زوايا بارزة من اكثر من زاوية ومكعبات تم عمل تكوين من هذه الاشكال الهرمية المنسجمة بروز زوايا هرمية الشكل ورسم على الاشكال بقلم الجبر اشكال هندسية من الابيض والاسود .  
المفاهيم الجمالية :

- تحقق الانسجام بين الاشكال الهرمية وكذلك الاهرام الصغيرة



### المشغولة العاشرة

ال خامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

الوصف الشكلي: الجسم عباره عن مجموعة مكعبات واشكال هرمية تم عمل تكوين من هذه الاشكال ورسم عليها بقلم الحبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل الهرم الأساسي بقوم اسود ليحتوى باقى الاشكال .

المفاهيم الجمالية :تحقق الانسجام بين عناصر التكوين من خلال توحيد الاسلوب

الزخرفي



### المشغولة الحادية عشر

ال خامات المستخدمة : ورق (كانسون - ناصبيان) - اقلام حبر .

الوصف الشكلي: الجسم عبارته عن مجموعة مكعبات تم عمل تكوين من هذه المكعبات ورسم على المكعبات بقلم الحبر اشكال هندسية من الابيض والاسود وتم عمل المكعب الأساسي بظوم اسود وتم ابراز مجموعة من المكعبات الصغيرة فوق المكعب الأساسي باللون الاسود الذي احتوى الاشكال جميعها حتى انه يشعر ك بالوحدة بينهم المفاهيم الجمالية:

- محاولته التوفيق بين الأشكال بالترتيب ليحدث تعادل بين العلاقات والانسجام .
- نتائج التجريبية :
- مفهوم الأشغال الفنية أصبح مرتبط بالتجريب بالخامات للوصول الى تكوينات فنية مبنية على التكرار .
- ضرورة الاهتمام بإنتاج مشغولات فنية في صورة مجسمات مستلهمة من تكوينات لمكعبات بأسلوب التكرار.
- من الضروري استخدام خامة الورق وخامة الناصبيان والتلوين على الورق كل اعطى احساس عالى بالخامة.
- تنوع الملامس من خلال تنوع الخامات.

#### التوصيات:

- توصى الباحثة: ضرورة التنوع في استخدام الخامات والتجريب واكتساب المهارة التشكيلية.
- الاهتمام بالمدارس الفنية الحديثة لمواكبة التقدم .
  - تنميه القدرة على انتاج علاقات تكوينيه جيدة داخل المشغولة الفنية .
  - القدرة على التعرف على الخامات وامكانياتها التشكيلية.

## المراجع

- 1- كفاية سليمان احمد ، سحر على زغلول : اسس تصميم الازياء للنساء، عالم الكتب ، ط1 ، 2007.
- 2- مختار العطار : الفن والحداثة بين الامس واليوم ، الهيئة المصرية للكتاب ، 1991،
- 3- فاسيلي كاندينسكى ، الروحانية في الفن ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2008..
- 4- محمد غانم ، اسس بناء العمل الفنى ، مكتبة الاكاديمية ، القاهرة 2001 ، ص 8.
- 5- مصطفى عبدالرحيم ، ظاهرة التكرار في الفنون الاسلامية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1997.

## الابحاث العملية :

- 6- رنا شاهين 2022، جماليات التكرار في الأعمال الفنية الحديثة والمعاصرة، بحث منشور مجلة جامعة دمشق للعلوم والهندسة .
- 7- عبدالقادر على زروقى ، 2012، بعنوان اساليب التكرار في ديوان سرحان يشرب القهوة في الكافيتريا لـحمود درويش، رسالة ماجستير، وزارة التعليم العالى الجزائر.



## المعونة القضائية في التحكيم

الدكتور أحمد بن سعيد الشهراني العبدان

جامعة الطائف

المملكة العربية السعودية

مقدمة:

يعد التحكيم من أهم الوسائل البديلة لفض المنازعات بشتى أنواعها عامة، والتجارية على وجه الخصوص، وذلك سواء على المستوى الدولي أو الوطني، بحيث أصبح إلى جانب وسائل أخرى أبرزها الوساطة والصلح والتوفيق.... بديلاً عن مراجعة القضاء الرسمي<sup>1</sup>، بالنظر للإيجابيات التي يحققها من سرعة الفصل في موضوع المنازعة وسرية إجراءاته، وكذا فعاليته في فضها بشكل ودي مع إشراك الأطراف في إيجاد لها، إضافة لقيامه على التخصص ومبدأ الرضاوية في تحديد القواعد التي تحكم كل مرحله شكلية كانت أو موضوعية، وفي اختيار المشرفة على مسطرته، وذلك تفادياً لعوائق اللجوء للقضاء من بطء البث في الدعوى وعلنية الإجراءات والجلسات وغياب التخصص الدقيق.

أن ما يقوم عليه التحكيم هو تعاون أطراف النزاع فيما بينهم ومع هيئة التحكيم، ونظراً لأن طبيعة الخصومة التي تقوم على تعارض المصالح تجعل ذلك التعاون صعباً في بعض الحالات؛ الأمر الذي تلجأ فيه هيئة التحكيم إلى قضاء الدولة طلباً للمساعدة على إجبار الخصوم أو للقيام بعمل معين أو تنفيذه، إذ لا تملك هيئة التحكيم إلزام الشهود حال امتناعهم عن الإدلاء بشهاداتهم، كما لا تملك سلطة توجيه السلطة العامة؛ إذ لا إجبار في التحكيم على التنفيذ، ويظل التنفيذ متوقفاً على إرادة الأطراف. غير أن إرادة الأطراف في التحكيم تظهر فقط عند تجسيد رغبتهم في اختيار التحكيم كطريق لفض المنازعة،

<sup>1</sup>- يقصد بالوسائل البديلة أو الطرق البديلة لتسوية المنازعات: آليات قانونية للفصل في هذه الأخيرة بكيفية متميزة عما تتطلبه المرافعات الشرعية، وذلك بتوفر شروط وياتباع إجراءات معينة..

ولكن تلك الإرادة تتلاشى بمجرد انعقاد التحكيم، ثم إذا دخلنا مرحلة تنفيذ حكم التحكيم أو القرار، نجد أن هيئة التحكيم ليس لها سلطة الإجبار على التنفيذ؛ إذ يعود الدور هنا مرة أخرى لإرادة الأطراف على التنفيذ من عدمه، لذلك يأتي دور قضاء الدولة متدخلًا لإجبار الأطراف على التنفيذ فهو من يملك تلك السلطة.

وحيث أن قضاء الدولة هو السلطة القضائية التي تمثل سيادة الدولة ولا يجوز لغيرها القيام بها؛ إلا أنها فوضت شيئاً من هذه السلطة للتحكيم، إلا أنه تفويضاً ناقصاً لا يخول فيه هيئة التحكيم إلزام الأطراف أو من يتطلب إلزامه، ومعالجة لذلك النقص فقد تم الاعتراف لقضاء الدولة بالتدخل في الدعوى التحكيمية لوضع الصيغة التنفيذية على قراراته، ليس هذا فحسب بل تم الاعتراف للقضاء بمساعدة التحكيم بالرقابة على أحكامه، وكذلك مساعدة التحكيم في المسائل الأولية التي تطرأ أو تستلزمها الإجراءات حيث تقف الدعوى التحكيمية الى حين الفصل فيها.

#### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كون التحكيم عموماً وسيلة فعالة في فض المنازعات التجارية الدولية والداخلية، كبديل عن القضاء كما يعد من أهم الانشغالات الآنية لدى مختلف التشريعات من ضمنها المملكة العربية السعودية، علاوة على ذلك فإن جل النظم القانونية لم تستغني عن دور القضاء في التحكيم أي أنه رغم إخضاع النزاع للتحكيم فإن المهام الرقابية والمساعدة التي يباشرها القضاء لاتزال تحتل مكانة أساسية في تحقيق فعالية التحكيم وحماية الحقوق والمراكز القانونية للأشخاص. كما يوفر القضاء ضمانات مهمة تزيد من ثقة الخصوم في مزايا هذه الوسيلة.

#### إشكالية البحث:

لما كان التحكيم يعد من بين الوسائل البديلة لفض المنازعات التجارية والمتمتع بالاستقلالية عن القضاء، فما هي الدوافع التي جعلت النظام السعودي يجعل التحكيم خالياً من سلطة، وما هي المواضع التي تطلب فيها هيئة التحكيم تدخل القضاء بالمساعدة.

**خطة البحث:**

لمعالجة الإشكالية أعلاه، نقترح تقسيم الموضوع إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تشكيل هيئة التحكيم.

المبحث الثاني: تدخل القضاء بالمساعدة لحسن سير التحكيم.

المبحث الثالث: طلب المساعدة من القضاء بشأن اتخاذ التدابير الوقائية.

**المبحث الأول****تشكيل هيئة التحكيم****تمهيد وتقسيم:**

كيف يتم تشكيل هيئة التحكيم، وما هي الشروط الواجب توافرها في المحكم، وما هو حق القضاء لتشكيل هيئة التحكيم، جميعها جوانب يجب معالجتها عند تناولنا لتشكيل هيئة التحكيم، فسنتناول أسباب وصور تدخل القضاء في تشكيل هيئة التحكيم (مطلب أول)، كما سنعرض على القواعد الحاكمة لتدخل قضاء الدولة في تشكيل الهيئة التحكيمية (مطلب ثان).

**المطلب الأول****أسباب وصور تدخل القضاء في تشكيل هيئة التحكيم**

بداية يجب أن نفرق بين عدم تشكيل الهيئة، أو تشكيلها ولكنه تشكيلاً ناقصاً، وبين تشكيل الهيئة بالمخالفة للنظام.

ففي الحالة الأولى والمتمثلة في عدم التشكيل أو التشكيل الناقص، وهنا نظم المنظم السعودي تلك المسألة وفرق بين المحكم الفرد والهيئة المشكلة من أكثر من محكم، فإذا كانت الهيئة مشكلة من محكم واحد تولت الحكمة المختصة تعيينه بناءً على طلب من يهيمه التعجيل، أما إذا كانت الهيئة مشكلة من أكثر من محكم ولم يختار أي طرف محكمه،

أو أختار كل طرف محكمه ولكن المحكمان لم يختارا المحكم المرجح؛ وفي تلك الحالة تتدخل المحكمة المختصة بناءً على طلب من يهمة التعجيل بالتشكيل أو اختيار ذلك المحكم، وتسري تلك الأحكام على الهيئة المشكلة من أكثر من ثلاثة محكمين، أما إذا لم يتفق الأطراف على عدد أعضاء الهيئة فإن المحكمة المختصة في تلك الحالة تحدد العدد<sup>(1)</sup> أما الحالة الثانية التي تم فيها بالفعل تشكيل أعضاء الهيئة ولكنه بالمخالفة للنظام كأن يتم تشكيلها من عدد زوجي، أو تم تعيين محكم واحد لا تنطبق عليه الشروط التي يتطلبها النظام، وفي تلك الحالة هل قضاء الدولة هو المختص في معالجة تلك المخالفة؟ أم أن الاختصاص ينعقد لهيئة التحكيم؟ ويرى بعض الفقه<sup>(2)</sup> أن هيئة التحكيم هي المختصة نظراً لأن نظام التحكيم المصري لم ينص صراحة في مادته 17 من قانون التحكيم على حالة تدخل القضاء بالمساعدة لإعادة تشكيل الهيئة المخالفة للنظام، وإنما اقتصر على حق قضاء الدولة في التدخل بالمساعدة لتشكيل هيئة تحكيم لم يشكلها الأطراف أو تم تشكيلها ولكن تشكيلاً ناقصاً، وحيث أن نظام التحكيم السعودي في المادة (13) منه قد أبطل كل تشكيل لهيئة التحكيم ليس فردياً، ثم عالجت المادة (15) من النظام في فقرتها الأولى مسألة جواز اتفاق الأطراف على اختيار المحكمين، ونظمت تلك الفقرة فرض عدم اتفاق الأطراف، ثم عالجت في فقرتها الثانية حالة عدم اتفاق الأطراف على إجراءات اختيار المحكمين، وحالة مخالفة أحد الطرفين لتلك الإجراءات إذا سبق للأطراف الاتفاق عليها، ولكن المادة لم تنظم مسألة اتفاق الأطراف على ما يخالف أحكام النظام، كالتشكيل الزوجي أو تعيين محكماً لا تنطبق عليه الشروط النظامية، وفي تلك الحالة لم ينص صراحة على معالجة تلك المسألة كسابقتها، كي تتدخل المحكمة المختصة بناءً على طلب

(1) أنظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 156 وتاريخ 1433/05/17هـ، والمادة العاشرة من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 541 وتاريخ 1438/08/26هـ.

(2) أستاذنا الدكتور/ رضا السيد عبد الحميد - مسائل في التحكيم - 2003 - دار النهضة العربية - القاهرة - ص16، 19 .

من يهمة التعجيل بالتصدي لهذا التشكيل مالم يكن للأطراف اتفاق على كيفية أخرى تعالج تلك المسألة.<sup>(1)</sup> ويوضح ذلك مضمون المادة (49) من النظام التي أوضحت عدم قبول أحكام التحكيم الطعن عليها سوى بالبطلان، ثم حصرت المادة (50) من ذات النظام الحالات التي يجوز فيها رفع دعوى بطلان حكم التحكيم، وكان من ضمن تلك الحالات؛ ما ورد في الفقرة (الأولى- هـ) من تلك المادة؛ يقع باطلاً إذا شكلت هيئة التحكيم أو عين المحكمون على وجه مخالف لهذا النظام أو لاتفاق الأطراف، مما يدل على أن الهيئة التي قد تم تشكيلها بموافقة الطرفين ليس أمامها إلا أن تستمر في الإجراءات حتى تحكم هيئة التحكيم؛ ثم تتصدى المحكمة المختصة عند نظر دعوى البطلان.

وعليه وفي حال تمت مخالفة التشكيل الذي تطلبه النظام بكون هيئة التحكيم يجب أن تتشكل من عدد فردي؛ فهنا إما أن يكون عدم التشكيل راجعاً إلى عدم اتفاق الأطراف على إجراءات اختيار الحكّمين، وفي تلك الحالة عالجت المادة 15 من نظام التحكيم السعودي في فقرتها الثانية تلك المسألة؛ أي تدخل القضاء في تشكيل الهيئة عن طريق رفع دعوى للمحكمة المختصة، أما إذا كان عدم التشكيل ليس بسبب اختلاف الأطراف أو خلافهم على اختيار الحكّمين؛ وهذه الحالة لم ينص النظام عليها صراحة وإدخالها ضمن حق المحكمة المختصة في التدخل بالمساعدة؛ وعليه أرى أن تختص هيئة التحكيم ذاتها بنظر هذه المخالفة حتى لا تتعطل إجراءات السير في الدعوى، وحتى لا يكون جهد العملية التحكيمية معرضاً للبطلان فيما بعد، إذ أن هذه الحالة تخرج عن الحالات المنعقدة للمادة 15 من نظام التحكيم التي تعالج عدم اتفاق الأطراف على اختيار محكمين.

(1) أنظر الفقرة الثانية من المادة الخامسة عشر من نظام التحكيم السعودي.

## الفرع الأول

## التدخل لعدم اتفاق الأطراف على اختيار المحكمين

وهذا الفرض يتناول حالة عدم اتفاق الأطراف على اختيار المحكم الفرد أو هيئة التحكيم المشكلة من أكثر من فرد، حيث تمت معالجته من قبل نظام التحكيم السعودي في المادة الخامسة عشر منه، وفرق بين كون المحكم فرد أو هيئة تحكيم مشكلة من أكثر من فرد.

أولاً: تشكيل الهيئة التحكيمية من محكم فرد :

وفي هذه الحالة يظهر أن هناك محكمة مختصة تملك حق تعيين ذلك المحكم حال انعدام اتفاق الأطراف، كما يظهر عدداً من الشروط أن تراعيها المحكمة عند ذلك التعيين، لذلك نورد الشروط التي إذا توافرت جاز للمحكمة التدخل لتعيين المحكم الفرد:

(أ) - الشروط التي يجب أن تراعيها المحكمة المختصة عند تعيين المحكم الفرد:

1. يجب أن يكون هناك اتفاق بين أطراف التحكيم في حال نشوب نزاع فإن من يتولى

التحكيم والفصل في النزاع هو محكم فرد، وفي حال خلو اتفاق الأطراف من ذلك

تولت المحكمة المختصة ذلك بناءً على طلب من يهمله التعجيل.<sup>(1)</sup>

2. وحيث أن تعيين المحكم الواحد كانت قد نظمته المادة 15 في فقرتها الأولى/أ، إلا

أن تلك المادة بفقرتها الأولى/ أ لا تنطبق في حالة قيام المحكمين بتسمية ذلك

المحكم الفرد، ولا تنطبق كذلك في حالة عين الأطراف شخصاً يقوم بمهمة

التعيين، ولا تنطبق كذلك في حالة وضعوا شروطاً لا تنطبق إلا على محكم فرد

بذاته، حيث أن تلك الحالات تمت معالجتها في موضوع آخر.

(1) أنظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي.

3. يشترط أخيراً تقديم طلب من قبل أحد الأطراف إذ أن تدخل المحكمة يجب أن يكون مبنياً على طلب، فليس لها من تلقاء نفسها القيام بذلك، وهذا كله مبنياً على مبدأ سلطان الإرادة.

(ب) - القضاء المختص بتعيين المحكم الفرد:

حددت المادة الثامنة من نظام التحكيم السعودي، المحكمة المختصة والمعنية بالتدخل في مسائل التحكيم، حيث تختلف المحكمة فيما إذا كان التحكيم داخلياً أم تجارياً دولياً.

1- في الحالة التي يكون فيها التحكيم داخلياً؛ فإن المحكمة المختصة بنظر نزاع التحكيم ودعوى البطلان هي محكمة الاستئناف المختصة أصلاً بنظر النزاع.

2- في الحالة التي يكون فيها التحكيم تجارياً دولياً سواء جرى التحكيم في المملكة أم خارجها؛ فإن المحكمة المختصة بنظر النزاع هي محكمة الاستئناف المختصة أصلاً بنظر النزاع في مدينة الرياض مالم يتفق الأطراف على محكمة استئناف أخرى.

ولكن يثور التساؤل فحيث أن المحكمة المختصة بنظر نزاع التحكيم إذا كان تجارياً دولياً هي محكمة الاستئناف المختصة أصلاً بنظر النزاع في مدينة الرياض والتي أجاز المنظم لتلك الحالة اتفاق الأطراف على محكمة استئناف أخرى في المملكة، فهل يجوز للأطراف الاتفاق على محكمة استئناف أخرى إذا كان نزاع التحكيم محلياً؟ والحقيقة أن نظام التحكيم السعودي لم ينص صراحة على ذلك كما نص على حق أطراف التحكيم التجاري الدولي في اختيار محكمة استئناف أخرى، وبالرجوع إلى القواعد العامة في نظام المرافعات الشرعية السعودي نجد أن قواعد الاختصاص المحلي ليست من النظام العام التي لا يجوز الاتفاق على مخالفتها، وعليه يجوز للأطراف الاتفاق على محكمة أخرى غير المحكمة المختصة مكانياً بنظر النزاع، وكان المدعى عليه في ذلك قد تنازلاً عن حقه في أن تكون المحكمة المختصة هي التي يقع في دائرتها مقر إقامته - كأصل عام - وبالتالي فإن

المحكمة التي اختارها الأطراف قد تقع في مدينة أخرى غير التي كانت ستنتظر النزاع في حال عدم وجود اتفاق الأطراف، وهنا تختص محكمة استئناف تلك المحكمة المختارة بنظر المنازعة المرفوعة إليها،<sup>(1)</sup> إلا أن المنظم السعودي في الدعاوى التجارية جعل للأطراف ابتداءً حرية اختيار الاختصاص المكاني.<sup>(2)</sup> والحقيقة أن عدم معالجة المنظم في نظام التحكيم السعودي لمسألة أحقية الأطراف في اختيار محكمة استئناف أخرى في حالة التحكيم المحلي لم يكن بحاجة إلى نص صريح، فالقواعد العامة في نظام المرافعات الشرعية وكذلك نظام المحاكم التجارية قد أعطت للأطراف حق اختيار محكمة أخرى لتنظر النزاع - والتي ستبقى بعد الاختيار مختصاً في نظر جميع الإجراءات التحكيمية ودعوى البطلان- كما أنه أمر يتفق وروح التحكيم المحكوم بإرادة الأطراف.

ثانياً: تشكيل الهيئة التحكيمية من أكثر من فرد :

عالج المنظم السعودي مسألة تشكيل هيئة التحكيم المشكلة من محكم فرد أو أكثر من محكم غير أنه قيد الاختيار بالعدد الفردي وجعل البطلان مصير مخالفة ذلك الحكم، وجعل الأصل حق الأطراف في اختيار المحكمين وإرادتهم، وهنا يثور التساؤل عن حالة كانت الهيئة ثلاثية ولم يختار أي طرف محكمه - مع أنها صورة غير واردة- أو لم يختار أحد الأطراف محكمة، كما يثور التساؤل عن حكم اختيار الأطراف لمحكيهم ولكن المحكمين لم يختاروا المحكم المرجح، وهنا يتدخل القضاء بالمساعدة حسب الأحوال الآتية :

الحالة الأولى: عدم اتفاق الأطراف على عدد أعضاء الهيئة التحكيمية:

ومن صور تلك الحالة أن يحيل الأطراف منازعتهم إلى التحكيم فيجعلون التحكيم هو المختص بنظر أي نزاع يثور بينهما، ولم يفصلا في ذلك، وهنا عالجت المادة 15 من نظام التحكيم السعودي تلك الحالة في فقرتها الثانية فجعلت المحكمة المختصة هي التي تتولى

(1) أنظر المادة 36 من اللائحة التنفيذية لنظام المرافعات السعودي.

(2) أنظر المادة 17 من نظام المحاكم التجارية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 511 وتاريخ 14/08/1441هـ.



ذلك ولكن بناءً على طلب من يهمة التعجيل، ما لم يتفق الأطراف على آلية اختيار تلك الهيئة، وهنا يلتزم القضاء بذلك الاتفاق الذي لا يخالف النظام.

الحالة الثانية: اتفاق الأطراف سلفاً على عدد أعضاء الهيئة التحكيمية ولكنهما أو أحدهما لم يقيم بالاختيار كي تسير الإجراءات، أو أن الأطراف اختارا محكمتيهما ولكن الهيئة التحكيمية لم تقم باختيار المحكم المرجح:

عالجت المادة 15 من نظام التحكيم السعودي تلك الحالة في فقرتها الأول (ب)، حيث تضمنت حالة اتفاق أطراف على أنه في حالة نشوب النزاع ستكون هيئة التحكيم التي تنظره مكونة من ثلاثة محكمين، وهنا يجب أن يختار كل طرف محكمه، فإذا لم يقيم طرف المنازعة التحكيمية باختيار محكمه بعد تسلمه طلباً بذلك، أو اختار كلا الطرفين محكمه ولكن المحكمين لم يختارا المحكم المرجح، ففي تلك الحالة يتدخل القضاء بالمساعدة بناءً على طلب من يهمة التعجيل لاختيار ذلك المحكم، كما أن تلك الآلية تسري على هيئة التحكيم المشكلة من أكثر من ثلاثة محكمين.

ونلاحظ أن القضاء لا يمكنه أن يتدخل من تلقاء نفسه، كما يجب أن تتوافر شروطاً حتى يجوز للمحكمة التدخل بتعيين المحكم؛ وتلك الشروط هي:<sup>(1)</sup>

1- عدم اتفاق اختيار طرف المنازعة لمحكمه أو عدم اتفاق المحكمين على اختيار محكماً ثالث.

2- مضي خمسة عشر يوماً على تسلم طرف المنازعة طلباً بذلك، أو مضي تلك المدة بعد تعيين آخر المحكمين.

3- يجب أن يتم تقديم طلب من يهمة التعجيل.

ونجد أن المنظم السعودي لم يعطي الحق لغير الأطراف في التقدم بطلب المساعدة من المحكمة المختصة، فقد قصر الحق في تقديم ذلك الطلب عليهم فقط، وكان الأولى ولتحقيق أهداف العملية التحكيمية التوسيع في ذلك الأمر ليشمل المحكمين.

(1) أنظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي.

وتستمر الحاجة إلى مساعدة القضاء ليس فقط في مرحلة تعيين المحكم بل حتى أثناء سير إجراءات التحكيم، فعند انتهاء مهمة المحكم قبل صدور حكم التحكيم؛ لأي سبب كرده أو أن يتم عزله أو تنحيته أو عجزه، فهنا ولاستمرار سير النزاع يجب أن يتم تعيين محكم بديل باتباع ذات الإجراءات التي تمت لاختياره، وعليه إذا لم يتفق طرفا النزاع على محكم بديل، فيتم طلب من يهمله التعجيل من المحكمة التدخل بالمساعدة لتعيين ذلك المحكم البديل. <sup>(1)</sup> ولا مجال للحديث عن انتهاء مهمة المحكم لأي سبب بعد صدور حكم التحكيم، إذ لن تكون هناك حاجة لمحكم بديل.

كما أن تدخل المحكمة للمساعدة قد يكون في حالة تعذر أداء المحكم لمهمته، أو أنه لم يباشرها أصلاً، أو باشرها ولكنه انقطع عنها دون مبرر ولم ينتج أثناء ذلك، ورغم ذلك قد لا يتفق الطرفان على عزله، وهنا يجوز لمن يهمله التعجيل تقديم طلب للمحكمة للتدخل بالمساعدة لعزل ذلك المحكم <sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني

تدخل القضاء في حالات الخلاف حول اختيار هيئة التحكيم

قد يثور خلاف الأطراف على اختيار هيئة التحكيم، وحيث أن الأطراف قد يكونوا متفقين سلفاً على إجراءات الاختيار ولكن أحدهما خالف ذلك الاتفاق، كما قد يثور الخلاف بين المحكمين على اختيار المحكم، إضافة إلى تدخل القضاء بالمساعدة بسبب عدم قيام الغير بالمهمة التي عهد بها إليه.

أولاً: مخالفة أحد أطراف التحكيم لما لاتفاق التحكيم؛

منح المنظم الحرية للأطراف للاتفاق على العديد من الإجراءات التحكيمية ومنها اختيار هيئة التحكيم، وعليه قد يتفق الأطراف على آلية اختيار تلك الهيئة، كجنسية المحكمين أو جنسهم أو المدة التي اتفقا عليها ليقوم كل طرف باختيار محكمه أو غير ذلك ثم

<sup>(1)</sup> أنظر المواد 19، 18 من نظام التحكيم السعودي.

<sup>(2)</sup> أنظر المادة 18 من نظام التحكيم السعودي.

يقوم أحدهما بمخالفة ذلك الاتفاق، وهنا يجوز لمن يهمله التعجيل اللجوء للمحكمة المختصة، حتى تفصل في ذلك بمهمة ثنائية حيث يكون دورها الأول هو تثبتتها من مخالفة أحد الأطراف للمتفق عليه، وبعد ذلك تقوم بدورها الثاني وهو تعيين المحكم.<sup>(1)</sup>

ثانياً: اختلاف المحكمين على أمر مما يلزمهم اتفاقهما عليه:

قد يختلف المحكمان على جنس أو جنسية أو أي أساس لاختيار المحكم المرجح، وهنا تتدخل المحكمة المختصة للمساعدة في اختياره ولكن بناء على طلب من يهمله التعجيل من الأطراف.<sup>(2)</sup>

ثالثاً: تدخل القضاء بالمساعدة بسبب عدم قيام الغير بالمهمة التي عهد بها إليه:

للأطراف اختيار هيئة التحكيم مباشرة، كما لهم أن يعهدوا لشخص من الغير باختيار تلك الهيئة بحكم الخبرة والثقة.<sup>(3)</sup> وهذا الغير قد يكون شخصاً طبيعياً وقد يكون هيئة أو منظمة أو مركزاً للتحكيم سواءً في المملكة أو خارجها.<sup>(4)</sup> وعليه إذا لم يتم ذلك الغير بالمهمة الموكلة إليه فلاي طرف من الأطراف اللجوء إلى المحكمة المختصة للمساعدة.

## المطلب الثاني

### القواعد الحاكمة لتدخل قضاء الدولة في تشكيل الهيئة التحكيمية

تضمنت المادة الثامنة من نظام التحكيم السعودي بيان المحكمة المختصة بنظر دعوى بطلان حكم التحكيم، وكافة المسائل التي أحالتها لها نظام التحكيم للتدخل فيها، حيث جعل تلك المحكمة هي محكمة الاستئناف المختصة أصلاً بنظر النزاع، إلا إذا كان

(1) د. إبراهيم أحمد إبراهيم، التحكيم الدولي الخاص، دار النهضة العربية، ط 2، 1997م، ص 24. وانظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي.

(2) انظر المادة 15 الفقرة الثانية من نظام التحكيم السعودي.

(3) د. احمد هندي، المشكلات العملية في نظام المرافعات الشرعية ونظام التحكيم السعودي، دار الجامعة الجديدة، 2008م، ص 88.

(4) د. رضا السيد عبدالحميد، مرجع سابق، ص 39، وانظر المادة 4 من نظام التحكيم السعودي.

النزاع تجارياً دولياً فإن المحكمة المختصة هي محكمة الاستئناف المختصة أصلاً بنظر النزاع في مدينة الرياض، ثم حددت المادة الخامسة عشر من ذات النظام في فقرتها الثالثة القواعد التي تحكم تدخل قضاء الدولة لتشكيل هيئة التحكيم، حيث تضمنت وجوب مراعاة تلك المحكمة في الحكم الذي تعينه الشروط التي اتفق عليها أطراف النزاع والشروط التي تطلبها النظام وتصدر قرارها في ذلك خلال 30 يوماً من تاريخ تقديم الطلب، ثم تضمنت ذات المادة في فقرتها الرابعة أن قرار المحكمة لا يقبل الطعن فيه استقلاً بأي طريق من طرق الطعن.

مما سبق تتبين القواعد التي تحكم تدخل المحكمة المختصة لتشكيل هيئة التحكيم وهي حسب الآتي:

أولاً: الشروط الاتفاقية والنظامية التي يجب على المحكمة الالتزام بها :

يتجسد تدخل القضاء بالمساعدة في تشكيل الهيئة التحكيمية؛ إما في تشكيل الهيئة إذا لم تكن تشكلت، أو إكمالاً لنقص تلك الهيئة، أو التصدي للعوائق التي قد تواجهها. غير أن المحكمة ملتزمة بما اتفق عليه الأطراف والشروط التي حددها المنظم، حيث تضمنت المادة الرابعة عشر من نظام التحكيم الشروط الواجب توافرها في المحكم يجب أن يكون ذا أهلية كاملة في عمره وعقله، حسناً في سيرته وسلوكه، يحمل مؤهل جامعي في تخصص الشريعة أو الأنظمة ويكفي في هذا الشرط انطباقه على رئيس الهيئة إذا تعدد أعضاؤها.

ثانياً: التزام المحكمة بالمدة المحددة لتعيين المحكم:

قيد النظام المحكمة المختصة بإصدار قرارها باختيار المحكم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب، ما لم تكن هيئة التحكيم مشكلة من محكم فرد وفي تلك الحالة يجب على المحكمة تعيين ذلك المحكم خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم طلب من يهمله التعجيل.<sup>(1)</sup>

(1) أنظر المادة 10 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم السعودي.

ثالثاً: قرار المحكمة غير قابل للطعن فيه استقلاً بأي طريق من طرق الطعن:

مع عدم الاخلال بالمادة التاسعة والأربعين والمادة الخمسين من نظام التحكيم - والمتضمنة تقييد حالات رفع دعوى بطلان حكم التحكيم على الحالات التي بينها النظام - فإنه لا يجوز الطعن على قرار المحكمة بتعيين المحكم بشكل مستقل، بأي طريق من طرق الطعن، وعليه ليس أمامه إلا الطعن ببطلان حكم التحكيم المنهي للخصومة كلها.

رابعاً: تصدر المحكمة المختصة قراراتها بالمساعدة تطبيقاً للمبادئ القضائية للتقاضي:

إذا طلب من قضاء الدولة التدخل بالمساعدة في العملية التحكيمية، وتطلب الأمر إصدار حكماً لذلك التدخل، فإن القضاء يطبق مبادئ التقاضي كمبدأ المواجهة وحق الدفاع، كما أنه مقيد بما نص عليه النظام في إصدار الأحكام يلتزم بتطبيق المبادئ القضائية،<sup>(1)</sup> إذ أن اللجوء للمحكمة المختصة يقتضي ذلك لإصدار الحكم، وليس لجوءاً لرئيس المحكمة لإجراء طلب التوجيه منه.<sup>(2)</sup>

## المبحث الثاني

### تدخل القضاء بالمساعدة لحسن سير التحكيم

تمهيد وتقسيم:

تقوم العملية التحكيمية على مبدأ سلطان الإرادة، فللأطراف حرية الاتفاق على الإجراءات الواجبة الاتباع ومنها الاتفاق على قواعد تحكم الإثبات في المرافعة التحكيمية، وقد يحيل الأطراف على نظام المرافعات الشرعية أو أي نظام آخر حتى لو كانت مختلفة عن التي نص عليها النظام، كالاتفاق على ان تكون الشهادة كتابية بدلاً من الشفوية، أو كاتفاقهم على إخضاع الإجراءات لمركز أو هيئة تحكيمية، حيث يصبح

(1) د. بند خالد الذيابي، التدابير الوقائية في دعوى التحكيم في النظام السعودي دراسة تحليلية، بحث محكم، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة عين شمس، 2021م، ص 10.

(2) د. رضا السيد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 46.

إعمالها واجباً تلتزم به هيئة التحكيم، على أن يتم احترام مبادئ التقاضي العامة،<sup>(1)</sup> فإن لم يتفقوا على قواعد للإثبات أو يحيلوا على قواعد معينة كان لهيئة التحكيم أن تختار الإجراءات التي تراها مناسبة بعد مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية ونظام التحكيم.<sup>(2)</sup> وتملك هيئة التحكيم وفقاً للنظام السعودي الأمر بوسائل التحقيق في الدعوى في كافة الوقائع المتعلقة بالمنازعة ومؤثرة فيها مادام جائزاً قبولها.<sup>(3)</sup>

عليه سنقسم هذا المبحث إلى عدد من المطالب فنعالج استدعاء الشهود والإجابة القضائية في مطلب أول، على أن نعالج تدخل القضاء بالمساعدة لطلب من بيده مستند في مطلب ثان، ثم نتناول في مطلب ثالث تعيين الخبير.

### المطلب الأول

#### استدعاء الشهود والإجابة القضائية

##### الفرع الأول

##### استدعاء الشهود

لهيئة التحكيم الاستماع إلى الشهود دون أن يحلفوا اليمين، وليس لهيئة التحكيم إلزام الشهود بالحضور حال امتناعهم عن الحضور أو عن الإدلاء بشهادتهم، لذلك فإن النظام أتاح الاستعانة بقضاء الدولة لإلزام الشاهد الممتنع بطلب من هيئة التحكيم سواء طلبته الهيئة من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب من أحد الخصوم، وحيث أن دور المحكمة المختصة بالمساعدة في ذلك ينحصر وفقاً للقانون المصري في إجبار الشاهد الممتنع عن الحضور أو الممتنع عن الإدلاء بالشهادة، حيث يجيز النظام لقضاء الدولة حال امتناع الشاهد عن الحضور رغم تكليفه تكليفاً صحيحاً أن يفرض عليه غرامة مالية وتتضاعف

(1) د. أحمد شرف الدين، قواعد التحكيم، الناشر المؤلف، 2007، ص 63.

(2) د. أحمد هندي، المشكلات العملية في نظام المرافعات الشرعية ونظام التحكيم السعودي، دار الجامعة الجديدة، 2008م، ص 141 وما بعدها.

(3) أنظر المادة 29 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم السعودي.

تلك الغرامة حال امتناعه للمرة الثانية، كما أن للقضاء في الأمور المستعجلة الأمر بإحضار الشاهد بالقوة، وهو ذات الحال إذا حضر الشاهد وامتنع عن الإدلاء بشهادته فللقضاء التدخل بالمساعدة لإجباره بناء على طلب هيئة التحكيم، ويتجسد ذلك الإيجاب في تغريم الشاهد الممتنع غرامة مالية، وكل ذلك يكون أمام هيئة التحكيم وليس أمام المحكمة المختصة، إذا يقتصر دور الأخيرة على التدخل بالمساعدة لإلزام الشاهد بالحضور أو الإدلاء بشهادته أمام هيئة التحكيم.<sup>(1)</sup>

ويكون طلب الشهود من الهيئة من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب من أحد المتخاصمين، وقد لا ترى هيئة التحكيم جدوى من طلب الشهود، في حين أن المتخاصمين ليس لهم تجاوز هيئة التحكيم إلى المحكمة المختصة لإلزام الهيئة بطلب شاهد رأت الهيئة أنه لا جدوى من طلبه، وليس للخصم حال رفض هيئة التحكيم لطلبه بطلب الشاهد إلا أن يطعن على الحكم بعد صدوره بالبطلان، استناداً إلى إخلال هيئة التحكيم بحقه في الدفاع. إلا أنه يجوز للأطراف في الحالات المستعجلة؛ اللجوء إلى المحكمة المختصة على استقلال بطلب وقتي يتضمن استدعاء الشاهد وفق الإجراءات النظامية لذلك، إذا خشي على الشاهد من أن يصيبه مكروه أو أن يغادر البلاد، إذ أن الطلب الوقتي لا يتعارض مع اتفاق التحكيم.<sup>(2)</sup>

وقد عالج المنظم السعودي تدخل القضاء بالمساعدة في إجراءات التحكيم كدعوة الشهود، وفق ما تراه لِحسن سير الإجراءات.<sup>(3)</sup> فإذا رأت هيئة التحكيم جدوى من طلب الشاهد فاستدعته ولم يحضر فلها الاستعانة بالمحكمة المختصة لاستدعائه، كما أنه يجوز في الأمور المستعجلة ومن يخشى فرصة الاستشهاد بشهادته، طلبه من الخصوم بدعوى

(1) د. رضا السيد عبدالحميد، مرجع سابق، ص 52.

(2) أنظر حكم المادة 14 من قانون التحكيم المصري.

(3) أنظر المادة 22 من نظام التحكيم السعودي الفقرة 3.

مستعجلة أمام المحكمة المختصة، كما أن لهيئة التحكيم الاستعانة أيضاً بالمحكمة المختصة لتحليف الشاهد عند الاقتضاء، وإلا قدرت ذلك عند الامتناع.<sup>(1)</sup>

وحيث أن حضور الشاهد قد يكلفه مصاريف ونفقات الطريق والإقامة وما يتطلبه للحضور إلى مقر هيئة التحكيم، للشاهد أن يطالب بتقدير مصروفات انتقاله ومقابل تعطيله ويعوض عنها ممن طلبه.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني

#### الإنابة القضائية

قد يقع موقع أحد إجراءات المنازعة القضائية التي تتطلبها المخاصمة؛ في مكان يبعد عن مكان الجهة ناظرة المنازعة - كسماع شهادة شاهد أو تحليف اليمين أو رأي خبير أو الاطلاع على بعض المستندات بيد من حائزها على أن يكونوا مقيمين في مكان بعيد - ما يستدعي الاستعانة بالمحكمة التي تقع في مقر ذلك الإجراء، وحيث أن هيئة التحكيم ليس لها أن تنيب أي جهة قضائية بشكل مباشر؛ لذلك عليها أن تطلب المساعدة من المحكمة المختصة للقيام بذلك الطلب.

وهذه النيابة إنما هي إجراء لتيسير الأعمال القضائية وتساهم في حسن سير إجراءات التحكيم، بل إنها من الإجراءات اللازمة التي تلجأ لها هيئة التحكيم لاستظهار الحقيقة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني

#### تدخل القضاء بالمساعدة لطلب من بيده مستند

لا تخفى أهمية الإثبات الكتابي في عموم المنازعات وخاصة التحكيمية، لذلك قد تطلبها الهيئة التحكيمية لاستظهار الحقيقة، وذلك المستند قد يكون تحت يد أحد

(1) أنظر المواد 81.72 من نظام الإثبات السعودي الصادر برقم م/43 وتاريخ 1443/05/26هـ.

(2) أنظر المادة 83 من نظام الإثبات السعودي، وأنظر المادة 23 الفقرة الأولى من نظام التحكيم السعودي.

(3) أنظر المادة 22 من نظام التحكيم السعودي في فقرتها 2.



الخصوم أو لدى الغير، ووفقاً لقانون التحكيم المصري إذا امتنع الخصم عن تقديم مستند تحت يده فليس للهيئة أي سلطة لإرغام ذلك الخصم كما لم يجر لها القانون طلب تدخل القضاء للمساعدة في طلب المستند الذي تحت يد الخصم كما لم يرتب القانون أي أثر على امتناع ذلك الخصم، وعليه ليس أمام هيئة التحكيم سوى إغفال ذلك المستند الذي امتنع الخصم عن تقديمه والمضي قدماً في باقي الإجراءات، وتنطبق ذات الأحكام على المستند الذي تحت يد الغير.<sup>(1)</sup> ويثور التساؤل حول مدى جواز اتفاق الأطراف على تدخل القضاء للمساعدة للحصول على أدلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل نرجع إلى القاعدة العامة والتي تقضي بأن قضاء الدولة هو القضاء الأصل، ولا يجوز للأطراف اللجوء إلى قضاء الدولة إذا سبق لهم الاتفاق على التحكيم في شرط أو مشاركة، كما لا يجوز لقضاء الدولة نظر المنازعة التي تتضمن اتفاق تحكيم، وعليه يجوز للأطراف الاتفاق على اللجوء إلى قضاء الدولة - رغم وجود اتفاق تحكيم - في مسائل معينة، ومنها طلب مساعدة قضاء الدولة في الحصول على أدلة.<sup>(2)</sup>

أما وفقاً للنظام السعودي قد أجاز النظام لهيئة التحكيم طلب المستند من الخصم أو الغير وفي حال رأت الاستعانة بقضاء الدولة فللهيئة أن تطلب تدخل المحكمة المختصة بالمساعدة في إجراءات التحكيم بما يحقق حسن سير العملية التحكيمية،<sup>(3)</sup> كطلبها الأمر بإحضار مستند تحت يد الخصم أو الغير، ولكن في حال امتنع الخصم أو الغير عن تقديم المستند الذي تحت يده أو تغييب عن الجلسة؛ فقد منح النظام لهيئة التحكيم إمكانية استئناف إجراءات التحكيم وإصدار الحكم دون ذلك المستند، استناداً إلى البينات الموجودة

(1) د. رضا السيد عبدالحميد، مرجع سابق، ص 57.

(2) د. هدى محمد عبدالرحمن، دور الحكم في خصومة التحكيم وحدود سلطته، دار النهضة العربية، 1997 ص 225.

(3) أنظر المادة 22 من نظام التحكيم السعودي في فقرتها الثالثة.

أمامها. (1) وعليه لا تسري أحكام الشطب كما هو الحال في نظام المرافعات الشرعية، بل تستأنف الهيئة التحكيمية عملها وتصدر حكمها حسب ما سبق تقديمه من الأطراف. (2)

### المطلب الثالث

#### تعيين خبير

أجاز قانون التحكيم المصري لهيئة التحكيم الاستعانة بخبير على أن يقدم تقريراً مكتوباً أو شفهيّاً يتم إثباته في محضر الجلسة، كما ألزم أطراف التحكيم التعاون مع الخبراء وتقديم ما يطلبونه من معلومات أو تمكينهم من فحص أي مستندات أو بضائع أو مال وكل ما يتعلق بالنزاع، وحيث قد يثور نزاع بين الخبراء وأطراف النزاع لذلك منح القانون لهيئة التحكيم صلاحية النظر في تلك المنازعات والفصل فيها، (3) غير أن الأطراف قد لا يتعاونوا مع الخبراء ويمتنعوا عن تقديم ما يطلبه منهم؛ نجد أنه ليس لهيئة التحكيم إجبار أي خصم على التعاون مع الخبير، كما لم ينص النظام على جواز طلب هيئة التحكيم من قضاء الدولة التدخل بالمساعدة لإجبار الخصم على التعاون معه الخبراء، رغم أن ذلك الإجبار متاحاً في قضاء الدولة، وحيث سبق أن رتب القانون آثاراً على امتناع الخصم من تقديم مستند تحت يده بأن جعل لهيئة التحكيم الاستمرار في العملية التحكيمية والحكم مكتفية بما لديها من معلومات، نجد أن القانون لم يرتب أي آثار على امتناع الخصم من التعاون مع الخبراء بأن يجعل لهيئة التحكيم الاستمرار أو على الأقل جعل ذلك الامتناع قرينة ضد الخصم الممتنع. (4)

(1) أنظر المادة 35 من نظام التحكيم السعودي.

(2) د. إبراهيم بن حسين الموجان، شرح نظام التحكيم، بدون دار نشر، 2020م، ص 224.

(3) أنظر المادة 36 من قانون التحكيم المصري

(4) د. رضا السيد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 64.

وقد أجاز المنظم السعودي أن يطلب الأطراف أو هيئة التحكيم ندب خبير،<sup>(1)</sup> كي يقدم تقريراً مكتوباً أو شفهياً ويثبت هذا التقرير في محضر الجلسة، وحيث يجوز ندب خبير أو أكثر لذلك يجب أن توضح هيئة التحكيم عدة أمور في قرار تصدره من تلك الأمور آلية عمل الخبراء حال تعددهم، حقوقهم وواجباتهم، والمدة الزمنية التي يتطلبها الندب وأتعابهم.<sup>(2)</sup> وقد لزم النظام الخصوم بالتعاون مع الخبير وتقديم ما يطلبه من معلومات أو معاينة أو فحص، وفي حال ثار نزاع بين أي من الخصوم وذلك الخبير فقد منح النظام لهيئة التحكيم سلطة الفصل بينهم بقرار غير قابل للطعن بأي طريق من طرق الطعن.<sup>(3)</sup>

### المبحث الثالث

#### طلب المساعدة من القضاء بشأن اتخاذ التدابير الوقائية

تمهيد وتقسيم:

التدابير الوقائية عديدة كسماع شهوداً يخشى عليهم، وكتدارك بضاعة يخشى جعلها بيد أمين عليها في أحد المخازن، وكتعيين حارساً على موجودات شركة، إلى غير ذلك من التدابير، وتلك التدابير يختلف وقت اتخاذها باختلاف الحاجة إليها؛ فمنها ما يكون قبل انعقاد الهيئة التحكيمية ومنها بعد الانعقاد، ومنها ما يتم اتخاذه أثناء سير العملية التحكيمية، وهذه التدابير الوقائية قد تأمر بها الهيئة التحكيمية وتطلب تدخل ومساعدة من المحكمة المختصة لاتخاذها (مطلب أول)، كما قد يتم اتخاذ التدابير الوقائية بتدخل مباشر من المحكمة المختصة دون أمر من الهيئة التحكيمية (مطلب ثاني)

(1) قد تتطلب إجراءات الدعوى التحكيمية لجوء الهيئة التحكيمية لخبراء متخصصين في أمور لا دراية لهم بها كالتعاملات الإلكترونية، أو الفنية طبية كانت أم هندسية أم حسابية إلى غير ذلك، كما قد تتطلب الإجراءات الوقوف على واقعة مادية يستدعي الوقوف عليها خبير مختص.

(2) أنظر المادة 12 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم.

(3) أنظر المادة 36 الفقرة 2 من نظام التحكيم.

## المطلب الأول

### اتخاذ التدابير الوقائية التي أمرت بها الهيئة التحكيمية

#### بتدخل ومساعدة من المحكمة المختصة

قد تختص الهيئة التحكيمية باتخاذ تدابير وقائية فيقابلها الخصم بالامتناع، لذلك لا بد أن نعرف متى تختص الهيئة التحكيمية باتخاذ التدابير الوقائية، وكيف تتم مواجهة الخصم الممتنع عن تنفيذ تلك التدابير.

#### الفرع الأول

##### اختصاص الهيئة التحكيمية باتخاذ التدابير الوقائية

تختص الهيئة التحكيمية باتخاذ التدابير الوقائية، غير أنه لا يجوز لها اتخاذها من تلقاء نفسها، إذ لا بد من اتفاق أطراف التحكيم عليها سلفاً في اتفاق التحكيم، على أن يكون ذلك الاتفاق صريحاً وغير ضمنيّاً، وحيث أن اتخاذ تلك التدابير قد يتطلب مصاريف ونفقات لتنفيذها؛ فقد نص القانون على تحميل تلك المصاريف والنفقات الخصم طالب تلك التدابير، ويبدو أن القانون قد فرض ذلك الضمان المالي حماية للخصم الآخر من الكيدية وتعويضاً للمضور.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني

##### تدخل المحكمة المختصة بالمساعدة لإلزام الممتنع عن تنفيذ التدابير الوقائية

قد تمارس الهيئة التحكيمية سلطتها بالأمر باتخاذ التدابير الوقائية فتقابل بامتناع الخصم عن تنفيذها، وهنا قد يقوم الخصم طالب اتخاذ التدابير بالطلب من هيئة التحكيم أن ينفذ التدبير الوقائي بنفسه على أن تحمل هيئة التحكيم كافة المصاريف والنفقات على الخصم الممتنع، إلا أن الخصم طالب اتخاذ التدبير الوقائي قد لجأ إلى

(1) المادة 24 من قانون التحكيم المصري، د. رضا السيد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 68.

المحكمة المختصة مباشرة بعد أن رفض خصمه التنفيذ؛ لتتدخل بالمساعدة وتلزم الخصم بتنفيذ التدبير الوقفي الذي سبق أن أمرت هيئة التحكيم باتخاذها. (1)

وتستمد هيئة التحكيم سلطتها لاتخاذ التدابير الوقفية من اتفاق الأطراف والتي لو خلا اتفاق الأطراف الصريح منها لما جاز لهيئة التحكيم اتخاذها، (2) فإذا أمرت بها وامتنع الطرف المتخذة ضده عن التنفيذ؛ فإن لهيئة التحكيم أن تمنح طالب الإجراء الوقفي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه، إضافة إلى أن لهيئة التحكيم أو من صدر في حقه الأمر الوقفي طلب تدخل المحكمة المختصة بالمساعدة لإلزام الطرف الممتنع. (3)

على العكس من الأحكام الوقفية حيث أن الأصل فيها أن هيئة التحكيم تستمد سلطتها من النظام وليس من اتفاق الأطراف، مالم يقيد بها الأطراف فتكون من سلطة المحكمة المختصة. (4) فإذا حكمت بها هيئة التحكيم فإن تلك الأحكام يتم تنفيذها من قبل المحكمة المختصة، (5) حيث يكون التنفيذ بطلب من هيئة التحكيم يقدم إلى المحكمة المختصة لتنفيذ الحكم الوقفي. (6) فإذا أمرت هيئة التحكيم باتخاذ الأوامر الوقفية فإنه لا يجوز للأطراف الطعن عليها ببطلان حكم التحكيم المنهي للخصومة كلها، وحيث أن اتخاذ التدابير الوقفية قد يتسبب بضرر للطرف الذي اتخذت ضده فإن لهيئة التحكيم أن تلزم طالبها بتقديم ضمان مالي يمكن به تعويض الطرف الآخر حال وقع عليه الضرر. (7)

(1) د. رضا السيد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 70.

(2) أنظر المادة 23 من نظام التحكيم السعودي.

(3) أنظر المادة 23 من نظام التحكيم السعودي.

(4) أنظر المادة 39/5 من نظام التحكيم السعودي.

(5) تنفذ المحكمة المختصة تلك الأحكام وتعاملها كما تنفذ الأحكام الجزئية رغم الاختلاف الكبير بينهما، فحين أن الأخيرة تفصل نهائياً في جزء من الخصومة ولا يمكن بعد إصداره تقييده أو التعديل عليه، فإن الأولى مجرد إجراء مؤقت يتم اتخاذه خشية وقوع ضرر أو على الأقل التقليل من ذلك الضرر، ومع ذلك يمكن التعديل على ذلك الحكم الوقفي أو حتى إلغاؤه قبل صدور حكم التحكيم.

(6) قضية رقم 3977/ق سنة 1436هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ التجارية، تطبيقاً لنص المادة 23 من نظام التحكيم التجاري السعودي.

(7) أنظر المادة 1/23 من نظام التحكيم السعودي.

## المطلب الثاني

### اتخاذ التدابير الوقائية بتدخل مباشر من المحكمة المختصة

#### دون أمر من الهيئة التحكيمية

يعد قضاء الدولة هو الاختصاص الأصيل لاتخاذ التدابير الوقائية التي تحفظ الحقوق، ونظراً لتفعيل دور القضاء الخاص أي التحكيم لما له من احتياج وأثر على السوق وما فيه من مزايا؛ فقد جعلته دول العالم ضمن تشريعاتها الوطنية، وعالجت سلطة القضاء الخاص باتخاذ التدابير الوقائية بشكل مشترك بينه وبين قضاء الدولة.

إن اتفاق التحكيم يقيد سلطة قضاء الدولة فيما يتعلق بنظر موضوع النزاع الذي اتفق أطرافه على إحالته للتحكيم، غير أن هيئة التحكيم عند نظرها موضوع النزاع وتطرقها لبعض الإجراءات التي تستدعي إلزام الخصوم أو الغير فإنها لا تملك سلطة إجبار وإلزام الطرف الممتنع من الخصوم أو الغير الأمر الذي يتطلب تدخل قضاء الدولة للمساعدة على اتخاذه، فإذا تدخل قضاء الدولة فإنه لن يتطرق لأي ما يتعلق بموضوع النزاع، وعليه إذا كان لزاماً على المحكمة المختصة الولوج إلى موضوع المنازعة امتنع عليها نظرها لأن اتفاق التحكيم قد قيد اختصاصها الأصيل.

وتعتبر التدابير الوقائية إجراء من الإجراءات التي قد تعترض الخصومة أثناء سير الدعوى، وهي إجراءات لا تفصل في موضوع النزاع بل ولا أثر لها عليه؛ فهي مجرد إجراءات يتم اتخاذاها بشكل مستعجل، لئيتفادى بها طالبها فوات منفعة أو وقت، إذ يتم بها الحفاظ على المراكز القانونية للأطراف، وعليه إذا استدعى الأمر تدخل المحكمة المختصة للتدخل بالمساعدة في تنفيذ تلك التدابير التي أمرت بها هيئة التحكيم وكان لزاماً لنظرها الولوج إلى موضوع المنازعة؛ امتنع على المحكمة المختصة نظرها كما سبق بيانه.

ولقد استقر القضاء الفرنسي<sup>1</sup>، على أن قيام شرط التحكيم لا يتعارض مع إمكانية اللجوء إلى قاضي الأمور المستعجلة، سواء من جانب الخصوم أو المحكمين، في حالات الاستعجال، وبشرط عدم المساس بالموضوع وذلك في شأن الإجراءات التحفظية، حتى ولو كان ذلك خلال إجراءات التحكيم، أي حتى ولو كانت إجراءات التحكيم قد بدأت<sup>2</sup>

هكذا تستدعي الضرورة تدخل قاضي المستعجلات كلما كان الإجراء المطلوب يستوجب اتخاذ ممارسة نوع من الإجبار والإلزام القانوني المحكّر من طرف السلطة القضائية، وهو ما يتوفر بالنسبة للأمر باتخاذ الحجز التحفظي، في هذا الصدد يجمع الاتجاه الفقهي، على أن اختصاص الهيئة التحكيمية، لا يؤثر على وظيفة قضاء المستعجلات لوجود دواعي عملية ناتجة عن حالة الاستعجال تبرر الإبقاء على اختصاص قاضي المستعجلات سيما وأن أوامره لا تمس الجوهر ولا تكتسب بالتالي أية حجية أمام الهيئة التحكيمية<sup>3</sup>

كما استقر الاجتهاد القضائي الفرنسي من أمد بعيد على إمكانية اللجوء إلى قاضي المستعجلات للحصول على إجراءات التحقيق في الدعوى مع قيام اتفاق التحكيم، ويمكن له قبل بداية مسطرة التحكيم وحتى في ظلها أن يأمر باتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على الأدلة علما أنه من الناحية المبدئية فإنه بمجرد وضع المحكمة التحكيمية يدها على النازلة موضوع الاتفاق

<sup>1</sup> - CASS.civ. 7 juin et 9 juillet 1972.rev.arb.1980.p.78 note courtea rault

أشار إليه منير عبد المجيد - قضاء التحكيم في منازعات التجارة الدولية - الطبعة الأولى 1995، المطبعة: دار المطبوعات الجامعية ص 150

<sup>2</sup> - منير عبد المجيد - قضاء التحكيم في منازعات التجارة الدولية - الطبعة الأولى 1995، المطبعة: دار المطبوعات الجامعية ص 150

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق

ومنح كذلك القانون النموذجي للتحكيم الذي وضعته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي سنة 1985 للمحكم اتخاذ الإجراءات الوقتية والتحفظية استناداً إلى المواد من 9 إلى 17، كما أن المشرع المصري، بمقتضى المادة 14 من قانون التحكيم المصري الصادر سنة 1994، حيث أجاز للطرفين الاتفاق على أن يكون لهيئة التحكيم بناء على طلب أحدهما صلاحية توجيه أمر إلى هيئة التحكيم لاتخاذ ما تراه مناسباً من تلك التدابير التي تقتضيها طبيعة النزاع وأن تطلب تقديم ضمان كاف لتغطية نفقة التدبير الذي تأمر به.

وتختلف الجهة المختصة باتخاذ التدابير الوقتية بحسب وقت طلبها، فإذا طلبت قبل بدء التحكيم فتكون من اختصاص المحكمة المختصة،<sup>(1)</sup> أما إذا طلبت بعد بدء إجراءات التحكيم فإن هيئة التحكيم هي الجهة المختصة باتخاذها إذا اتفق الأطراف على ذلك،<sup>(2)</sup> إلا أن السؤال يثور عن تحديد وقت بدء إجراءات التحكيم؟ هل يبدأ بمجرد أن يقدم أحد الأطراف طلب التحكيم، أم يبدأ التحكيم منذ تاريخ قبول التحكيم من أخصر محكماً في الهيئة التحكيمية المشكلة؟ فإن نظرنا من الناحية النظامية نجد أن التحكيم يبدأ بمجرد طلب الطرف للتحكيم، ولكن إذا نظرنا من الناحية العملية نجد أن هيئة التحكيم قد يستغرق تشكيلها وإجراءات اكتمالها مدة من الزمن قد تصل إلى شهر من تاريخ طلب الخصم للتحكيم، ونظراً لأن التدابير الوقتية وطبيعتها التي تتطلب سرعة التدخل خشية فوات منفعة أو وقت، لا تتناسب وتلك الفجوة التي قد يتخبط فيها الخصم طالب اتخاذ الإجراء المستعجل بين امتناع من قضاء الدولة لوجود اتفاق تحكيم وبين هيئة تحكيمية في انتظار اكتمال إجراءات تشكيلها، مما قد يسبب ضرراً لا يمكن التعويض عنه، وهو أشكال نأمل تداركه تنظيمياً،

(1) د. عادل خضر الزين احمد، نظام التحكيم السعودي الجديد معلقاً عليه تشريعاً وفقها، نشر المؤلف، 2015، ص109.

(2) د. محمود عمر محمود، نظام التحكيم السعودي الجديد، ط2، خوارزم العلمية، 2015م، ص114.



بحيث يبقى الاختصاص أصيلاً لقضاء الدولة لا يتقيد إلا منذ تاريخ اكتمال تشكيل الهيئة التحكيمية، وليس من تاريخ طلب الخصم للتحكيم.<sup>(1)</sup>

ويثور التساؤل مجدداً عن حالة بدء إجراءات التحكيم، مع خلو اتفاق التحكيم من منح الهيئة التحكيمية سلطة اتخاذ التدابير الوقائية؟ فمن الجهة المختصة بنظر تلك التدابير في تلك الحالة؟ والحقيقة أنه يبقى الاختصاص لقضاء الدولة لأنه اختصاصها الأصلي ولم يتم تقييده من قبل الأطراف.<sup>(2)</sup>

وبالنظر إلى نصوص نظام التحكيم السعودي نجد النظام في مادته 23 الفقرة الأولى والمتعلقة بمعالجة التدابير الوقائية خالياً من أي قيود يجب توافرها لاتخاذ هيئة التحكيم تلك التدابير كما فعلت الكثير من الأنظمة.<sup>(3)</sup>

#### النتائج:

- دور قضاء الدولة هو استثناءً على الأصل الاتفاقي للأطراف أي أنه دور احتياطي مساعداً ومسانداً للعملية التحكيمية.
- تبين نصوص نظام التحكيم أنه قد يتم تشكيل الهيئة التحكيمية بالمخالفة للنظام كأن يتم تشكيلها من عدد زوجي، أو تم تعيين محكم واحد لا تنطبق عليه الشروط التي يتطلبها النظام، وفي تلك الحالة هل قضاء الدولة هو المختص في معالجة تلك المخالفة؟ أم أن الاختصاص ينعقد لهيئة التحكيم؟
- قصر المنظم تقديم طلب تعيين المحكم على أطراف النزاع، ولم يجز تقديمه من قبل المحكمين المعيّنين، حيث ليس لهما صفة في تقديم الطلب.

(1) د. بندر بن خالد بن سليم الذبياني، التدابير الوقائية في دعوى التحكيم في النظام السعودي، بحوق ومقالات، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، جامعة عين شمس، كلية الحقوق، 2021م، ص 13.

(2) أنظر المادة 1/23 من نظام التحكيم السعودي.

(3) كخشية وقوع الضرر وعدم إمكانية جبره بالتعويض، المادة 17 من القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي (اليونسيترال).

- الإنابة القضائية وفق نظام التحكيم السعودي باقية على ما تم النص عليها ولم تتأثر بالتطورات الجديدة.
- هناك فجوة تتعلق بتاريخ بدء التحكيم من الناحية النظامية ومن الناحية العملية، فمن الناحية النظامية يبدأ التحكيم منذ تاريخ طلب أحد الخصوم للتحكيم، بينما من الناحية العملية فإن التحكيم لا يبدأ فعلياً إلا بعد تشكيل هيئة التحكيم والتي قد تستغرق إجراءات اكتمالها مدة تصل إلى ثلاثين يوماً.
- أن نظام التحكيم لم ينص على أية شروط تتعلق باتخاذ التدابير الوقائية كما فعلت الكثير من الأنظمة، وهو أمر قد يتعارض من الهدف من التحكيم الذي يتطلب السرعة في إجراءاته، مما يمكن أي طرف طلب هيئة التحكيم اتخاذ إجراءات وقائية قد لا تتحقق فيها الأهداف المنشودة، كخشية الضرر أو عدم إمكان جبر الضرر بالتعويض.

#### التوصيات:

- تدخل المنظم لتنظيم مسألة الإنابة القضائية بما يسمح لهيئة التحكيم الطلب من المحكمة المناوبة بشكل مباشر.
- الإنابة القضائية وفق نظام التحكيم السعودي تتطلب المزيد من التنظيم وفق التطورات الجديدة.
- منح هيئة التحكيم الحق في طلب اجبار الخصم الممتنع عن التعاون مع الخبراء.
- معالجة الفجوة التنظيمية المتعلقة بتاريخ بدء التحكيم فيما يتعلق باتخاذ إجراءات التدابير الوقائية، بحيث يبدأ التحكيم من تاريخ اكتمال تشكيل الهيئة التحكيمية وليس من تاريخ طلب الخصم التحكيم.
- إضافة شروط يجب توافرها في التدابير الوقائية لكي يتم الأمر بها من قبل هيئة التحكيم، فتركها مطلقة بلا شروط يفتح المجال للخصم الذي يريد الإضرار بخصمه.

## المراجع

- 1) أنظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 156 وتاريخ 1433/05/17هـ، والمادة العاشرة من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 541 وتاريخ 1438/08/26هـ.
- 2) رضا السيد عبد الحميد - مسائل في التحكيم - 2003 - دار النهضة العربية - القاهرة.
- 3) أنظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي.
- 4) أنظر المادة 36 من اللائحة التنفيذية لنظام المرافعات السعودي.
- 5) أنظر المادة 17 من نظام المحاكم التجارية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 511 وتاريخ 1441/08/14هـ.
- 6) أنظر المواد 18، 19 من نظام التحكيم السعودي.
- 7) أنظر المادة 18 من نظام التحكيم السعودي.
- 8) د. إبراهيم أحمد إبراهيم، التحكيم الدولي الخاص، دار النهضة العربية، ط 2، 1997م، ص 24. وانظر المادة 15 من نظام التحكيم السعودي
- 9) انظر المادة 15 الفقرة الثانية من نظام التحكيم السعودي
- 10) د. احمد هندي، المشكلات العملية في نظام المرافعات الشرعية ونظام التحكيم السعودي، دار الجامعة الجديدة، 2008م.
- 11) د. رضا السيد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 39، وأنظر المادة 4 من نظام التحكيم السعودي.
- 12) أنظر المادة 10 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم السعودي.
- 13) د. بند خالد الذيابي، التدابير الوقائية في دعوى التحكيم في النظام السعودي دراسة تحليلية، بحث محكم، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامعة عين شمس، 2021م.
- 14) د. أحمد شرف الدين، قواعد التحكيم، الناشر المؤلف، 2007م.
- 15) د. احمد هندي، المشكلات العملية في نظام المرافعات الشرعية ونظام التحكيم السعودي، دار الجامعة الجديدة، 2008م.
- 16) أنظر المادة 29 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم السعودي.
- 17) أنظر حكم المادة 14 من قانون التحكيم المصري
- 18) أنظر المادة 22 من نظام التحكيم السعودي الفقرة 3.
- 19) أنظر المواد 72، 81 من نظام الاثبات السعودي الصادر برقم م/43 وتاريخ 1443/05/26هـ.

- (20) أنظر المادة 83 من نظام الاثبات السعودي، وأنظر المادة 23 الفقرة الأولى من نظام التحكيم السعودي
- (21) أنظر المادة 22 من نزام التحكيم السعودي في فقرتها 2.
- (22) د. هدى محمد عبدالرحمن، دور المحكم في خصومة التحكيم وحدود سلطته، دار النهضة العربية، 1997
- (23) أنظر المادة 22 من نظام التحكيم السعودي في فقرتها الثالثة.
- (24) أنظر المادة 35 من نظام التحكيم السعودي.
- (25) د. إبراهيم بن حسين الموجان، شرح نظام التحكيم، بدون دار نشر، 2020م.
- (26) أنظر المادة 36 من قانون التحكيم المصري.
- (27) أنظر المادة 12 من اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم.
- (28) أنظر المادة 36 الفقرة 2 من نظام التحكيم.
- (29) أنظر المادة 23 من نظام التحكيم السعودي.
- (30) أنظر المادة 39 /5 من نظام التحكيم السعودي.
- (31) قضية رقم 3977/ق سنة 1436هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ التجارية، تطبيقاً لنص المادة 23 من نظام التحكيم التجاري السعودي.
- (32) أنظر المادة 1/23 من نظام التحكيم السعودي.
- (33) منير عبد المجيد - قضاء التحكيم في منازعات التجارة الدولية- الطبعة الأولى 1995، المطبعة: دار المطبوعات الجامعية.
- (34) د. عادل خضر الزين احمد، نظام التحكيم السعودي الجديد معلقاً عليه تشريعاً وفقها، نشر المؤلف، 2015م.
- (35) د. محمود عمر محمود، نظام التحكيم السعودي الجديد، ط2، خوارزم العلمية، 2015م.
- (36) د. بندر بن خالد بن سليم الذبياني، التدابير الوقائية في دعوى التحكيم في النظام السعودي، بحوق ومقالات، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، جامعة عين شمس، كلية الحقوق، 2021م.
- (37) أنظر المادة 1/23 من نظام التحكيم السعودي.
- (38) كخشية وقوع الضرر وعدم إمكانية جبره بالتعويض، المادة 17 من القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي (اليونسيترال).
- 39) CASS.civ. 7 juin et 9 juillet 1972.rev.arb.1980.

أثر التسويق الداخلي في كفاءة رجال البيع، دراسة حالة : شركات الاتصالات

في المملكة العربية السعودية

The impact of internal marketing on the efficiency of salesmen, a case study: Telecom companies in the Kingdom of Saudi Arabia

الباحث

عبد العزيز علي عبد الله القحطاني

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التَّعَرَّف على أثر التسويق الداخلي في كفاءة رجال البيع، دراسة حالة: شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ قام الباحث بتطوير أداة جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة مكونة من (40) فقرة، بالاعتماد على أسلوب المعاينة القصدية الملائمة، تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على (500) موظف وموظفة من العاملين في قطاع المبيعات في شركات الاتصالات السعودية، تم استرجاع (417) منها قابلة للتحليل، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج (SPSS)؛ لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ المتوسط الحسابي لمحور "التسويق الداخلي" (3.828) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور كفاءة رجال البيع (3.78) من وجهة نظر عينة الدراسة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة ومنفردة (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية) في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية. أوصت الدراسة باستمرار شركات الاتصالات السعودية بتنمية بُعد الاتصالات الداخلية من خلال تقديم اتصالات ذات اتجاهين للحصول على التغذية الراجعة من رجال البيع، وضرورة تطوير برامج الحوافز والمكافآت لرجال البيع الذين يحققون أداء متميز لزيادة انتماءهم وولاءهم للشركة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، رجال البيع، شركات الاتصالات السعودية.

## **The impact of internal marketing on the efficiency of salesmen, a case study: Telecom companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Researcher**

**Abdulaziz Ali Abdullah Al-Qahtani**

**King Khalid University**

### **Abstract**

The study aimed to identify the impact of internal marketing on the efficiency of salesmen in Saudi telecom companies, To achieve the objectives of the study, it relied on the analytical-descriptive approach as the researcher developed a tool for collecting study data through a questionnaire consisting of 40 items, depending on the appropriate In an intentional sampling method, the study tool (questionnaire) was distributed to 500 male and female employees working in the sales sector in Saudi Telecom companies, 417 of which were retrieved and subject to analysis. The study used appropriate statistical methods through the (SPSS) program for data analysis. The study reached a set of results, the most important of which are: The mean of "internal marketing" was (3.828) from the point of view of the study sample, and the mean of the axis of salesmen's efficiency was 3.788 from the point of view of the study sample. Internal marketing dimensions such as employee empowerment, training, incentives, and internal communications have a statistically significant impact (both collectively and individually) on increasing the efficiency of salespeople in Saudi telecom companies. The study recommended that Saudi Telecom companies continue to develop the internal communication dimension by providing two-way communications to obtain feedback from salesmen, and designing incentive and reward programs for salesmen who achieve outstanding performance to increase their affiliation and loyalty to the company.

**Keywords:** internal marketing, salesmen, telecom companies.

## مقدمة :

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بشكل أكبر في المنظمات الخدمية، وتقوم فكرته على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية التسويق الخارجي بها، ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة تسويقية لإدارة المنظمة؛ تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يدركون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها، وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا الزبون الخارجي من جهة، ومن جهة أخرى التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة الزبون الخارجي، ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع الزبون الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد أكبر مع العاملين بها، وهذا يعني أن فكرة التسويق الداخلي لتقديم الخدمات تجد بأن هناك نوعين من الزبائن؛ زبائن داخليون، وهم العاملون داخل المنظمة. وزبائن خارجيون وهم المستفيدون من الخدمة، ولكي تصل المنظمة إلى الزبائن الخارجيين يجب الاهتمام بالزبائن الداخليين الذين هم الوسيلة للوصول إلى الزبائن الخارجيين، إن رسالة التسويق الداخلي هي إشعار الزبون الداخلي بأهميته داخل المنظمة، وتنمية قدراته ومهاراته لكي يكون قادراً على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبون الخارجي الذي بدوره يحقق الربحية. لذلك فإن التبادل والاتصال الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها من منظور التسويق الخارجي، ولهذا فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين الذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة في شتى مجالاتها خصوصاً لمن يمثلون المنظمة أمام الزبائن الخارجيين ألا وهم رجال البيع. ويعد رجال البيع هم موظفو الخط الأمامي للشركات، حيث يعدون حلقة الوصل الأولى بين الشركة وعملائها المستهدفين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الفئة من الموظفين تعبر عن العوائد

والايرادات للشركات، لاسيما الشركات الخدمية، التي يعد الأفراد أحد عناصر مزيجها التسويقي الذي يؤثر بشكل مباشر على الزبائن ورضاهم. ويعد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية من أكثر الأسواق نمواً، والأكبر في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث قدر حجم سوق الاتصالات في المملكة بـ 70 مليار ريال سعودي لعام 2021 (دراسات، 2021)، ومن هذا المنطلق ولأن التسويق الداخلي على الكوادر البشرية ويعتبر كل العاملين بالشركة زبائن داخليين ومنهم رجال، ويسعى لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداؤهم ورفع كفاءتهم (بنعمر، 2022)، فقد برزت الحاجة لهذه الدراسة.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد قطاع الاتصالات السعودي هو سوق احتكار قلة من خلال ثلاث شركات تستحوذ على معظم سوق الاتصالات النقالة، وتعد شركة الاتصالات السعودية (STC) هي الرائدة بحصة سوقية تقدر بحدود 47%، تليها شركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) بحصة 30% من السوق، ولدى شركة زين للاتصالات/ السعودية حصة سوقية بحدود 21%، فيما يتم تقاسم باقي الحصص بين شركتي اتحاد عذيب للاتصالات (GO)، وشركة سلام للاتصالات (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2022). هذا النوع من الأسواق (احتكار القلة) يوجه الشركات لاتباع استراتيجية القيادة السعرية في السوق لتكون هي صاحبة النفوذ الأقوى في السوق، وخصوصاً الشركات الخدمية منها، التي يجب عليها الاهتمام بالتسويق الداخلي؛ لأن موظفي الخط الأمامي خصوصاً وكل موظفي الشركة الخدمية عموماً يلعبون دوراً محورياً في تحقيق رضا الزبون الخارجي وبالتالي أهداف الشركة، فهم محدد رئيسي لاستمرار علاقة الزبون مع الشركة الخدمية، وبالتالي كسب ولائه لها لذلك يكتسب التسويق الداخلي أو ثقافة الخدمة أهمية كبيرة في الشركات الخدمية (المجني، 2020). وقد حدد (Mohammad et al, 2020: Tripathi & )



(Mishra, 2022) أبعاد التسويق الداخلي بأنها (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية)، ولأن رجال البيع هم أهم موظفي الخط الأمامي للشركات؛ فالشركات الكبيرة والناجحة تولي اهتماماً كبيراً بتحسين أداء البيع الشخصي، وإيجاد علاقة جيدة ومستمرة بين رجل البيع والزبون بصفة أن رجل البيع على اتصال مباشر مع الزبون فيستطيع أن يؤثر فيه ويحثه على الشراء، وقد يلعب مستوى الخدمة التي يقدمها رجل البيع للزبون دوراً كبيراً في ذلك، فالبيع الشخصي أصبح اليوم أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها الشركات في تحسين علاقاتها مع عملائها، ونظراً لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع الزبائن، فإن الكثير من الشركات أخذت تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء الذي لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل ليعكس صورة إيجابية عن الشركة (سرار وشيلق، 2021). تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التسويق الداخلي في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات

السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تمكين الموظفين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية؟
2. ما أثر التدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية؟
3. ما أثر الحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية؟
4. ما أثر الاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات

السعودية؟

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما :

#### الأهمية العلمية :

يأمل الباحث بأن تساهم نتائج الدراسة بتزويد إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات السعودية بأساليب رفع كفاءة رجال البيع لديها، مما يحسن من مركزها التنافسي، كما يحظى موضوع التسويق الداخلي بأهمية واضحة خصوصاً، في ظل انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، لذلك فقد تعدّ نتائج هذه الدراسة وسيلة للتعرف على أدوات التسويق الداخلي للحفاظ على الموظفين المتميزين في الشركات.

#### الأهمية العملية :

تظهر أهمية الدراسة عملياً من نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار في شركات الاتصالات للتعرف على أبعاد التسويق الداخلي وتطبيقها لرفع مستوى موظفيها، وخصوصاً موظفي الخط الأمامي، كما تكمن أهمية الدراسة من خلال العلاقة التي قد تظهر بين التسويق الداخلي وكفاءة العمل، مما يساهم في تعريف أصحاب القرار في الشركات بأساليب رفع مستوى الأداء في هذه الشركات.

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة للتعرف إلى :

1. أثر أبعاد التسويق الداخلي في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.
2. أثر تمكين الموظفين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.
3. أثر التدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.
4. أثر الحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.
5. أثر الاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

## فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

H0 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية) في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين الموظفين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

H03 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

H04 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات

السعودية.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- التسويق الداخلي: يُعرف التسويق الداخلي بأنه " استراتيجية وآلية تضع مجموعة من السياسات التنظيمية التي تعدّ موظفي المنظمة كزبائن يتم الاعتناء بهم وتشخيص احتياجاتهم، وبالتالي تزويدهم بمجموعة من البرامج التي تستهدف التطوير المهني والوظيفي. (Mohammad et al, 2020) " وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه مجموعة الجهود التي تقوم بها شركات الاتصالات السعودية بهدف كسب رضا الموظفين للرفع من مستوى كفاءتهم.

- تمكين الموظفين: يعرف بأنه "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء الشركة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة" (قاسمي وضيف، 2017)، وتعرفه الدراسة إجرائياً على أنه " ما وضعته شركات الاتصالات السعودية من إجراءات تهدف لتعزيز ثقة رجال البيع بأنفسهم، وإتاحة قدر من الحرية للتفاوض مع الزبائن والتصرف لتحقيق أهدافها."
- التدريب: هو "عملية تطوير المهارات والكفايات المطلوبة للموظفين في حقل العمل لتحقيق نتائج عالية" (شتاتحة، 2019)، وتعرفه الدراسة إجرائياً على أنه " كافة العمليات التي تقوم بها شركات الاتصالات السعودية؛ بهدف تنمية وتطوير مهارات رجال البيع ورفع كفاءتهم في العمل من خلال إخضاعهم لبرامج ممنهجة ومخططة."
- الحوافز: هي "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (لعجال، 2020)، وتعرفها الدراسة إجرائياً على أنها " كافة الأنظمة التي وضعتها شركات الاتصالات السعودية؛ بهدف التأثير على سلوكيات رجال البيع لديها، ورفع مستوى كفاءتهم من خلال إثارة دوافعهم الداخلية لتقديم أفضل أداء ممكن."
- الاتصالات الداخلية: هي "جميع الاتصالات الرسمية، وغير الرسمية التي تتم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة" (Khalid & ul-Hadi, 2021) ، وتعرفه الدراسة إجرائياً على أنها "كافة القنوات التي تتيحها شركات الاتصالات السعودية؛ بهدف التواصل بين رجال البيع والإدارة."
- كفاءة رجال البيع: هي "تكليف لمجموعة من الأشخاص من داخل الشركة تكون مهمتهم الأساسية زيادة أعداد الزبائن الحاليين أو الزبائن المرتقبين، أو من خلال بعض المهام المناطة بهم من خلال استقبالهم في شركاتهم، أو في نقاط البيع الخاصة

بالشركة؛ بهدف تقديم الخدمات البيعية بكافة جوانبها" Cheikhrouhou & (Khoufi, 2022)، وتعرفه الدراسة إجرائياً على أنه "قدرة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية على تحقيق أهدافهم البيعية في إتمام صفقات البيع حسب الهدف البيعي المحدد لهم".

#### حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر التسويق الداخلي في كفاءة رجال البيع لدى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصر تنفيذ هذه الدراسة على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: اقتصر تنفيذ هذه الدراسة على رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة :

##### مفهوم التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في أواخر السبعينيات في الولايات المتحدة كأحد الأدوات التي تؤكد على أن الشركات يجب أن تقدر موظفيها وتحترمهم، واعتبارهم زبائن داخليين، ومن خلال هذا المفهوم يتم تطبيق نهجاً تسويقياً في إدارة جميع الأنشطة التفاعلية داخل الشركة لبناء توجه الموظف نحو الزبائن وخلق بيئة داخلية أكثر كفاءة، فالموظفون هم زبائن داخليون، وأن الوظائف والمهام التي يؤديونها هي منتجات داخلية، يجب أن تركز عليها المنظمة. وبالتالي، فإن تحديد احتياجات ومتطلبات الموظفين، والتركيز عليها، وإعطائها عناية خاصة هي أولويات المنظمات الخدمية Bruin- (Renolds et.al., 2015)، ويعرف التسويق الداخلي على أنه "تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات

عالية من الرضا لدىهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين" (جنادي، 2017)، كما يعرف بأنه "عدّ العاملين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن لتحقيق أهداف الشركة" (بن سديرة، 2021)، وهذه التعريفات توضح أنّ التسويق الداخلي يتعامل مع الموظفين كزبائن للشركة، وأنهم محور عمل الشركة كونهم ومن خلالها تنطلق الشركة في أعمالها لإرضاء الزبائن الخارجيين، كما تم تعريف التسويق الداخلي على أنه " مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، والحرص على التزام كل موظف في الشركة وخاصة الإدارة العليا بمبادئ التسويق المناسبة" (Nasef, 2022). بناء على التعريفات السابقة فقد عرفت الدراسة الحالية التسويق الداخلي على أنه مجموعة الجهود التي تقوم بها شركات الاتصالات السعودية؛ بهدف كسب رضا الموظفين للرفع من مستوى كفاءتهم.

#### أبعاد التسويق الداخلي:

يشير (Ramos, 2018) إلى أنّ أبعاد التسويق الداخلي هي (الرضا الوظيفي، وفهم الفروق بين الموظفين، والتدريب، والتنسيق بين الوظائف، والتكامل والتحفيز، والالتزام التنظيمي للموظفين)، ويرى (Khalid & ul-Hadi, 2021) أنه يمكن إضافة العدالة المعلوماتية وفرص التنمية كأبعاد للتسويق الداخلي مع تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية، والتي اتفقت مع (Mohammad et al, 2020) (Tripathi & Mishra ( 2022)، ويرجع هذا الاختلاف في تحديد أبعاد التسويق الداخلي إلى الطريقة التي ترغب فيها الشركات في رفع كفاءة الموظفين لديها، وأيضاً إلى الدراسات المختلفة التي تناولت هذا المفهوم في القطاعات الخدمية وغير الخدمية، فليس خفياً على أحد أن الشركات اليوم أصبحت تعمل في بيئة أكثر تنافسية من السابق، مما يملئ على كافة الشركات ضرورة المبادرة لاستخدام كل ما هو متاح من المفاهيم الإدارية

المعاصرة، التي تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل، ومن هذه المفاهيم، مفهوم التسويق الداخلي بكافة أبعاده، والذي على الرغم من أهميته المتبثقة عن كونه يوجه الأنظار نحو العلاقة التبادلية بين المنظمة والموارد البشري الذي يعدّ من أهم موارد المنظمة وخاصةً الخدمة منها، إلا أنّ هناك غموض في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والجوانب المختلفة للأداء (بيرم، 2016)، ووترى الدراسة أنّه ولتحقيق أهدافها فقد اعتمدت على الأبعاد التالية للتسويق الداخلي وهي:

1- تمكين الموظفين.

2- التدريب.

3- الحوافز.

4- الاتصالات الداخلية.

1- تمكين الموظفين:

يعرف تمكين الموظفين على أنه "تقنية إدارية معاصرة، تقوم على الثقة المتبادلة بين الرئيس و الرؤوسين، وتؤكد على منح الرؤوسين درجة من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأنشطة التي يقومون بها، وذلك عن طريق تزويدهم بالدعم الإداري والصلاحيات و المعلومات المطلوبة لأداء أنشطتهم" (بيرم، 2016)، كما يعرف بأنه "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء الشركة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير، وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة" (قاسمي وضيف، 2017)، ومن خلال التعريفات السابقة استنتجت الدراسة أنّ تمكين الموظفين يعمل على تحقيق آثار داخلية في نفسية الموظف، تدفعه للعمل أكثر في إطار جماعي أو فردي، من خلال إزالة كل المشاكل والحدود التي تحول دون تحقيق الفعالية في العمل، ويمكن تعريف تمكين الموظفين على أنّه " ما وضعته شركات الاتصالات السعودية من إجراءات تهدف

لتعزيز ثقة رجال البيع بأنفسهم، وإتاحة قدر من الحرية للتفاوض مع الزبائن والتصرف لتحقيق أهدافها".

## 2- التدريب:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب، ومن أهم تلك التعريفات أنه "عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء الموظف من خلال إكسابه المهارات اللازمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعلم والتعليم استجابة للمتغيرات، وحاجات المجتمع" (قحوان، 2019)، وهو "عملية تطوير المهارات والكفايات المطلوبة للموظفين في حقل العمل لتحقيق نتائج عالية" (شتانحة، 2019)، وتتفق الدراسة مع التعريف الأخير لأنه الأقرب للدراسة، وعرفت التدريب إجرائياً على أنه "كافة العمليات التي تقوم بها شركات الاتصالات السعودية بهدف تنمية وتطوير مهارات رجال البيع ورفع كفاءتهم في العمل من خلال إخضاعهم لبرامج ممنهجة، ومخططة".

## 3- الحوافز:

الحوافز هي " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (لعجال، 2020)، وهي "مجموعة الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها؛ وذلك بهدف إثارة الدوافع، وإشباع الحاجات، والرغبات الإنسانية لدى العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك مع مراعاة متغيرات البيئة المحيطة" (بيرم، 2016)، كما تعرف بأنها " الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتعديل سلوك الأفراد في المنظمة، من خلال التأثير على حاجاتهم، وخلق الدافع لديهم بالشكل الذي يوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (Breunig , et al , 2014)، بناء على التعريفات السابقة؛ فقد عرفت الدراسة الحالية الحوافز إجرائياً على أنها " كافة الأنظمة التي وضعتها شركات الاتصالات



السعودية بهدف التأثير على سلوكيات رجال البيع لديها، ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اثاره دوافعهم الداخلية لتقديم أفضل أداء ممكن".

#### 4- الاتصالات الداخلية :

يشير مفهوم الاتصالات الداخلية فيشير إلى "عملية تبادل الأفكار والمعلومات داخل المنظمة" (Ali, 2016)، وهو "جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة" (Khalid & ul-Hadi, 2021) ، وعرفه بيرم (2016) على أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين كافة الأطراف داخل المنظمة، وذلك باستخدام لغة مفهومة وقنوات اتصال معينة، بغية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة"، وتعرفه الدراسة إجرائياً على أنه كافة القنوات التي تتيحها شركات الاتصالات السعودية؛ بهدف التواصل بين رجال البيع والإدارة.

#### مفهوم البيع الشخصي وأهدافه :

يعرف البيع الشخصي على أنه "عملية البحث عن زبائن لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات واقتناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وامكاناتهم الشرائية" (Cheikhrouhou & Khoufi, 2022)، وهو "عملية إخبار الزبون المنتظر واقتناعه بشراء السلع والخدمات- وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين رجل البيع والزبون في إطار من التبادل، وطرح الاستفسارات من الزبون والإجابة عليها من رجل البيع (Barroca, 2018). وقد عرف أيضاً على أنه "عملية اتصال شخصية بين طرفي التعامل لتبادل المعلومات والسلع والخدمات والأموال التي بواسطتها يتحقق تبادل المنافع لجميع الأطراف، بالإضافة لأنه يمثل عملية حل مشكلات الزبون أو إشباع احتياجاته من خلال الخدمات المقدمة من قبل رجل البيع الذي يعدّ مستشاراً للزبائن(عزوز وعمارة، 2019).

## كفاءة رجال البيع:

- تظهر كفاءة رجال البيع من خلال اتصالاتهم المباشرة مع الزبائن حيث إنهم يساهمون في:
- بيع المنتجات، وبالتالي تحويل هذه المنتجات إلى سيولة مالية لتمويل دورات بيع متتالية مما يعني زيادة قيمة العائد على الاستثمار، وكذلك هم واجهة الشركة أمام الزبائن.
  - دراسة السوق، والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع للمراحل البيعية القادمة.
  - يعد رجال البيع في أي شركة من مقاييس وضع الشركة التنافسي، ويقدمون إرشادات ومقترحات للتطوير والتحسين.
- وتوجد العديد من المهام الخاصة برجال البيع كالتنبؤ بالطلب، والاتصال مع الزبائن، وإتمام عملية البيع، وكذلك البيع، وخدمات ما بعد البيع.

## الدراسات السابقة:

أجرى بنعمر (2022) دراسة بعنوان " أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تبني أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، وتناولت الدراسة خمسة أبعاد للتسويق الداخلي متمثلة في (التوظيف، وتمكين الموظفين، والتدريب، والمكافآت والحوافز، والاتصال الداخلي)، وواعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (التوظيف، والتدريب، والمكافآت والحوافز، والاتصال الداخلي) على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، وأن بعد تمكين الموظفين ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التسويق الداخلي ببرامجه وسياساته وإبراز أهميته للعاملين، وضرورة التركيز على أبعاد التسويق الداخلي، وعلى وجه الخصوص التوظيف والتدريب والتحفيز لضمان تقديم أفضل الخدمات، كما قام بلة

وعزيزي (2022) بإجراء دراسة بعنوان " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة" هدفت للبحث في أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بين الالتزام التنظيمي للعاملين والتسويق الداخلي، ووجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين؛ ووجود أثر إيجابي للمعلومات التسويقية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين؛ وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية، والاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق التمكين الإداري للعاملين في المنظمة محل الدراسة، كما قام (Nasef, et al (2022 بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على الابتكار في الفنادق، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة لاختبار فرضية الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي على الابتكار. وأوصت الدراسة بالحفاظ على المستوى الذي تم تحقيقه من خلال اعتماد التسويق الداخلي، وزيادة تحسين الابتكار في الفنادق الخاضعة للمسح، وزيادة الاهتمام الفندقية لأقسام الفنادق بأقسام البحث والتطوير وإعطائها الأهمية المناسبة لتقديمها وتحسينها، والاهتمام بالقدرات البشرية في الفنادق لتمكينها من الابتكار والتفكير الاستراتيجي لأنها العنصر الأهم والأساسي في دورة حياة الفندق، وزيادة اهتمام الفنادق بأنواع استراتيجية التسويق حيث إنها من الأدوات الأساسية التي تساعد في تقديم منتجات وخدمات جديدة، أما دراسة Tripathi & Mishra (2022) فقد سعت للبحث في تأثير التسويق الداخلي على السلوك الأخلاقي لموظفي المبيعات في قطاع السلع الاستهلاكية بالاعتماد على المنهج التجريبي، والمجموعات التجريبية والضابطة كمصدر لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى أن تمكين الموظفين،

والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوك الأخلاقي لرجال البيع، وتؤثر الحوافز بشكل إيجابي على الوعي الأخلاقي لديهم، وأوصت الدراسة باستخدام هذه النتائج كمبدأ توجيهي من قبل قطاع السلع الاستهلاكية لغرس الثقافة الأخلاقية وتقليل فرص رجال البيع الذين يغمسون في السلوك غير الأخلاقي، ودراسة (Khalid & ul-Hadi, 2021) كانت قد هدفت لتطوير نموذج مفاهيمي يسعى إلى بحث العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الموجه للزبون: نظرية التبادل الاجتماعي، وتم رسم النموذج من خلال النظر في خصوصيات صناعة التعليم العالي حول كيفية تحقيق الأداء الموجه للزبائن أو السلوك الموجه نحو الزبائن بين أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة الهوية التنظيمية كمتغير وسيط لهذه العلاقة والتي تعد الأكثر صلة بالتأثير على السلوك الموجه للزبائن، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، والدراسات السابقة كمصدر للبيانات، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج سيكون مفيداً للغاية لإدارة مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع الباحثين للمنهج التجريبي لمصادقة النموذج المحدد وتوسيع مجال التسويق الداخلي والسلوك الموجه نحو الزبائن ليس فقط في التعليم العالي في القطاع العام ولكن لمنظمات الخدمات العامة والخاصة الأخرى، كما سعت دراسة (Mohammad et al, 2020) لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي على نية الموظفين ترك العمل: دراسة عن المستشفيات الخاصة في الأردن، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، وبرامج التدريب، والحوافز، والدعم الإداري، والاتصالات الداخلية) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على نية الموظف للمغادرة، وأوصت الدراسة بتعزيز اعتماد البرامج التدريبية من خلال تقديم دورات تدريبية خارجية وداخلية، وتشجيع الموظفين على تبادل خبراتهم مع بعضهم بعضاً، وتفعيل أنظمة تمكين الموظفين في التحسين وتسريع الخدمات المقدمة للمرضى، وتمكين

الموظفين للعمل بنقطة تامة، كما قام (Sarker et, al., (2018) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين عوامل التسويق الداخلية ورضا الموظفين في قطاع البيع بالتجزئة في بنغلاديش، بالاعتماد على المنهج التاريخي، توصلت إلى أنه كلما كانت ممارسة التسويق الداخلي بكافة أبعاده (التدريب والتطوير، والدعم التنظيمي، والأجور والمكافآت، وسياسة الاحتفاظ) أقوى؛ كان مستوى رضا رجال البيع أفضل، وأن معاملة المنظمة الموظفين كزبائن داخليين يمنحهم الفرص لتطوير أنفسهم، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات الحرص على توفير فرصة الترقية وردود الفعل المتكررة إلى جانب ضمان بيئة عمل صحية لرجال البيع، وأن يحصلوا على حوافز مالية من خلال تقديم المكافآت والعمولات وما إلى ذلك لزيادة مستوى الرضا لديهم.

#### منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالتسويق الداخلي وكفاءة رجال البيع، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك؛ لتغطية الجانب النظري من الدراسة، ومنهج البحث الميداني والذي تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة رجال البيع العاملين في شركات الاتصالات السعودية، والبالغ عددها (5) شركات هي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي)، وشركة زين للاتصالات/ السعودية، وشركة اتحاد عذيب للاتصالات (GO)، وشركة سلام للاتصالات (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2022)،

ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة، واستناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2016) الذي أشار بأن عينة الدراسات من (30-500) مفردة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة القصدية الملائمة، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على (500) موظف وموظفة من العاملين في قطاع المبيعات في هذه الشركات، من خلال رابط الكتروني (Google Form)، وتم استرجاع (436) منها، وتم استبعاد (19) غير صالحة وغير مكتملة البيانات، واعتمدت (417) وبنسبة (83.4%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً بحسب ما أشار (Yun & Trumbo, 2000).

#### أداة الدراسة ووصفها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة (Mohammad et al, 2020: Khalid & ul-Hadi, 2021: Tripathi & Mishra, 2022)، تم صياغة أداة لقياس أثر التسويق الداخلي في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة كما في الجدول (1):

الجدول (1) أداة الدراسة

المحور	تسلسل الفقرات	المقياس
المعلومات الشخصية	4 فقرات	اختيار من متعدد
أبعاد التسويق الداخلي	1-27	1-5
تمكين الموظفين	1-9	1-5
التدريب	10-16	1-5
الحوافز	17-21	1-5
الاتصالات الداخلية	22-27	1-5
كفاءة رجال البيع	28-36	1-5
المجموع	40	

حيث طلب من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم

تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي). وحددت بخمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### نتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

فرضية الدراسة الرئيسية:  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية) في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية. للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتكوين علاقة خطية بين العوامل المستقلة (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية)، والمتغير التابع (كفاءة رجال البيع)، كما هو موضح في الجدول (2).

### الجدول (2) ملخص نموذج الانحدار للمتغير التابع (كفاءة رجال البيع):

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل
1	.877	.769	.766

يبين الجدول (2) أن أبعاد المتغير المستقل التسويق الداخلي مجتمعة تفسر ما نسبته (76.9%) من التغير في المتغير التابع (كفاءة رجال البيع)، وللتحقق ما إذا كان هذا التغير دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، والجدول (13) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

### الجدول (3) تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية
1	الانحدار	4	33.946	342.298	.000
	البواقي	412	.099		
	المجموع	416			

قيمة F الجدولية 2.38

يبين الجدول (3) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، لأبعاد التسويق الداخلي في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، حيث إن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (342.298)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ولتكوين علاقة خطية بين العوامل المستقلة وجودة التقارير المتكاملة، الجدول (4) يبين معاملات المتغير المستقل مجتمعة وقيم معاملاتهما.

الجدول (4) قيم المعاملات للمتغير المستقل (التسويق الداخلي):

القيمة الاحتمالية	t	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج
		$\beta$	الخطأ المعياري	B		
.754	-.313-		.126	-.039-	الثابت	1
.000	5.067	.169	.042	.211	تمكين الموظفين	
.000	3.576	.144	.043	.152	التدريب	
.000	11.266	.395	.029	.324	الحوافز	
.000	7.693	.299	.042	.322	الاتصالات الداخلية	

بين الجدول (4) معاملات المتغيرات المستقل، كما يبين الجدول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للتمكين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية على كفاءة رجال البيع، حيث إن القيم الاحتمالية لهذه الأبعاد كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية) في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

فرضيات الدراسة الفرعية:

$H_{01}$  الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha$ )

( $\leq 0.05$ ) للتمكين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.



اعتمدت الدراسة في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (5)؛

الجدول (5) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	t	الدلالة
كفاءة رجال البيع	.671	.451	تمكين الموظفين	18.451	.000

قيمة (t) الجدولية (1.646)

نلاحظ من الجدول (5)، أن قيمة (t) بلغت (18.451)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية"، ونقبل الفرضية البديلة، كما توجد علاقة طردية بين تمكين الموظفين وكفاءة رجال البيع، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.671)، ويفسر تمكين الموظفين ما مقداره (45.1%)، من التغيرات الحاصلة في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

H<sub>02</sub> الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

اعتمدت الدراسة في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (6)؛

الجدول (6) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	t	الدلالة
كفاءة رجال البيع	.750	.563	التدريب	23.128	.000

قيمة (t) الجدولية (1.646)

نلاحظ من الجدول (6)، أن قيمة (t) بلغت (23.128)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية"، ونقبل الفرضية البديلة، كما توجد علاقة طردية بين التدريب وكفاءة رجال البيع، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.750)، ويفسر التدريب ما مقداره (56.3%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

$H_0$  الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

اعتمدت الدراسة في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (7) :

الجدول (7) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة :

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	t	الدلالة
كفاءة رجال البيع	.792	.627	الحوافز	26.413	.000

قيمة (t) الجدولية (1.646)

نلاحظ من الجدول (7)، أن قيمة (t) بلغت (26.413)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية"، ونقبل الفرضية البديلة، كما توجد علاقة طردية بين الحوافز وكفاءة رجال البيع، حيث

بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.792)، وتفسر الحوافز ما مقداره (62.7%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.  $H_0$  الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

اعتمدت الدراسة في اختبار هذه الفرضية على اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (8):

الجدول (8) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	t	الدلالة
كفاءة رجال البيع	.783	.614	الاتصالات الداخلية	25.666	.000

قيمة (t) الجدولية (1.646)

نلاحظ من الجدول (18)، أن قيمة (t) بلغت (25.666)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهو أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصالات الداخلية في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية"، ونقبل الفرضية البديلة، كما توجد علاقة طردية بين الاتصالات الداخلية وكفاءة رجال البيع، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.783)، وتفسر الاتصالات الداخلية ما مقداره (61.4%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

## مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية) مجتمعة ومنفردة في رفع كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية، وتشابهت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة بلة وعزيزي (2022) من وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بين الالتزام التنظيمي للعاملين والتسويق الداخلي، ووجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما تشابهت مع دراسة (Nasef, et al 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي على الابتكار، ومع دراسة Tripathi & Mishra (2022) من أن تمكين الموظفين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الداخلية مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوك الأخلاقي لرجال البيع، ومع دراسة (Mohammad et al, 2020) التي أشارت بأن ممارسات التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، وبرامج التدريب، والحوافز، والدعم الإداري، والاتصالات الداخلية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على نية الموظف للمغادرة، ومع دراسة (Sarker et, al., 2018) التي توصلت إلى أنه كلما كانت ممارسة التسويق الداخلي بكافة أبعاده (التدريب والتطوير، والدعم التنظيمي، والأجور والمكافآت، وسياسة الاحتفاظ) أقوى؛ كلما كان مستوى رضا رجال البيع أفضل، و اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Khalid & ul-Hadi, 2021) التي هدفت لتطوير نموذج مفاهيمي يسعى إلى بحث العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الموجه للزبون: نظرية التبادل الاجتماعي، وتم رسم النموذج من خلال النظر في خصوصيات صناعة التعليم العالي حول كيفية تحقيق الأداء الموجه للزبائن أو السلوك الموجه نحو الزبائن بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك لاختلاف منهج الدراسة والعامل التابع الذي تم دراسته، ويعزو الباحث هذه الاختلافات في النتائج إلى اختلاف المتغيرات المستقلة التي اتبعها الباحثون وأثرها على كفاءة رجال البيع، أو لاختلاف المتغير التابع الذي يتأثر

بأبعاد التسويق الداخلي، كما أنّ اختلاف المنظمات محل الدراسة يؤدي إلى اختلاف النتائج، وما يميز الدراسة الحالية وبحسب علم الباحث أنّها الأولى من نوعها التي بحثت في أثر أبعاد التسويق الداخلي على كفاءة رجال البيع في شركات الاتصالات السعودية.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يأتي:

- استمرار شركات الاتصالات السعودية بتنمية بُعد الاتصالات الداخلية من خلال تقديم اتصالات ذات اتجاهين للحصول على التغذية الراجعة من رجال البيع.
- تسليط الضوء على تدريب رجال البيع، كمدخل تثقيفي.
- تكريس الجهود لتعزيز كفاءة رجال البيع من خلال بُعد تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر وحرية أوسع في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تطوير برامج الحوافز والمكافآت لرجال البيع الذين يحققون أداء متميز لزيادة انتماءهم وولاءهم للشركة.

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية :

- بلة، أمال وعزيزي، أحلام. (2022). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف- المسيلة. الجزائر.
- بن سديرة، عمار. (2021). مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية. (أطروحة دكتوراه). جامعة فرحات عباس/ سطيف. الجزائر.
- بنعمر، أعطيات. (2022). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة. 44 (4).
- بيرم، نسيم. (2016). أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حلب. سوريا.
- جنادي، كريم. (2017). التسويق الداخلي. الجزائر: منشورات جامعة الجزائر.
- سرار، فضيلة وشليق، رايح. (2021). دور رجال البيع في التأثير على سلوك المستهلك - دراسة ميدانية بمؤسسة الحاج الطاهر للتجارة والتسويق بالجلفة. مجلة البحوث والدراسات التجارية. 5 (1).
- شتاتحة، عائشة محمد. (2019). التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ. القاهرة: مكتبة دار المعرفة.
- عزوز، سفيان وعمار، سفيان. (2019). البيع الشخصي ودوره في خلق الطلب. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة. الجزائر.
- قاسمي كمال، وضيف دنيا (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (18).

قحوان، محمد قاسم. (2019). التنمية المهنية في ضوء معايير الجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة الانجلو.

لعجال، مريم. (2020)، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.

المجني، رانيا. (2020). تسويق الخدمات. دمشق: منشورات جامعة سوريا الافتراضية. سوريا.

#### المراجع باللغة الإنجليزية :

- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. **The Business & Management Review**, 7(2), 124.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or Blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. **International Journal of Business Communication**, 56(1), 50–81
- Breunig, K. J., Aas, T. H., & Hydle, K. M. (2014). Incentives and performance measures for open innovation practices. **Measuring Business Excellence**.
- Cheikhrouhou, O., & Khoufi, I. (2021). A comprehensive survey on the Multiple Traveling Salesman Problem: Applications, approaches and taxonomy. **Computer Science Review**, 40, 100369
- Khalid, Z., & Hadi, N. U. (2021). Theoretical Approach towards Internal Marketing and Customer Oriented Behavior: A Developing World Perspective. **Pacific Business Review International**, 13(8), 64-75.
- Mohammad, A. A., Alshura, M. S., Al-Hawary, S. I. S., Al-Syasneh, M. S., & Alhajri, T. M. (2020). The influence of Internal Marketing Practices

on the employees' intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan. **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(5), 1174-1189.

Nasef, A. M., Mohamed, M. A., Abdelaal, E. M., & Abouraia, M. G. (2022). The Effect of Internal Marketing on Innovation in Hotels. **Journal of Tourism, Hotels and Heritage**, 4(1), 37-54.

Ramos, W. J. (2018). Internal marketing dimensions and organizational commitment of universal banks' employees. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 7, 39-51.

Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management Research**, 12(3).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.

Tripathi, V., & Mishra, S. (2022). Is Internal Marketing Relevant Enough? Influencing Ethical Selling Behavior Of Sales Executives In Indian Fmcg Industry. **Journal of Positive School Psychology**, 6(9),

#### المواقع الالكترونية:

هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2022). مؤشرات تصنيف مقدمي الخدمة. متاح عبر

الرابط:

[https://www.cst.gov.sa/ar/reportsandstudies/indicators/Pages/Indicator\\_Escalation.aspx](https://www.cst.gov.sa/ar/reportsandstudies/indicators/Pages/Indicator_Escalation.aspx)

دراسات. (2021). مركز العاصمة للدراسات والأبحاث الاقتصادية. متاح عبر الرابط:

<https://ccsr-eg.com/news/news.aspx?id=10200>



## المعالجة التشريعية لأحكام ضمان العيب الخفي في عقد البيع

(الشروط والآثار)

في القانون المدني الفلسطيني رقم 4 لسنة 2012

-دراسة تحليلية -

Legislative treatment of hidden defect guarantee provisions in contract  
of sale (Conditions & Effects)

In the Palestinian Civil Law No. 4 of 2012

-Analytical study-

د. رامي علي وشاح

أستاذ مساعد - كلية الحقوق

جامعة الأزهر - غزة

الملخص:

لقد رتب المشرع الفلسطيني في القانون المدني على عاتق البائع التزاما بضمان العيب الخفي شأنه شأن باقي المشرعين ، واشترط المشرع في هذا العيب الموجب للضمان عدة شروط ، لقد عالج المشرع الفلسطيني هذه الشروط بطريقة وبصورة لا تختلف كثيرا عن طريقة المشرعين الآخرين، ورتب على وجود هذا العيب آثاراً مهمة هدف من ورائها إلى حماية المشتري.

ولكن الملاحظ على معالجة المشرع لهذه المسألة وجود ازدواجية أو ثنائية في معالجة الالتزام بالضمان بوجه عام والالتزام بضمان العيب الخفي على وجه التحديد، فقد تأرجحت أحكام ضمان العيب الخفي بين منهجية التشريع الوضعي الهادفة إلى تحديث القوانين القديمة وبين مجلة الأحكام العدلية (التشريع القديم)، مما ترتب عنه وجود تناقضات وأحكام غير منطقية وتشكل اجحافاً بحق المشتري، بحيث لم يعد هناك مجال لتعويض المشتري عن العيب الخفي.

## Abstract

Similar to other legislators, in the civil law, the Palestinian legislator obliged the seller to provide a guarantee for any hidden defects and set down a number of conditions for this defect, which calls for a warranty. The Palestinian legislator has dealt with these conditions in a way that does not differ much from other legislators, which has resulted in the existence of this defect having important effects aimed at protecting the buyer.

However, it is noted that there is duality or dichotomy in the legislator's handling of the issue of dealing with the guarantee obligation in general and the obligation to guarantee the hidden defect in particular. The provisions for guaranteeing the hidden defect fluctuated between the methodology of the positive legislation aimed at modernizing the old laws and between Journal of Justice Rulings (the old legislation Othman civil code), which resulted in the existence of contradictions and illogical provisions that constitute unfairness to the right of the buyer, so that there is no longer room for compensating the buyer for the hidden defect.

## المقدمة

يُعتبر عقد البيع من العقود الأكثر شيوعاً إن لم يكن أكثرها على الإطلاق، يُعتبر الالتزام بضمان العيب الخفي أحد الالتزامات الملقة على عاتق البائع، ويترتب على الإخلال بهذا الالتزام نتائج مهمة ومؤثرة، وهذه النتائج من المفترض أن تنسجم مع باقي التزامات البائع الأخرى في عقد البيع.

فتطور حاجيات الإنسان الأساسية التقليدية والكمالية التي أصبحت أساسية في ظل التطور التي تشهده الإنسانية، جعل موضوع العيب الخفي الذي يُعتبر قديماً يعود ليأخذ سمة الحداثة ارتباطاً متزامناً مع تطور حاجيات للإنسان، وهذا ما أعاد وما زال يعيد تسليط الضوء على هذا الموضوع.

إن المشرعين على اختلاف اتجاهاتهم وفلسفتهم التشريعية المختلفة ومنها المشرع الفلسطيني، يسعون دائماً إلى مواكبة الحداثة والتطوير، ويسعون إلى خلق بيئة تشريعية متطورة وملائمة تستطيع مواجهة التغيرات الحاصلة في الحياة العملية.

ولكن المشرع الفلسطيني عالج موضوع العيب الخفي بطريقة تثير الكثير من الجدل والتساؤلات، لا سيما وأن القانون المدني رقم 4 لسنة 2012 هو حديث جداً قياساً بقوانين أخرى إقليمية ودولية، خاصة أنه من المفروض أن يحل محل القانون القديم المسمى مجلة الأحكام العدلية الموروثة من عهد الحكم العثماني للدول العربية والإسلامية، فكان المتوقع أن يكون المشرع الفلسطيني أكثر المشرعين حداثة في علاج هذا الموضوع الحيوي، ولكن ما جاء به المشرع في هذا الصدد زاد الأمر تعقيداً وجدلاً ليس أكثر.

وعليه؛ فقد تم اختيار هذا العنوان للبحث فيه لتسليط الضوء على المعالجة التشريعية في القانون المدني الفلسطيني لموضوع التزام البائع بضمان العيب الخفي، وتم اختيار المنهج التحليلي للوقوف عن كثب على ملامح والطريقة التي عالج بها المشرع هذا الموضوع.

وتَمَّ اختيارُ إشكاليةٍ رئيسيةٍ لهذا البحث وهي: ما مدى إحكام المشرع الفلسطيني في معالجته التشريعية لالتزام البائع بضمان العيب الخفي من حيث الشروط والآثار؟ لذلك فقد تم تقسيم البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم العيب الخفي وشروطه

المطلب الأول: مفهوم العيب الخفي

المطلب الثاني: شروط العيب الموجب للضمان

المطلب الثالث: البيوع المستبعدة من نطاق ضمان العيب الخفي

المبحث الثاني: الآثار المترتبة على قيام الضمان

المطلب الأول: فحص المبيع وإخطار البائع بوجود العيب

المطلب الثاني: رفع دعوى ضمان العيب الخفي

المطلب الثالث: تقادم دعوى ضمان العيب الخفي

## المبحث الأول

### مفهوم العيب الخفي وشروطه

يتطلب البحث في مفهوم العيب الخفي الحديث عن مسألتين مهمتين وهما تعريف العيب ومضمونه، وكذلك شروط اعتبار العيب موجباً للضمان، بما في ذلك البيوع المستبعدة من نطاق الضمان. وهذا ما سيتم شرحه على النحو التالي:

### المطلب الأول: مفهوم العيب الخفي

سيتناول هذا المطلب التعريف القانوني للعيب الخفي، ومضمونه أي فحواه ومتى نكون بصدد عيب خفي يوجب الضمان ومتى لا تكون كذلك، وسيتم تفصيل ذلك على النحو الآتي:

## الفرع الأول: تعريف العيب الخفي

لم يُعرفَ المشرع الفلسطيني العيبَ الخفيَ بطريقة مباشرة، بل عرّفه بأنه عدم توافر الصفة التي كفل البائع للمشتري وجودها في المبيع، أو هو ما ينقص قيمة المبيع أو منفعة بحسب الغاية المقصودة والمستفادة مما هو مبين في العقد، أو مما هو ظاهر من طبيعة الشيء، أو الغرض المعد له حتى لو لم يكن عالمياً به<sup>(1)</sup>. إذن العيب الخفي يحمل معنيين:

الأول: ما ذهبت إليه محكمة النقض المصرية بأنه الآفة الطارئة التي تخلو منها الفطرة السليمة للمبيع<sup>(2)</sup>، مثل تسوس الأخشاب، صدأ وتآكل الحديد أو ارتفاع نسبة الأملاح بصورة كبيرة في التربة الزراعية، إلّا أنّ هذا التعريف تعرض للنقد من قبل بعض الفقه<sup>(3)</sup> على اعتبار أنّ العيب ليس بآفة طارئة دائماً فقد يكون آفة في الخلقة، كما أنّ العيب ليس آفة تخلو عنها الفطرة السليمة، بل هو آفة تخلو عنها أصل هذه الفطرة.

الثاني: الصفة التي كفل البائع للمشتري توافرها في المبيع، لتقرير الغرض الذي من أجله تعاقد المشتري على المبيع، شريطة أن يكون البائع قد كفل تلك الصفة والتي هي بالأصل إذا تخلف وجودها لا تعني العيب بالمفهوم الفني، ولكنها أصبحت عيباً بناءً على كفالة البائع بوجودها للمشتري في المبيع.

(1) المادة 468 من القانون المدني الفلسطيني؛ وقد عرفته محكمة النقض المصرية في حكمها الشهير بتاريخ: 1948/4/8 بأنه: "... العيب الخفي هو الآفة الطارئة التي تخلو منها الفطرة السليمة للمبيع"، المجموعة القانونية، رقم، 296، ص.587، ولكن هذا التعريف لم يلق قبولاً من المشرع المصري عند وضعه للقانون المدني الجديد، حيث لم يعتمد هذا التعريف للعيوب الخفية بل ذهب المشرع إلى تعريف أوسع وأكثر شمولية من التعريف الذي أتت به محكمة النقض المصرية، فاعتبر أن مجرد تخلف الصفة التي كفلها البائع للمشتري في المبيع بحد ذاته غيباً خفياً يوجب الضمان، وألحقه بحكم العيب الخفي.

(2) نقض مدني مصري، مؤرخ في 1948/4/8، مجموعة القواعد القانونية، الجزء 1، رقم 96، ص.360.

(3) عبد الناصر العطار، ماهية العيب وشروط ضمانه في عقد البيع، مجلة إدارة قضايا الحكومة، -العدد الثاني، السنة 91، 1973، ص.455-456.

يُعرف العيبُ لغةً بأنه: "ما يخلو عنه أصلُ الفطرة السليمة"<sup>(1)</sup>، أما في الاصطلاح القانوني فلم يُعرف العيبُ بذاته، بل حدد القانون الحالات التي يجب فيها الضمان من خلال آثاره.

أما بالنسبة لتعريف القانوني؛ فقد اختلفت الآراء الفقهية حول تعريف العيب الرضي، فقد ذهب رأيٌ من الفقه<sup>(2)</sup> إلى ضرورة التفرقة بين المبيع المعين بالذات وبين المبيع المعين بالنوع، بحيث إذا تخلفت الصفة التي كفل البائع للمشتري وجودها في المبيع المعين بالذات اعتُبر ذلك عيباً موجباً للضمان، مع عدم اشتراط أن تكون الصفة جوهرية، ولا أن يكون تخلفها معاصراً لإبرام العقد، فيكفي تخلفها وقت تسليم المبيع، وكذلك دون اشتراط علم البائع من عدمه، أو ما إذا كان بوسعه العلم به، أما إذا كان المبيع معيّناً بالنوع فإن اشتراط صفات معينة فيه يكون القصد منها تعيينه وتحديد عملاً سواه من المبيع فإذا سلم البائع المشتري مبيعاً غير متصف بالصفات المتفق عليها في العقد اعتُبر أنه قد أخل بالتزامه بالتسليم.

في حين يذهب رأيٌ ثانٍ من الفقه<sup>(3)</sup> إلى اعتبار تخلف الصفة التي كفلها البائع بحد ذاتها عيباً موجباً للضمان سواء كفلها صراحةً أو ضمناً، وسواء كان المبيع معيّناً بالذات أم بالنوع. وقد ذهب هذا الرأي إلى اعتبار أن الصفة مشترطة ضمناً في البيع بالعينة أو طبقاً للنموذج، حيث يفترض أن يكون المبيع مطابقاً للعينة أو النموذج.

وقد تعرض الرأي الثاني للنقد على اعتبار أنه قد غالى فيما ذهب إليه من عدم التفرقة بين المبيع المعين بالذات والمعين بالنوع، فالمبيع المعين بالذات تكون الصفة محددة ومرتبطة بذات المبيع، وبذلك فإن تخلفها يُعتبر عيباً خفياً "تعاقدياً" كما اصطلح على

(1) ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت، بدون طبعة ص.937.

(2) سليمان مرقس، شرح القانون المدني، العقود المسماة، عقد البيع، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة 1987 ص ص.396.397

(3) عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، العقود التي ترد على الملكية، عقد البيع، الجزء الرابع، دار إحياء التراث، بيروت، ص.719

تسميته بعض الفقه<sup>(1)</sup>، أما تخلف الصفة في المبيع المعين بالنوع فلا يُعتبر عيباً خفياً وإنما إخلالاً من البائع بالتزامه بالتسليم. وهي حالة مستقلة تماماً أقرها القانون، إضافة إلى أن الأخذ بهذا الرأي يؤدي حتماً إلى الخلط بين التزام البائع بتسليم المبيع مطابقاً لما تم التعاقد عليه وبين التزام البائع بضمان العيوب الخفية<sup>(2)</sup>.

ويُمكن القول بأن الرأي الأول هو الأقرب للصواب والمنطق القانوني، والانتقاد الموجه إلى الرأي الثاني هو انتقاد في محله ومؤسس على اعتبارات قانونية سليمة بالإضافة إلى الأسانيد القانونية التي ساقها في معرض طرح وجهة النظر التي يتبناها. وقد عرف رأي ثالث من الفقه<sup>(3)</sup> بأنه: "حالة يخلو عنها الشيء عادةً وينتقص وجودها من قيمته أو منفعتة، كما عرفه بعض الفقه<sup>(4)</sup> بأنه: "كل ما يعرض للمبيع فيجعله غير ملائم أو يؤثر على إمكانية تصريفه أو يعوق استعماله العادي ويجب أن يعتد بكل ذلك قانوناً".

#### الفرع الثاني: مضمون الالتزام بضمان العيب الخفي

يقع على عاتق البائع أن يضمن أي عيب خفي يعترى المبيع حيث تؤدي إلى نقص ثمنه أو تقليل المنفعة من ورائه، وأساس هذا الضمان أن المشتري عند إقدامه على شراء المبيع ينظر إلى المنفعة المرجوة من ورائه، بحيث إذا تبين أن به عيباً ينقص من هذه الفائدة المرجوة لما كان قد أقدم على شرائه، وبالتالي يصبح وجود الثمن تحت يد البائع بلا مبرر مشروع<sup>(5)</sup>.

(1) حسام الدين الأهواني، شرح القانون المدني الكويتي، مطبوعات جامعة الكويت، الطبعة الأولى 1989 ص.629.

(2) عبد المنعم البدرراوي، الوجيز في عقد البيع، مكتبة عبد الله وهبة، القاهرة، 1970، ص.515.

(3) مصطفى الزرقاء، عقد البيع في القانون المدني السوري، مطبوعات الحلبي، 1963، ص.197.

(4) صاحب الفتاوى، ضمان لعيوب الخفية وتختلف المواصفات في عقود البيع، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر

والتوزيع، عمان 1997، ص.50.

(5) أنور سلطان، العقود المسماة، شرح عقدي البيع والمقايضة، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية، ص.314؛

أسعد دياب، ضمان عيوب المبيع المخفية، دار اقرأ، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة 1983، ص.255.

ومثال العيب الخفي وجود سوس في الخشب أو كسر في محرك السيارة أو ضعف في أساسات المبنى، فلا يقتصر الضمان على العيب الخفي بالمفهوم السابق، بل يمتد إلى تخلف أي صفة في المبيع ضمنها البائع وتبين فيما بعد أن المبيع لا يشملها<sup>(1)</sup>.

وهذا واضح من نص المادة 1/468 من القانون المدني والتي تنص على: "يكون البائع ملزماً بالضمان إذا لم يتوافر في المبيع وقت التسليم الصفات التي كفل للمشتري وجودها فيه، أو إذا كان بالمبيع عيب ينقص من قيمته أو من نفعه بحسب الغاية المقصودة الاستفادة مما هو مبين في العقد أو مما هو ظاهر من طبيعة الشيء، أو الغرض الذي أُعدَّ له، ويضمن البائع هذا العيب ولو لم يكن عالماً بوجوده".

وتبدو أهمية ذلك واضحة في حالة البيع بالعينة، فإذا سلم الشيء مطابقاً للعينة يكون بذلك قد تم الوفاء من البائع بالالتزام بالتسليم، ولكن رغم المطابقة فهذا لا يمنع من وجود عيب خفي في المبيع ينشئ حق المشتري في الرجوع على البائع بضمان العيب الخفي، فوجود العيب لا يمنع من التمسك بضمان العيب الخفي على الرغم من المطابقة<sup>(2)</sup>.

وقد وسع المشرع من نطاق الضمان بأن أدخل فيه الصفة التي كفلها أو ضمنها البائع حسب نص المادة 1/468 سابقة الذكر، وعليه يتحقق الضمان بغض النظر عما إذا كانت الصفة المشترطة جوهرية أم ثانوية، وبالتالي الرجوع على البائع يتحقق بغض النظر عن أهمية الصفة التي اشترطها المشتري ضمنها البائع، حتى لو لم يكن لتخلف هذه الصفة أي أثر على الانتقاص من الانتفاع بالمبيع أو الانتقاص منه<sup>(3)</sup>، لأنها ليست عيباً بالمعنى الفني الدقيق، فلا بُد إذن من اتفاق خاص بشأنها<sup>(4)</sup>.

(1) حسام الأهواني، مرجع سابق، ص. 629.

(2) حسام الأهواني، مرجع سابق، ص. 627.

(3) توفيق فرج، عقد البيع والمقايضة، دار الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979، ص. 490.

(4) محمود عبد الرحمن محمد، الوجيز في عقد البيع، دار النهضة العربية، 2011، ص. 261.



### المطلب الثاني: شروط العيب الموجب للضمان

قد يوجد في المبيع عيوب كثيرة بمفهوم العيب بحد ذاته، وقد يقيم بعضها مسؤولية البائع بالضمان، وقد لا تقوم تلك المسؤولية، لذلك يجب أن يتوافر في العيب الموجب للضمان شروط معينة، وهذه الشروط هي:

الفرع الأول: أن يكون العيب خفياً

لم ينصَّ المشرع في القانون المدني على هذا الشرط بصريح العبارة، ولكن يُستفاد من نصِّ المادة 2/468 من القانون المدني التي تنصُّ على: "2. ومع ذلك لا يضمنُ البائع العيوب التي كان المشتري يعرفها وقت البيع، أو كان يستطيع أن يتبينها بنفسه لو أنه فحص المبيع بعناية الرجل العادي، إلّا إذا أثبت المشتري أن البائع قد أكد له خلو المبيع من هذا العيب، أو أثبت أن البائع قد تعمّد إخفاء العيب عمداً منه".

ويقتضي هذا الشرطُ ألا يكون بإمكان المشتري اكتشاف العيب إذا ما بذل في تفحصه عناية الرجل العادي، وإلا اعتُبر أن المشتري قد قبل المبيع على حاله وبالعيب الموجود فيه، وإلّا لكان بإمكانه عدم إبرام العقد، على اعتبار أن العيبَ المعلوم للمشتري يأخذُ حكمَ العيب الظاهر المسقط للضمان.

ومعيار خفاء العيب من عدمه هو معيار موضوعي وليس معياراً شخصياً، فيخضع في تقديره للسلطة التقديرية للقاضي، دون تعقيبٍ على قرار القاضي من محكمة النقض<sup>(1)</sup>.

وما يلاحظ على هذه المادة التناقض الواضح بين فقرتها الأولى التي تحدثت عن وقت التسليم المعتد به لضمان العيوب الخفية وبين الفقرة الثانية التي تحدثت عن عدم ضمان البائع للعيوب التي كان يعرفها المشتري وقت البيع، فالعبرة إذن بوقت البيع

(1) سعيد عبد السلام الوجيز في العقود المسماة، عقد البيع في القانون المدني، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ص.244؛ عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، ص.367 حيث يشترط السنهوري أن يكون العيب خفياً وقت التسليم وليس وقت التعاقد.

والتعاقد وليس وقت التسليم<sup>(1)</sup>، لأنه الوقت الذي فيه انصرفت إرادة كلا طرفي العقد إلى إبرام العقد والذي كان يتوجب فيه على المشتري أن يقوم بفحص المبيع فحص الرجل العادي وليس وقت التسليم.

ومن ظاهر نص المادة 468 من القانون المدني الفلسطيني يظهر جلياً وواضحاً أن مسألة اعتبار العيب أنه خفي يتطلب توافراً أمرين:

الأول: ألا يكون المشتري عالماً بالعيب؛

الثاني: ألا يكون البائع قد تعمد إخفاء العيب عن المشتري؛

وقد تناول الفقه مسألة الإخفاء بالشرح والتوضيح، حيث ذهب رأي من الفقه<sup>(2)</sup> إلى القول بأن فكرة الإخفاء هي فكرة قانونية من صنع المشرع، تقوم على العلم الفعلي أو العلم الحكمي بإمكانية اكتشاف المشتري العيب عند فحصه للمبيع، فإذا توافر العلم الفعلي لم تعد هناك فائدة أو جدوى من العلم الحكمي، أما إذا انتفى العلم الحكمي انتقل إلى البحث عن العلم الفعلي، فالعيب يكون ظاهراً إذا كان المشتري يعلم به أو كان باستطاعته العلم به عند فحص المبيع، أما العيب الخفي فهو العيب الذي لم يكن في استطاعة المشتري العلم به ولم يعلم به.

فمسألة الإخفاء هي مسألة قانونية وليست واقعية، بمعنى أن الإخفاء لا يعني عدم الظهور بل عدم العلم بالعيب<sup>(3)</sup>، وفي نفس الإطار فإن العلم الذي يسقط به حق المشتري في الضمان هو العلم الحقيقي وليس العلم الافتراضي<sup>(4)</sup>.

(1) محمد عمران، الوجيز في عقد البيع، مكتبة سيد رافت، القاهرة، مصر، 1983، ص.276.

(2) حسام الأهواني، مرجع سابق، ص.641.

(3) سمير تناغو، عقد البيع، منشأة المعارف بالاسكندرية، بدون طبعة، ص.318؛ إسماعيل غانم، الوجيز في عقد البيع، مكتبة عبد الله وهبي، القاهرة، 1963، ص.196؛ عبد المنعم البدر، مرجع سابق، ص.353.

(4) نقض مدني مصري بتاريخ 1985/2/29، المجموعة القانونية، السنة 36، ص.330؛ أحمد شوقي عبد الرحمن، ضمان العيوب الخفية في بيع السيارات، المطبعة الحديثة، القاهرة، 1983، ص.47؛ سمير تناغو، مرجع سابق، ص.318.

ولكنَّ السؤال هنا: هل إقرار المشتري - في عقد البيع - بأنه عاين المبيع معاينةً نافية للجهالة يسقط حقه في الرجوع على البائع بضمان العيوب الخفية إذا وجد في المبيع عيباً خفياً؟.

قد يكون هذا الإقرار سبباً لسقوط حق المشتري في طلب إبطال العقد على أساس عدم العلم الكافي بالمبيع طبقاً لنص المادة 430 من القانون المدني<sup>(1)</sup>، غير أن مثل هذا الإقرار لا يسقط حقَّ المشتري في الرجوع على البائع بدعوى ضمان العيوب الخفية<sup>(2)</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن حقَّ المشتري في الرجوع على البائع بالضمان رغم علمه بالعيب يبقى قائماً إذا أثبت أن علمه بالعيب قد كان مقتصرًا على وجود العيب دون العلم بآثاره وأبعادها، ومثال ذلك: أن يشتري شخص آلة عاطلة عن العمل وبحسب ما كان متداولاً قبل التعاقد أنه بالإمكان إصلاح العطل الموجود فيها ببذل جهد إضافي وبعض النفقات، ولكن تبين له فيما بعد بأنه لا يمكن إصلاحها لأنها بحد ذاتها مستهلكة وغير قابلة للإصلاح. كذلك علم المشتري بوجود عيب خفي لا يسقط حقه في الرجوع على البائع بضمان العيوب الخفية فيما دون ذلك العيب من عيوب تتوافر فيها شروط العيب الخفي، أما فيما يخص علم المشتري بالعيب الخفي من عدمه فإن الساري هنا هو القاعدة العامة في الإثبات<sup>(3)</sup>، فالأصل في الإنسان براءة الذمة وعلم المشتري بالعيب غير مفترض،

(1) التي تنص على: "إذا ذكر في عقد البيع أن المشتري عالم بالمبيع علماً كافياً سقط حقه في طلب إبطال البيع بدعوى عدم علمه به إلا إذا أثبت تدليس البائع"

(2) وهذا ما أكدته محكمة النقض المصرية في حكمها الصادر بتاريخ 1985/2/29 سابق الإشارة إليه، حيث ذهبت المحكمة في حكمها إلى القول "..... ومن المقرر في قضاء هذه المحكمة أن العيب يعتبر خفياً متى كان المشتري غير عالم به وغير مستطيع أن يعلم به أو إذا لم يكن بالإمكان اكتشافه بالفحص المعتاد الذي تعارف الناس على القيام به كأن يتطلب خبرة خاصة وفحصاً معيناً لا يتوافران في المشتري، وكان العلم الذي ينتفي به الضمان هو العلم الحقيقي دون العلم الافتراضي وهو ما لا يكفي للدلالة عليه مجرد إقرار المشتري في عقد البيع بمعاينة المبيع المعاينة النافية للجهالة....."

(3) المادة 2 من قانون البينات في المواد المدنية والتجارية الفلسطيني رقم 4 لسنة 2001 التي تنص: "على المدان إثبات الإلتزام وعلى المدين إثبات التخلف منه"

بل يتوجب على البائع إقامة البينة أو الدليل على علم المشتري بالعيب حتى تنتفي عن العيب صفة الخفاء وبالتالي يسقط حق المشتري في الرجوع على البائع بدعوى ضمان العيوب الخفية<sup>(1)</sup>.

وقد ذهب بعضُ الفقه<sup>(2)</sup> أن اشتراطَ عدم العلم بالعيب الخفي قاصراً على المشتري حتى يصدق عليه وصف الخفاء، أما علم البائع بالعيب من عدمه غير مشروط، واستند هذا الرأي إلى نص المادة 1/447 من القانون المدني المصري<sup>(3)</sup> المطابقة لنص المادة 1/468 من القانون المدني الفلسطيني، ويمكن القول بعدم صحة ما ذهب إليه هذا الرأي الفقهي لسببين:

الأول: لا يمكن تقبل فكرة أن البائع يعلم بالعيب ولا يعتمد إلى إخفائه.  
الثاني: وهو مرتبط بالسبب الأول هو أن البائع حسن النية ملزم بإعطاء تفاصيل المبيع كاملة للمشتري، حتى يصبح لديه العلم الكافي بالمبيع، وإن كان هذا الأخير يرتب آثاراً تختلف عن آثار دعوى ضمان العيوب الخفية.

وإذا كان المبيع من النوع الذي يتطلب لفحصه خبرة خاصة لا تتأى بطرق الفحص المتعارف عليها وجب على المشتري اللجوء إلى أهل الخبرة لفحص المبيع<sup>(4)</sup>، والجدير بالذكر أن إهمال المشتري أو تقصيره في فحص المبيع بحيث يفحصه فحصاً

(1) أحمد شوقي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. 50.

(2) محمد قاسم، الوجيز في عقد البيع، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1996، ص. 315.

(3) حيث تنص على: "1. يكون البائنه ملزماً بالضمان إذا لم يتوافر في المبيع وقت التسليم الصفات التي كفل للمشتري وجودها فيه، أو كان لا لمبيع عيب ينقص من قيمته أو من نفعه بحسب الغاية المقصودة مستفادة مما هو مبين في العقد أو مما هو ظاهر من طبيعة الشيء، أو الغرض الذي أعد من له، ويضمن البائع هذا العيب ولو لم يكن عالماً بوجوده...."

(4) عكس ذلك يذهب فرج الصراف، شرح القانون المدني الكويتي، دراسة مقارنة، بدون طبعة، الكويت، دار البحوث العلمية بدون تاريخ، ص. 603. الذي يقول بأن إجبار المشتري على اللجوء إلى أهل الخبرة فيه تعقيد للأمور وتعطيل لحركة التعامل. ولكن اللجوء إلى أهل الخبرة هو تصرف من تصرفات الرجل العادي الذي يدرك بأن خبرته ومعرفته لا تسعفه وبالتالي عليه اللجوء إلى أهل الخبرة.

سطحياً أو يقصر في استدعاء أهل الخبرة في الأمور اللازمة لذلك يُعد من مسببات سقوط حقه في مطالبة البائع بضمان العيب الخفي<sup>(1)</sup>.

وغني عن التذكير أنه إذا كان البائع يعلم بالعيب وتعمد إخفاءه عن المشتري فهو بهذا السلوك يكون قد ارتكب واقعة الغش، فلا يمكن أن يستفيد من غشه إذ يبقى ضامناً للعيب، اللهم إلا إذا كان المشتري عالماً بالعيب، هنا يسقط الضمان لاعتبار أن المشتري قد أجاز العيب ولو ضمناً أو لأن العيب كان ظاهراً، أما إذا تعمد البائع إخفاء العيب وكان من السهل على المشتري اكتشافه حتى ولو لم يتفحص المبيع فيحق له الرجوع على البائع بدعوى ضمان العيب الخفي لتعمده إخفاء العيب فيتوجب معاملته بنقيض مقصوده<sup>(2)</sup>.

والملاحظ أن المشرع الفلسطيني تبنى معيار الرجل العادي في تقدير مسألة خفاء العيب من عدمه، وهذه المسألة محل نظر، فهذا الموقف هو موقف قديم تبنته تشريعات قديمة نسبياً مقارنة بالقانون المدني الفلسطيني الصادر عام 2012، وفي نفس الإطار تطورت معرفة الأفراد ولم يعد من الصعب على الفرد العادي حتى التبصر بحقيقة المبيع وما يعتريه من عيوب، ناهيك عن أنه قد يكون المشتري من ذوي الخبرة أو المحترفين، وهذا في تقديري موقفاً يجب الوقوف عنده وإعادة النظر فيه.

الفرع الثاني: أن يكون العيب قديماً

لقد نصت المادة 1/468 من القانون المدني -سابقة الذكر- على هذا الشرط، وهي مطابقة لنص المادة 1/447 من القانون المدني المصري، ويُعد هذا الشرط منطقياً ويتمشى مع العدالة، فلا يمكن تصور ضمان البائع لكل عيب خفي قديم أو جديد، بل يجب أن يكون هذا العيب -وتحديداً في صورته كافة طارئة- موجوداً في المبيع قبل تملك المشتري له أو قبل انتقال ملكيته له، أو على الأقل قبل تسليم المبيع للمشتري.

(1) أنور سلطان، مرجع سابق، ص.232.

(2) قريباً من هذا المعنى راجع: توفيق فرج، مرجع سابق، ص.456؛ عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، ص.726؛ جاك الحكيم، العقود الشائعة والمسماة- عقد البيع، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 1970، ص.328.

ويذهب بعضُ الفقه<sup>(1)</sup> إلى القول بأنَّ البائع لا يضمن إلَّا العيب الذي كان موجوداً وقت البيع، لأنَّ الالتزام بالضمان ينشأ وقت العقد ولا يمكن مساءلةَ البائع عن العيب الذي يلحقُ بالمبيع بعد ذلك إلَّا إذا كان العيب قد نتج عن خطأ البائع، وهذا لا يعني -بأيِّ حالٍ من الأحوال- عدم مسؤولية البائع عن العيب الذي ينشأ وقت التسليم، كلُّ ما هنالك أنَّ المشتري يحقُّ له حينها طلب فسخ العقد لإخلالِ البائع بالتزامه بتسليم المبيع على الحالة التي كان عليها وقت التعاقد، وهذا يخضع للقواعد العامة وليس لأحكام ضمان العيوب الخفية.

ولكن يبدو أنَّ هذا الرأي قد خلط بين الوقت الذي يعتدُّ به بوجود العيب الخفي وبين المقصود بتقرير العيب الخفي الذي ينشأ التزاماً على البائع بضمان العيب الخفي في الوقت الممتدَّ من إبرام العقد وحتى ترتيب آثاره وهي التسليم بالإضافة إلى مخالفته لصريح نص المادة 468 من القانون المدني.

والسؤال المطروح في هذا الشأن: هل يُعتبر العيبُ قديماً إذا كان قد ظهر في المبيع وقت التعاقد أم وقت التسليم فقط؟

الإجابة بالطبع لا، لأنه قد تكون بذور أو بداية نشأة العيب موجودة في المبيع قبل التعاقد وقبل التسليم، لكن العيب نفسه لم يظهر إلَّا بعد التسليم ولو بفترة قصيرة أو طويلة نسبياً، كالجراثيم الموجودة في الحيوان أو السوس الموجود في الخشب، وعليه حتى لو كان العيب لم يظهر إلَّا بعد التسليم إلَّا أنَّ مسبباته الطبيعية كانت موجودة قبل البيع والتسليم<sup>(2)</sup>.

(1) محمد منصور منصور، مذكرات في القانون المدني، العقود المسماة- البيع والمقايضة والإيجار-، بدون ناشر، مصر، 1956-1957، ص. 579؛ جميل الشرقاوي، شرح العقود المدنية، البيع والمقايضة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1991، ص. 276؛ توفيق حسن فرج، مرجع سابق، فقرة 234.

(2) عباس الصيرفي، مرجع سابق، ص. 609؛ موسى أبو ملح، شرح القانون المدني رقم 4 لسنة 2012 النافذ في قطاع غزة، العقود المسماة، البيع والإيجار، 2014، بدون ناشر، ص. 121؛ محمد قاسم، مرجع سابق، ص. 321؛ إسماعيل غانم، مرجع سابق، ص. 194.

وهنا؛ يقع على عاتق المشتري عبء إثبات أن العيب رغم أنه ظهر في المبيع بعد تسلمه له إلا أن منشأه كان قبل التسليم أو قبل البيع، وله أن يستعين في ذلك بأهل الخبرة<sup>(1)</sup>، وإذا أفلح في ذلك يستطيع البائع على الرغم من ذلك نفي مسؤوليته وبالتالي التزامه بالضمان، وذلك إذا أثبت أنه كان بإمكان المشتري ببذل جهد معقول أن يتوقى تطور العيب أو ظهوره من الأصل، ففي هذه الحالة يستطيع القاضي -بسلطته التقديرية- أن يوزع المسؤولية (التعويض) بين البائع والمشتري بحيث لا يلتزم البائع إلا بتعويض الأضرار المتوقعة أو أن يعفيه من المسؤولية<sup>(2)</sup>، اللهم إلا إذا أثبت سوء نية البائع في هذه الحالة تقتضي تطبيق القواعد العامة في المسؤولية العقدية، بحيث يُعوّض البائع المشتري عن الأضرار المتوقعة وغير المتوقعة.

وقد ذهب بعضُ الفقه<sup>(3)</sup> إلى التفصيل في شروط اعتبار العيب قديماً أو الشروط التي إذا توافرت صدق على العيب وصفُ القدم كأحد شروط اعتباره عيباً خفياً موجباً للضمان، وحددت هذه الشروط في التالي:

- أن يكون العيب موجوداً في المبيع قبل البيع.
- إذا حدث العيب بعد البيع وقبل التسليم.
- إذا حدث العيب بعد التسليم بسبب يتعلق بالبائع.

الفرع الثالث: أن يكون العيب مؤثراً

لقد تضمنت المادة 1/468 النص على هذا الشرط بصريح اللفظ، حيث اعتبرت أن العيب المؤثر هو العيب الذي ينقص من قيمة المبيع أو من منفعته بحسب الغاية المقصودة منه، وهذه الغاية تحدّد إمّا بحسب اتفاق الطرفين وإما بحسب طبيعة المبيع أو

(1) محمود عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، ص. 267.

(2) ليبي شنب ومجدي خليل، شرح أحكام عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968، ص. 265.

(3) محمد الزعبي، شرح عقد البيع في القانون المدني، شرح عقد البيع في القانون المدني، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2003، ص. 398 وما بعدها حتى ص 404.

الغرض الذي أُعدَّ من أجله حيث إنه ليس كلُّ عيبٍ يعتري المبيع يوجب على البائع ضمانه إذ إنَّ هناك بعضَ العيوبِ التافهة أو التي جرى العرف بين الناس على التساهل والتسامح بشأنها.

ولكنَّ المادةَ المذكورة لم توضحَ المعيار الذي بموجبه يحدد ما إذا كان العيبُ جسيماً ومؤثراً أم لا. وقد ذهب الرأيُ الراجح في الفقه<sup>(1)</sup> إلى أن معيارَ الجسامة هو المعيارُ الذي أخذ به المشرع الفرنسي في المادة 1641 من القانون المدني، التي حددت الجسامةُ بالقدر والصورة التي تؤدي إلى نقصٍ في قيمة الشيء المبيع أو الانتقاص من منفعته.

وعليه؛ فإنَّ القاضيَ بسلطته التقديرية يُقدِّر مدَى جسامة العيب أو مدى وجود الجسامة من عدمه بناءً على الغاية من اقتناء المبيع، ويستدلُّ على ذلك إما من العقد نفسه إذا تمَّ إدراج المنفعة صراحةً، كأن يذكر في العقد أنَّ الغرض من شراء السيارة هو الدخول في سباقٍ أو رالي سيارات وتبيَّن أنَّ السيارة لا يمكن دخولها سباق السيارات، ولا يشترط ذكر الغاية صراحةً في العقد بل يُمكن أن تذكر بطريقةً ضمنية<sup>(2)</sup>.

أمَّا إذا لم يذكر في العقد صراحةً الغاية المرجوة من المبيع ولم تدرج ضمناً فهنا لا يجوز اللجوء إلى نية الأطراف (الإرادة الحقيقية) -بأيِّ حالٍ من الأحوال- بل يجبُ اللجوء إلى طبيعة ما هو ظاهر من طبيعة المبيع والغرض الذي خصص لأجله وما يجب أن يتوفر فيه من أمانة وثقة بين المتعاقدين وفقاً للعرف الجاري في المعاملات، وإذا كان المشرع قد اعتمد معياراً موضوعياً في تحديد جسامة العيب، فهذا يعني أنه إذا كان للمشتري رغبة أو منفعة أو استعمال خاص ولم يكن من طبيعة الشيء أو الغرض المعدَّ له، ولم يعبراً أو يفصح عنه في العقد، فهنا لا يوجب على البائع الضمان<sup>(3)</sup>.

(1) منصور مصطفى منصور، مرجع سابق، ص. 572؛ توفيق حسن فرج، مرجع سابق، ص. 437؛ جلال العدوي، عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص. 198؛ سعيد عبد السلام، مرجع سابق، ص. 246.

(2) محمد قاسم، مرجع سابق، ص. 323.

(3) سليمان مرقس، مرجع سابق، ص. 401؛ حسام الدين الأهواني، مرجع سابق، ص. 670؛ لبيب شنب ومجدي خليل، مرجع سابق، ص. 260.



## الفرع الرابع: عدم علم المشتري بالعيب

لم يشترطُ المشرعُ عدم علم البائع بالعيب، بل اشترط عدم علم المشتري به، والمسألة منطقيّةٌ فلو علم المشتري بالعيب وبالرغم من ذلك أقدم على التعاقد، معنى ذلك أن المشتري قد قبل بالمبيع معيباً، وعليه يسقط حقه في الضمان.

ويستوي في ذلك أن يكون علم المشتري بالعيب قد نتج عن علمه الشخصي وخبرته أم وصل إليه عن طريق البائع، والعلم المقصود هنا هو العلم الفعلي وليس العلم المفترض، فلا يمكن افتراض علم المشتري بالعيب، إنما يقع على عاتق البائع إثبات أن المشتري كان يعلم بالعيب وقت التعاقد، والعلم بالعيب هو واقعة مادية يجوز إثباتها بكافة الوسائل.

أما بخصوص الصفة التي كفل البائع للمشتري وجودها في المبيع، فإن علم المشتري بتخلفها وقت العقد من عدمه لا يؤثر، إذ تبقى في إطار الضمان.

## المطلب الثالث: البيوع المستبعدة من نطاق ضمان العيوب الخفية

لقد نصت المادة 480 من القانون المدني على: "لا ضمان في البيوع القضائية ولا في البيوع الإدارية إذا كانت بالمزاد".

يبدو واضحاً من نص هذه المادة أن المشرع استبعد البيوع التي يقوم بها القضاء أو التي تقوم بها الإدارة من نطاق ضمان العيوب الخفية، والبيوع القضائية هي التي تتم بالمزاد العلني تحت إشراف القضاء ويكون تدخل القضاء فيها إجبارياً كحالة بيع أموال القاصر أو بيع أموال المدين عند تمنّعه عن سداد ديونه، وقد يكون تدخل القضاء اختيارياً كبيع المال الشائع ولجوء الأطراف المتخاصمين إلى القضاء لبيع المال الشائع.

والبيوع الإدارية هي البيوع التي تجريها السلطات الإدارية في الدولة دون تدخل القضاء مثل بيع الأموال لاقتضاء الضرائب والرسوم<sup>(1)</sup>، والحكمة التي من أجلها استبعد المشرع ضمان العيوب الخفية من هذه البيوع لاعتبارين:

(1) عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، ص.732؛ سمير تناغو، مرجع سابق، ص.329.

- الأول: أن البيع بالمزاد العلني يمنح كافة المتقدمين إليه فرصة تفحص المبيع المنوي بيعه قبل الإقدام على شرائه تفحصاً دقيقاً وجدياً وله الاستعانة بأهل الخبرة، مما يتيح له كافة الفرص لاكتشاف العيب إن وُجد في المبيع عيب، بالإضافة إلى أن إجراءات البيع بالمزاد العلني يسبقها تقييم للمبيع من قبل أهل الخبرة الذين يقدمون تقاريرهم التقييمية تحت إشراف القضاء.

- الثاني: إن القول بغير ذلك وإخضاع هذه البيوع لضمان العيب الخفي يجعل مرد المبيع إلى البائع (المدين)، وبالتالي يقتضي الأمر إعادة بيعها مرة أخرى مما يتطلب وقتاً وجهداً ونفقات ومصروفات يتكبدها البائع دون وجه حق خاصة أنه ليس طرفاً بالمعنى الحقيقي في عقد البيع<sup>(1)</sup>.

وقد اختلفت الآراء الفقهية حول البيوع القضائية وضمان البائع للعيوب الخفية فيها، حيث ذهب رأي فقهي<sup>(2)</sup> إلى التمييز بين البيوع القضائية التي يكون تدخل القضاء فيها وجوبياً، وبالتالي يسقط فيها ضمان العيوب الخفية، وبين تلك البيوع التي يكون تدخل القضاء فيها اختيارياً فلا يسقط فيها الضمان.

بالإضافة إلى اعتبار مهم من وجهة نظرنا - وهو أن البيع قد تم عن طريق القضاء فلا عبرة للبائع وإرادته في هذا البيع سواء كان مجبراً أم مختاراً، ولأن البيع عن طريق القضاء يعطي للمشتري سواء بنفسه أو عن طريق الغير كالأخبراء تفحص المبيع قبل الإقدام على الشراء مما يتيح له فرصة التحقق من خلوه من العيوب.

ومن ناحية أخرى؛ لا أتصور أن يكون هناك تدخل اختياري للقضاء فالقاضي لا يختار القضايا التي يتدخل فيها، حتى لجوء المتخاصمين إلى القضاء لبيع الأموال

(1) مجموعة الأعمال التحضيرية للقانون المدني الجديد، الجزء الرابع، ص.129؛ عباس الصراف، مرجع سابق، ص 626.

(2) جميل الشرقاوي، مرجع سابق، ص.274؛ عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، فقرة 371؛ أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 626.

المشتركة هو تدخلٌ وجوبي للقضاء بموجب الدعوى المرفوعة أمامه، ولو كان أمام الفرقاء فرصةً لإنهاء الخلاف بينهم اختياريًا لما لجأوا إلى القضاء.

وعليه يمكن التحفظ على التفرقة التي جاء بها الرأي الفقهي الأول، إذ - في تقديري - أن تدخل القضاء يجب أن يأخذ على إطلاقه كما جاء في نص المادة 464 مدني مصري والمادة 480 مدني فلسطيني فلا يوجد - في تقديري - تدخل اختياري أو إجباري في هذه المسألة.

هذا فيما يخص البيوع القضائية، أما فيما يخص البيوع الإدارية، فلم تُنرَّ بشأنه الخلافات الفقهية التي أثبتت حول البيوع القضائية، إذ طالما أن البيع قد تمَّ عبر المزاد العلني وكان القانون يُحتم على الجهة الإدارية المنظمة للمزاد اتباع أسلوب المزاد العلني في البيع فيسقط الضمان، أمَّا إذا لجأت الإدارة إلى البيع بالمزاد دون أن يحتم عليها القانون اللجوء إلى البيع بالمزاد فلا يسقط الضمان<sup>(1)</sup>.

إلَّا أن بعض الفقه<sup>(2)</sup> أبقى على الضمان في كل البيوع سواء كان قضائيًا (وجوبيًا أو اختياريًا) أو إداريًا بمزاد إجباري أو بدون إجبار.

## المبحث الثاني

### الآثار المترتبة على قيام الضمان

إذا ما وجد المشتري عيباً في المبيع تتوافر فيه الشروط التي نصَّ عليها المشرع، في هذه الحالة ينشأ حقَّ المشتري في رفع دعوى الضمان، ولكن رفع هذه الدعوى مرهونٌ بقيام المشتري بإجراءات تسبق رفع الدعوى، وهذه الإجراءات هي:

(1) لبيب شنب ومجدي خليل، مرجع سابق، ص. 266؛ سعيد عبد السلام، مرجع سابق، ص. 252؛ محمد عمران، مرجع سابق، ص. 286؛ توفيق فرج، مرجع سابق، ص. 433؛ حسام الدين الأهواني، مرجع سابق، ص. 626؛ محمد قاسم، مرجع سابق، ص. 326.

(2) سليمان مرقس، مرجع سابق، ص. 419.

### المطلب الأول: فحص المبيع وإخطار البائع بوجود العيب الخفي

لقد نصت المادة 470 من القانون المدني على: "1. إذا تسلم المشتري المبيع، وجب عليه التحقق من حالته بمجرد أن يتمكن من ذلك، وفقاً للمألوف في التعامل، فإذا كشف عيباً يضمنه البائع وجب عليه أن يخطر به خلال مدة معقولة، فإذا لم يفعل عدّاً قابلاً للمبيع.  
2. إذا كان العيب مما لا يمكن الكشف عنه بالفحص المعتاد ثم كشفه المشتري، وجب عليه أن يخطر به البائع بمجرد ظهوره، وإلا اعتُبر قابلاً للمبيع بما فيه من عيب".  
وعليه؛ وبناءً على صريح نص المادة السابقة أوجب المشرع على المشتري أن يبادر - بأسرع وقت ممكن - إلى فحص وتفحص المبيع للتأكد من خلوه من العيوب الخفية أو الصفة المشترطة التي كفل البائع وجودها في المبيع، وأن يبادر إلى إخطار وإبلاغ البائع بوجود العيب الخفي أو تخلف الصفة المشترطة في المبيع، والحكمة من ذلك أن التباطؤ في إخطار البائع من شأنه فتح باب التأويل والمنازعة بين البائع والمشتري أيهما المسئول عن ظهور العيب، وهل ظهور العيب كان قبل التسليم أم لاحقاً بالمبيع بعد التسليم<sup>(1)</sup>.  
وليس تخلف الصفة المشترطة، لأن الأخيرة لا جدال في وجودها من عدمه فالأمر من السهل تبيئته، وعلى الرغم من ذلك فإن اشتراط الإخطار شمل العيب بنوعيه أو بصورتيه.

والجدير ذكره هنا؛ أن هذا الالتزام مُلقى على عاتق المشتري بحيث ينشأ بعد استلامه للمبيع استلاماً فعلياً ولا يعتد بالاستلام الحكمي<sup>(2)</sup>، والملاحظ على هذه المادة أن المشرع لم يحدد للمشتري المدة التي يتوجب عليه فيها أن يقوم بفحص المبيع واكتفى بالقول: "..... بمجرد أن يتمكن من ذلك وفقاً للمألوف في التعامل....".

(1) محمود عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، ص. 274.

(2) محمد قاسم، مرجع سابق، ص. 329.

وعليه إذا نفذ المشتري التزامه بتفحص المبيع خلال مدة معقولة وتبين أو اكتشف أن المبيع به عيب خفي وجب عليه طبقاً لنص المادة السابقة المبادرة إلى إخطار البائع وإعلامه بوجود العيب، وإلا اعتُبر عدم إخطاره للبائع بمثابة قبولاً منه بالمبيع على حاله وتنازلاً ضمناً عن حقه في الضمان.

أما إذا تم إخفاء العيب من قبل البائع بطريقة احترازية وبسوء نية بحيث يصعب مع التفحص العادي للمبيع اكتشاف ذلك العيب بالطرف والسُّبل المتاحة للمشتري، فإن حق المشتري في الضمان يبقى قائماً طوال مدة تقادم دعوى العيوب الخفية<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فقد ميَّزَ المشرع بين حالتين؛ حالة إمكانية اكتشاف العيب ببذل جهد معقول، فتحدث عن المدة المعقولة للمشتري لفحص المبيع والمبادرة إلى إخطار البائع بوجود العيب إن وُجد، وبين حالة المبيع الذي يحتاج في تفحصه إلى خبرة متخصصة متقدمة، وبالتالي ترك تقدير أمر المدة إلى حين إتمام الفحص المطلوب، فمتى ظهرت نتيجة الفحص وجب على المشتري دون تردد المبادرة إلى إخطار البائع بوجود العيب.

#### المطلب الثاني: رفع دعوى ضمان العيوب الخفية

لقد نصت المادة 471 من القانون المدني على: "إذا أخطر المشتري البائع بالعيب في الوقت الملائم، كان له أن يرجع عليه بالضمان".

يبدو واضحاً من نص هذه المادة أن المشتري إذا نفذ التزامه عند استلامه للمبيع وقام بتفحصه واكتشف به العيب الخفي وبادر إلى إخطار البائع به ثبت له الحق في مطالبة البائع بضمان العيوب الخفية.

إلا أنه يبدو واضحاً كذلك أن المشرع الفلسطيني لم ينظم أحكام هذا الضمان وتفاصيله، وذلك على عكس المشرع المصري في المادة 450 من القانون المدني<sup>(2)</sup> التي تُحيل

(1) لبيب شنب ومجدي خليل، مرجع سابق، ص.270؛ محمد عمران، مرجع سابق، ص.289.

(2) حيث تنص على: "إذا أخطر المشتري البائع بالعيب في الوقت الملائم كان له أن يرجع بالضمان على النحو المبين في المادة 444"

إلى نصّ المادة 444 من ذات القانون<sup>(1)</sup>، حيث إنّ المشرع المصري بهذا الموقف رغب في توحيد الأحكام الخاصة بالضمان بصورة عامة سواء ما تعلق منها بالاستحقاق أو بالعيوب الخفية رغبة منه -على ما يبدو- في عدم خلق أحكامٍ مختلفة حول نفس الفكرة وهي فكرة الضمان.

والسؤال المطروح هنا: لماذا لم ينظم المشرع الفلسطيني أحكام الضمان مثلما فعل المشرع المصري؟ وما الحل في هذه الحالة هل يطبق المبدأ العام في التعويض بمعنى أنّ المشتري يعوّض على أساس ما فاتته من كسب وما لحقه من خسارة؟.

لقد تناول المشرع الفلسطيني آثار قيام مسؤولية البائع بضمان العيب الخفي في المادة 1/473 من القانون المدني التي تنصّ على: "إذا ظهر في المبيع عيبٌ قديم كان المشتري مُخيراً إن شاء رده أو شاء قبله بالثمن المسمّى والمطالبة بما أنقصه العيب من الثمن...."، وهنا لم يتناول المشرع مسألة التعويض بل قرّر بأنه إذا تبين أنّ المبيع به عيبٌ خفي فليس أمام المشتري إلّا أحد أمرين: إمّا ردّ المبيع للبائع واسترداد الثمن الذي دفعه، وإمّا أن يُبقي على المبيع مع إنقاص الثمن بما يتناسب مع حجم ومقدار العيب، والملاحظ هنا أنّ هذا الحكم هو نفس الحكم الذي جاءت به المادة 337 من مجلة الأحكام العدلية

(1) والتي بدورها نصت على: "1. إذا استحق بعض المبيع أو وجد مثقلاً بتكليف، وكانت خسارة المشتري من ذلك قد بلغت قدراً لو علمه لما أتم العقد، كان له أن يطالب البائع بالمبالغ المبينة في المادة السابقة على أن يرد له المبيع وما أفاده منه. 2. إذا اختار المشتري استيفاء المبيع، أو كانت الخسارة التي لحقته لم تبلغ القدر المبين في الفقرة السابقة، لم يكن له إلا أن يطالب بالتعويض عما أصابه من ضرر بسبب الاستحقاق". والمادة السابقة التي وردت في هذه المادة هي المادة 443 التي تنص على: "إذا استحق كل المبيع كان للمشتري أن يطلب من البائع: قيمة المبيع وقت الاستحقاق.

قيمة الثمار التي أئزم المشتري بردها لمن استحق المبيع.

المصروفات النافعة التي لا يستطيع أن يلزم بها المستحق وكذلك المصروفات الكمالية إذا كان البائع سيئ النية. جميع مصروفات دعوى الضمان ودعوى الاستحقاق عدا ما كان يستطيع أن يتقيه منها لو أخطر البائع بالدعوى طبقاً للمادة 440.

وبوجه عام تعويض المشتري عما لحقه من خسارة أو ما فاتته من كسب بسبب استحقاق المبيع. كل هذا ما لم يكن رجوع المشتري مبنياً على المطالبة بفسخ البيع أو إبطاله"

التي نصت على: "مَا بِيَعُ مُطْلَقًا إِذَا بِيَعُ وَفِيهِ عَيْبٌ قَدِيمٌ يَكُونُ الْمُشْتَرِي مُخَيَّرًا إِنْ شَاءَ رَدَّهُ وَإِنْ شَاءَ قَبْلَهُ بِثَمَنِهِ الْمُسَمَّى وَلَيْسَ لَهُ أَنْ يُمْسِكَ الْمَبِيعَ وَيَأْخُذَ مَا نَقَصَهُ الْعَيْبُ وَهَذَا يُقَالُ لَهُ خِيَارَ الْعَيْبِ"، وفي محاولته لتحديث القانون المدني الفلسطيني<sup>(1)</sup> تأثر بما ذهب إليه المشرع الأردني في القانون المدني وتحديدًا نص المادة 1/513 التي تنص على: "إذا ظهر في المبيع عيبٌ قديم كان المشتري مخيّرًا إن شاء رده أو شاء قبله بالثمن المسمّى وليس له إمساكه والمطالبة بما أنقصه العيب من الثمن".

والملاحظ على سلوك المشرع الفلسطيني في معالجته لالتزام البائع بالضمان أنه تبنى تنظيم المشرع المصري في ضمان التعرض والاستحقاق، وتبنى موقف المشرع الأردني والمجلة العدلية في تنظيم ضمان البائع للعيب الخفي، فهنا بدأت الثنائية غي المفهومة، فكلٌّ من ضمان التعرض والاستحقاق وضمان العيب الخفي يتحدان في العلة وهي أن التعرض قد يحول دون انتفاع المشتري بالمبيع بشكل جزئي إذا نتج عن التعرض استحقاق جزئي، كما قد يحول دون انتفاع المشتري بالمبيع بصورة كلية إذا نتج عن التعرض استحقاق كلي، وكذلك الحال بالنسبة لوجود عيب خفي في المبيع الذي من شأنه أن ينقص من انتفاع المشتري بالمبيع بشكل جزئي إذا كان العيب جزئيًا وقد يعدم انتفاع المشتري بالمبيع إذا كان العيب قد أفقد المبيع كل القيمة أو كل المنفعة المرجوة منه.

فإذا كان سلوك المشرع الفلسطيني يهدف إلى الإبقاء على أحكام المجلة، فلماذا لم يعالج ضمان التعرض والاستحقاق كما جاء في المجلة، إذن يمكن القول هنا أن هذا السلوك في المعالجة التشريعية من قبل المشرع الفلسطيني لم يكن له ما يبرره لا من الناحية القانونية ولا من الناحية المنطقية، وكان حريًا بالمشرع الفلسطيني تنظيم المسائل المتحددة في الأثر بنفس النمط، وكان حريًا به ألا ينظم العيب الخفي على هذا النحو، فيفهم أنه

(1) حيث كانت مجلة الاحكام العدلية تمثل وتنظم موضوعات القانون المدني، ونجد مرجعيتها من أحكام الفقه الاسلامي الحنفي.

يتوجب الرجوع إلى مجلة الأحكام العدلية حسب نص المادة 1301 من القانون المدني التي تنص على: "تسري أحكام مجلة الأحكام العدلية فيما لم يرد بشأنه نص في أحكام هذا القانون".

وكان الأجدر بالشرع الفلسطيني أن يحول في مسألة التعويض عن العيب الخفي إلى أحكام المادتين 465 و 466 من القانون المدني التي نظمت التعويض عن التعرض والاستحقاق حيث نصت المادة 465 على: "إذا استحق كل المبيع كان للمشتري أن يطلب من البائع:

1. قيمة المبيع وقت الاستحقاق.
  2. قيمة الثمار التي ألزم المشتري بردها لمن استحق المبيع.
  3. المصروفات النافعة التي لا يستطيع أن يلزم بها المستحق وكذلك المصروفات الكمالية إذا كان البائع سيئ النية.
  4. مصروفات دعوى الضمان ودعوى الاستحقاق عدا ما كان يستطيع أن يتقيه منها لو أخطر البائع بالدعوى.
  5. التعويض عما لحقه من خسارة أو ما فاته من كسب بسبب استحقاق المبيع.
- كل هذا ما لم يكن رجوع المشتري مبنياً على المطالبة بفسخ البيع أو إبطاله".
- كما نصت المادة 466 من ذات القانون على: "1. إذا استحق بعض المبيع أو وجد متقلاً بتكليف، وكانت خسارة المشتري من ذلك قد بلغت قدرًا لو علمه لما أتم العقد، كان له أن يطالب البائع بالمبالغ المبينة في المادة السابقة (465) على أن يرد له المبيع وما أفاده منه.
2. إذا اختار المشتري استيفاء المبيع، أو كانت الخسارة التي لحقته لم تبلغ القدر المبين في الفقرة السابقة، لم يكن له إلا أن يطالب بالتعويض عما أصابه من ضرر بسبب الاستحقاق".



المشروع الفلسطيني تحدث عن تقادم دعوى العيب الخفي بمضي 6 أشهر على تسلّم المبيع، حسب نصّ المادة 1/484 من القانون المدني ما لم يتمّ الاتفاق على مدة أطول، وهنا تبدو واضحة مسألة التعارض الموضوعي في التنظيم التشريعي، فالمشروع أخذ التنظيم الموضوعي لموضوع العيب الخفي من مجلة الأحكام العدلية، والجانب الإجرائي يتناقض مع الموضوع ذاته، فمجلة الأحكام العدلية لا تعترف بالتقادم أصلاً ولا تعترف بسقوط الحقوق بمرور الزمان.

ثم إنّ المشروع قصر انتقال الحق في ضمان العيب الخفي للورثة ولم يتحدث عن الخلف الخاص، واعتبر أنّ المشتري إذا باع المبيع المعيب وهو عالمٌ بذلك سقط حقه في المطالبة بحكم وجود العيب الوارد في نص المادة 1/473 السابقة، وسكت عن حقّ المشتري من المشتري (الذي أصبح بائعاً)، وفي ذلك هدمٌ لقاعدة أصلية وهي انتقال الحق في رفع الدعوى للخلف الخاص (المشتري).

إنّ الإجابة على هذا السؤال تقتضي منّا البحث أولاً وقبل كلّ شيء عن نية المشروع عند وضع النصّ، بالرجوع إلى المذكرة الإيضاحية للمادة 471 من القانون المدني الفلسطيني نجدها خالية تماماً من نية المشروع فقط أشارت إلى أنّ حكم المادة 471 يتطابق مع حكم المادة 450 من القانون المدني المصري إلّا أنّ المادة 450 من القانون المدني المصري بدورها تحيل إلى المادة 444 التي نظمت التعويض في حالة الاستحقاق، إذن لا يتبقى -في تقديري- إلّا البحث في فرضيتين أمام هذا الغموض المتناقض أنّ المشروع رغب في تطبيق أحد أمرين:

-الفرضية الأولى: تطبيق المبدأ العام في التعويض

وهذا المبدأ تضمنته المادة 239 بفقرتيها 1،2 من القانون المدني بقولها: "1. إذا لم يكن التعويض مقدراً في العقد، قدرته المحكمة، ويشمل التعويض ما لحق الدائن من خسارة وما فاتته من كسب، بشرط أن يكون هذا نتيجة طبيعية لعدم الوفاء بالالتزام كلياً أو

جزئياً، أو تنفيذه على وجه معيب، أو للتأخر في الوفاء به، ويُعد الضرر نتيجةً طبيعية إذا لم يكن في استطاعة الدائن أن يتوقاه ببذل جهدٍ معقول.

2. إذا كان الالتزامُ مصدره العقد فلا يلتزمُ المدين الذي لم يرتكبُ غشاً أو خطأً جسيماً إلّا بتعويض الضرر الذي كان يمكن توقعه عادة وقت التعاقد".

وفي هذه الحالة فإنَّ الضرر الذي لحق بالمشتري نتيجة لوجود العيب هو نتيجة طبيعية لعدم وفاء البائع بالتزامه بتسليم المبيع خالياً من العيوب، وعليه يتحمل البائع الضرر المتوقع فقط إذا لم يكن يعلم بالعيب الخفي، أو يتحمل الضرر المتوقع وغير المتوقع (الضرر المباشر) إذا كان سيء النية أي كان يعلم بالعيب الخفي وتعمد إخفاءه، ولكن سوء نية أو حسن نية البائع لم يكن شرطاً من شروط اعتبار العيب خفياً موجباً للضمان، وليس لسوء نيته أو حسن نيته أثر إلّا فيما يتعلق بمدة رفع الدعوى، حيث تمتد من 6 أشهر إلى 15 سنة.

#### - تطبيق أحكام مجلة الأحكام العدلية

وهذه الأحكام لم تعطِ المشتري في حال وجود عيب في المبيع سوى الخيار بين أمرين، إمّا ردّ المبيع<sup>(1)</sup>، وإما إنقاص الثمن المدفوع إنقاصاً يتناسب مع العيب الذي لحق بالمبيع<sup>(2)</sup>،

(1) المادة 340 من مجلة الأحكام العدلية التي تنص على: "العيب الذي يحدث في المبيع وهو في يد البائع بعد العقد

وقبل القبض حكمه حكم العيب القديم الذي يوجب الرد"

(2) المادة 346 من مجلة الأحكام العدلية التي تنص على: "نقصان الثمن يصير معلوماً بأخبار أهل الخبرة الخالين

عن الغرض وذلك بان يقوم ذلك الثوب سالماً ثم يقوم معيباً فيما أن بين القيمتين من التفاوت ينسب إلى الثمن المسمى وعلى مقتضى تلك النسبة يرجع المشتري على البائع بالنقصان مثلاً لو اشترى ثوب قماش بستين قرشاً وبعد ان قطعه وفصله اطلع المشتري على عيب قديم فيه فقوم أهل الخبرة ذلك الثوب سالماً بستين قرشاً أيضاً ومعيباً بالعيب القديم بخمسة وأربعين قرشاً إن نقصان الثمن بهذه الصورة خمسة عشرة قرشاً فيرجع بها المشتري على البائع ولو اخبر أهل الخبرة إن قيمة ذلك الثوب سالماً ثمانون قرشاً ومعيباً ستون قرشاً فيما أن التفاوت الذي بين القيمتين عشرون قرشاً وهي ربع الثمانين قرشاً فللمشتري أن يطالب بخمسة عشر قرشاً التي هي ربع الثمن المسمى ولو اخبر أهل الخبرة ان قيمة ذلك الثوب سالماً خمسون قرشاً ومعيباً أربعون قرشاً فيما أن التفاوت الذي بين القيمتين عشرة قروش وهي خمس الخمسين قرشاً يعتبر نقصان خمس الثمن المسمى وهو اثنا عشر قرشاً."

وهذا أمرٌ منطقي لأنَّ المشرع عند إقراره للقانون المدني نصَّ في المادة 1301 على: "تسري أحكام مجلة الأحكام العدلية فيما لم يردُّ بشأنه نص في أحكام هذا القانون"، وبالتالي أحكام الضمان التي تضمنتها المجلة هي التي تعتبرُ ساريةً المفعول حتى الآن. وبعد مناقشة هاتين الفرضيتين يمكن القول بأنَّ المشرع الفلسطيني قصد تطبيق ما ورد في مجلة الأحكام العدلية في حال وجود عيب خفي.

وهنا يمكن لتقييم موقف المشرع الفلسطيني إثارة التساؤل التالي:

ما هو موقع مجلة الأحكام العدلية بالنسبة للقانون المدني؟ هل تعتبر القانون العام الذي يقيّد بالخاص؟ أم هي القانون الخاص الذي يقيّد العام؟  
لو قلنا أنَّ مجلة الأحكام العدلية هي القانون العام وأنَّ القانون المدني هو القانون الخاص، إذن طبقاً للقاعدة القاضية بأنَّ: "الخاص يقيّد العام" فإنَّ الأولى تطبيق ما ورد في القانون المدني في المادة 239 من القانون المدني، على اعتبار أنه خاص وأنَّ المجلة هي القانون العام.

وإنَّ صحَّ هذا التحليل يظهر الإجحاف هنا بحق المشتري واضحاً وجلياً، من حيث إنَّ المشرع أعطى ضمانات كبيرة للمشتري في حال استحقاق المبيع كلياً ونص على عناصر تعويض خاصة بهذه الحالة، بالإضافة إلى ما ورد في القواعد العامة من ذات القانون وهي "ما فات المشتري من كسب وما لحقه من خسارة"، في الوقت الذي قد يكون العيب الخفي - إذا كان جسيماً - قد أعدم القيمة والفائدة والانتفاع من المبيع، وهنا تتساوى النتيجة بين العيب الخفي والاستحقاق الكلي للمبيع، ولنا أن تتساءل لماذا سارَّ المشرع الفلسطيني على خطى المشرع المصري فيما يتعلق بالتعويض عن الاستحقاق، ولم يفعل ذلك بخصوص التعويض عن العيب الخفي.

وعلى النقيض تماماً لو افترضنا أنَّ المجلة هي القانون الخاص وأنَّ القانون المدني هو القانون العام، فإنَّ مجلة الأحكام العدلية لا تعترف بالتقادم أصلاً، فكيف يحدد المشرع

مدة تقادم دعوى ضمان العيوب الخفية بـ 6 أشهر يبدأ حسابها من تاريخ إخطار المشتري للبائع بوجود العيب<sup>(1)</sup>.

إذن يمكن القول بأنه كان حرياً بالمشرع المساواة بين حالة الاستحقاق وحالة العيب الخفي في مسألة التعويض عن العيب الخفي، وأن يكون موقف المشرع الفلسطيني في مسألة التعويض عن العيب الخفي نفس موقف المشرع المصري.

#### المطلب الثالث: تقادم دعوى ضمان العيب الخفي

لقد نصت المادة 484 من القانون المدني على: "1. تسقط بالتقادم دعوى ضمان العيب بعد انقضاء ستة أشهر على تسلم المبيع ما لم يلتزم البائع بالضمان لمدة أطول. 2. ليس للبائع أن يتمسك بهذه المدة إذا أثبت أن إخفاء العيب كان بغش منه". حسب نص المادة المذكورة فإن دعوى العيوب الخفية تتقادم بمضي 6 أشهر تبدأ من تاريخ تسليم البائع المبيع للمشتري، ولكن المشرع لم يحدد أي أنواع من التسليم الذي يتخذ منه تاريخاً لبداية احتساب تقادم الدعوى، هل هو التسليم الفعلي أم التسليم الحكمي أم أي منهما؟

لقد أجمع غالبية الفقه<sup>(2)</sup> على أنه يجب أن يعتد بالتسليم الفعلي، لأنه الأسلوب الوحيد الكفيل بمنح المشتري فرصة لتفحص المبيع واكتشاف ما إذا كان به عيوب أم لا. وكقاعدة عامة؛ لا يجوز الاتفاق على إطالة أو تقصير مدة التقادم، بعض الفقه<sup>(3)</sup> أجاز الاتفاق على إطالة المدة ولكن لم يجرز الاتفاق على تقصيرها، والبعض<sup>(4)</sup> أجاز تقصيرها وكذلك إطالتها.

(1) المادة 481 من القانون المدني.

(2) عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، ص. 472؛ توفيق فرج، مرجع سابق، ص. 504؛ أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 327؛ إسماعيل غانم، مرجع سابق، ص. 199.

(3) عبد الرواق السنهوري، مرجع سابق، ص. 752؛ حكم نقض مدني مصري، بتاريخ 1988/6/5، الطعن رقم 1470، السنة 55 قضائية، المجموعة القانونية، ص. 953.

(4) منصور منصور، مرجع سابق، ص. 210؛ خميس خضر، عقد البيع في القانون المدني، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1972، ص. 237.

ولكن المشرع -على الرغم من ذلك- أجاز الاتفاق على زيادة مدة التقادم بصريح نص المادة 1/484 من القانون المدني شريطة ألا تتجاوز مدة التقادم المنصوص عليها كأقصى حدّ وهي 15 سنة تاريخ إبرام العقد وليس من تاريخ تسليم المبيع<sup>(1)</sup>.

بيد أنه إذا أثبت المشتري أن البائع قد تعمد إخفاء العيب أي بسوء نية، هنا لا يحقّ للبائع أن يتمسك بمدة التقادم وهي 6 أشهر من تاريخ التسليم، بل تمتدّ مدة التقادم لتصبح 15 سنة من تاريخ إبرام العقد<sup>(2)</sup>.

والملاحظ على هذه المادة أن المشرع الفلسطيني قد تأثر بما ذهب إليه المشرع الأردني في تحديده لمدة 6 أشهر لتقادم دعوى ضمان العيوب الخفية تبدأ من تاريخ تسليم البائع المبيع للمشتري، على عكس المشرع المصري الذي حددها بمدة سنة حسب نص المادة 434 من القانون المدني.

على الرغم من قصر هذه المدة قياساً بمدة السنة المقررة في القانون المدني المصري، حيث يبدأ حساب المدة من تاريخ تسليم المبيع بغضّ النظر سواء علم أو اكتشف المشتري العيب أم لا، وهذا ما يؤخذ على هذه التشريعات، إذ قد تمرّ مدة الـ 6 أشهر أو السنة دون أن يكتشف المشتري العيب ليس لتقصير منه بل ربما لعدم استخدامه للمبيع أصلاً.

وعلى غرار التشريعات العربية سابقة الذكر، نجد أن المشرع الفرنسي كان أكثر منطقية وعدالة في المادة 1/1648 من القانون المدني، حيث نصّ على مدة سنتين لرفع دعوى ضمان العيوب الخفية، يبدأ حسابها من تاريخ اكتشاف العيب<sup>(3)</sup>.

(1) سمير تناغو، مرجع سابق، ص.329.

(2) نقض مدني مصري، مؤرخ في 1975/10/28، المجموعة الفنية، السنة 26 قضائية، ص.1345؛ عبد الرزاق السنهوري، مرجع سابق، ص.753، وعكس ذلك محمد لبيب شنب ومجدي خليل، مرجع سابق، ص.275. حيث ذهبا إلى أن مدة الـ 15 سنة تبدأ من تاريخ اكتشاف العيب وليس من تاريخ إبرام العقد؛ نقض مدني مصري

(3) حيث جاء نص المادة على النحو التالي: "إن الدعوى الناتجة عن العيوب المؤدية إلى رد المبيع يجب أن ترفع من قبل المشتري خلال سنتين من اكتشاف العيب".

"L'action résultant des vices rédhibitoires doit être intentée par l'acquéreur dans un délai De deux ans à compter de la découverte du vice...."

## الخاتمة

في نهاية هذا البحث بات واضحاً وجلياً النتائج التالية:

1. لقد اعتمد المشرع الفلسطيني في تقدير مدى علم المشتري بالعيب على معيار الرجل العادي، وهذا ما يشكل إجحافاً في حالات يكون المشتري لديه القدرة أكثر من غيره وأكثر حتى من أرباب الخبرة، وهو ما يحمل في طياته حكماً غريباً إلى حد كبير فكان حرياً بالمشرع ترك هذه المسألة للسلطة التقديرية للقاضي.
2. المشرع الفلسطيني عالج العيب الخفي كالتزام على عاتق البائع بطريقة فيها تناقض مع التزام البائع بضمان التعرض والاستحقاق رغم التواء الالتزامين في الأثر، فكان حرياً بالمشرع الفلسطيني أن يحدو حدو غيره من المشرعين بأن يطبق حكم التعرض والاستحقاق على موضوع العيب الخفي، وأن يحيل في التعويض عن العيب الخفي إلى أحكام المادة 465 من القانون المدني التي تناولت التعويض عن التعرض والاستحقاق، وبالتالي يجب استبدال نص المادة 1/473 ليصبح على النحو التالي: "إذا أخطر المشتري البائع بالعيب في الوقت الملائم كان له أن يرجع بالضمان وفقاً لأحكام المادة 465".
3. لم تتضمن المعالجة التشريعية للعيب الخفي أي حديث عن التعويض جراء ظهور العيب الذي قد ينقص من قيمة منفعة المبيع وقد يعدها أيضاً وإنما أقر حكماً مضاداً رد المبيع (وهو يساوي الفسخ) أو إبقاء المبيع مع إنقاص الثمن.
4. لقد قصر المشرع الحق في رفع دعوى ضمان العيب الخفي على المشتري وورثته أي الخلف العام، ولم يتحدث عن مدى إمكانية انتقال الحق إلى الخلف الخاص (المشتري من المشتري)، وبالتالي استبعد عملية انتقال الضمان في البيع المتتالية وهذه مسألة فيها إجحاف بحق من يأخذ مركز المشتري، وعليه كان الأجدر بالمشرع حذف المادة 482 التي تنص على: "ينتقل حق ضمان العيب إلى الورثة بوفاة المشتري".
5. لقد نص المشرع على سقوط الحق في رفع دعوى ضمان العيب الخفي بعد 6 أشهر من تاريخ التسليم، وهي مدة قصيرة جداً لا سيما إنه من الممكن أن تفتت هذه المدة دون اكتشاف العيب، فكان حرياً بالمشرع أن يجعل تلك المدة أطول من ذلك أسوةً بمشرعين آخرين، أو أن يتخذ من اكتشاف المشتري للعيب وقتاً لحساب مدة الـ 6 أشهر.

## المراجع

- أحمد شوقي عبد الرحمن، ضمان العيوب الخفية في بيوع السيارات، المطبعة الحديثة، القاهرة، مصر، 1983.
- ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت، لبنان، بدون طبعة.
- أنور سلطان، العقود المسماة، شرح عقدي البيع والمقايضة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- إسماعيل غانم، الوجيز في عقد البيع، مكتبة عبد الله وهبي، القاهرة، مصر، طبعة 1963.
- توفيق فرج، عقد البيع والمقايضة، دار الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979.
- جاك الحكيم، العقود الشائعة والمسماة- عقد البيع، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 1970.
- جلال العدوي، عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1988.
- جميل الشرفاوي، شرح العقود المدنية، البيع والمقايضة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1991.
- حسام الدين الأهواني، شرح عقد البيع في القانون المدني الكويتي، مطبوعات جامعة الكويت، الطبعة الأولى 1989.
- خميس خضر، عقد البيع في القانون المدني، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1972.

- سعيد عبد السلام الوجيز في العقود المسماة، عقد البيع في القانون المدني، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر 1985.
- سليمان مرقس، الوافي في شرح القانون المدني، العقود المسماة، عقد البيع، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة 1987.
- سمير تناغو، عقد البيع، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1973.
- صاحب الفتاوي، ضمان العيوب الخفية وتخلف المواصفات في عقود البيع، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1997.
- عبد الرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، العقود التي ترد على الملكية، عقد البيع، الجزء الرابع، دار إحياء التراث، بيروت 1954.
- عبد المنعم البدر اوي، الوجيز في عقد البيع، مكتبة عبد الله وهبة، القاهرة، مصر، 1970.
- عبد الناصر العطار، ماهية العيب وشروط ضمانه في عقد البيع، مجلة إدارة قضايا الحكومة، العدد الثاني، السنة 91، 1973.
- فرج الصراف، شرح القانون المدني الكويتي، دراسة مقارنة، بدون طبعة، الكويت، دار البحوث العلمية بدون تاريخ.
- لبيب شنب ومجدي خليل، شرح أحكام عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1968.
- محمد الزعبي، شرح عقد البيع في القانون المدني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- محمد عمران، الوجيز في عقد البيع، مكتبة سيد رافت، القاهرة، مصر، 1983.



- محمد قاسم، الوجيز في عقد البيع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
- محمد منصور، مذكرات في القانون المدني، العقود المسماة - البيع والمقايضة والإيجار - بدون ناشر، مصر، 1956-1957.
- مصطفى الزرقاء، عقد البيع في القانون المدني السوري، مطبوعات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 1963.
- محمود عبد الرحمن محمد، الوجيز في عقد البيع، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- موسى أبو ملوح، شرح القانون المدني رقم 4 لسنة 2012 النافذ في قطاع غزة، العقود المسماة، البيع والإيجار، 2014 بدون ناشر.

#### المصادر:

- القانون المدني الفلسطيني رقم 4 لسنة 2012.
- القانون المدني المصري.
- القانون المدني الأردني.
- قانون البيئات في المواد المدنية والتجارية الفلسطيني رقم 4 لسنة 2001.
- مجموعة القواعد القانونية المتضمنة أحكام محكمة النقض المصرية، المكتب الفني، محكمة النقض المصرية.
- مجلة الأحكام العدلية.
- القانون المدني الفرنسي.
- مجموعة الأعمال التحضيرية للقانون المدني المصري.



## دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي The role of the tourism media in preserving the Saudi cultural heritage

إعداد

خيرية يحيى محمد القحطاني

الملخص :

هدفت الدراسة التعرف على دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع السياح في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (36) سائحاً، وكانت أهم النتائج أن مستوى دور الاعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.79) ووزن نسبي (75.8%)، وأن مستوى اعتماد السائح على الاعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.84) ووزن نسبي (76.8%)، وأن مستوى نجاح الاعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.80) ووزن نسبي (76%)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الاعلام السياحي في التعريف السياحي بالموروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الاناث، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الاعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الاناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الاعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس.

## Abstract

The study aimed to identify the role of the tourist media in preserving the Saudi cultural heritage, and the study used the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was adopted as a tool for the study, and the current study population consisted of all tourists in the Kingdom of Saudi Arabia, and a random sample of 36 tourists was selected. The most important results are that the level of the tourism media role in introducing the tourism and cultural heritage came to a high degree with an arithmetic average (3.79) and a relative weight (75.8%), and that the level of the tourist's dependence on the tourism media as a guide to cultural places was high, with an average of (3.84) and a relative weight (76.8%). ), And that the level of success of the tourism media in introducing tourists to cultural landmarks came to a high degree, with an average (3.80) and relative weight (76%), and that there are statistically significant differences in the response of the study sample about the role of the tourist media in introducing tourism to cultural heritage due to the gender variable These differences are in favor of females, and there are statistically significant differences in the response of the study sample about the tourist's reliance on the tourist media as evidence for cultural places due to the gender variable, and these differences are in favor of females, while there are no fur It is statistically significant in the response of the study sample about the extent of the success of the tourist media in introducing tourists to cultural landmarks due to the gender variable.

## المقدمة :

يعتبر الإعلام السياحي هو التعريف بما يحتويه البلد من معالم سياحية سواء أكانت طبيعية أم أثرية تاريخية أم فندقية أم ثقافية أو أي مظهر آخر أو مجال من مجالات الجذب السياحي، وذلك باستخدام كافة الوسائل الاعلامية والاتصالية المتطورة من أفلام واعلانات، قادرة على جذب السياح الأجانب ومواطني البلد، وبالتالي فالإعلام السياحي صفة لازمة ومحورية للصناعة السياحية، بحيث يلعب الإعلام السياحي دوراً كبيراً في هذا المجال من خلال وسائل الإعلان المختلفة أو الترويج المتمثلة بالوسائل المقروءة والمسموعة والمرئية والمعارض والأفلام والتبادل العيني والمطبوعات وغيرها. (خطاب، 2016، 5)

وترى الباحثة أن الإعلام السياحي يحتل أهمية كبيرة ، ويساهم في تنشيط السياحة الداخلية وجذب السياح الخارجين ، لذلك لابد من بذل الجهود من أجل النهوض به خصوصاً في ظل تدنى الثقافة السياحية لدى العديد من أفراد المجتمع.

يلعب الإعلام السياحي أدواراً عديدة في صناعة السياحة، فهو يعمل على تشكيل ملامح المنتجات السياحية المتقدمة في البلد، ولإعلام السياحي دور اقتصادي مهم وهو تحويل الطلب السياحي الكامن إلى طلب نشط باتباع أساليب الاتصال التسويقي الحديث بالإضافة لتوفير فرص استثمارية لا يستهان بها من خلال إنتاج المواد الاعلامية المتخصصة في السياحة، أما اجتماعياً فللإعلام السياحي أهمية في إيصال المعلومات الصحيحة والدقيقة عن حالة السياحة، كما يساهم في دعم التوجه الاجتماعي نحو قبول السياحة كصناعة مهمة، وخلق مجتمع محتضن للسياحة والسائح، واستيعاب الثقافات العالمية وتعلم مهارات التعامل معها، كما له دور مهم في مجال الترويج للثقافة وكما الآثار، فيقع على كاهله الدور البارز في التعريف بالثقافة والعادات والتقاليد للمجتمع، ونقل

الصورة الحسنة عن الموروث الثقافي للمجتمع، والترويج للأماكن الثقافية في البلد.  
(عبدالقادر، 2014، 155)

يكاد لا يخلو أي مجتمع أو تجمع إنساني، في أي مكان من هذا العالم، من موروث ثقافي ناتج عن تفاعل الإنسان مع الإنسان أو تفاعل الإنسان مع بيئته المحيطة به سابقاً، هذا الناتج الذي يأخذ صوراً متنوعة ومختلفة، فكرية كانت كالمعتقدات واللغات، بلهجاتها، والعادات والتقاليد والطقوس والفلسفة الخاصة بأساليب العيش والتفاعل المجتمعي؛ أم مادية كانت، كمنتجات ومخرجات يد الإنسان من آلات وأدوات وأبنية وكافة المستلزمات المادية، الضرورية للعيش والداخلة في التفاعل الحياتي اليومي ضمن بيئات متنوعة وأزمان مختلفة؛ وبما أن الموروث الثقافي العالمي هو كل المواد المادية (الملموسة)، وغير المادية (غير الملموسة-الفكرية)، التي تناقلتها الأجيال وحافظت عليها بصورة جيدة من الماضي إلى الحاضر، والاهتمام بنقلها إلى الأجيال القادمة بصورة جيدة أيضاً، فضلاً عن الموروث الطبيعي، كالنباتات المعمرة والتلال والجبال والبحيرات الطبيعية والأهوار وغيرها من المواقع الطبيعية، فإنه بمجمله يُعدّ السجل الأساسي للأنشطة البشرية الماضية وتفاعلها مع بيئتها؛ وبالتالي هي سجل تاريخ البشرية ومصدر أصالتها وقوتها المعنوية الدافعة للسير نحو المستقبل. (عبدالله، 2014، 8)

لكل أمة تراثٌ تعتر به وتفتخر وتعتبره الجذر الذي يمتد في الماضي السحيق ليؤرخ ماضي الأمة وأمجادها العظيمة، والحاضر ما هو إلا امتداد للماضي بكل ما يحمله، لذا فهو يشكل سمة مميزة لكل أمة عن غيرها وعلامة فارقة لتاريخها وتراثها وموروثاتها الثقافية المتنوعة تتماهى فيه بكل فخر واعتزاز، ولطالما كان التعامل مع التاريخ والتراث والموروث الثقافي جزءاً لا يتجزأ من الحاضر، فالتواصل الزمني ما بين ما قيل أو رُسم، كُتب أو نُجت أو بُني في الماضي وبين ما هو قائم أمام أعيننا اليوم، ما هو إلا تواصل معرّف، يجسد تجليات عبق التاريخ وما أنجز فيه من معالم وصروح معمارية وروايات شعبية

ومعارف تقليدية ووثائق وكتابات جدارية، وبقدر ما تهب عليها رياح الحداثة فإن معينها سيبقى جاريًا لا ينضب. (عميري، 2019: 24)

أكدت المشرف العام على العلاقات الدولية في وزارة الثقافة الدكتوراة أفنان الشعبي أن المملكة العربية السعودية كانت وما زالت وستظل تؤمن بقوة الثقافة والتراث الثقافى في جمع الناس والمجتمعات لتحقيق التنمية المستدامة وبأهمية الحفاظ على التراث الثقافى والطبيعى لتحقيق السلام والسعي المشترك مع كافة الدول لبناء مستقبل ثقافى غنى تزدهر فيه مختلف أنواع الثقافة والفنون. (وكالة الأنباء السعودية، 2019)

**مشكلة البحث:**

من منطلق أهمية الإعلام السياحي في السياحة سواءً الداخلية منها والخارجية، فكان لا بد لها بالإضافة لذلك أن تبرز المورث الثقافى للمملكة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بعادات وتقاليد سكان المملكة، أو حتى المؤسسات الثقافية، أو الآثار التاريخية، ولا تقتصر على دورها في الترويج الإعلامى السياحي فقط، ولاحظت الباحثة قصوراً في هذا الجانب لدى وسائل الإعلام السياحي، فكانت هذه الدراسة

**دوافع إختيار البحث:**

تمثلت دوافع اختيار البحث فيما يلي:

1. قلة الدراسات السابقة التي تناولت الإعلام السياحي ودوره في نشر الموروث الثقافى في المملكة العربية السعودية.
2. إثراء المكتبات السعودية بنتائج دراسة ميدانية تهتم كل من الإعلام السياحي والموروث الثقافى.
3. تنشيط السياحة الداخلية والخارجية في المملكة العربية السعودية.
4. تفعيل دور الإعلام السياحي في المملكة العربية السعودية وتنشيطه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### تساؤلات البحث:

سيجيب البحث عن الأسئلة التالية :

1. ما دور الإعلام السياحي بالتعرف بالمرورث السياحي والثقافي؟
2. ما مدى اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية؟
3. ما مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية؟

### فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الإعلام السياحي في التعرف السياحي بالمرورث الثقافي تعزى لمتغير الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. قد يستفيد القائمون على إدارة المؤسسات السياحية الحكومية والخاصة، وذلك بتطوير آليات الإعلام السياحي للترويج للمرورث الثقافي.
2. قد تفيد في وضع منهجية من قبل وزارة السياحة للاهتمام بالإعلام السياحي في سبيل للمرورث الثقافي داخلياً وخارجياً.
3. الاتفاق بين شركات السياحة ووزارة السياحة على طريقة الترويج للمرورث

السياحي للمملكة



4. قد يستفيد منها الباحثون باعتبار البحث بداية يمكن البناء عليها، لاستكمال الدراسات في نفس الاتجاه ونفس المجال.

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. إبراز دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي.
2. إظهار دور الإعلام السياحي في جذب السياح للأماكن الثقافية وتوضيح دوره كدليل لهذه الأماكن.
3. يقدم هذا البحث نتائج قد تفيد وزارة السياحة من خلال تكثيف جهودها للاهتمام بتفعيل الاعلام السياحي.

#### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحد الموضوعي: يقتصر على تناول " دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي".

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام 1442هـ/2020م.

الحد المكاني: اقتصر البحث على منطقة عسير.

#### التعريفات الاجرائية:

تعرف الباحثة مصطلحات البحث إجرائياً كما يلي:

- الإعلام السياحي: يعرف بأنه الجهود الموضوعية وغي الشخصية والمبدولة من الجهات الرسمية لتحسين الصورة السياحية والداعية لإعداد رسالة أو مجموعة رسائل ونقلها بهدف تقديم صورة طيبة عن المنتج أو الخدمة السياحية، كذلك خلق تنمية سياحية للدولة أو منطقة ما باستخدام الوسائل الاتصالية بغض

جذب اهتمام السائحين المرتقبين في تلك الأسواق سواء داخل البلد أو خارجها.

(البكري، 2004: 5)

وتعرفه الباحثة إجرائياً؛ بأنه جميع وسائل الإعلام سواء المرئية أو المقروءة أو المسموعة، إلكترونية كانت أو غير إلكترونية، والتي تعنى بالسياحة في المملكة العربية السعودية.

- الموروث الثقافي؛ وتعرفها الباحثة بأنها السياحة التي تكون للمواطنين داخل البلد في نفس بلدهم.

الدراسات السابقة :

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالإعلام السياحي:

- دراسة مقعاش وقارش (2020) هدفت الدراسة التعرف على العوامل التي تساهم في تسويق جهة الجزائر السياحية كذلك التعرف على كيفية توظيف الوكالات السياحية الإعلام السياحي والإعلام لتسويق وجهة الجزائر السياحية، وأخيراً التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوجهة السياحية والإعلام السياحي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وذلك باستخدام استبانة طبقها على عينة الدراسة والمكون من كل وكالات الإعلام السياحي في ولاية باتنة وعددها (23) وكالة، وقد أكدت النتائج على العلاقة الارتباطية بين تسويق الوجهة السياحية والإعلام السياحي من وجهة نظر مدراء الوكالات السياحية .

- دراسة الحميدات (2013): هدفت الدراسة الكشف عن واقع الإعلام السياحي المسموع من خلال دراسة إذاعة سياحة أف أم، وهدفت التعرف على مدى مواكبة الإذاعة للاحتياجات التنموية في القطاع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لها، حيث طبقت الاستبانة على عينة من (306) من العاملين في القطاع السياحي في الأردن بشقيه الحكومي

والخاص، في حين أجرى الباحث مقابلات مع عدد من القائمين على الإذاعة وبرامجها، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أن الآثار السلوكية كانت من أكثر الآثار التي توقعها المستجيبون جراء الاستماع لبرامج إذاعة سياحة أف أم، كما أن فاعلية برامج الإذاعة في الترويج للمواقع والأنشطة السياحية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة ويمكن أن تكون هذه الفاعلية تثقيفية أكثر منها فاعلية تحفيزية أو تشجيعية للقيام بالنشاط السياحي.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالموروث الثقافي:

- دراسة بوادي (2017): هدفت الدراسة لتقييم وتحليل الموروث الثقافي الجزائري من خلال جريدة السياحي وإبراز دور الإعلام السياحي وأهميته للتعرف على الموروث الثقافي الجزائري، وهي دراسة وصفية تحليلية، واستخدمت الباحثة بطاقة تحليل المضمون، وتوصلت الدراسة أن جريدة السياحي تعتبر الموروث الثقافي الجزائري مادة إعلامية أساسية لها، حيث خصصت له مساحة معتبرة مقارنة بالمساحة الكلية لعينة الدراسة، كما أولت اهتماماً كبيراً في صياغتها للعناوين، وتعتمد على أسرة الجريدة إعداداً وتحريراً للمواضيع المتعلقة بالموروث الثقافي الجزائري، مما يؤكد على مدى اهتمامها به، كما أنها تعمل على ترسيخه لدى الأجيال.

- دراسة قليف (2017): هدفت التعرف على دور قناة الجزائرية الثالثة في إبراز الموروث الثقافي الجزائري من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وهي دراسة وصفية اعتمدت على المنهج المسحي، كما اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان عدد عناصر العينة (62) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها، أن أغلب عينة الدراسة يتابعون البرامج الثقافية لقناة الجزائرية الثالثة أحياناً وتعتبر برامج التراث الأكثر متابعة من طرف العينة، كما يرى أفراد العينة أن القناة

تسعى لإبراز الموروث الثقافي الجزائري بكل عناصره لمختلف مناطق الوطن من خلال البرامج الثقافية المخصصة للموروث والحرص على بثها في الأوقات العادية، وأفضل طريقة لإبراز الموروث الثقافي الجزائري زيادة الوقت للبرامج التي تعنى بالموروث الثقافي.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

- تنوعت الدراسات السابقة في موضوعاتها ما بين السياحة الداخلية والخارجية، ومنها ما جمع بين النوعين من السياحة كدراسة الرفاعي (2019).
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي .
- أغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا أن دراسة بوادي (2017) فقد استخدمت بطاقة تحليل المضمون.
- تنوعت العينات في الدراسات السابقة ما بين السياح، والعاملين في مجال الإعلام، ووسائل الإعلام نفسها.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينتها والتي ستطبق على السياح من المملكة العربية السعودية.
- كذلك تفردت في ربطها للإعلام السياحي مع الموروث الثقافي للمملكة .

#### الإطار النظري

##### الإعلام السياحي :

##### مفهوم الإعلام السياحي :

تعد المعلومة عنصراً أساسياً لفهم صورة المقصد السياحي المكونة لدى السياح وأيضاً لعملية اختياره لوجهة دون الأخرى (Tarek & Akmal, 2013 :399)، حيث إن كمية المعلومات ونوعها تؤثر على الجانب المعرفي للسائح (Baloglu & McCleary: 659)

يعرف الإعلام السياحي بأنه: الجهود الموضوعية وغير الشخصية والمبدولة من الجهات الرسمية وغير الرسمية ولتحسين الصورة السياحية والداعية إلى إعداد رسالة أو مجموعة من الرسائل ونقلها بهدف تقديم صورة طيبة عن المنتج أو الخدمة السياحية، كذلك العمل على خلق تنمية سياحية للدولة أو منطقة ما باستخدام الوسائل الاتصالية بغرض جذب اهتمام السائحين المرتقبين في تلك الأسواق سواء داخل البلاد أم خارجها، ومن ثم دفعهم للسفر وممارسة النشاط السياحي. (البكري، 2004: 5)

ويعرف بأنه: أحد أشكال الإعلام الحديث الذي يتناول بالتفصيل قضايا السياحة وموضوعاتها، والذي ظهر نتيجة للحاجة إلى المعلومات المتخصصة والجديدة ولتنمية الجوانب المعرفية لدى الجمهور في هذا المجال، وهو يعبر عن النشاط الإعلامي الاتصالي الذي تقوم به وسائل الإعلام المختلفة والجهات الرسمية ومختلف المتعاملين السياحيين بهدف التعريف بما يحتويه البلد من معالم سياحية سواء أكانت طبيعية أم أثرية تاريخية، أم فندقية أم أي مظهر من مظاهر الجذب السياحي من أجل تنمية الوعي السياحي لدى الجمهور من ناحية، واستقطاب أكبر عدد ممكن من السياح من ناحية أخرى، (بلبخاري، 2016: 177)

#### أهداف الإعلام السياحي:

فيمكن إجمال أهداف الإعلام السياحي فيما يلي: (الحميدات، 2013: 45)

- أهداف وطنية: وتتمثل في غرس روح الانتماء لدى المواطنين وإبراز الوجه الحضاري والتميز للبلد، وتحفيز دوافع الإقبال على السياحة الداخلية، إضافة للعمل على تيسير التوافق الاجتماعي بين مختلف مستويات التحضر في المجتمع .
- أهداف بيئية: حيث يدعم الإعلام السياحي التوجه الإيجابي للتعامل مع البيئة في المناطق السياحية والتعريف بمقومات السياحة البيئية في البلد، إضافة لتنمية الوعي العام بأساليب الاستخدام الأمثل للمنتجات السياحية.

- أهداف اجتماعية: فالإعلام السياحي يدعم التوجه الاجتماعي نحو صناعة السياحة ويعمل على تهيئة المجتمع لتقبل السياحة وفقاً لمفهومها الذي تقره أعلى المستويات في الدولة، إضافة إلى أن الإعلام السياحي يعمل على تعزيز احترام المواطنين للسياحة بجميع فئاتهم وأنواعهم والتعامل معهم بصورة حسنة من منطلق الضيافة الكريمة.
- أهداف ثقافية: حيث يعمل على التعريف بالتراث الثقافى المادي وغير المادي للبلد، ودعم احترام السياح غير المواطنين لخصوصية المجتمع وثقافته، كما يعمل على تشجيع المحافظة على الفنون والصناعات والحرف التقليدية.
- أهداف اقتصادية: الإعلام السياحي يلعب دوراً ريادياً في إنعاش الاستثمار الإيجابي لصناعة السياحة في دعم الاقتصاد، فضلاً عن التعريف بالفرص الاستثمارية المتاحة في المجالات المتعددة لصناعة السياحة، كما يعمل على تعزيز مبدأ الشراكة بين الجهات الحكومية وجميع قطاعات المجتمع ذات العلاقة بصناعة السياحة.

#### العلاقة بين السياحة والإعلام:

إن الأدوار التي تمارسها وسائل الإعلام في البلدان المتقدمة في دعم السياحة وتثقيف السائحين من خلال وسائل الإعلام المختلفة تتمثل بما يوفره الإعلام السياحي من فرصة للمستثمرين والعاملين والقائمين على السياحة للإعلان والترويج لمشروعاتهم وأنشطتهم السياحية، ويشجع على زيادة المستثمرين والمشروعات، ومن هنا فإن غياب وسائل الإعلام عن هذا المجال أو تقصيرها في أداء دورها في دعم السياحة وتوجيهها وتنشيطها وتقديمها وتلمس مشكلات المجتمع، وتقديم الحلول لها، وتصحيح المفاهيم يفقد المجتمع عاملاً من عوامل التطور والتقدم، ويكون له آثاراً سلبية على السياحة. ( Okaka,2007: )

إن العلاقة بين السياحة والإعلام تعتبر علاقة تشاركية تستفيد منها السياحة مثلما تجد وسائل الإعلام مادة إعلامية ممتعة ومشوقة لإرضاء الجمهور، وقد توقع البعض منذ سنوات أن تقل حركة السياحة مع تطور الإعلام وظهور شبكات الانترنت التي تعج بالمعلومات والصور والبيانات، ولكن السنوات أثبتت أن السياحة ستظل أكثر الصناعات نمواً وأكثرها رسوخاً، وأكثرها اعتماداً على وسائل الإعلام. (ملوخية، 2006: 124)

### الموروث الثقافي:

#### مفهوم الموروث الثقافي:

تعد الجوانب التاريخية والأثرية والأنشطة الثقافية والرياضية والأدبية والعلمية من أهم العوامل الجاذبة للسياحة، فيمكن القول بأن الموروث الثقافي من العوامل الهامة الجاذبة للسياحة سواءً الداخلية أو الخارجية، وهذا الموروث له الأثر الكبير في تكوين صورة السياحة في بلد ما. (Harlembes,2010: 5)

يعرف الموروث الثقافي بأنه: " كل ما خلده الإنسان من شواهد روحية أو مادية في تراثه الفكري، ورفيقه الإنساني، سواءً أكان موروثاً لا مادياً كالحكايات والقصص والأساطير والأهازيج والرقصات الشعبية، أم كان تراثاً مادياً ملموساً كأماكن العبادة، والحلي وغيرها من المشغولات، ويتمتع بقيمة فنية أو تاريخية" (طه، 2004: 30)

كما يعرف بأنه: "نوعاً من الأعمال المشتركة بين الطبيعية والإنسان التي لها قيمة خاصة، بسبب جمالها أو أهميتها من وجهة النظر الأثرية أو التاريخية أو الإنثولوجية، أو الأنتروبولوجية، إضافة إلى المعالم الطبيعية، وبخاصة مواطن الأنواع النباتية والحيوانية النفيسة والمهددة، والتي لها قيمة خاصة، وتحتاج لرعاية خاصة (Pont,2011: 14).

## أقسام الموروث الثقافي:

لكي نمسك بشكل أفضل بمفهوم الموروث الثقافي ينبغي أن ننقل من التعميم للتخصيص، ولنتخذ المفهوم ومركباته في الإطار الثقافي العربي مثلاً بارزاً على ذلك، فقد قسمت الخطة الشاملة للثقافة العربية الموروث الثقافي لثلاث أقسام: (عبدالله، 2014: 2)

- الموروث المادي: كالمباني الأثرية وما تكشفه الحفريات وتضمه المتاحف، وكلها تمثل عصورها بشكل أو بآخر.
- موروث فكري: قوامه ما قدمه السابقون من علماء وكتاب ومفكرين ومسؤولين سياسيين كانوا أو شهوداً على عصورهم ومبدعين من خلالها.
- موروث اجتماعي حياتي: قوامه قواعد السلوك والعادات المجتمعية والأمثال والتقاليد، ومنظومة القيم الاجتماعية، وهي تشكل بناءً خلقياً متماسكاً طويل الدوام، كبير الضغط والتأثير على الأفراد، وأن يكن مقيماً وراء الشعور بالوعي والوعي في خالب الأحيان.

## أهمية الموروث الثقافي:

إن الموروث الشعبي والفني والثقافي، هي من تعطي أي شعب كان هويته وأبعاد شخصيته التي تميزه عن سواه من الشعوب، وانطلاقاً من الدور المهم للموروث الثقافي والتراث الشعبي يأتي تنظيم المؤتمرات وتقام المهرجانات، تأكيداً لانتفاء وتجديداً للولاء، وحرصاً على تواصل الأجيال، وبعثاً لروح التمرد على كل محاولات الاستلاب الحضاري، وطمس معالم الثقافة الشعبية والفنية. (قاسم، 2014: 1813)

إن قيمة الموروث الثقافي أو الأثاري لا تتلخص في ماديته، إنما في أهميته، حيث تكونت تلك القيمة كمحصلة لجهود بشرية خلال سياقات زمانية ومكانية، وأمست هذه الآثار أحد التعبيرات الإنسانية المتبقية من تلك الأزمان بما حوتها، وبالتالي فإن القيمة المعنوية النابعة من الذاكرة البشرية المشتركة تشكل إراثاً إنسانياً مشتركاً، وعلى الرغم من



الاتفاق ضمناً ومضموناً عالمياً على أهمية حماية الموروث الثقافي للبلدان المختلفة، إلا أن سبل الحماية لا تحوي آليات ناجعة فعلياً، بينما يتطلب تفعيلها إحداث تغييراً سياسياً في المنظومة النيوليبرالية. (سمان، 2018: 30)

يستند اهتمام المملكة العربية السعودية بالقطاع السياحي يسهم في تحقيق أحد أبرز الأهداف الاستراتيجية للتنمية في المملكة، والمتمثل في العمل على تنوع مصادر الدخل الوطني، وثانياً ما يرتبط بذلك من فوائد اجتماعية، مثل التوظيف وتبادل الثقافات، وتوفير أنشطة وبرامج سياحية محلية متماشية مع تعاليم الدين الإسلامي، وفوائد بيئية مثل دعم جهود الحفاظ على المقومات البيئية الطبيعية والتاريخية، وفوائد عمرانية لا سيما في إطار التنمية اللامركزية الهادفة لإعادة توجيه الإعمار والاستثمار ما أمكن إلى الأرياف التي تزخر بعضها بوفر مقومات التنمية السياحية. (الغامدي، 2003: 90)

**منهجية الدراسة واجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال احتساب استجابات عينة الدراسة على الاستبانة التي اعدتها الباحثة لغرض الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع السياح في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة لمجتمع الدراسة تتكون من (36) سائحاً.

وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

أولاً: تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

**الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس**

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
أنثى	12	33.3
ذكر	24	66.7
Total	36	100.0

ثانياً: تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

**الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
ثانوية فأقل	3	8.3
دبلوم	2	5.6
بكالوريوس	24	66.7
ماجستير	4	11.1
دكتوراه	3	8.3
Total	36	100.0

**أداة الدراسة:**

تم بناء استبانة لدور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي من خلال الرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة ذات علاقة بهذا الموضوع، بعد ذلك تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية حيث اشتملت الاستبانة على (21) فقرة موزعة على ثلاثة محاور بالتساوي، المحور الأول وهو متعلق بـ (دور الإعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافي) واشتمل على (7) فقرات ، المحور الثاني وهو متعلق بـ (اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية) واشتمل على (7) فقرات، المحور الثالث وهو متعلق بـ (مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالعالم الثقافية) واشتمل على (7) فقرات؛ علماً بأن كل فقرة لها خياراتها المستقلة ، ويتم تصحيحها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، كما تضمنت الاستبانة بيانات شخصية تخص السائحين، وهي: الجنس - المؤهل العلمي.

### صدق أداة الدراسة :

ويعني التأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، إضافةً إلى شموليتها لكل العناصر التي تساعد على تحليل نتائجها، ووضوح عباراتها، وارتباطها بكل بعد من المحاور الثلاثة، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين، وذلك على النحو التالي:

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على بعض المحكمين من المختصين في هذا المجال للاسترشاد بأرائهم، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على الاقتراحات التي أبديت.

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3): معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة

#### الكلية للمحور

دور الإعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافي		اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية		مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالعالم الثقافية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.788	1	0.653	1	0.590
2	0.638	2	0.698	2	0.905
3	0.696	3	0.626	3	0.695
4	0.515	4	0.632	4	0.988
5	0.553	5	0.699	5	0.532
6	0.508	6	0.550	6	0.585
7	0.998	7	0.926	7	0.639

❖ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل ❖ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

الجدول (4): معاملات الارتباط بين المحاور المختلفة والدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط
المحور الأول: دور الإعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافي	.931**
المحور الثاني: اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية	.904**
المحور الثالث: مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية	.962**

❖ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل ❖ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجداول (3) و (4)، أن قيم معاملات الارتباط بين درجات المحاور المختلفة لدور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي والدرجة الكلية معاملات ارتباط موجبة، ومرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يدل على اتساق وتجانس المحاور فيما بينها، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه. شبات أداة الدراسة:

تم التحقق من شبات الاستبانة ومحاورها المختلفة باستخدام معامل الثبات

كرونباخ ألفا Gronbach Alpha ، وذلك على النحو التالي:

الجدول (5): معامل ثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي			معامل الثبات
مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية	اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية	دور الإعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافي	
0.791	0.835	0.881	معامل الثبات
			الثبات الكلي للأداة
			0.849

يتضح من الجدول (5)، أن معامل الثبات الكلي عالٍ حيث بلغ (0.849)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.791-0.881)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" والمعروفة بـ Statistics Package For Social Science باستخدام

الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- اختبارات لقياس الفروق بين عينتين مستقلتين.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد التأكد من ملاءمة الأداة للهدف الموضوع من أجله لقياس دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي، وتطبيقها على عينة الدراسة، تقدم الباحثة عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها و تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول ومناقشتها:

وينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما دور الإعلام السياحي بالتعريف

بالموروث السياحي والثقافي؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والترتب للمحور الأول من محاور دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي

السعودي، ولكل فقرة من فقرات المحور، ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

(دور الإعلام السياحي بالتعريف بالمووروث السياحي والثقافي)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		العبارات	م
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط		
1	.845	عالية	4.03	تساهم وسائل الإعلام السياحي في نشر الوعي بالمووروث الثقافى	1
2	.887	عالية	3.89	تساهم وسائل الإعلام السياحي على إعداد واصدار ونشر وتوزيع المنشرات الإلكترونية التي تساعد على تنمية الحركة السياحية للأماكن الثقافية والتراثية	2
3	.967	عالية	3.75	تساهم وسائل الإعلام السياحي على نشر الكتيبات الإلكترونية المصورة والتي تنقل ثقافة المملكة	3
3	.967	عالية	3.75	تساهم وسائل الإعلام السياحي على وضع استراتيجيات وطنية سياحية ثقافية وخطط وبرامج لازمة لتنفيذها	4
7	.956	عالية	3.67	تساهم وسائل الإعلام السياحي في إعداد تصاميم وأشكال دعائية غنية بالمواد الثقافية	5
3	1.025	عالية	3.75	تساعد وسائل الإعلام السياحي في إعطاء السائح معلومات إعلانية إضافية عن الأماكن الثقافية التي يرغب في زيارتها	6
6	.974	عالية	3.72	تساعد وسائل الإعلام السياحي تعريف السياح على كافة المواقع السياحية والثقافية في المملكة	7
-	.849	عالية	3.79	المتوسط العام	

نلاحظ من جدول (6) أن تقدير عينة الدراسة لمستوى دور الإعلام السياحي بالتعريف بالمووروث السياحي والثقافي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.79) بوزن نسبي (75.8%)، وحصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تساهم وسائل الإعلام السياحي في نشر الوعي بالمووروث الثقافى" على الترتيب الأول، وكانت بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03)؛ وحصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تساهم وسائل الإعلام السياحي في إعداد تصاميم وأشكال دعائية غنية بالمواد الثقافية" على الترتيب الأخير، وكانت بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

وينصُّ السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مدى اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية؟

ولإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب للمحور الثاني من محاور دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي، ولكل فقرة من فقرات المحور، ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

(اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		العبارات	م
		درجة الموافقة	قيمة المتوسط		
1	.860	عالية	3.94	تساهم وسائل الإعلام السياحي من خلال التراسل في تبادل المعلومات حول المواقع الثقافية	1
6	.920	عالية	3.81	تساهم وسائل الإعلام السياحي على توفير الوقت والجهد والمال فيما يتعلق بالبحث عن الأماكن الثقافية المهمة في المملكة	2
4	1.028	عالية	3.83	تساهم وسائل الإعلام السياحي في رفع مستوى معرفتي حول المواقع الثقافية في المملكة	3
4	1.028	عالية	3.83	تساهم وسائل الإعلام السياحي أثناء في الترويج للموروث الثقافي للمملكة من خلال الصور والفيديوهات التي تنشرها	4
3	.867	عالية	3.86	تقدم وسائل الإعلام السياحي معلومات نادرة وقيمة حول الموروث الثقافي في المملكة	5
7	.951	عالية	3.69	اعتمد على وسائل الإعلام السياحي في تكوين آرائي حول الموروث الثقافي في المملكة	6
2	.919	عالية	3.89	تساهم وسائل الإعلام السياحي في تنمية الوعي الثقافي لدى السياح	7
-	.844	عالية	3.84	المتوسط العام	

نلاحظ من جدول (7) أن تقدير عينة الدراسة لمستوى اعتماد السائح على

الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للمحور (3.84) بوزن نسبي (76.8%)، وحصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تساهم وسائل الإعلام السياحي من خلال التراسل في تبادل المعلومات حول المواقع الثقافية" على الترتيب الأول، وكانت بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.94)؛ وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " اعتمد على وسائل الإعلام السياحي في تكوين آرائي حول الموروث الثقافي في المملكة" على الترتيب الأخير، وكانت بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.69).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

وينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مدى نجاح الإعلام السياحي في

تعريف السياح بالمعالم الثقافية؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والترتب للمحور الثاني من محاور دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي

السعودي، ولكل فقرة من فقرات المحور، ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

(مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي		الرتبة
		قيمة المتوسط	درجة الموافقة	
1	نجاح وسائل الإعلام السياحي في نشر المعلومات عن المواقع الثقافية بالصوت والصورة	3.86	عالية	3
2	ساهمت وسائل الإعلام السياحي في التعرف على أهم المواقع الثقافية في السعودية	3.61	عالية	7
3	وفرت وسائل الإعلام السياحي خلاصة المعلومات المتعلقة بالموروث الثقافي في المملكة	3.69	عالية	6
4	ساعدت وسائل الإعلام السياحي على بناء جمهور فعال من السياح، واشباع فضولهم حول الموروث الثقافي للمملكة	3.81	عالية	4



5	تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في التعريف العادات والتقاليد بالمملكة مما حقق نجاحاً باهراً للسياحة الداخلية.	3.92	عالية	.906	1
6	لوسائل الإعلام السياحي أثر ايجابي في التعريف بالعادات والتقاليد والموروث في المملكة	3.92	عالية	.874	1
7	نجحت وسائل الإعلام السياحي في الأماكن الثقافية وعادات وتقاليد المملكة بشكل أفضل	3.78	عالية	.989	5
المتوسط العام					-
		3.80	عالية	.744	-

نلاحظ من جدول (8) أن تقدير عينة الدراسة لمستوى مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.80) بوزن نسبي (76%)، وحصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في التعريف العادات والتقاليد بالمملكة مما حقق نجاحاً باهراً للسياحة الداخلية" والفقرة رقم (6) والتي نصها " لوسائل الإعلام السياحي أثر ايجابي في التعريف بالعادات والتقاليد والموروث في المملكة " على الترتيب الأول، وكانت بدرجة عالية للفترتين من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.92)؛ وحصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "ساهمت وسائل الإعلام السياحي في التعرف على أهم المواقع الثقافية في السعودية" على الترتيب الأخير، وكانت بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.61).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتفسيرها:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى ومناقشتها:

وتنصُ الفرضية الاولى على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالموروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام " لعينتين مستقلتين Independent -

T test للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدور الإعلام السياحي في التعريف

السياحي بالموروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (9) نتائج Independent – T test لمعرفة الفروق بين

تقديرات عينة الدراسة لدور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي تبعاً

لمتغير الجنس

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الأداة
دالة إحصائياً	0.032	4.999	.529	3.38	12	ذكر	دور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي
			.911	4.00	24	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.032 وهي

أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الأولى التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس"، وهذه الفروق لصالح الإناث.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها:

وتنصُ الفرضية الثانية على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام "لعينتين مستقلتين Independent –

T test للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (10) نتائج Independent – T test لمعرفة الفروق بين

تقديرات عينة الدراسة لاعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية

تبعاً لمتغير الجنس

الأداة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية	ذكر	12	443.	.454	6.095	0.019	دالة احصائياً
	أنثى	24	4.04	.928			

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.019 وهي

أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الثانية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس"، وهذه الفروق لصالح الاناث.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها:

وتنصُ الفرضية الثالثة على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام " لعينتين مستقلتين Independent –

T test للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدور الإعلام السياحي في تعريف

السياحي بالموارث الثقافية تعزى لمتغير الجنس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (11) نتائج Independent – T test لمعرفة الفروق بين

تقديرات عينة الدراسة لاعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية

تبعاً لمتغير الجنس

الأداة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية	ذكر	12	443.	.454	0.937	0.340	غير دالة إحصائياً
	أنثى	24	4.04	.928			

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.937 وهي

أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس.

وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الثالثة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس".

النتائج:

1. كانت نسبة الذكور من عينة الدراسة تشكل (33.3%) ، بينما نسبة الذكور شكلت (66.7%) وهي النسبة الأكبر.
2. كان المؤهل العلمي لعينة الدراسة للحاصلين على ثانوية فأقل (8.3%) ، بينما كانت نسبة (5.6%) من حملة الدبلوم وهي النسبة الأقل ، بينما (66.7%) من حملة البكالوريوس وهي تشكل النسبة الأكبر، بينما (11.1%) من حملة الماجستير، أما الدكتوراه كانت بنسبة (8.3%).

3. مستوى دور الإعلام السياحي بالتعريف بالمووروث السياحي والثقافة جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.79) ووزن نسبي (75.8%).
4. مستوى اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.84) ووزن نسبي (76.8%).
5. مستوى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.80) ووزن نسبي (76%).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول دور الإعلام السياحي في التعريف السياحي بالمووروث الثقافي تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الاناث.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية تعزى لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الاناث.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية تعزى لمتغير الجنس.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل إعداد استراتيجيات مدروسة للإعلام السياحي لتوسيع دائرة الحفاظ على الموروث الثقافي في المملكة العربية السعودية.
2. القيام بتنظيم المزيد من الأنشطة والفعاليات الإرشادية التي يتبناها الاعلام السياحي بهدف تعريف السياح بجميع المعالم الثقافية في المملكة العربية السعودية.

3. تطوير الوسائل الاعلامية المستخدمة في الاعلام السياحي في المملكة العربية السعودية، وتقديم رسالة حقيقية عن السياحة والموروث السياحي في المملكة.
4. إنشاء بعض المواقع الالكترونية والصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي للإعلام السياحي الهدف منها إرشاد السياح إلى المعالم الثقافية بالمملكة العربية السعودية.
5. القيام بتنسيق وتكاثف الجهود بين وسائل الاعلام المختلفة بما فيها الاعلام السياحي لتوضيح أهمية السياحة ودور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي بالمملكة.
6. إنشاء بعض التطبيقات للأجهزة اللوحية تستهدف السياح لتعريفهم بالمعالم الثقافية والسياحية بالمملكة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- خطاب، محمد جمال (2016). الإعلام السياحي والعلاقات العامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- البكري، فؤادة (2004). العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب، القاهرة.
- بلبخاري، سامي (2016). أثر الإعلام السياحي على تحسين صورة السياحة الداخلية في الجزائر من وجهة نظر السياح المحليين - دراسة ميدانية -، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6)، 167-190.
- بوادي، ربيحة (2017). دور الإعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الحميدات، فايز (2013). الإعلام السياحي في الأردن: إذاعة سياحة أف أم نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرواشدة، رمضان (2012). دور الأعلام في تعزيز قدرات المشاريع الاستثمارية، ندوة عن دور الإعلام في تعزيز قدرات المشاريع الاستثمارية، المنعقدة بتاريخ 2012/11/21، الأردن.
- سمار، نوره (2018). التراث الثقافي - الآثاري - كحق من حقوق الإنسان عبر منظور الكرامة الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- طه، حمدان (2004). إدارة التراث الثقافي الفلسطيني، عدد خاص عن مشروع الأمم المتحدة الإنمائي عن التراث والآثار، (1)، 25-51.
- عبد القادر، هدير (2014). دور الإعلام السياحي في صناعة السياحة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 29(2)، 151-166.

- عبدالله، يوسف محمد (2014). الحفاظ على الموروث الثقافي والحضاري وسبل تنميته، جامعة صنعاء، اليمن.
- عميري، هاجر (2019). دور صفحات الفيس بوك في الحفاظ على الموروث الثقافي الجزائري على عينة من متفاعلي صفحة الموروث الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الغامدي، عبدالله محمد (2003). نحو تنمية سياحية أكثر فاعلية في مدينة جدة: طروحات مستندة إلى تحليل خصائص ورغبات السواح، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم الهندسية، 14(1)، 87-132.
- قاسم، نادر (2014). دور الجامعات الفلسطينية في الحفاظ على الموروث الشعبي والفني الفلسطيني في وجه محاولات الطمس والتهويد الإسرائيلية (جامعة النجاح أنموذجاً)، مجلة دراسات في آثار الوطن العربي، 14(1)، 1813-1822.
- قليف، زينب (2017). دور قناة الجزائرية الثالثة في إبراز الموروث الثقافي الجزائري من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
- مقعاش، يوسف وقارش، محمد (2020). دور الإعلام السياحي في التسويق للجزائر كوجهة سياحية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(2)، 609-624.
- ملوخية، أحمد فوزي (2006). مدخل إلى علم السياحة، دار الفكر الجامعي، مصر.
- وكالة الأنباء السعودية (2019). المملكة تؤكد إيمانها بأهمية الحفاظ على التراث الثقافي والطبيعي لتحقيق السلام، <https://www.spa.gov.sa/1926692>، استرجعت بتاريخ 2020/10/28.



## المراجع الأجنبية :

- Ba1og1u, S. Mc Cleary, K. W. (1999). A Model of destination image formation. **Annals of Tourism Research**, 26 (4) , 868- 897.
- Harlembes, S. (2010). **Sociology of Culture and Identity**, London: Oxford.
- Okaka, Wilson (2007) **The Role of Media Communications in Developing Tourism Policy and Cross-Cultural Communication for Peace, Security for Sustainable Tourism Industry in Africa**, Kyambogo University Kampala, Uganda.
- Pont, B. (2011). **Anthropology**, Beirut: Majd Publishing
- Tarek, A. , Akmal, A. (2013). Impact of information sources on the decision making process of travel to the Egyptian tourist destination after January25, 2011. **TOURISM- An International Interdisciplinary Journal**, 61 (4), 395 – 423.

## الملاحق

## استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبيان الخاص دور الاعلام السياحي في الحفاظ على الموروث الثقافي السعودي، لذا أرجوا التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة ، والمطلوب هو اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن رأيكم في كل عبارة في الاستبيان ، علما بأن جميع المعلومات المقدمة منكم في سرية تامة ، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري .

• البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ❖ أنثى ❖

المؤهل العلمي : ❖ ثانوي فأقل ❖ دبلوم ❖ بكالوريوس ❖ ماجستير ❖ دكتوراه ❖

• فقرات الاستبيان :

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
<b>المجال الأول: دور الإعلام السياحي بالتعريف بالموروث السياحي والثقافة</b>						
1	تساهم وسائل الإعلام السياحي في نشر الوعي بالموروث الثقافي					
2	تساهم وسائل الإعلام السياحي على إعداد وإصدار ونشر وتوزيع النشرات الإلكترونية التي تساعد على تنمية الحركة السياحية للأماكن الثقافية والتراثية					
3	تساهم وسائل الإعلام السياحي على نشر الكتيبات الإلكترونية المصورة والتي تنقل ثقافة المملكة					
4	تساهم وسائل الإعلام السياحي على وضع استراتيجيات وطنية سياحية ثقافية وخطط وبرامج لازمة لتنفيذها					
5	تساهم وسائل الإعلام السياحي في إعداد تصاميم وأشكال دعائية غنية بالمواد الثقافية					
6	تساعد وسائل الإعلام السياحي في إعطاء السائح معلومات إعلانية إضافية عن الأماكن الثقافية التي يرغب في زيارتها					
7	تساعد وسائل الإعلام السياحي تعريف السياح على كافة المواقع السياحية والثقافية في المملكة					
<b>المجال الثاني: اعتماد السائح على الإعلام السياحي كدليل للأماكن الثقافية</b>						
1	تساهم وسائل الإعلام السياحي من خلال التراسل في تبادل المعلومات حول المواقع الثقافية					
2	تساهم وسائل الإعلام السياحي على توفير الوقت والجهد والمال فيما يتعلق بالبحث عن الأماكن الثقافية المهمة في المملكة					
3	تساهم وسائل الإعلام السياحي في رفع مستوى معرفتي حول المواقع الثقافية في المملكة					
4	تساهم وسائل الإعلام السياحي أثناء في الترويج للموروث الثقافي للمملكة من خلال الصور والفيديوهات التي تنشرها					
5	تقدم وسائل الإعلام السياحي معلومات نادرة وقيمة حول الموروث الثقافي في المملكة					
6	اعتمد على وسائل الإعلام السياحي في تكوين آرائي حول الموروث الثقافي في المملكة					
7	تساهم وسائل الإعلام السياحي في تنمية الوعي الثقافي لدى السياح					

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
المجال الثالث: مدى نجاح الإعلام السياحي في تعريف السياح بالمعالم الثقافية						
1	نجح وسائل الإعلام السياحي في نشر المعلومات عن المواقع الثقافية بالصوت والصورة					
2	ساهم وسائل الإعلام السياحي في التعرف على أهم المواقع الثقافية في السعودية					
3	وفرت وسائل الإعلام السياحي خلاصة المعلومات المتعلقة بالموروث الثقافي في المملكة					
4	ساعدت وسائل الإعلام السياحي على بناء جمهور فعال من السياح، واشباع فضولهم حول الموروث الثقافي للمملكة					
5	تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في التعريف العادات والتقاليد بالمملكة مما حقق نجاحاً باهراً للسياحة الداخلية.					
6	لوسائل الإعلام السياحي أثر ايجابي في التعريف بالعادات والتقاليد والموروث في المملكة					
7	نجحت وسائل الإعلام السياحي في الأماكن الثقافية وعادات وتقاليد المملكة بشكل أفضل					

أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس

الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين

The Impact of Digital Leadership on Human Resource Management Strategies in Secondary Schools in the Directorate of Education Salt from the Point of View of Teachers

إعداد

محمد أمين أحمد موسى الحيارى

Mohammad Amin Ahmad Mousa Alhyari

أحمد عواد أحمد الزيادات

Ahmad Awwad Ahmad Alzyadat

مديرية تربية السلط

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية تربية السلط، وتكونت العينة من (200) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة. بضرورة قيام المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يتم وضع برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى، مع الاهتمام بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية متخصصة تمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف الضرورية لتطوير الأداء الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في المؤسسات التعليمية. الكلمات المفتاحية: أثر القيادة الرقمية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المدارس الثانوية مديرية تربية السلط.

## **The impact of digital leadership on human resource management strategies in secondary schools In the Directorate of Education**

### **Salt**

#### **from the point of view of teachers**

#### **Abstract**

The study aimed to reveal the impact of digital leadership on human resource management strategies in secondary schools in the Directorate of Salt Education from the point of view of teachers. The study population consisted of all male and female teachers in the Directorate of Education of Salt. After conducting the statistical analysis process, the study found the following results: There is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) of digital leadership with its dimensions (digital knowledge, digital competencies, digital skills, openness and innovation) on human resource management strategies in secondary schools in Directorate of Al-Salt Education, and there is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) for digital leadership with its dimensions (digital knowledge, digital competencies, digital skills, openness and innovation) on human resource management strategies in secondary schools in the Directorate of Al-Salt Education due to demographic variables. The study has been recommended. The need for secondary schools in the Directorate of Education of Salt to identify the training needs of employees, so that long- and short-term training programs are developed, with interest in sending employees to specialized training courses that enable them to acquire the necessary experiences and knowledge to develop performance that reflects positively on performance in educational institutions.

**Keywords:** impact, digital leadership, human resource management strategies, secondary schools Salt Education Directorate.

## مقدمة

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق نجاحها واستمراريتها ونموها، لذلك فإن من الضروري الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، وتنميتها، نتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية مثل ظاهره العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات التمكين، والتعلم المنظمي، والجودة الشاملة.

وتعد القيادة الرقمية أحد المداخل المعاصرة لتطوير وتحديث القيادة، والقضاء على ما تواجهه من مشكلات تقليدية، وتجويد أداء العمل في منظمات الأعمال باستخدام أساليب رقمية جديدة، تتسم بالفاعلية والكفاءة والسرعة، كما توجد لها آثار واسعة لا تنحصر في البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في البعد الإداري الذي يتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية من حيث توفر الوضوح والشفافية والمرونة، مما يحسن الثقة في العملية الإدارية والمشاركة في برامج التخطيط والتمويل والتقييم والإصلاح ( أمين، 2018).

ويمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها استخدام الأدوات الرقمية لمنظمات الاعمال بطريقة استراتيجية بما يحقق أهداف العمل (سدران، 2021، ص467).

يضم مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعض وظائف ادارة الموارد البشرية، وبالتالي فهو أحد المصطلحات الحديثة نسبياً، كأفضل وسيلة لإعداد كوادر المؤسسات التربوية بناء على نشاطات متعددة مثل التطوير المنظمي، وتطوير المهنة، والتدريب، مما يعني بشكل عام أن تطوير الموارد البشرية يعد جزءاً مهماً من الموارد

البشرية، ويعد استراتيجية مهمة للمنظمة بسبب لعبها دوراً بارزاً في تحسين سلوكيات الموظفين، والاداء العام للأفراد والمنظمة. (Al halpoosi, 2018)

وتهدف المؤسسات التربوية لتعظيم أصولها من خلال الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ولكن الكثير من المنظمات أهملت تطوير ادارة أصولها الرئيسية وهي الموارد البشرية، بالرغم من أن ادارة الموارد البشرية هي وظيفة في المنظمات التي تركز على الاستقطاب، وتقديم التوجيهات للعاملين فيها، وقد اشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة الى أهمية القيادة الرقمية كأحد البدائل المناسبة في تطوير أداء المؤسسات التربوية ومن تلك الدراسات دراسة كمال ومحمود (2022) ودراسة الحمادي وعويس (2021) ودراسة الطائي والحدراوي (2021) وغيرها من الدراسات الأخرى..

#### مشكلة الدراسة

لقد أضحى ضرورياً على المؤسسات التربوية ومنها المدارس ان تتبنى أساليب عمل حديثة تتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، وهذا يستوجب من قادة المؤسسات التربوية والعاملين ضرورة التفكير في أساليب وأدوات حديثة يمكن بواسطتها تطوير الموارد البشرية من خلال تبني طرق مناسبة، ولا يمكن أن يتأتى ذلك الا من خلال تشجيع الأفكار والأساليب الجديدة في إطار من القيادة الرقمية، ومن خلال الاهتمام بتطوير الموارد البشرية كما أشارت لك دراسة (بلهي، 2017) ودراسة (سدران، 2021).

تظهر مشكلة الدراسة من خلال افتقار المدارس الثانوية لطرق حديثة يمكن من خلالها تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة الرقمية، بسبب عدم الاهتمام بتنمية مهارات العاملين، وعدم مواكبة السرعة في التغيير وعدم تشجيع الابتكار، وعدم التركيز على القدرات الجوهرية، الذي يجعل تلك المدارس تمارس أساليب تقليدية يمكن



من خلالها إدارة الازمات التي تواجهها مما يترتب على ذلك حدوث العديد من الاشكاليات. من هذا المنطلق فإن الغرض من هذه الدراسة هو الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة بشكل عام التعرف الى أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط. كما سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

1. التعرف الى مستوى الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والقيادة الرقمية) في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.
2. بيان أثر القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.

### اسئلة الدراسة

ينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط؟
2. ما أثر القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط؟

### أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في:

- 1- محاولة لتحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العلمية العربية، وذلك بغية انتهاج منهج علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة لما لها من

تسهيل على الباحثين والمهتمين في البحث عن موضوع القيادة الرقمية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل ما قد تواجهه المؤسسات التربوية من تحديات واشكاليات.

2- بيان أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والذي يعد من الموضوعات الادارية المهمة، ومحل اهتمام منظمات الاعمال على اختلاف انواعها، الذي يمكن المؤسسات التربوية من خلاله استثمار التجارب والخبرات في تطوير الأداء إضافة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بها، وتوجيهها بغية تحقيق مستوى أداء عالٍ في المؤسسات التربوية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال:

- 1- تحديدها لأثر القيادة الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك في امكانية الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها من أجل تحسين أداء المؤسسات التربوية بشكل أفضل، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم.
- 2- من امكانية استفادة الباحثين من نتائجها بحيث تكون نواة لدراسات أخرى مشابهة.

### فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الاولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة

الرقمية بابعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية،

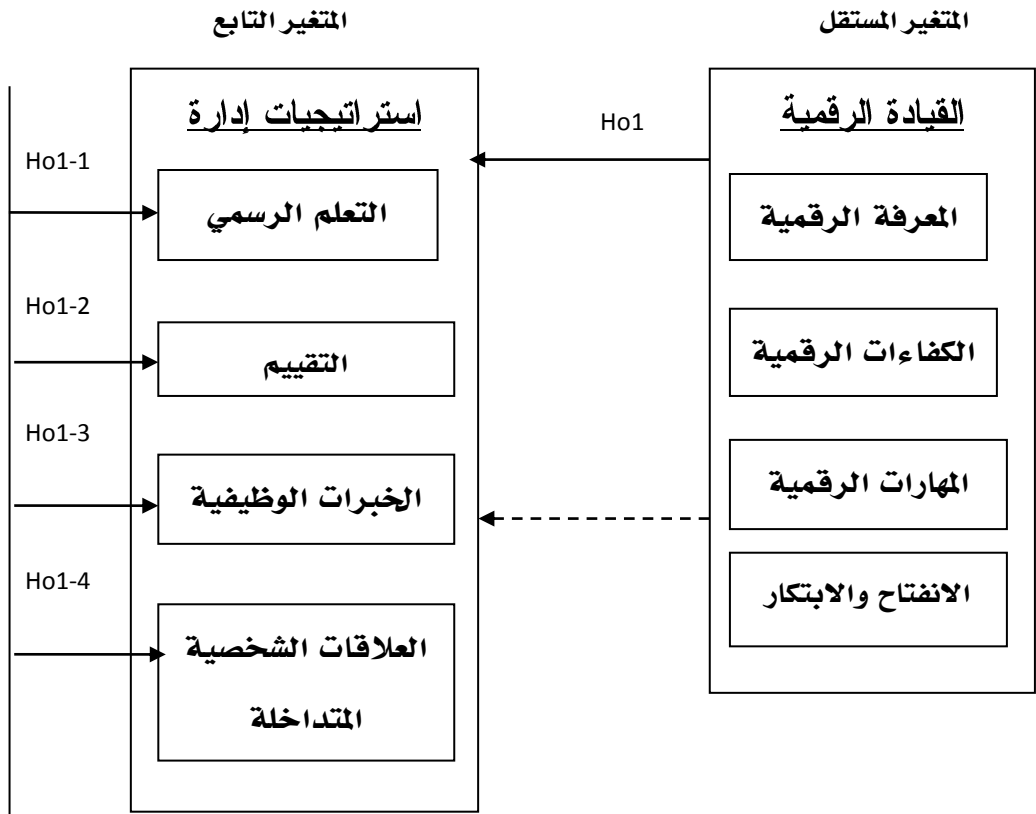
الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس

الثانوية في مديرية تربية السلط.

Ho2, لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بابعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### أنموذج الدراسة

شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث وذلك اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Noe, 2013), (Werner & DeSimona, 2013).

المتغير التابع: ( أمين, 2018), ( سدران, 2021), ( الحمادي والعويس, 2021).

## 8.1 التعريفات الإجرائية

لأغراض الدراسة فقد تم تبني التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

القيادة الرقمية: المهام والأدوات والإجراءات التي تعد حاسمة بالنسبة لقيادة المنظمات في الأسواق الرقمية (الحمادي وعويس، 2021، ص1285).

المعرفة الرقمية: هي التحدي في ايقاظ ورعاية القبول حول القضايا الرقمية (سدران، 2021، ص468).

المهارات الرقمية: مزيج من المواقف والمهارات والمعارف المتخصصة في المجتمعات الرقمية (الحمادي وعويس، 2021، ص16).

الكفاءات الرقمية: هي الكفاءات التي توفر افاقاً لتمكين في ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية (أمين، 2018، ص6).

الانفتاح والابتكار: هو الاستعداد للأشياء غير المتوقعة وذلك لمواجهة التحديات من خلال الابتكار (الحربي، 2021، ص89).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: إيجاد فرص عمل تستطيع أن تحقق الأهداف والرضا لمنظمات الأعمال، ولا يتأتى هذا إلا من صياغة استراتيجيات مناسبة بالتنسيق مع جميع الإدارات في منظمات الأعمال (محمد وعبد الغني، 2018).

التعليم الرسمي:

هو التعليم الذي يضم برامج خارج وداخل الموقع، والتي صممت بشكل خاص لتعلمي المدارس كمساقات قصيرة تقدم من استشاريين وتنفيذيين في الجامعات (بلجي، 2017، ص119).

التقييم:

هو العملية التي يقوم بها العديد من المقيمين أو المصنفين لتقييم أداء المعلمين، من خلال عدد من المقاييس لمعرفة ما إذا كان الموظف يمتلك الصفات الشخصية، والمهارات

الإدارية والمهارات الشخصية المطلوبة للوظائف الإدارية (محمد وعبد الغني، 2018، ص185).

الخبرات الوظيفية :

تشير للعلاقات، والمشاكل، والمطالب والمهام وغيرها من الصفات التي يواجهها المعلمون ، والفرضية الرئيسية لاستخدام الخبرات الوظيفية لتطوير الموظفين هي أن الاحتمالية أكثر أن يحدث التطوير عندما يوجد عدم توافق بين مهارات الموظفين، والخبرات السابقة المطلوبة للوظيفة (حريم، 2010، ص16).

العلاقات الشخصية المتداخلة :

هي العلاقات التي بإمكان المعلم من خلالها أن يطور المهارات ويزيد معرفته عن المدرسة من خلال التفاعل مع عضو تنظيمي بخبرة أكبر (أبو شيخة، 2015، ص16).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

1. الحدود المكانية : المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.
2. الحدود الزمانية : العام 2022-2023.
3. الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.

الدراسات السابقة

الدراسات في البيئة العربية

دراسة كمال ومحمود (2022) بعنوان: "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان".

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تكونت الدراسة من أربعة أقسام الإطار العام للبحث، الإطار النظري، إجراءات الدراسة الميدانية، نتائج البحث والتصور المقترح، وقد توصلت الدراسة إلى أن نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراستي في تناول موضوع القيادة الرقمية، وتختلف عنها في أنها تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية.

دراسة الحربي (2021) بعنوان: "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد القيادة، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون المدراء أكثر وعياً بالقيضية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم، والتركيز المستقل للتكنولوجيا في الإدارة والقيادة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابق في أنها تناولت القيادة الرقمية، وتختلف عنها في المتغير التابع حيث كان في الدراسة السابقة إدارة الازمات أما في الدراسة الحالية فكان عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة الحمادي وعويس (2021) بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي".

هدفت الدراسة إلى إيضاح أهم المعايير لقياس استدامة القيادات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات، مع إبراز أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تخدم القيادة الرقمية في عملية التحول نحو الذكاء الاصطناعي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية يتمتعون بجانب من المهارات القيادية التقليدية وقدرتهم على دراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وبالتالي اختيار القرار الصحيح، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع القيادة الرقمية وتختلف عنها في تناول الدراسة في المدارس الثانوية.

دراسة البدوي والقحطاني (2021) بعنوان: "واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون عينة الدراسة من قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وإلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الإبداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهاراتهن وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في مكان التطبيق وهو المؤسسات التربوية وتختلف في المتغيرات حيث تناولت الدراسة الحالية القيادة الرقمية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أما الدراسة السابقة فتناولت المرونة التنظيمية. الدراسات الأجنبية

دراسة (Hero Jesson, 2020)، وقد هدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (105) معلماً في المدارس الحكومية، وقد توصلت الدراسات إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم، وأن يتقن المعلمون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم، كما بينت الدراسة أن القيادة الرقمية للمدير لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناول موضوع القيادة الرقمية وتختلف عنها في تناول موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Rini & Waras, 2020)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية للمدير على ممارسة التفكير لدى المعلمين، بواسطة متغيرات الثقة والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً، وقد توصلت الدراسات إلى أن المعلم يقدر قيادة المدير، حيث يدعم كلاهما عملية التعلم في استخدام التكنولوجيا في عملية التعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع أثر القيادة الرقمية للمدير على ممارسة التفكير لدى المعلمين.



وتتفق الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تناولت موضوع القيادة الرقمية في المدارس وتختلف عنها في تناول المتغير التابع وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة Wang (2020) بعنوان:

**Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice.**

إدارة الأزمات في المنظمة وتطوير الموارد البشرية مراجعة للأدب السابق والمضامين للبحث والممارسة في تطوير الموارد البشرية.

هدفت الدراسة للكشف عن إدارة الأزمات في المنظمة وتطوير إدارة الموارد البشرية في عدد من الشركات الصناعية في هولندا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (160) فرداً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لوجود فاعلية في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية.

وتتفق الدراسة الحالية مع السابقة في تناول موضوع الموارد البشرية وتختلف عنها في أنها لم تتناول موضوع القيادة الرقمية.

**الإطار النظري:**

فيما يلي تستعرض الباحثة الإطار النظري من خلال محورين:

المبحث الأول: القيادة الرقمية.

المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية.

## المبحث الأول

### القيادة الرقمية

إن العمل على تطبيق القيادة الرقمية وإدخال ما يستجد في مجال التقنية إلى بيئة العمل الإداري يؤدي إلى رفع جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وخفض التكاليف من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة.

ذكر أبو خيران وآخرون (2020، ص4) أنه في العقدين الماضيين كان هناك زيادة سريعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (information and communications technology, ICT) في المجتمعات المتقدمة والنامية، ويتجلى ذلك من خلال ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف المحمولة، والإنترنت في جميع المجتمعات تقريباً نتيجة لتوافر هذه التقنيات، ونتيجة لذلك التقارب أصبح يرى أن العالم "مجتمع شبكي" تتقلص الفجوات بسرعة مع وصلات الوسائط المتعددة، كما أن ظهور شبكة الإنترنت أدى إلى تطوير آليات عمل جديدة تحت مسميات عديدة تناسب المجالات والمقطاعات المختلفة، مثل الحكومة الإلكترونية والقيادة الرقمية والاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية، فأمسى العالم مفتوحاً من خلال بوابات الإنترنت ودخول التحول الرقمي كل مجالات العمل والإدارة.

وذكرت كعكي، (2020، ص474) أن التكنولوجيا الإدارية تعد من الاتجاهات التي نادى بها الفكر المعاصر في ميدان الإدارة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك نظراً لأهميتها في صنع واتخاذ القرارات الموضوعية وحل المشكلات التي تواجه الإدارة بالأساليب الحديثة، وحيث يعد دخول التكنولوجيا الإدارية بمجالاتها المتعددة في الإدارة له الأثر القوي والإيجابي في العمليات الإدارية بها وتحسن من فاعليتها وكفاءتها بالإضافة إلى إمدادها بالمعلومات المستمرة والحديثة التي تسهم في صنع واتخاذ القرار السليم.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الرقمية:

ذكر بوبكر وقديد (2021) في تعريفه للقيادة الرقمية بأنها تشمل جميع مكونات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بمقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد القيادة الرقمية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

وعرفتها Chang, I. H. (2012, 328) بأنها استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن، كما أن القيادة الرقمية هي جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شبكات وحواسيب وأجهزة فاكس وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية والقيادة الرقمية هي حقل جديد اثبتق ليزيد التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والانترنت وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وعرفت بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة المؤسسة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وهي إدارة بلا أوراق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية (كعكي، 2020، ص11).

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الرقمية

أصبحت القيادة الرقمية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها، فأن التعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات. كما أن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات. وذكر هنيدي (2017، ص119-120) أن

القيادة الرقمية تأخذ أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

1. الحكومة الالكترونية: تعد الحكومة الالكترونية احد أنماط القيادة الرقمية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفاافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.
2. التعليم الالكتروني: في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.
3. الصحة الالكترونية: تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل الكترونية فالمرضى يستطيع متابعه نتائج الفحوصات الطبية عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وان يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. وكذلك يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين.
4. التجارة الالكترونية: وهي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للقيادة الرقمية.
5. النشر الالكتروني: من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعه الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من

محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

وتأسيسا على ما سبق، تجد الباحثان أن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، كما أتاحت إمكانيات ومقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الإنسانية، كالمجال الاقتصادي، والتعليمي، والتجاري، والصحي، وغير ذلك.

المطلب الثالث: أهداف التحول الى القيادة الرقمية :

توجد عدة أهداف للتحول الى القيادة الرقمية وهي (سدران، 2021):

- 1- تطوير مستوى الخدمات المقدمة بحيث تقلل الوقت والجهد.
- 2- الحصول على المعلومات في أي وقت بعد تخزينها في قاعدة بيانات رقمية.
- 3- تبسيط إجراءات تقديم المعاملات للمستخدمين.

المطلب الرابع: مراحل التحول إلى القيادة الرقمية :

التحول إلى القيادة الرقمية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق

الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي (المصدر ونصر الله، 2020، ص6):

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة: ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى القيادة الرقمية.
2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى القيادة الرقمية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منظمة مجموعته من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للقيادة الرقمية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في القيادة الرقمية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معه وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة ولحفظها في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وذلك يتم في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

يتبين مما سبق إن التحول نحو القيادة الرقمية في المنظومة التربوية ستعمل على تحسين مستوى أداء الخدمات والتقليل من التعقيدات التربوية وتحقيق الشفافية الإدارية وتقليل الوقت والجهد وذلك من خلال تطبيق أهداف التحول الرقمي والتي تهدف بشكل عام إلى تبسيط الخدمات وسرعة تنفيذها مما يقلل الوقت والجهد على المستفيدين من تلك الخدمات.

## المبحث الثاني

### استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث أن رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية، ومن ثم تدريبهم وتنميتهم يعتبر مهمة أساسية لتلك الإدارة، كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بالأجور العادلة أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية بمعناها الشمولي بأنها عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة (أبو شيخة، 2018، 25).

يعد تطوير الموارد البشرية Human Resource Development هو مدخل استراتيجي شامل لإدارة الأفراد في مكان العمل، وإدارة الثقافة والبيئة، حيث أن الموارد البشرية هي العنصر الأساس في منظمات الأعمال، ويقع على عاتقها القيام بالمهام المطلوبة منها في بيئة العمل (Raymond & Okoye, 2013, 252).

ولقد أثبتت التجارب الحية في العديد من المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل، ولعل هذه القناعة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التركيز على العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل استراتيجي أكثر تُعطى عملية تطوير المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في

تطوير المنظمة. فالحاجة ماسه لتحويل العملية من مجرد تقديم التدريب بشكله التقليدي إلى تقديم خدمات أكثر تقدماً تُساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لعملية تطوير المورد البشرية فعالية أكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام (Rajashekara & Biradar, 2017).

إن ما تواجهه منظمات الأعمال في الوقت الراهن من تحديات هي بلا شك تعطي أهمية فائقة لعملية تطوير المورد البشري، وتسلب الضوء بصورة أكبر من خلال التركيز على مهارات العنصر البشري وجدارته بشكل مختلف عما كان عليه في السابق، مما أظهر أهمية التعامل مع عملية تطوير الموارد البشرية كشريك في النجاح إن لم يكن أحد مصادر النجاح للمنظمة، كما أنه أصبح من المهم أن يُنظر لمسؤولي تطوير الموارد البشرية بنظرة الشركاء في اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي المبني على أساس احتياجات المنظمة، ومن ثم تطبيقها بشكل يعطي استدامة أمثل للمنظمة، ولعملية تطوير المورد البشري. لعل المتخصصين في مجال تطوير الموارد البشرية هم أحد أفضل الخيارات لتمثيل دور المحفز لعملية التغيير أثناء مراحل تحديد الحاجة للتغيير، وتخطيط التغيير، وعملية تقييم التغيير، وصولاً لمرحلة التأكد من تنفيذ التغيير بشكل ناجح في المنظمة من خلال تأثيرها على العنصر الأصعب في عملية التغيير ألا وهو الإنسان (بلهي، 2017).

المطلب الثاني: ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛

عملت الأزمة الاقتصادية الأخيرة في أوروبا على إعادة صياغة الطريقة التي يصاغ فيها التعليم، على اعتبار أنه أحد الأركان التي يمكن أن تدفع أوروبا نحو الاستقرار الاقتصادي، نتيجة لذلك شهدت الأعوام الأخيرة الاستثمارات المتنامية في التعليم، وتوجد ثلاثة عوامل رئيسة لها الأثر الإيجابي في التعليم وهي: استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، وتدريب الكفاءات الرقمية، وإلقاء الضوء على أفضليات نماذج التعلم لإشراك كافة الطلبة في التعليم (Shala, 2016).



أما الأبعاد التي تندرج تحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة فهي (أبو شيخة، 2018، 26، 5، 11؛ Noe, 2013) :

#### الفرع الأول: التعليم الرسمي

تعتمد الكثير من منظمات الأعمال فيما يخص التعليم الرسمي وبشكل رئيس على برامج تطوير داخلية قدمت من خلال مراكز التطوير والتدريب، بدلاً من إرسال الموظفين لبرامج تقدم من قبل الجامعات، والسبب هو كون ارتباط احتياجات هذه البرامج بشكل مباشر مع احتياجات العمل، وبالإمكان تقييمها بسهولة باستخدام معايير تلك المنظمات، وكذلك إشراك الإدارة على مستوى عالٍ.

لقد عرّف التعليم الرسمي على أنه نموذج التعليم المنظم والمبني، والمدار بواسطة القوانين والقواعد، وهو عرضة لأهداف مناهج محدّد من حيث المنهجية والمحتوى، ويشترك في هذا النموذج من التعليم المعلم، والطلاب والمؤسسات التعليمية، ومن المتوقع من المشاركين في التعليم الرسمي أن يحضروا حصصاً، وأن يكونوا عرضة للتقييم، وأخذ التعلم للمرحلة التالية ولكن من المشاكل التي تظهر، أن هذا النظام لا يأخذ في الاعتبار معايير الطلبة واهتماماتهم (Todaro, 2020).

بالإضافة لذلك، فإن التعلم غير الرسمي يركّز على احتياجات حياة حقيقية تُشجع على الابتكار، وتقديم نتائج على المدى القصير (Green, Hornyak & Heppard, 2007).

تضمّ برامج التعليم الرسمي برامج داخل وخارج موقع العمل وهي صُمّمت بشكل خاص لموظفي المنظمة، حيث تقدم المساقات القصيرة من قبل مستشارين أو الجامعة أو من قبل برامج تنفيذية للحصول على درجة علمية في إدارة الأعمال، أو من برامج الجامعة التي يعيش فيها المشاركون فعلياً أثناء تلقيهم الحصص، والسبب لاعتماد المنظمات على البرامج الداخلية هو أنه بإمكان هذه البرامج أن تكون مرتبطة بشكل مباشر مع

احتياجات العمل والتي بالإمكان تقييمها بسهولة باستخدام معايير المنظمة، وأن تُشرك الإدارة على مستوى عالٍ، والمقصود من فرص التطور هي مساعدة الموظفين على الشعور بقيمتهم بالنسبة للمنظمة، وجعلهم يشعرون ويفكرون كملاك للوظيفة. تضمّ برامج التطوير التي تُقدّم للموظفين تطوير المهارات المهنية والمساقات المتخصصة في مجالات مثل تحليل الخطر، وتؤكد كافة البرامج على التطبيق النظري والعملي، ويكرس الوقت لمناقشة مواضيع تتعلق بالعمل والتدريس من قبل الأخصائيين الداخليين، إلا أن الكثير من المنظمات لم تحاول تعريف القيمة لمثل هذه البرامج مثل زيادة معدل بقاء الموظف في عمله، وزيادة استعداد الموظف للترقية، وتحسين أداء العمل (Shala, 2016).

#### الفرع الثاني: التقييم

تختلف منظمات الأعمال في طرق جمع المعلومات وفي مصادرها بالنسبة للتقييم، فهي تستخدم المعلومات في التقييم، وتزود الموظفين بمعلومات عن تقييم الأداء مثل استخدام الاختبارات النفسية لقياس مهارات الموظفين، نماذج شخصياتهم، وانماط التواصل، وبإمكان هذه النماذج من التقييم مساعدة الموظفين على فهم هوياتهم، وميولهم، واحتياجاتهم، ونوع بيئة العمل التي يفضلونها، ونوع العمل الذي يناسبهم.

أوضح الخزامي (2005، 54) الى انه يجوز لنا قياسا ان نقول قيمة الشيء: هو من أجل بيان مستواه وقيمته، ومرجع ذلك في قولهم قيم الشيء اي حدد قيمته، وقوم الشيء بمعنى عدله وازال اعوجاجه، اما تقييم اداء العاملين فقد اوضحها الخزامي بانها عبارة عن عملية ادارية للحكم على مدى تقدم العامل او انها عملية تهدف الى قياس مدى قيامه بواجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة.

ان تقييم الاداء ما هي الا عملية قياس وتحديد مستوى اداء العاملين في المنظمة، حيث إن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء العاملين فيها، وتحديد الامكانيات التي يمتلكها كل عامل، ومدى احتياجات العامل الى التنمية و التطوير. حيث

أن مساهمة العامل في الانتاجية تتضمن سلسلة من الاجراءات المصممة للوصول الى قياس اداء كل عامل في المنظمة. و اضاف الكلالدة ايضا الى ان هناك مفاهيم مرتبطة بأداء العامل وتقييمه مثل الكفاءة والتي هي عبارة نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، (الكلالده، 2011، 11).

#### الفرع الثالث: الخبرات الوظيفية

تعمل المؤسسات التربوية على استثمار الموارد البشرية بشكل كفو وفعال، من خلال استقطاب وتعيين الموارد البشرية والعمل على تدريبهم واكسابهم الخبرات اللازمة بما يمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم بكل فاعلية.

وترتبط الخبرة الوظيفية بشكل صريح وضمني بالعنصر البشري، حيث ترتبط بالمهام الوظيفية وبدرجة الاعتمادية على الموظف، ووجود علاقة بأنشطة التدريب والتعلم وبتصميم العمل بشكل متكامل، وهذا يعني أن الخبرات الوظيفية هي سمة من سمات الفرد والجماعة المؤثرة في جودة أداء الفرد ودرجة الاعتمادية عليه داخل المؤسسات التربوية (أحمد، 2009، 13).

وتعرف الخبرة على أساس المعرفة والإدراك بأنها حيازة الأفراد لمعرفة في المفاهيم والإجراءات والتي يمكن استخدامها بسهولة بالإضافة إلى وجود مهارات رقابية عالية والمقدرة على التنظيم الذاتي، (حمود، 2010، 20).

كما ظهرت العديد من التعريفات للخبرات الوظيفية حيث عرفت على أنها: "المهارات والمعارف والمقدرات التي يتمتع به الأفراد والتي تلزم لتنفيذ المهام والنشاطات والوظائف (حريم، 2010، 9).

كما عرفت الخبرات الوظيفية بأنها: "تتابع عدة وكائف مترابطة مرتبة بشكل هرمي ينتقل من خلالها الأفراد بتسلسل منظم معد مسبقاً خلال الحياة الوظيفية (Haase, 2014, 7).

وعرفت بأنها: "تعبير عن خبرات أحرزها افراد خلال عملهم المهني، ومواقعهم الوظيفية التي شغلوها خلال عملهم والاتجاهات والسلوكيات التي ترتبط بالمواقف الوظيفية" (Ayrancei & Oge, 2015, 198).

#### الفرع الرابع: العلاقات الشخصية الداخلية

لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تتطور إلا بوجود علاقات شخصية داخلية، ومن خلال مساهمة العديد من الأفراد الذين تجمعهم علاقات إنسانية، حيث تتحقق للمنظمة غايتها بوجود هذه العلاقات، وعليه يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو الإيجاب، وذلك لما يبنى عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية بالمنظمة فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، وهو النشاط الذي يمكن من خلاله تفسير مسارات حياة وتطور المنظمات بشكل عام (علي، 2017).

تعني العلاقات الشخصية الداخلية "أي صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين من العناصر التي تنشأ في مكان معين" (رشوان، 2016، 71).

يمكن للباحث أن يعرفها على أنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع لحاجاتهم.

من فوائد علاقات الرعاية أنها تقدم الدعم الوظيفي بما في ذلك التدريب، والحماية والرعاية، وتقديم مهام متحديّة، بالإضافة إلى الدعم النفسي الذي يضمّ الخدمة كصديق وكنموذج دور، وتقديم الاعتبار والقبول الإيجابي، والطريقة للحديث عن القلق والمخاوف، بالإضافة إلى تطوير المهارة، ومعدلات أعلى للترقية، والأجر الأكبر، والتأثير التنظيمي الأكبر (Shala, 2016).

**الطريقة والإجراءات:****منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية السلط والبالغ

عددهم (6600) معلماً ومعلمة في العام (2022-2023) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (2022).

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة كعينة ممثلة في العام الدراسي

(2022-2023) وتم الاعتماد على جدول (Sekran,2016).

**أدوات الدراسة:**

لتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة تتناول متغيري الدراسة بعد الرجوع

للأدب السابق وتم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.

**صدق أداة الدراسة:**

لغايات اختبار صدق Validity أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية وذلك من اجل

التعرف إلى صدق الأداء لمساعدة الباحثة على معالجة مشكلة الدراسة، وكذلك التأكد من

سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة

من خبراتهم، وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغوياً، ومحتوى الأسئلة ومدى

شموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث، وابداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء

أكان بالحذف أم الإضافة أم التغيير، وقد أخذ الباحث بملاحظات السادة المحكمين.

ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين وتم استخراج معامل الثبات للاستبانة بواسطة معادلة كرونباخ الفا للثبات حيث بلغ معامل الثبات (0.88%) وهو مناسب لغايات إجراء هذه الدراسة.

وتم تقسيم المستوى لدى أفراد عينة الدراسة باستخدام المعادلة الآتية :

$$1.33 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3}$$

وللحكم على درجة ممارسة القيادة الحازمة، تم اعتماد المقياس الآتي:

المستوى المنخفض يتراوح ما بين (1-2.33).

المستوى المتوسط يتراوح ما بين (2.34-3.66).

المستوى المرتفع يتراوح ما بين (3.67-5).

تصحيح الاستبانة :

بهدف تصحيح الاستبانة تم اعتماد تدرج الخماسي لقياس القيادة الحازمة، حيث تم إعطاء الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5 درجات)، بدرجة كبيرة (4 درجات)، وبدرجة متوسطة (3 درجات) بدرجة قليلة (درجتان) بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)، وقد بلغت أعلى درجة (165)، وأدنى درجة هي (33)، كما تم الحكم على متوسطات درجة ممارسة القيادة الحازمة على النحو الآتي:

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	5.00-3.67.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة

القيادة الرقمية :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية :

المعرفة الرقمية :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعرفة الرقمية :

الجدول رقم (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن المعرفة الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تؤكد المدارس الثانوية ورسالتها على ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا.	3.49	1.14	5	متوسطة
2	يوجد اتساق بين استراتيجية القيادة الرقمية وبين رؤية المدارس الثانوية ورسالتها وأهدافها.	4.11	1.08	1	مرتفعة
3	تساهم سياسات العمل وإجراءاته في المدارس الثانوية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية القيادة الرقمية المنشود.	3.50	1.07	3	متوسطة
4	يتم إعادة تقييم استراتيجية المدارس الثانوية بشكل دوري للتوافق مع عملية القيادة الرقمية.	3.62	1.04	2	متوسطة
5	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي.	3.42	1.08	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.63	1.03		متوسطة

يلاحظ في الجدول ذي الرقم (1) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً قدره (3.63) من مساحة

المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الرقمية قد جاءت ضمن المستوى المتوسط، وذلك من

وجهة نظر أفراد العينة. ولقد تبين من النتائج أن الفقرة ذات الرقم (2) والتي نصّت على: " يوجد اتساق بين استراتيجية القيادة الرقمية وبين رؤية المدارس الثانوية ورسالتها وأهدافها "، قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.11) ، وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.08)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة ذات العدد (1) والتي تنص على " تؤكد المدارس الثانوية ورسالتها على ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا "، على أقل المتوسطات الحسابية، والذي بلغ (3.49)، وبدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره الشركات الصناعية (1.14).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن وجود قيادة فاعلة في المدارس متسلحة بالتكنولوجيا لها أثر على تحسين الاداء الوظيفي للمعلمين من خلال ما تمتلكه من المعرفة الرقمية التي تحقق رؤية ورسالة هذه المدارس الثانوية.  
المهارات الرقمية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهارات الرقمية:

### الجدول رقم (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن المهارات الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تركز المدارس الثانوية بتوسيع دائرة مشاركة المعلمين في عملية القيادة الرقمية.	3.52	1.17	5	متوسطة
7	تحرص المدارس الثانوية على إكساب المعلمين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	3.58	1.09	3	متوسطة
8	تسعى المدارس الثانوية إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.	3.58	1.18	4	متوسطة
9	تهتم المدارس الثانوية بتدريب المعلمين في الوظائف التشغيلية عند تطبيق التحول الرقمي.	3.61	1.08	2	متوسطة
10	تحرص المدارس الثانوية على تحسين مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة لأولياء الأمور .	3.88	1.09	1	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.63	1.12		متوسطة



يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً قدره (3.63) من المساحة للمقياس الكلي، وهو ما يبين أن مستوى المهارات الرقمية قد جاء ضمن المستوى المتوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة

ولقد تبين من نتائج الجدول ذي الرقم (2) أن الفقرة ذات العدد (10) والتي نصّت على " تحرص المدارس الثانوية على تحسين مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة لأولياء الامور " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.09)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة ذات الرقم (6) والتي تنص على: " تسعى المدارس الثانوية إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.52) ، وبدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.17).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن وجود مهارات رقمية لدى الادارة المدرسية هو أمر هام في تحسين مستوى الخدمة الالكترونية المقدمة لاولياء الامور، حيث يمكن للإدارة الاستفادة من التكنولوجيا وثقافة التطوير والتحديث في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمجتمع المحلي.

الكفاءات الرقمية :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الكفاءات الرقمية :

الجدول ذو الرقم (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن الكفاءات الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	يسمح القادة بمشاركة المعلمين في وضع أبعاد القيادة الرقمية.	3.45	1.04	5	متوسطة
12	يحفز القادة المعلمين لتحقيق رؤية عملية التحول الرقمي.	3.61	1.14	3	متوسطة
13	يسمح القادة للمعلمين بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار وفي حل المشكلات.	3.51	1.09	4	متوسطة

مرتفعة	1	0.91	3.91	يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات المعلمين وبين عملية التحول الرقمي.	14
مرتفعة	2	1.02	3.90	يحرص القادة على عملية تمكين المعلمين للحصول على أفضل النتائج.	15
متوسطة		1.04	3.68	المؤشر الكلي	

يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.68) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يظهر أن مستوى الكفاءات الرقمية قد جاء ضمن المستوى المتوسط، وذلك من وجهة نظر الأفراد للعيينة.

لقد تبين من نتائج الجدول ذي الرقم (5) إلى أن الفقرة ذات العدد (14) والتي تنص على: "يهتم القادة بتحقيق التوافق بين قدرات المعلمين وبين عملية التحول الرقمي" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.91)، وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة ذات العدد (11) والتي تنص على: "يسمح القادة بمشاركة المعلمين في وضع أبعاد القيادة الرقمية" على أقل المتوسطات الحسابية، والذي بلغ (3.45)، وبدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.04)

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن وجود كفاءات رقمية لدى الإدارة المدرسية يعد من الأمور الهامة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء المدرسي وتطوير أداء المديرين والمديرات بحيث يتم تطوير أداء تلك المدارس وتحقيق التميز فيها. الانفتاح والابتكار:

#### الجدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد عينة الدراسة نحو الانفتاح والابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية الانفتاح والابتكار	3.42	1.14	5	متوسطة
17	تحرص الإدارة على تدريب المعلمين بما يتلاءم مع عملية الانفتاح والابتكار.	4.11	1.08	1	مرتفعة
18	تشجع الإدارة على تحسين أداء المعلمين.	3.50	1.07	3	متوسطة

متوسطة	2	1.04	3.62	تشجع الإدارة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل الانفتاح والابتكار.	19
متوسطة	4	1.08	3.49	تشجع الإدارة المعلمين في المشاركة في عملية الانفتاح والابتكار.	20
متوسطة		1.08	3.63	المؤشر الكلي	

يلاحظ من الجدول السابق ذي الرقم (4)، أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً قدره (3.54) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى الانفتاح والابتكار قد جاء ضمن المستوى المتوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

لقد تبين من النتائج أن الفقرة ذات العدد (17) والتي نصّت على: " تحرص الإدارة على تدريب المعلمين بما يتلاءم مع عملية الانفتاح والابتكار " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.11)، وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.08)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة ذات العدد (16)، والتي تنص على: " ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية الانفتاح والابتكار " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.42)، وبدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري مقداره (1.14).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن تشجيع الإدارة المدرسية لهم على الانفتاح والابتكار هو أمر هام في تطوير أدائهم.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

### 1.التعليم الرسمي

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد عينة الدراسة نحو

#### التعليم الرسمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص المدارس الثانوية على تصميم برامج التدريب بناء على احتياجات العاملين.	4.01	1.10	1	مرتفعة
2	تهتم المدارس الثانوية بتطوير سياسات التدريب بشكل مستمر	3.51	1.05	3	متوسطة
3	تهدف المدارس الثانوية لبناء قوة عمل كفؤة تتمتع بمهارات عالية.	3.48	1.14	5	متوسطة
4	يسعى العاملون الى تحديث مهاراتهم باستمرار.	3.57	1.04	2	متوسطة
5	تهتم المدارس الثانوية برأس المال البشري.	3.48	1.08	4	متوسطة
6	يتم تنمية مهارات المعلمين من خلال دورات وبرامج متخصصة.	3.43	1.22	6	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.58			متوسطة

يلاحظ في الجدول (5) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.58) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى التعليم الرسمي قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (1) والتي نصّت على "تحرص المدارس الثانوية على تصميم برامج التدريب بناء على احتياجات المعلمين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.10)، ومن ناحية أخرى تحصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتم تنمية مهارات المعلمين من خلال دورات وبرامج متخصصة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.43) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.22).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن تحسين مهاراتهم لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم الرسمي الذي يهدف إلى تحسين مستوى الاداء في تلك المدارس.

## 2. التقييم

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التقييم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	تقوم المدارس الثانوية بالتأكد من قدرة العاملين على أداء مهامهم .	3.58	1.09	3	متوسطة
8	تساعد عملية تقييم المعلمين على تھم طرق التعلم المفضلة لديهم.	3.44	1.15	6	متوسطة
9	تساهم عملية تقييم المعلمين على رفع قدراتهم الشخصية.	3.52	1.17	5	متوسطة
10	يتمح التقييم الفرصة للمعلمين لإبداء ملاحظاتهم	3.58	1.18	4	متوسطة
11	تربط المدارس الثانوية عملية تقييم أداء المعلمين بفرص الترقية.	3.61	1.08	2	متوسطة
12	يفصح تقييم المدارس الثانوية عن نقاط قوة وضعف العاملين.	3.88	1.09	1	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.60			متوسطة

يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.60) من المساحة للمقياس الكلي، وهو ما يبيّن أن

مستوى التقييم قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة النظر لأفراد العينة.

لقد تبين من النتائج في جدول (6) أن الفقرة رقم (12) والتي نصّت على "يفصح تقييم المدارس الثانوية عن نقاط قوة وضعف العاملين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي

مقداره (3.88) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.09)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تساعد عملية تقييم المعلمين على تفهم طرق التعلم المفضلة لديهم" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.44) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.15).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن عملية تقييم أدائهم تسهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف بما يحسن الأداء الوظيفي لديهم.

### 3. الخبرات الوظيفية

الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الخبرات

#### الوظيفية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	تسعى المدارس الثانوية لتطوير خبرات المعلمين من خلال مشاركتهم في المؤتمرات.	3.41	1.00	6	متوسطة
14	تستفيد المدارس الثانوية من خبرات المعلمين السابقة في الارتقاء بمستوى العمل.	3.45	1.04	5	متوسطة
15	تحرص المدارس الثانوية على تشجيع العاملين ذوي الخبرات المميزة من خلال منحهم مزايا وظيفية.	3.61	1.14	3	متوسطة
16	تشجع المدارس الثانوية المعلمين ذوي الخبرة الوظيفية بتحويل خبراتهم للمعلمين الجدد.	3.51	1.09	4	متوسطة
17	تستثمر المدارس الثانوية في تنمية خبرات مواردها البشرية.	3.90	0.91	1	مرتفعة
18	توفر المدارس الثانوية الفرص العادلة للمعلمين لاكتساب الخبرات.	3.90	1.02	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.63			متوسطة

يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.63) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما

يظهر أن مستوى الخبرات الوظيفية قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر الأفراد للعينة.

لقد تبين من نتائج جدول (5-7) إلى أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تستثمر

المدارس الثانوية في تنمية خبرات مواردها البشرية" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي

مقداره (3.90) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.91)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تسعى المدارس الثانوية لتطوير خبرات المعلمين من خلال مشاركتهم في المؤتمرات" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.41) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.00).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن اكتساب الخبرات الوظيفية هو أمر هام في استمرارية المعلمين والمعلمات لذلك لا بد للإدارة من القيام بدور فاعل لتحقيق ذلك.

#### 4. العلاقات الشخصية الداخلية

الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقات

##### الشخصية الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
19	تهتم المدارس الثانوية بتطوير مهارات العلاقات الداخلية للمعلمين .	3.48	1.00	3	متوسطة
20	تحرص المدارس الثانوية بتعريف المعلمين على طبيعة المهام التي يجب القيام بها.	3.35	1.13	6	متوسط
21	تنظم المدارس الثانوية الاتصالات بين المعلمين لتعزيز قيم العمل الجماعي.	3.51	1.14	2	متوسطة
22	تهتم المدارس الثانوية بنوعية الحياة الإنسانية المرغوب فيها وضمان استقرارها.	3.40	1.09	5	متوسط
23	تؤمن المدارس الثانوية بقيمة العلاقات الشخصية المتوازنة بين المعلمين .	3.41	1.06	4	متوسطة
24	تسعى المدارس الثانوية لبناء علاقات شخصية بين المعلمين مبنية على التعاون.	3.77	1.10	1	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.48			متوسطة

يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.48) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما

يشير إلى أن مستوى العلاقات الشخصية الداخلية قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

لقد تبين من نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (24) والتي نصّت على "تسعى المدارس الثانوية لبناء علاقات شخصية بين المعلمين مبنية على التعاون" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.10)،

ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تحرص المدارس الثانوية بتعريف المعلمين على طبيعة المهام التي يجب القيام بها" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.13).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن تدعيم العلاقات بين المعلمين والمعلمات هو أمر هام للعمل بروح الفريق وتحقيق رؤية ورسالة تلك المدارس.

### اختبار الفرضيات:

#### فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الاولى

$H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السط.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية:

### جدول (9)

نتائج اختبار أثر القيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية،

المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		التغير التابع	
Sig. T	T	Beta $\beta$	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig. F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	المعرفة الرقمية	4	0.000	92.335	0.654	0.809	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0.000	2.409	0.194	0.067	0.162	الكفاءات الرقمية						
0.000	3.944	0.288	0.055	0.276	المهارات الرقمية						
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	الانفتاح والابتكار						

يشير الجدول (9) إلى أن هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من خلال قيمة F والمساوية (92.335) والمعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومعنوية هذا الأنموذج عند درجة الحرية (4)، وبلغ معامل ارتباط الفقرات ( $R=0.809$ ) ويدل على وجود علاقة بين متغيري الدراسة، وتدل القيمة  $R^2$  والمساوية (0.654) إلى أن القيادة الرقمية بإبعاده تفسر نسبته (65.4%) من وجود تباين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وعليه، تقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بإبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون أن هناك أثر واضح للقيادة الرقمية التي يتمتع بها المديرين والمديرات في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء لدى المعلمين والمعلمات وتحقيق الانجازات والدافعية للتطور المستمر.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بإبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### الجدول رقم (10)

#### نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الرئيسة الثانية

النموذج الثاني			النموذج الاول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig ♦T	T	B	♦Sig T	T	B		
0.636	0.475	0.024	0.045	2.018	0.133	المعرفة الرقمية	القيادة الرقمية



0.002	3.155	0.195	0.008	2.669	0.217	الكفاءات الرقمية
0.860	0.176	0.011	0.000	3.529	0.280	المهارات الرقمية
0.002	3.204	0.174	0.007	2.699	0.194	الانفتاح والابتكار
						استراتيجيات
0.000	13.842	0.794				إدارة الموارد البشرية
	0.570			0.245		R <sup>2</sup>
	0.324			0.245		Δ R <sup>2</sup>
	191.599			20.725		Δ F
	0.000			0.000		♦Sig Δ F

♦ التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (14) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع والقائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول إلى وجود أثر دال إحصائياً إذ بلغت قيمة  $\Delta F$  ما مقداره (20.725) عند مستوى دلالة ( $\text{Sig}\Delta F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0.245) إلى أن القيدة الرقمية فسرت ما مقداره (24.5%) من التغير الحاصل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

بينما أشارت نتائج النموذج الثاني إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث أدى إدخال متغير القيادة الرقمية) لنموذج الانحدار إلى ازدياد قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة (32.4%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت حيث كانت قيمة  $\Delta F$  (191.599) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig}\Delta F=0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B عند القيادة الرقمية) ما مقداره (0.794)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (13.842)، وبمستوى الدلالة ( $\text{Sig}T=0.000$ )، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي.

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات

الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يدركون على اختلاف المتغيرات الديمغرافية أن وجود قيادة رقمية فاعلة في المدارس له أثر كبير على تحسين أداء المعلمين في المدارس وهذا ينعكس على مستوى الاداء وتحقيق الرؤية والرسالة للمدارس الثانوية.

### النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- أن مستوى القيادة الرقمية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط كانت بدرجة متوسطة.

2- أن مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط كانت بدرجة متوسطة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الرقمية بابعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الرقمية بابعاده (المعرفة الرقمية، الكفاءات الرقمية، المهارات الرقمية، الانفتاح والابتكار) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

## التوصيات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات السابقة، فإن الباحث يقدم مجموعة توصيات يمكن الاستفادة منها وفيما يلي عرض لهذه التوصيات:
1. قيام المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط باستخدام الممارسات الفاعلة لتطوير الموارد البشرية التي هدفها بناء الكفاءات المتميزة لدى الموظفين، وزيادة التكامل بين تطوير الموارد البشرية وأساليب إدارة الأزمات والتعلم المنظمي، بحيث يمكن إيجاد استراتيجيات واضحة تستطيع من خلالها الموارد البشرية اكتساب المهارات اللازمة التي تمكنها من أداء المهمات المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
  2. قيام المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يتم وضع برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى مع الاهتمام بإيفاد الموظفين في دورات تدريبية متخصصة تمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف الضرورية لتطوير الأداء الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في المدارس.
  3. زيادة اهتمام المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط برأس المال البشري وتقديم الدعم الكامل له في كافة خطط إدارة الأزمة، والإثراء العميق للتدريب على خطة إدارة الأزمة، وتمكين الموظفين من البحث عن أسباب حدوث الأزمات وتحليلها والبحث عن البدائل التي تمكن من الحد من الأزمات أو تلافيها بشكل عام.
  4. إجراء مزيد من الدراسات التي تربط بين القيادة الرقمية وربطها بمتغيرات أخرى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو خيران، اشرف والطيطي، محمد، والوزير، لميس (2021) دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بين لحم، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الالكتروني، 1(15): 16-33.
- أبو شيخة، نادر (2018). إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2015). إدارة الموارد البشرية. الاردن، عمان: دار صفاء للنشر.
- أحمد، إبراهيم (2016). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفكر الغربي.
- أمين، مصطفى (2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية لمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 19(1): 1-45.
- البدوي، أمل والقحطاني، نوف (2021) واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره، مجلة التربية، 3(189): 299-349.
- بلهي، حسينة (2017). التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(50)، 113-131.
- بلهي، حسينة (2017). التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(50)، 113-131.
- بو بكر، عبد القادر وقديد، فوزية (2021) أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة، مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، مجلة البشائر الاقتصادية، 7(1): 366-386.

الحربي، حمدان (2021) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(27): 82-105.

حريم، حسين (2010). إدارة المنظمات منظور كلي، الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمادي، عدنان وعويس، إيهاب (2021) دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سينز الإسلامية، ماليزيا.

حمود، خضير (2010) منظمة المعرفة، الاردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخزامي، عبد الحكيم (2005). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. جمهورية مصر العربية، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

رشوان، حسين (2016). علم اجتماع التنظيم، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

سدران، وجدان (2021) واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، المؤتمر الدولي (الافتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، الفترة 8-12/1/2021، ص ص 466-477.

علي، حسين (2017). الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئة والوظائف والاستراتيجيات. الاردن، عمان: مكتب الحامد للنشر والتوزيع.

قوارية، أحمد (2012). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

كعكي (2020) دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي- دراسة ميدانية، المجلة التربوية، 2(1): 1-57.

- كمال، حنان ومحمود، حنان (2022) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، 1(4) -136-228.
- محمد، بشرى، وعبد الغني، زهراء (2018). العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO-10015) وتطوير الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي مركز التدريب في عدد من الوزارات الحكومية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(116)، 179-203.
- المصدر، هيثم ونصر الله، عبد الفتاح (2020) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- هندي، ناديا (2017) الإدارة الالكترونية واشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية، مجلة جامعة الإسكندرية، 1(1): 103-130.

### ثانياً: المراجع الاجنبي

- Al halpoosi, F. (2018). Human resorce development. *Research gate*, 1(1), 1-19.
- Chang, I. H. (2012). The effect of principals› technological leadership on teachers› technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(2), 328-340.
- Green, S., Heppart, K., & Hornyak, M. (2007). Implementing experimental learning, it is no rocket science. *Experimental Learning and Management Education*, 15(2), 137-152.
- Haase, D. (2014). A Quantitative review of urban ecosystem service assessments: Concepts, models, and implementation. *AMBIO*, (43), 413-433.

- Hero, Jesson L (2020), Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6): 4-10.
- Hoffman, B. (2005). Informal learning. *American Society for Training and Development*, USA.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2006). Happy performing managers the impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the work place. *Journal of International Studies*, 1(2), 1-50.
- Noe, R. (2013). *Employee training and development*. USA.: McGraw-Hill.
- Noe, R. (2013). *Employee training and development*. USA.: McGraw-Hill.
- Novosadova, M., Saleh, R., & Mousa, N. (2013). *The impact of non-formal education on young people and society*: AEGEE Europe.
- Rajashekara, G. R., & Biradar, B. S. (2017). Human resource development in Indian software technology libraries: A study with special reference to library professionals training and development facilities. *The Clarion*, 6(1), 44-50.
- Raymond, A., & Okoye, P. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 3(10), 250-268.
- Rini Agustina<sup>1</sup> & Waras Kamdi (2020), Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self-Efficacy, and Work Engagement, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19(11): 24-40.

- Shala, A. (2016). Formal and non-formal education in the new era. *Action Researcher in Education*. (7), 119-130.
- Todaro, M. (1995). *University of oldenburg*. Retrieved from University of Oldenburg.
- Wang, H. (2020). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Academy of Human Resource Development*, 16(3), 310-333.
- Werner, J., & desimong, R. (2013). *Human resource development pal grave*. U.K., Mamillan.



## الدولة الريانية في جيبوتي (1670-1895م)

إعداد

عمر محمد عمر عامر

كلية التربية / جامعة وادي الشاطي

## الملخص

الدولة الريانية تنسب إلى الملك ريان بن عبدالله حسب النبي ، وهي من الدول العربية الإسلامية الأفريقية، التي قامت في شرق أفريقيا، والريانيون أصولهم مصرية من قرية برديس التابعة لمركز قوص بمحافظة قنا وكان أول ملوكها الملك ريان الأول، قد أقام دولة وراثية في شرق أفريقيا متخذاً من مدينة تاجوراء الشهيرة حاضرة له، وكانت الدولة دولة فيدرالية (اتحادية) قائمة على توزيع السلطات الإدارية بين الملك الرياني مع سلاطين السناجق أو الولايات التابعة لها، والذين سمح لهم ملوك الدولة الريانية بتأسيس مجالس محلية، ونظام للشرطة، وقضاء، لكن السلطات العليا كانت في يد الملك الرياني، كما قامت الدولة على نظام الملكية الدستورية، وليست الملكية المطلقة.

وفي المجال الداخلي نظم الملك ريان نظم الحكم والإدارة في الدولة، فقد كان للملك الرياني وليا للعهد واتخذ رئيساً للوزراء، وعملة خاصة به، إلى غير ذلك من مظاهر السيادة، كما أهتم الريانيون بالزراعة والصناعة والتجارة، فنظموا الأسواق، وغيرها، وأهم ما يميزهم أنهم كانوا متصوفة عملوا على نشر الإسلام في أفريقيا والحفاظ عليه، كما أهتموا بالعلم والعلماء، فأوقفوا الأوقاف على العلم وطلابه ومعلموه.

وفي مجال العلاقات الخارجية فقد كان للدولة الريانية علاقات مع أغلب القوي السياسية المعاصرة لها وخاصة مع الدولة العثمانية ودولة محمد علي في مصر، وسلطنة زنجبار ودولة إلبعاربة فيها، ثم دولة البوسعيدين في عمان والتي ساعدت الدولة الريانية كثيرا، وحافظت عليها من السقوط مدة طويلة من الزمن، لكن الدولة سقطت سنة 1895م.

الكلمات المفتاحية: جيبوتي، الدولة الريانية، آل ريان.

## Abstract

The Rayyan state is attributed to King Rayan bin Abdullah, according to the Prophet, and it is one of the Arab, Islamic and African countries, which was established in East Africa. It was taken from the famous city of Tajoura as its capital, and the state was a federal state (federal) based on the distribution of administrative powers between the Rayyan king with the sultans of the Sanjaks or their affiliated states, whom the kings of the Rayyan state allowed to establish local councils, a police system, and the judiciary, but the higher authorities were In the hands of King Al Rayyan, just as the state was based on the system of constitutional monarchy, not absolute monarchy.

In the internal sphere, King Rayyan organized the systems of government and administration in the state. King Rayyan was crown prince and appointed as prime minister and his own currency, in addition to other manifestations of sovereignty. Rayyans also cared about agriculture, industry and trade, so they organized markets and other things, and the most important thing that distinguishes them is that they were Sufis worked to spread and preserve Islam in Africa, as they cared about science and scholars, so they endowed the endowments for science, its students and its teachers.

In the field of foreign relations, the Rayyan state had relations with most of its contemporary political forces, especially with the Ottoman state and the state of Muhammad Ali in Egypt, the Sultanate of Zanzibar and a state to Arabs in it, then the Al-Busayid state in Oman, which helped the Rayyan state a lot, and preserved it from falling for a long period of time. But the state fell in 1895 AD

**Keywords:** Djibouti, Rayyan state, Al Rayyan.

## المقدمة:

أقام السلطان ريان بن عبد الله الأول دولة وراثية له ولأولاده، استمرت من النصف الثاني من القرن السابع عشر إلى نهاية القرن التاسع عشر (1670-1895)، وهو العام الذي أجبرت فيه بريطانيا، آخر سلاطينها السلطان عبد المحسن بعد حصار عاصمته (جارسا)، إلى الهجرة إلى مصر بكامل عائلته، وقد أقيمت الدولة في جيبوتي، واتخذت مدينة تاجوراء عاصمة لها في البداية، ثم مدينة جارسيا بعد ذلك، وتنسب الدولة إلى قبيلة عربية أصيلة هي قبيلة بنو ريان والتي تنحدر أصلاً كغيرها من قبائل العرب من الجزيرة العربية، وبالتحديد محافظة جازان، قرب اليمن، هذه المنطقة عرفت وميزت بتضاريس جبلية منها جبل الريان، وقد زاد البحر الأحمر هذه المنطقة جمالا وروعة، وكانت قريش تسلك هذه الجهة في الشتاء للمتاجرة مع اليمن.

وقبيلة بنو ريان والتي منها ملوك الدولة الريانية، هو من ذرية السيد حسب النبي بن محمد بن سلامة بن خلف بن السيد رحمه الله الملقب (بحر) بن السيد سعيد بن السيد جعفر بن محمد بن الأمير حمد بن محمدي أبو الجعافر بن يوسف بن عبد المحسن بن حسين الفاسي بن محمد بن موسي الأشهب بن يحيي بن عيسي بن علي التقي بن محمد بن الحسن ابن علي الهادي بن محمد بن علي الرضا بن موسي بن موسي الكاظم بن جعفر الصادق بن محمد الباقر بن علي السجاد زين العابدين بن الإمام الحسين بن الإمام علي بن أبي طالب والسيدة فاطمة الزهراء بنت رسول الله صلي الله عليه وسلم.

وهاجرت قبيلة بني ريان كغيرها من القبائل العربية إلى مصر، فاستقرت بصعيدها، وانتشرت من أسوان حتى الإسكندرية في ربوع مصر، ولكن أغلبها كان في الصعيد، وتواترت الروايات، وتوارثت الأجيال الريانية أخبارا أن ريان كان شيخ كبير قاد قبائل عدة كلهم من أصول عربية أصيلة منتشرين من أقصى شمال الصعيد، وانتهاء إلى أبو سمبل جنوبا، ويرجع سبب تشتتهم إلى ما كان يحدث من نزاعات مع الولاة الذين عمدوا

إلى إضعاف هذه القبائل والقضاء علي نفوذها ، ويذكر أنه كان للشيخ ريان عددا كبيرا من الأبناء بلغوا أربعة عشر رجلا ، وقيل تسعة عشر، وأبناء عموماتهم كثير، وكان يطلق علي الجميع ( آل ريان ) أو الريانية ، والذين أستقر معظمهم في قنا وسوهاج وأسيوط وطما وأسنا وطهطا وساقلته وبرديس ، وكلهم من أصل واحد وأصولهم عربية صميمية، ومن أشهر قبائل العرب ، ويشتهرون بالكرم والشجاعة والفرسية

وتنتشر قبيلة الريانية في معظم أنحاء الوطن العربي، ففي الجزيرة العربية في مدينة الريان ، وفي قرية خضيرة وجارة من عمل صيبيا ، ومكة المكرمة، وجدة ، وفي مدينة الريان قرب المدينة المنورة، وكذلك في العراق وليبيا ، وفلسطين، وسوريا، ومصر، وتونس والمغرب، ففي مصر يوجد بها قبر لأحد أجداد الريانية يقال إنه صحابي جليل خرج من نسا في خراسان لنشر الإسلام ، كما توجد نفس العائلة بليبيا وتونس

والدولة الريانية التي قامت في شرق أفريقيا متخذة من مدينة "تاجوراء" ثم مدينة "جاريسا" حاضرة لها، كانت أحد بطون هذه القبيلة الكبيرة التي يقال عند البعض أنها تنسب إلى باب الريان في الجنة الذي خصه الله تعالى للصائمين ... وهذا من التراث الشعبي.

أسس السلطان ريان بن عبد الله دولته التي استمرت تحكم لأكثر من قرنين ونصف من الزمان (1670-1895م)، وتعاقب على حكمها سبعة سلاطين أولهم ريان الأول بن عبد الله (1670-1701م) ثم ابنه جعفر (1701-1771م)، ثم الملك أحمد الأول (1771-1793م) ، وتلاه الملك حراز (1793-1810م)، ثم الملك أحمد الثاني بن حراز (1810-1862م) ، والملك عبد الله بن أحمد (1862-1883م) ، وأخيرا الملك عبد المحسن (1883-1895م).

والدولة الريانية إحدى الدول التي انفصلت عن الخلافة العثمانية فقد جمع الدولتين الجهاد ضد أعداء الدولة العثمانية في الحبشة (أثيوبيا) وروسيا وفرنسا والنمسا

ومالطا وجزيرة صقلية، وكثيرا ما ساندت الدولة العثمانية في حروبها ضد الخارجين عليها في الحجاز واليمن و صربيا ، حتى وصلت الدولة الريانية إلى الصين لظلم أباطرتها للمسلمين.

وظلت الدولة الريانية قوية مرهوبة الجانب حتي عهد خامس حكامها الملك أحمد الثاني الذي يعتبر عهده عصر اضمحلال الدولة الريانية، وبداية عصر التبعية للدولة المصرية بقيادة محمد علي باشا ، ولسطان عمان وزنجبار ، مما أضطر الملك أحمد الثاني لنقل العاصمة من "تاجوراء " إلى " جاريسا " حتي يكون بعيدا عن الثورات التي قامت ضده من أبناء القبائل، وأستمر ذلك حتي ضعفت الخلافة العثمانية ، وضعفت الدولة الريانية تماما، وأحتل الإنجليز مصر 1882م ، وبذلك فقدت الدولة الريانية دعم القوات المصرية، ولم يبق أما مها من حليف واحد سوي سلطنة زنجبار في عهد السلطان برعس بن سعيد، ونظرا لضعف الخلافة العثمانية، ودخول إنجلترا مصر، عرضت فرنسا علي الأمير عبدالرحمن بن عبدالمحسن الرياني، وضع الدولة الريانية تحت الحماية الفرنسية، لكنه رفض.

وأخيرا سقطت سلطنة زنجبار ووضعت تحت الحماية البريطانية، وكانت هذه هي النهاية للدولة الريانية، وعرضت بريطانيا علي الدولة الريانية تحت رعايتها، ورفض الأمير عبد الرحمن، مما أضطر إنجلترا لحصار جريسا شهرين كاملين، حتى أستسلم الأمير عبد الرحمن 1895م وأخذ أفراد العائلة الريانية 1896م وعلى رأسهم الملك عبد المحسن، ورحلوا إلى مصر، وأنقضت الدولة الريانية كما أنقضي غيرها من الدول.

وكان ملوك الدولة الريانية وخاصة في عصور ازدهارها قد أهتموا بالجيش والأسطول، وبالعلم والعلماء خاصة في عهد ملوكها الأربعة الأوائل الملك ريان وجعفر وأحمد الأول والملك حراز، فأقاموا الحصون والقلاع والمدارس العليا ومدوا الجسور، كما نشطت في عهدهم حركة الترجمة فتوسعوا في إنشاء مدارس اللغات وترجمة الكتب من

اللغات المختلفة إلى اللغة العربية، كما أهتموا بالصناعة كصناعة الخزف والورق والنسيج.

ووضع ملوك الدولة الريانية نظاماً إدارياً ومالياً لإدارة البلاد ومواردها ، فقسموا البلاد إلى سناجق (محافظات). وأقاموا مجلساً للشوري في كل مدينة أو سنجق، وجعلوا سلاطين محليين علي الولايات، وأصلحوا القضاء، وأنشأوا المحاكم الشرعية، وعاشت رعيتهم في نعمة وبذخ، فقاموا بإنشاء القصور الفخمة مقل قصر الشعب في بالي ، ودارا للطرب والإنشاء والغناء، كما استخدموا البرق والبريد ، وأضاءوا الشوارع، ونظموا الشرطة ليلا ونهارا ، وأوصلوا المياه إلى كل أبناء الدولة ، وأهتموا بالتجار والصناع والزراع، وقدموا لهم القروض وتوسعوا في استصلاح الأراضي ، وحضر الترع، وزيادة الأراضي المزروعة قطن وقمح.

وأنشأ سلاطين الدولة الريانية الجمعيات للترجمة والمساحة والجغرافيا والتاريخ، وتوسعوا في إنشاء مدارس الطب وإقامة المشافي، وإرسال الأطباء إلى أوروبا للتعلم، ووضعوا نظام الحسبة والشرطة لضبط الأسواق، وكسر الغلاء وجشع التجار.

كما أهتموا بالصناعات الحربية ، فحدثوا القلاع وصنعوا المدافع الكبيرة وتوسعوا في إنشاء مدارس وفرق المدفعية مثل المصنع الحربي في تاجوراء ، كما أسسوا المدارس العسكرية لتخريج متخصصين ، وقادة وضباط بحرية على علم بأساليب الحرب الحديثة ، وأنشأوا المدارس الحربية ، وحدثوا الأسطول الرياني.

وكما هو متبع في نظام التعليم في العالم الإسلامي أنشأ ملوك الدولة الريانية الكتابيب لتعليم ونشر اللغة العربية وتحفيظ القرآن الكريم بين القبائل غير الناطقة باللغة العربية في أفريقيا، وخاصة في شرقها، ومدارس التعليم المختلفة، ونظموا الأوقاف (الأحباس) التي كانت توقف على مؤسسات التعليم والطب.

والدولة الريانية دولة يمكن أن نطلق عليها "الدولة الصوفية" والتي تبنت نشر الإسلام في الأماكن التي لم يصل إليها في زنجبار وشرق أفريقيا، وساهموا مع العثمانيين ، وشاركوهم في نشر الإسلام في أوروبا.

لقد عاصرت الدولة الريانية العديد من الأحداث مما رسم علاقاتها الخارجية ، وعاصرت الكثير من الدول على مدى قرنين ونصف من الزمان، وخاصة الدولة العثمانية والتي حاربت معها ضد الصفييين الشيعة ، وشاركتها في حروب القرم وضد روسيا وفرنسا وإنجلترا ، وعاصرت الحملة الفرنسية على مصر ، ودولة محمد علي ، وأولاده والاحتلال البريطاني لمصر، والذي عجل بنهايتها 1895م ، وكانت لها علاقاتها الخارجية مع الخلافة العثمانية ، ودولة إلبعارة والبوسعيدين في زنجبار ، والدولة العلوية بمصر (دولة محمد علي).

#### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من عنوانه (الدولة الريانية في جيبوتي 1670-1895م)، وهي من أهم الدول العربية الإسلامية التي قامت في شرق أفريقيا ، ونشرت وحافظت علي الإسلام في هذه المنطقة وغيرها من البلاد الأفريقية ، كما تأتي أهميته من أنه أول بحث عن هذه الدولة التي كانت لها حضارة وتاريخ طويل وعلاقات خارجية وعملة ، وعرف عن ملوكها الصلاح والتقوى.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على نسب الدولة الريانية ، ونشأتها وتاريخ تأسيسها.
- 2- التعرف على أهم ملوك الدولة الريانية منذ الملك ريان الأول حتى الملك عبد المحسن الرياني.

3- إبراز النظم السياسية والإدارية في الدولة الريانية من نظم للحكم ولايات، ووزارات، وشرطة وحسبة وغيرها.

4- التعرف على أهم ما قام به ملوك الدولة الريانية في مجال الصناعات والزراعة والتجارة وضرب العملة.

5- إيضاح السياسة الخارجية للدولة الريانية مع الدولة العثمانية، ومع دولة محمد علي في مصر ومع أوروبا، ومع دولة إلباغية والبوسعيدين في زنجبار وعمان وشرق أفريقيا.

6- التعرف على الأسباب التي أدت إلى سقوط الدولة الريانية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : جيبوتي في شرق أفريقيا.

الحدود الزمانية : 1670-1895م.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب شخصية وأخري علمية.

الأسباب الشخصية:

وهي رغبتني في التأريخ لدولة لم يكتب عنها كثيرا في الدراسات التاريخية في الجامعات العربية ، والتي كانت لها حضارة وتاريخ كغيرها من الدول العربية الإسلامية ، وإلقاء الضوء على جزء من تاريخها وحضارتها عليها تفيد الدراسات التاريخية، وأعتقد أنها أول دراسة عن تلك الدولة بالجامعات الليبية.

الأسباب العلمية:

1- ما هو نسب ملوك الدولة الريانية ؟ وكيف نشأت ؟ ومن هم أهم ملوكها؟

2- ما هي السياسة الداخلية لملوك الدولة الريانية ؟



3- ما هي السياسة الخارجية للدولة الريانية ؟

4- ما هي أسباب سقوط الدولة الريانية ؟

5- ماذا قدمت الحضارة الريانية من مساهمات في المجال الصناعي والتجاري والدولي؟

المنهج المتبع في الدراسة:

سأتبع المنهج التاريخي الوصفي السردى التحليلي، حيث سرد وتحليل الأحداث من خلال ما توفر من مصادر ومراجع، ولذلك قسمت البحث إلى مقدمة وثلاثة مباحث، وخاتمة، وقائمة بالمصادر، والمراجع.

## المبحث الأول

### نسب ونشأة الدولة الريانية، وأهم ملوكها

تنسب الدولة الريانية إلى مؤسسها الملك ريان الأول (غريب، 2020) والذي ولد يوم الأثنين 17 رمضان عام 1050هـ/23 أبريل، 1640م، أبو الملوك الريانية، أبوه عبدالله حسب النبي، وأمه فاطمة، ولد في برديس (البغدادى، 1412هـ) وينتهي نسبه إلى السادة الأشراف (صاريجك، 1979) من نسل سيدنا علي زين العابدين بن الحسين بن علي بن أبي طالب رضي الله عنهما، فهو ريان بن عبدالله حسب النبي، بن بحر، بن سعيد بن جعفر بن محمد بن محمد بن محمد أبو الجعافر بن يوسف بن إبراهيم بن عبد المحسن بن حسين الفاسي بن محمد بن موسي الأشهب بن يحيي بن عيسي بن علي التقي بن محمد بن الحسن بن علي الهادي بن محمد الجواد بن علي الرضا بن موسي الكاظم بن جعفر الصادق بن محمد الباقر بن علي السجاد زين العابدين بن الإمام الحسين بن الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنهما (البلاذري، 1980) درس بالأزهر الشريف، وسافر إلى عاصمة الخلافة العثمانية "إسطنبول" وألتحق بالجامعة العسكرية (الصومالي، 1974)،

وكان الملك ريان خادما للإسلام، والمسلمين، عالما ومفكرا، وشاعرا، وفقه ديني وقائد عسكري، وزعيم سياسي وفيلسوف عظيم (الدواردي، 1986).

أقام الملك ريان دولة وراثية له وأولاده وأحفاده أستمرت لأكثر من قرنين من الزمان (1670-1895م) في شرق أفريقيا فيما يعرف الآن بجمهورية جيبوتي الإسلامية، وأخذ من مدينة (تاجورة) حاضرة له (جودة، 1988)، والتي كانت قبله مقرا لسطنة عفر بالإضافة إلى كونها ميناء، وأصبحت العاصمة الريانية "تاجورة" في عهد الملك ريان وأولاده مقصدا للسالكين، وموطن العابدين، ومقر الصوفية ومورد العلماء وبني بها المساجد وسورها بالأسوار والقلاع مثل قلعة الملك ريان بن عبدالله في الجهات الثلاثة الجنوبية والشمالية والقرافة كما بني بها المدارس والأحياء السكنية مثل حي العسل والذهب والنعام والریش، وفوة، وجدد مينائها، وأعاد أحياء مدينة العسكر تاري جنوباً.

واكتظت تاجورة في عهد الملك ريان الأول وأولاده بالعلماء والتجار والجنود والساطين المحليين والمسافرين والرحالة وغيرهم، بل أنها بهرت الرحالة الغربيين فقال الرحالة المهدي " رأيت حاضرة الدنيا وبستان العالم، ومحشر الأمم، ومدرج الذر من البشر، وأيوان الإسلام، وكروسي الملك، تلوح القصور والدواوين في جوها، وتزهو الخوانق والمدارس والكواكب فيها بحر تاجورة يستقبلهم، بها الأسواق العامرة بالنعيم والسلع" (عثمان، 1996).

لقد كانت بتاجورة في عهد الملك ريان بن عبدالله الأول، ثلاثين ألف بيت، وكان عدد السكان التقريبي حوالي خمسين ومائتي ألف نسمة وطرقها حوالي الخمسين، وكان لها ما يزيد علي السبعون بابا، وبها الأسواق الكبيرة مثل سوق تاجورة وسوق الأشرف، وكان به تجار الورق، وخان الإمام وبه تجار الجواهر والنحاس والسجاجيد، وسوق النحاسيين وبه جماعة الصباغ يصوغون المصوغات ويتجرون بها، وسوق البدو وكان به تجار العقاقير والخردوات (عثمان، 1996).

ومثل الملك ريان الأول ثم أبنه الملك جعفر ثم الملك أحمد الأول ، والملك حراز ، ما سمي بالعصر الرياني الأول الذي يمثل عصر القوة والازدهار ، وترفع الملك ريان وخلفاؤه عن لقب سلطان لأنه لقب رأس الدولة العثمانية ، وتلقب بلقب ملك ، ثم كان عصر الإهمال والضعف والانهيار والتبعية لدولة مصر العلوية وسلطنة زنجبار ، وهذا العصر سمي بالعصر الرياني الثاني ، وضم ثلاثة ملوك هم الملك أحمد الثاني، والملك عبد الله والملك عبد المحسن (شيراوع، 2020).

وكانت حدود الدولة الريانية التي تأسست في النصف الثاني من القرن السابع عشر الميلادي ، من الشمال مصوع وعصب (جابر، 1999) ومن الشرق تاجورة ومن الغرب بلاد الحبشة والصومال، ومن الجنوب ما يسمى الآن بأرتيريا وجزر القمر (الدواري، 1999) تكونت الدولة من قبائل العفر والعيسي والصوماليين والتيجراي والعرب والأحباش، وكانت اللغات المستعملة بها السواحلية واللغة العربية، والأمهرية والأوردية والهندية (الصومالي، 1974).

وقد عمل الملك ريان الأول علي أن جمع عدة صفات بين ملوك الدولة الريانية وهي حب العلم والعلماء وتقديرهم والأنفاق عليهم وتقريبهم ،ومجالسة العلماء والشعراء والأدباء والورع الديني والدفاع عن الإسلام والصدق والتمسك بالشعائر والعبادات الإسلامية والجهاد في سبيل الله ( الدواري، 1999).

وقام الملك ريان بتأسيس الجمعية الريانية للاستكشاف للعمل علي اكتشاف الأماكن المجهولة في العالم ولسد العجز في العالم الإسلامي في هذا الجانب حيث كان الاستكشاف مقصور علي الدول الأوروبية فقط، (الدواري (1986) كما شجع التجار والمكتشفون النشطون للبحث عن طريق تجارية جديدة، وذلك لحل مشاكلها والحصول علي البضائع الجديدة، من آسيا واكتشاف المعادن الثمينة مثل الذهب والفضة وتحقيق الربح التجاري، والتخلص من مشكلة الاحتكار الغربي للكشوف الجغرافية ،كما أن للكشوف

الجغرافية التي أمر بها الملك ريان دوافع سياسية ودينية تمثلت في العمل علي نشر الإسلام وفرض السيطرة، وزيادة النفوذ، وامتلاك العديد من الأراضي والمستعمرات المختلفة في أماكن خارج حدود الدولة الريانية وأستمر ذلك حتي القرن الثامن عشر وكان الغرض من تلك الكشوف أيضا هو التخلص من القوي الدينية الأخرى الممثلة في الغرب المسيحي الموجود في غرب أفريقيا، وشواطئ الأطلسي والبحر المتوسط، حيث أولي رجال الجمعية الكشفية الريانية هذه النشاط اهتماما كبيرا ( الدواردي، 1986).

وكان من نتائج حركة الكشوف الجغرافية التي أمر بها الملك ريان الأول تقدم العلم وخاصة في مجال الفلك والرياضيات، ورسم الخرائط، والمصورات الجغرافية، وصناعة السفن، وتنتج عنها أيضا زيادة الاقتصاد الرياني وانتعاش حركة التجارة والصناعة وتقدم العلوم الجغرافية وتكونت شركات كشفية منها شركة أفريقيا الشرقية الريانية، وكان من أشهر الملاحه والمستكشفين في عهد الملك ريان الرئيس علي الزيني الذي قام برحلة إلى رأس الرجاء الصالح بجنوب أفريقيا والرئيس عبد السلام بن مروان ورحلته إلى الهند والرئيس حمزة بن علي ورحلته إلى البرازيل والهند والرئيس محمد بن الحسن التاجوري ورحلته إلى سواحل فنزويلا وأمريكا الجنوبية، ورحلة الرئيس علي السكندري إلى أمريكا الشمالية، ورحلة الرئيس علي بن الحارث الكندي إلى كيبك بكندا (الدواردي، 1986).

وحصل الملك ريان بفضل هذه الكشوف على الكثير من المواد الخام وخاصة القطن والحرير والتوابل والذهب والفضة، وضم مناطق جديدة لدولته الريانية، مثل الجزر الجراتينية في جنوب أفريقيا، ومملكة بالمباريس في البرازيل، ونشر الإسلام في مجاهل القارة الأفريقية وحاصر العالم المسيحي، وتطورت الملاحة البحرية، وأنتقل مركز التجارة من البحر المتوسط إلى المحيط الأطلنطي (الدواردي، 1999) كما أسس الملك ريان نظرية اقتصادية لدولته ولمن جاء بعده من ملوك الدولة الريانية، اعتمدت على عدة مبادئ

منها:

- 1- اعتبار الذهب والفضة أساس القوة الاقتصادية لأي بلد.
  - 2- رفع الصادرات وتقليص الواردات بهدف تحقيق فائض في الميزان التجاري للدولة الريانية.
  - 3- حماية الإنتاج الوطني عن طريق فرض قيود جمركية على الواردات.
  - 4- إنشاء شركات تجارية كبرى بقصد التحكم في التجارة الدولية.
  - 5- انتقال الدولة من الزراعة إلى التجارة والصناعة، مما أدى إلى أن تصبح الدولة الريانية من أغني دول شرق أفريقيا آنذاك، توفي الملك ريان الأول في يوم السبت 19 من شهر جماد الأول عام 1113م /هـ/ 1701م وهو يزور مسقط رأسه، قرية برديس بصعيد مصر ودفن فيها، وتولي حكم الدولة بعده أبنه الملك جعفر بن ريان والذي كان قد تزوج من زينب بنت وزير أبيه أحمد الموصلي، وكان في آخر أيام أبيه هو الحاكم الفعلي للدولة الريانية بسبب مرض أبيه، وكان هناك صراع مكتوب بينه وبين أخويه الأمير محمد والأمير أحمد فقد كان الملك ريان قد ولي عهده لأولاده الثلاثة تباعا، ولكن الملك جعفر حسم هذا الصراع لصالحه هو، وحاول إرضاء أخويه محمد وأحمد بأن عرض عليهما كبري المناصب في الدولة كالوزارة، ولكنهما ابوا وسافرا إلى برديس في مصر وعاشا وماتا بها (سليمان، 1981).
- وكان الملك جعفر حاسم الرأي، قوي مهاب كان يرتعد منه ملوك الحبشة، وكان مثل أبيه الملك ريان متصوفا زاهدا عابدا حافظ لكتاب الله عزوجل، قام ببناء الحصون والقلاع والمدارس والمشايخ وواصل الفتوحات والكشوف التي بدأها أبوه فعمل على ضم العديد من المدن الأفريقية، ونشر الإسلام فيها، خاصة بين الوثنيين (سليمان، 1981).
- وكانت الدولة الريانية في عهد الملك جعفر بن ريان تمتد من مصوع وأواسط أفريقيا شرقا إلى المحيط الأطلسي غربا، ومن المحيط الهندي والسودان جنوبا، إلى بلاد

الأذريين جنوباً وبذلك فقد بلغت الدولة الريانية أقصى اتساع لها في عهده ، وكانت تضم بين جناحيها شعوب قديمة متباينة في الجنس واللغة والثقافة وقد حدث بينها نوع من التجانس بسبب سياسة الملك جعفر ومن قبله الملك ريان بن عبدالله ، وهي سياسة التسامح وعدم التعصب مما أوجد أمة عربية ريانية إسلامية تتألف من أجناس مختلفة (أبو بكر، 1984).

ومات الملك جعفر بن ريان سنة 1771م ، وتولي بعده ابنه الملك أحمد الأول 1771-1893م، وأمه كانت الملكة زينب بنت الوزير أحمد الموصلية ، وزوجته فاطمة بنت علي ، وتولي مقاليد الحكم بعد وفاة أبيه يوم الأحد الثاني من ربيع الأول 1158هـ/1777م ، وكان شديد الشبه بجده الملك ريان في الشكل والفكر، فقد كان عالماً وشاعراً وفقهياً، وقائداً عسكرياً وسياسياً ، وبلغت الدولة الريانية في عهده عصرها الذهبي من القوة والمنعة والتوسع والتقدم الحضاري (أبو بكر، 1984).

ومات الملك أحمد الأول سنة 1893م وتولي الحكم ابنه الملك حراز (1793-1810م) وهو رابع ملوك الدولة الريانية ، وأخر ملوك عصرها الذهبي ، أمه فاطمة بنت علي ، وزوجته خديجة بنت علي أحد أحدى قريبات السلطان العثماني، وكان من أقوى ملوك الدولة الريانية ، وقد توسع في التجنيد الإجباري لأبناء القبائل فجعل مدة التجنيد الإجباري عشر سنين ، وقام بتكوين عدة جيوش ضخمة ، وتوسع في إلحاق كافة الرجال والفتيات القادرين علي حمل السلاح ، وقام بعدة فتوحات ، وضم العديد من الأراضي والمدن ، فحارب الجميع في وقت واحد وأنتصر انتصارات باهرة (أبو بكر، 1984).

وتوفي الملك حراز سنة 1810م، ليبدأ عصر الضعف في الدولة الريانية لأسباب سنذكرها فيما بعد ، وتولي ابنه أحمد الثاني بن حراز (1810-1862م). وهو خامس ملوك الدولة الريانية ، وفي نفس الوقت هو أطول الملوك الريانية مكوثا علي كرسي الحكم ، فقد ظل

علي العرش الرياني ما يزيد علي نصف قرن من الزمان عاما كاملة، ويعتبر عهده عصر اضمحلال الدولة الريانية، وبداية التبعية للدولة العلوية في مصر بقيادة محمد علي باشا (1805-1840م) وإلى مصر، والتبعية أيضا لسطنة عمان وزنجبار، وكان متزوجا من أخت زوجة محمد علي وإلى مصر السيدة علية هانم (حرب، 1987).

وفي السنة الأولى من حكمه قامت ثورة عارمة دموية في كافة أنحاء الدولة الريانية مترامية الأطراف في تاجورة، وأبوك، وهرر، وبالي، ودير الذهب، واودال ومومباسا، من أبناء قبائل العفر والعيسي وغيرهم من قبائل الدولة الريانية نظرا لاستشهاد جموع غضيرة من أبناء تلك القبائل في المعارك الكبرى التي خاضها الملك حراز من أجل الطموحات العسكرية، والفتوحات التي كان يسعى إليها، فأضطر الملك أحمد الثاني إلى نقل العاصمة إلى جاريسا من تاجورة تحت وطأة هذه الثورات العارمة (حرب، 1987).

وطلب الملك أحمد الثاني العون من محمد علي وإلى مصر ومن حكام زنجبار حلفائه، لإخماد ثورات القبائل، وتذمر الجند، وأستجاب محمد علي الذي كان يبحث عن مناجم الذهب بخلاف المصاهرة التي بينه وبين الملك أحمد الثاني، وكونه عديله، وأما بالنسبة للملكة زنبار فقد شاركت خوفا من سقوط الدولة الريانية خاصة في فترة الضعف التي بدأت الدولة العثمانية تعاني منها وتوفي الملك أحمد الثالث سنة 1862م، وتولي الحكم من بعده الملك عبدالله بن أحمد (1862-1883م)، وهو الملك السادس من ملوك الدولة وثاني ملوكها الضعفاء، أمه علية هانم أخت أمينة هانم زوجة محمد علي باشا وإلى مصر، وزوجته أنجي قادرين إحدى نساء أسرة محمد علي باشا، وكان أبوه قد أهتم به اهتماما كبيرا في كل شيء فمن حيث تعليمه وهو في الرابعة عشر من عمره، أرسله والده إلى فينيا عاصمة النمسا لتلقي التعليم هناك، واستكمال دراسته، وكان قد تعلم قبل سفره العلوم واللغات العربية والتركية والفارسية والألمانية والفرنسية، أقام في فينيا

عامين، ثم ألتحق بالبعثة الريانية إلى برلين لينتظم في الدراسة فيها ، وفي برلين درس الهندسة والرياضيات والطبيعة، كما أتقن اللغات الألمانية ، وتأثر بالثقافة والمعمار الألماني، ثم عاد إلى جاريسا عاصمة بلاده ، وهو في عمر الثمانية عشر عاما ، وبدأ العمل علي مجموعة من الإصلاحات كتغيير الكثير من السناجق المحليين، والذين أصبح بعضهم عملاء للغرب، وقوي الجيش والأسطول ل وتواجدت القوات المصرية في عهده بكثافة في الأراضي الريانية لحسن علاقته بأسرة محمد علي باشا، وخاصة في عهد الخديوي إسماعيل، وكانت القوات المصرية تتواجد في تاجورة وهرر وزيلع وأودال ولكنها لم تكن قوة احتلال، ولكنها كانت قوات مساعدة لإخماد ثورات القبائل والسناجق المحليين ومحاولتهم المستمرة للانفصال والاستقلال عن الدولة الريانية وكانت هذه القوات تأتمر بأمر الملك الرياني وكذلك قوات زنجبار التي كان الملك عبدالله يرتبط بها بعلاقات وثيقة ومتمينة (حرب، 1987).

ومات الملك عبدالله بن أحمد سنة 1883م ، وتولي آخر ملوك الدولة الريانية الملك عبدالمحسن بن عبدالله (1883-1895م )، وكان عمره عامان عند استشهاد والده الملك عبدالله في تاجورة مع القوات الفرنسية المحتلة، وتم وضع الأمير عبدالمحسن تحت وصاية عمه (عبد الرحمن بن الملك أحمد الثاني ) ، وفي عهده وأثناء الوصاية بدأت الدولة في الوصول إلى مرحلة الانهيار والسقوط والزوال ، فقد أسقطت فرنسا منها بعض أراضيها فاستولت علي تاجورة، وأبوك، وهرر وبالي، وفقدت الدولة الدعم المصري باحتلال الإنجليز لمصر 1882م، ولم يبق للدولة الريانية سوي حليف واحد وهي سلطنة زنجبار وكانت الدولة العثمانية في أضعف حالاتها ، ولم تستطع تقديم الدعم للريانيين، فعرضت فرنسا علي الأميرعبدالرحمن وضع الدولة الريانية تحت الحماية الفرنسية لكن الامير رفض وتلقي عرضا من بريطانيا بغرض الحماية البريطانية مقابل حفظ كل الامتيازات الخاصة بالملك وعائلته، ولكن الأمير رفض أيضا، وحاول الأمير عبدالرحمن



استمالة شيوخ القبائل والسناجق المحليين لاستعادة قوة الدولة الريانية، ولكن للأسف كان هؤلاء يفضلون العمل والخضوع للمستعمر الأجنبي، أما للحصول علي الأموال أو الوعود بإقامة دولة مستقلة خاصة بالعضر، ودولة أخرى خاصة بقبائل العيسي، فقد كان هناك حزب العضر وحزب العيسي ولهم عاداتهم وثقافتهم (رمضان، 1982).

حدث كل ذلك في الوقت الذي سقطت فيه سلطنة زنجبار ووضعت تحت الحماية البريطانية ورفض الأمير عبدالرحمن العرض البريطاني فتجهز بريطانيا جيشا ضخما وتحاصر جاريسا العاصمة الريانية لمدة شهرين، حتي أستسلم الأمير عبدالرحمن عام 1896م، وأخذ أفراد العائلة وعلي رأسهم الملك عبدالرحمن، ورحلوا جميعا إلى مصر، وأقاموا في موطنهم في قرية برديس مازالت الأسرة الريانية في صعيد مصر إلى (الجمال، 1979).

## المبحث الثاني

### السياسة الداخلية في الدولة الريانية

#### نظم الحكم والإدارة:

وضع الملك ريان الأول نظاما لحكم الدولة الريانية يشبه إلى حد كبير كل النظم العربية الإسلامية، بل وممالك أوروبا، حيث كان يرأس الدولة الملك الرياني، وكان له وليا للعهد ومجموعة من الوزراء، وكان لكل منطقة من مناطق الدولة سلطان (سنجق) محلي يحكم تلك المنطقة، ويتوارث أبناؤه الحكم، وكان حكم الدولة الريانية وراثيا في سلسلة الملك فالأبن يرث والده وهكذا، وكان الملك يمثل رأس الدولة وقمة السلطة فيها، وولي عهده نائبه ويحل محله في غيابه، ثم الكتخدا وهو رئيس الوزراء في عصرنا الحاضر، والمنصب الثاني الأقوى في المملكة الريانية بعد الملك، ثم مجلس السلاطين، وهو مجلس يضم السلاطين المحليين، وحكام الولايات الريانية والسناجق والقبائل (الشيخ، 1984)، ثم مجلس الشوري العام في العاصمة (تاجورة)، ثم جاريسا، ويليه مجالس الشوري في

الولايات حيث كان لكل سلطان محلي مجلس شوري يعاونه في شئون الحكم، ودار القضاء وهي تقوم بالقضاء بين أفراد الشعب الرياني، ومجلس الأحكام وهو مجلس للقضاء بين حكام الدولة من الملك وولي عهده والكتخدا، والسلاطين المحليين ومحاسبتهم والحكم عليهم، ثم دار الشرطة، ويتزعمها زعيم الشرطة ومهمتها حفظ الأمن والقبض علي الخارجين علي القانون، ثم شرطة الجيش وهي شرطة خاصة مهمتها إلقاء القبض علي من يتم أدانته من حكام الدولة من أمراء السناجق السلاطين المحليين، ويرجع ضم هذه الشرطة إلى الجيش نظرا لطبيعة عملها، وعند القبض علي سلطان مدينة أو قبيلة، فإن جنوده سيدافعون عنه لذا وجب تدخل فرقة من الجيش ثم دار البريد ويتزعمها رئيس البريد ومهامها تلقي وإرسال البريد إلى مختلف أنحاء الدولة الريانية (شقيز، 1905) وضمت الدولة الريانية بض السلطنات المحلية مثل سلطنة أوسا وسلطنة ماجبرتين، وسلطنة جوما، وكان لكل سلطنة سلطان وجيش وشرطة وحسبة وبريد وما يخصها من الأراضي (أبو بكر، 1984).

وكانت الدولة الريانية تنفذ أحكام الإسلام في البلاد التي تخضع لها، فتنظم المعاملات، وتقيم الحدود، وتنفذ العقوبات، وتحرس الأخلاق، وتضمن القيام بالشعائر والعبادات، وترعي شؤون الرعية حسب أحكام الإسلام (أبو بكر، 1984).

وكان الملك ريان الأول قد أقر أمر بالغ الأهمية سار عليه كل ملوك الدولة الريانية من بعده، وكان له أثر عظيم علي كيان الدولة طيلة تاريخها الذي امتد لأكثر من قرنين من الزمان، إلا وهو أن يكون الحكم بين أبناء العائلة المالكة بالأصلح، وليس الأكبر، وهذا يعني أنه إذا كان الأب الأكبر هو الأصلح للملك يتولى الحكم، وإن كان أحد اخوانه الأصغر منه سنا أصلح منه فليكن الأصغر هو الملك، وقد أحدث هذا القرار صراعات ونزاعات بين أبناء العائلة المالكة الريانية، فكان الأخ يري أنه الأحق بالملك من أخيه، ولكن من الواجب ذكر أن الأخلاق والدين والتربية العظيمة التي تربي بها الملك

ريان وربى بها أبنائه، قد جعلت هذه الصراعات صراعات مكتومة، لا ترقى إلى حمل السلاح، وقتال الأخ لأخيه، ولكن كان الأخوة يتركون العيش في الدولة الريانية، ويسافرون إلى برديس في مصر، حيث بلد الآباء والأجداد، وكان السلاطين المحليين ومشايخ القبائل يطلقون علي الملك الرياني ويسمونه "سلطان السلاطين وشيخ المشايخ (أبو بكر، 1984).

وكان نظام الحكم في الدولة الريانية، قائم علي نظام الفيدرالية (الاتحادية) وهو النظام الذي وضعه الملك ريان الأول، فهو أول من أسس الفيدرالية الريانية، القائمة علي استخدام السلاطين المحليين في الحكم حيث كانت الدولة الريانية في عهده وعهد أولاده وأحفاده مقسمة إلى سناجق علي كل سناجق سلطان محلي هو بمثابة ملك علي هذا السناجق، مستقل ذاتيا أو يحكم تحت راية الدولة الريانية في شئون ولايته بما فيها تحصيل الضرائب، وتحديد قيمتها، أما فيما يتعلق بالجيش والدفاع وسك العملة والتمثيل الدبلوماسي لدي الدول الأخرى، فكان هذا حق أصيل للدولة الريانية، والنظام الفيدرالي يرتكز علي أن الأقاليم المتحدة، يتوفر لكل ولاية أو إقليم نظام ذاتي مستقل، حيث يكون لها ولاية سلطة تشريعية، وتنفيذية، وكذلك قضائية مستقلة، ولها حق السيادة علي حدودها الطبيعية، وأن هذه الولايات تنازلت عن دوليتها لصالح حكومة أو هيئة موحدة تجمع كل الولايات الأخرى، وهذا ما تم في الدولة الريانية (الدوادي، 1986).

وكانت الملكية الريانية ملكية دستورية فالملك ريان الأول كان أول من أسس وأنشأ الملكية الدستورية، فقد جعل منصب الملك شرفيا إشرافيا، وكان الكتخدا أو رئيس الوزراء هو الحاكم الميداني التنفيذي، وكان أحمد الموصللي هو أول رئيس وزراء في الدولة الريانية (شقيز، 1905)، والملكية الدستورية هي نظام ملكي برلماني وهي شكل من أشكال الملكية السيادية التي تمارس سلطات وفقا للدستور سواء أكان مكتوبا أو غير مكتوب وهي تختلف عن الملكية المطلقة، فالدستورية لا بد أن يمارس الملك صلاحياته وسلطاته وفق الحدود

المنصوص عليها ضمنا لإطار القانوني المنصوص لها، والملك يتصرف كرئيس سياسي محايد وفقا للدستور سواء كان الدستور مكتوبا أو غير مكتوب كما هو الحال في الدولة الريانية (شقيير، 1905)

كما وضع الملك ريان الأول ما يسمى بالأيدولوجية الريانية وهي مذهب فكري وسياسي قائم علي الإخاء والحرية، والمساواة والعدل الاجتماعي ومنظومة الأخلاق المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف، وتنقسم الأيدولوجية الريانية إلى قسمين الأول: الأيدولوجية الريانية الكلاسيكية أو التقليدية وهي تقوم علي النظريات والأفكار الأولى للملك ريان دون إدخال أي تطوير عليها، أي أنها هي الأساسات والقوانين الأولية للأيدولوجية الريانية والتي تدعو إلى حرية التعبير، وحرية الدين، والحفاظ علي الحقوق المدنية، والقسم الثاني: فهو الأيدولوجية الاجتماعية وهي النوع الحديث والعصري والمتطور للأيدولوجية الريانية حيث أسهم في تطويره العديد من المفكرين والعلماء والمحليين الريانيين، وهي تمتاز بمواكبة روح العصر، وهي تقوم علي اقتصاد مختلط بين اقتصاد حر وأخر تتدخل فيه الدولة ووجود الملكية العامة والخاصة معا، وحقوق الإنسان والديمقراطية، والنظام البرلماني في الحكم، وتحويل الملكية المطلقة إلى ملكية دستورية، وتبني نظام فيدرالي، وتجريم الانقلابات العسكرية، والدولة البوليسية، وحرية الرأي وتأسيس الأحزاب السياسية، والتداول السلمي للسلطة (شقيير، 1905).

ووضع الملك ريان الأول شروطا لاختيار الملك الرياني وأخري لعزله ومنها أولا

شروط الاختيار:

1- يجب أن يكون الملك الرياني قد شغل منصب ولي عهد الملك السابق، فلا يمكن لأحد أفراد البيت الحاكم أن يتولى منصب الملك من دون أن يكون قد شغل سابقا ولاية العهد

2- يجب أن يكون الملك الرياني من البيت الرياني الحاكم.

3- يجب أن يكون الملك الرياني ابن ملك أي أن يكون أبيه قد شغل منصب الملك الرياني حتي لا تنقطع سلسلة الملوك الممتدة منذ مئات السنين، ويجب علي الملك الرياني الجديد أن يعين ولي عهد ه في مدة لا تتجاوز شهرين منذ شغله منصب الملك الرياني، هذا وإن مات الملك الرياني بشكل مفاجئ، وكان ولي عهده مازال صغيراً أي لم يبلغ العشرين عاماً، يعين هذا الصغير كملك رياني، ولكن يعين عليه وصي من أفراد البيت الرياني الحاكم، كما حدث مع الملك عبدالمحسن بن عبدالله والذي تولي الحكم وعمره عامين، وتولي الوصاية عليه عمه الأمير عبدالرحمن (شقيق، 1905).

أما حالات وشروط عزل الملك الرياني:

- 1- الارتداد عن الإسلام.
- 2- الإصابة بمرض يقعهه عن أداء مهام منصبه.
- 3- التفريط في مصالح وحقوق أفراد الدعوة الريانية والتي كان قائدها الملك ريان والتي كانت رسالتها قائمة علي العدل ونشر السلام والحب والاهتمام بالنشء وتربيتهم تربية سليمة، والتي كان من أهدافها إقامة دولة حديثة ومتطورة وصيانة الأفراد بمختلف عقائدهم وأعرافهم، وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع، وإقامة حياة ديمقراطية، ونشر الحب السلام ونبذ الكراهية ورفع المعاناة والظلم عن الرعية، وكم كانت لها مقومات ومنها الولاء التام للملك رأس الدعوة الريانية في العالم، والحب والتأخي بين أفراد الدعوة الريانية، وتعظيم وتمجيد الدعوة الريانية والعمل علي رفع رايتهما عالياً في كل المحافل وعلي كل الأصعدة (الدوادري، 1986).

وكانت مهام الملك الرياني تتلخص فيما يلي:

- 1- ترأس الدعوة الريانية في العالم.
- 2- عقد الاتفاقيات والمعاهدات باسم الدعوة الريانية.

3- رعاية مصالح الدعوة الريانية، والعمل علي نشرها ،والدفاع عن حقوق أفرادها (الدوادري، 1986).

وأنشأ ملوك الدولة الريانية كالمك جعفر الدواوين والنظارات ،وهو الذي أستحدث منصب الكتخدائية ،(رئس النظار، الوزراء) ووضع الملك أحمد الأول تنظيم مالي وأداري للبلاد بكل سناجقها ،وهو من أنشأ مجلس الشوري في كل مدينة وسنجد لمساعدة السلاطين المحليين في إدارة الحكم ،وأصلح النظام القضائي ،وأنشأ المحاكم المختلفة ،وتوسع في إنشاء المحاكم الشرعية للنظر في الأحوال الشخصية ،والغاء أي محاكم أجنبية ،وخضوع الأجانب المقيمين في الدولة الريانية للقضاء الرياني ،وكانت له منجزات معمارية فقام بإنشاء القصور الفخمة مثل قصر الشعب في بالي وقصر الأمة في أودال، ودارا للطرب والإنشاد والغناء وإنشاء الكباري والجسور، واستخدام البرق والبريد، وأضاء الشوارع وانتشرت الشرطة لحفظ الأمن ، وأوصل المياه لكل أبناء الدولة (الدوادري، 1986).

وكانت العاصمة تاجورة الريانية من أحسن المدن، فقد جدد ملوك الدولة الريانية أبراجا عديدة في أسوارها قربها من السواحل البحرية، وبسبب تعرضها للهجوم الدائم منا لاستباريه (فرسان القديس يوحنا ) فرمم الملك جعفر بن ريان الأسوار ، وفي عصر الملك أحمد رمم الأسوار ، والأبواب مثل باب النصر وباب الضرج وباب الجنان وباب الربوع ،وباب المصريين ،وكان الملك جعفر أول من سكن القلعة من الملوك والأمراء الريانية، وأصبح ذلك عادة لمن جاء بعده، ووجد فيها أبراجا ،وبني فيها حماما عاما، وزاد في حضر الخنادق حولها، وفي عهد الملك أحمد شيد البرجان الشمالي والجنوبي علي سفح القلعة وبني الأمير حسن بن ربيع نائب القلعة أيام الملك ريان بن عبدالله ببناء قاعة العرش فوق برج المدخل الجعفري، وأكملها الملك حراز، كما بني الريانيون في عاصمتهم تاجورة الجوامع ،فكان أول جامع هو جامع كوريجيبو الذي أتخذ بعد ذلك أسماء مثل التونة والفضائري والمدرسة الشعبية ،ثم بني الجامع الجعفري الكبير وبني في عهد الملك حراز 43

مسجد كجامع الملك حراز وهو مسجد داخل الأسوار وجامع الأصمعي وجامع المضمار وبنى الملك أحمد الأول 69 مسجدا منها جامع المدرسة الريانية، وجامع المدرسة الجعفرية، كما بنت في العاصمة الريانية تاجورة العديد من المدارس بلغت 44 مدرسة والتي كانت بمثابة جامعات مزودة بالأوقاف، منها 13 مدرسة بناها الملك ريان، منها المدرسة الحلوانية، وفي عهد الملك أحمد الثاني بنيت 19 مدرسة خارج الأسوار، و14 مدرسة داخلها، وبنى الملك عبدالله الثاني المدرسة العامرية، والسلطانية، كما بنيت الكثير من الخانقاوات الصوفية منذ عصر الملك ريان الأول حيث بنيت الخانقاه الأولى وهي خانقاة البلاطم كما أنشئت العديد من الخانقاوات علي يد السلاطين المحليين لتاجورة منها خانقاة الصالحين، كما أنشأت بتاجورة المدافن والتراب، والكنائس للطوائف المسيحية مثل الكنيسة المارونية وكنيسة الشهيد، كما بنيت بها الأحياء السكنية والمستشفيات مثل البيمارستان الجعفري والذي أنشأه الملك جعفر بن ريان، والبيمارستان الأصمعي الذي أنشأه الأمير ربحان الأصمعي رئيس دار الشرطة في عام 1805م، كما بنيت بها الأبنية العامة والحكومية مثل المخافر والأبراج، وأسبلة المياه والحمامات العامة والمقاهي (الدوادي، 1986).

### النظم الاقتصادية والاجتماعية والعلمية في الدولة الريانية:

أهتم الملوك الريانية بالنواحي الاقتصادية، فنالت الأراضي الزراعية اهتمامهم منذ عهد الملك ريان الأول، فطور نظام الحرث ووفروا الأسمدة الصناعية والطبيعية واستخدموا أساليب الري الحديثة، وأمدوا المزارعين بالمبيدات الكيماوية، وقام الملك جعفر ببناء السدود ونظم عمليات الري، ونوع المحاصيل الزراعية، كالقطن والقمح والأرز وغيرها (الدوادي، 1999).

كما أهتم الملك أحمد الأول بالتجار والصناع، وقدم لهم القروض الحسنة، كما أهتم بالري والزراعة، والتوسع في استصلاح الأراضي وزيادة الحاصلات الزراعية، وزيادة

الأراضي الزراعية، وحضر الترع في مختلف أراضي الدولة، وزيادة الأراضي المزروعة قطن والمزروعة قمح، كما توسع في إنشاء المصانع حتى أنه أنشئ عشرون مصنعا في مختلف الصناعات، وأسلم الموانئ البحرية لتصدير المنتجات الزراعية والصناعية، وضبط الأسواق وكسر الغلاء وقضى على جشع التجار (الدوادري، 1999).

ومنذ عصر الملك أحمد الأول بدأ ما يعرف بالثورة الصناعية الريانية وأصبحت الدولة الريانية سيدة أفريقيا بالرغم من محاولات بريطانيا وقضاها، وتم الاستغناء عن العمل اليدوي، وأنشئت المصانع، فأصبح العامل الرياني يستخدم الألة وتحول المجتمع الرياني من مجتمع زراعي إلى صناعي منذ منتصف القرن الثامن عشر ونتج عن ذلك ثروة مالية كبيرة وقلت البطالة وظهرت طبقات جديدة في المجتمع الرياني مثل طبقة العمال والطبقة الرأسمالية وانتشر التعليم بصورة واسعة (الدوادري، 1999).

وقد أهتم ملوك الدولة الريانية بالعلم وأجلوا العلماء والفقهاء، وأوقفوا الأوقاف علي المدارس والكتاتيب والمساجد التعليمية، حيث لعبت المؤسسات التعليمية في الدولة الريانية دورا كبيرا في إثراء الحياة الفكرية، حيث أهتمت الدولة الريانية ملوكا ووزراء وحكاما للأقاليم بالعلم وطلابه ساعدهم في ذلك طرق القوافل التجارية الريانية، والتجار الريانيين والدعاة الريانيين، وانتشرت الكتاتيب في كل مدن الدولة الريانية ثم تأسست المدارس العليا كجامعة الملك أحمد الأول في تاجورة، والتي كان يدرس فيها العلوم الشرعية والعلمية، وبنيت مدارس عليا للطب مثل المدرسة الريانية للطب، ومدرسة القانون، ومدرسة الدواء (الصيدلة)، كما بنت مؤسسات تعليمية لتعليم الحرف الصناعية كصناعة السيوف والجراب والسفن والمنسوجات وغيرها، فالملك أحمد الأول توسع في إنشاء المدارس، وأرسل البعثات إلى أوروبا وزاد في مخصصات التعليم، وأوقف الأراضي علي التعليم، ووضع القوانين لتحفيز أبناء الشعب لتعليم أبنائهم، وقام بوضع قانون خاص يلزم الدولة بتحمل نفقات التعليم علي طلاب العلم الغير قادرين ماديا، مهما كانت أعدادهم، وأنشأ الجمعية الريانية



للترجمة، والجمعية الريانية للمساحة والجمعية الريانية للجغرافيا والتاريخ، والجمعية العلمية الريانية، وتوسع في إنشاء مدارس الطب وإقامة المشافي، وأرسال الأطباء الريانيين إلى أوروبا للتعلم علي أحدث الطرق العلاجية في مقاومة الأمراض، كما أهتم بالعلوم العسكرية وتحديث الجيش الرياني، كما توسع في التعليم لغير الناطقين بالعربية وتحفيظهم القرآن الكريم واللغة العربية، ومدارس لتعلم التاريخ والجغرافيا والرياضيات، إلى جانب المدارس الملحقة بالمساجد ومدارس اللغات لتخريج المترجمين، ولأول مرة في الدولة الريانية، تم إنشاء مرحلتين من التعليم المرحلة الأولي وتسمي المدارس الأولية، والمرحلة الثانية المدارس العليا وهي مرحلة لاحقة علي المدارس الأولية، وقام بوضع الأوقاف تحت إشرافه، وصدرت في عهده أول جريدة مطبوعة في الدولة الريانية، وقام بإصلاح ملابس الرعية حيث تم استبدال العمامة بالطربوش، وأصدر قرار ملكي يلزم موظفي النظارات في الدولة علي ارتداء زي موحد ومعه الطربوش (الدوادي، 1999).

ومن الناحية الاجتماعية: كان المجتمع الرياني مجتمعا طبقيًا، كثرت طبقاته، حيث أن طبيعة حكم الريانيين الأغراب عن البلاد، وعدم انعزالهم عن أهل البلاد، وانخراطهم في سلكه، قد أدي إلى ظهور طبقة متميزة في المجتمع، تملك زمام الحكم فيه، وهي طبقة النبلاء، أصحاب السيادة والنفوذ، كما ظهرت الطبقات الأخرى حيث تكون المجتمع الرياني من الطبقات التالية:

1- طبقة الملوك وأولياء العهد والوزراء والأسرة الحاكمة (الطبقة العليا): أعتبر ملوك الدولة الريانية ين أنفسهم من الطبقة العسكرية الممتازة، فسيطروا على البلاد وأهلها، ولم ينظروا إلى الرعية نظرة استعلاء واستجلوا الكثير من المماليك والذين قربهم الملوك واستعانوا بهم.

2- طبقة المعمون: وهي الطبقة الثانية في المجتمع الرياني من أصحاب الوظائف الديوانية والفقهاء والعلماء، كما أطلق عليهم أرباب الأقلام تمييزا لهم عن غيرهم من الطوائف

وأحترمهم الملوك والسلاطين ووسعوا عليهم في أرزاقهم ومن مظاهر احترام الملوك للعلماء، أن الشيخ فخر الدين بن عمار قاضي قضاة الحنفية في تاجورة دخل علي الملك جعفر بن ريان ذات مرة ،طالباً منه إبطال عدة مظالم ومكوس، فأجابته الملك إلى كل ما طلب، وحكي عن الملك جعفر أنه قال لجلسائه : أني لا أخاف أحداً إلا فخر الدين بن عمار (شيراوع، 2021).

3- طبقة التجار والتي أسهمت في بناء المجتمع الرياني ،حيث كانت تاجورة مركزاً للنشاط التجاري بين الشرق والغرب في عصر الدولة الريانية مما أدى إلى ثراء التجار وجعلتهم طبقة مميزة ،فقربهم الملوك واصطفوا منهم ندماء وجلساء، وتمتعوا بمكانة كبيرة واحترام في كل المدن الريانية .

4- طبقة الصانع وأرباب الحرف : وأصحاب المهن الخاضعة لنظام النقابات بين أفراد كل حرفة، فأهل الحرفة الواحدة يكونون نقابة لها رئيس يراعي معاملاتهم فيما بينهم.

5- طبقة العامة : اكتظت المدن الريانية بجمهور من العامة من الباعة والسوقة والسقائين والمكاريين والمعلمين والحرفيين ، وكان ملوك الدولة الريانية قد أهتموا بهم وأقضوا الوقف عليهم مثل الوقف الذي أوقفه الملك ريان الأول بن عبد الله لتغسيل فقراء المسلمين وتكفينهم ودفنهم ،كما أوقف وقفاً آخر لشراء الخبز، وتوزيعه على المعدمين، وفي أثناء المجاعات أمر بتوزيع الأموال بسخاء على المساكين والمعلمين ( أبو بكر، 1984).

6- طبقة أهل الذمة : من اليهود والنصارى والذين كانوا أقلية في المجتمع الرياني ،وقد أحفظ النصارى بنظمتهم الخاصة ،وكنائسهم ، وحريةهم الدينية ،فقد كان ملوك الدولة الريانية متسامحين معهم كما أمرهم الإسلام ،كما أن ثراء تاجورة قد جلب الكثير من اليهود إليها للعمل في التجارة وخاصة يهود الحبشة، حتى صار لليهود

سيطرة كبيرة علي النشاط المصرفي والأعمال المالية، واحتفظ اليهود بمعابدهم وعوائلهم ونظمهم الموروثة ( أبو بكر، 1984).

7- طبقة الفلاحين: الذين كانوا يمثلون السواد الأعظم في الدولة الريانية خاصة في قراها، وعاش الفلاح الرياني مربوطا بالأرض، وأحيانا كان يفرض عليهم المغارم والضرائب وخاصة من الولاة. فيقوم الملوك الريانية بعزلهم وتولية غيرهم.

8- طبقة الأعراب: والذين بلغوا في تاجورة الريانية عددا كبيرا، وانتشروا في البلاد، ولكنهم أنفوا الخضوع لدولة الريانية

9- الأقليات الأجنبية: وجدت أعداد ليست بالقليلة في تاجورة وبالي ومومبوسا ومصوع وغيرها من المدن الريانية من الأقليات الأجنبية مثل المسيحيون الغربيون أو اللاتين، والمسيحيون الشرقيون، وغيرهم.

### المبحث الثالث

#### السياسة الخارجية للدولة الريانية

رسم الملك ريان الأول سياسة الدولة الريانية والتي عاصرت العديد من الدول في العالم، وكانت لها علاقاتها الخارجية مع الدولة العثمانية، ومصر وبلاد في آسيا وأمريكا وأفريقيا، ودخلت في كثير من الحروب بجوار الدولة العثمانية، حيث أستقبل القصر الرياني الكثير من السفراء، ومنه خرج الكثير منهم إلى حكام الدول، وكان للريانيين رسوما في استقبال السفراء، فيدخلونهم أولا علي الكتخدا، أول ولي العهد، أو من ينوب عن الملك، ليخاطبهم فيما يكون لديهم من مراد وملتمس، وهي ما يعرف بالرسائل الشفهية، ثم تنقل الرسالة إلى الملك أما الرسائل المكتوبة فترسل إلى الملك مباشرة (الدوادري، 1986).

## العلاقات مع الدولة العثمانية:

مثلت العلاقات الريانية العثمانية أهم العلاقات الخارجية الريانية، فقد ظهرت الدولة الريانية والدولة العثمانية في مرحلة لم تكن فيها قوية كما كانت عليه قبل القرن السابع عشر الميلادي الذي شهد ظهور الدولة الريانية وكانت الدولة الريانية دولة مستقلة عن الخلافة العثمانية، وكان الملك ريان الأول قد طلب من الخلافة العثمانية إمداده بالجند أثناء حروبه مع ملك الحبشة يوحانس الأول فأمدته بألف ونصف من الجند والقادة، وبعد انتصاره علي الملك الأثيوبي في معركة هرر سنة 1626م لاضطهاده مسلمي الحبشة، وعقد معه اتفاقية هرر والتي حفظ بموجبها حرية العبادة للمسلمين، والحفاظ علي مسا جدهم، وأبنائهم وممتلكاتهم، طلب من السلطان العثماني مراد الرابع (1623-1640م) أن يترك له جيش الخلافة كقوة حامية للأراضي الجديدة المفتوحة، فوافق الخليفة، وطلب من الملك ريان الأول التوسع لتأمين دولة الخلافة، وأمر الخليفة بأن تكون هذه الأراضي ولاية للملك ريان وأولاده من بعده، بشرط أن تكون تحت السيادة العثمانية، وسمح له بفتح البلاد وضم الأراضي الجديدة للدولة الريانية الناشئة، ففتح الملك ريان تاجورة، وأودال وبالي ودير الذهب، ثم أجمع الملك ريان بقادته لتسمية الدولة، فأقترح عليه "قرة موسي باشا" قائد الحامية العثمانية، تسميتها "الدولة الريانية العثمانية" (الشناوي، 1978).

وشارك الملك جعفر بن ريان في الحرب الروسية، عندما أعلن السلطان أحمد الثالث (1703-1730) والذي كان يري في روسيا خطرا كبيرا علي الدولة العثمانية، وقاد الصدر الأعظم العثماني بلطة باشا الحرب، وكان الملك جعفر نائبا له في المعركة والتي انتهت بتوقيع معاهدة فلكرن (إبراهيم، 1986) بين بطرس الأكبر وبلطة باشا والتي رفضها الملك جعفر وفضل استمرار الحرب وعدم فك الحصار وبعدها عاد الملك جعفر إلى تاجورة.

وكانت تربط الملك أحمد الأول الرياني علاقات طيبة مع السلطان العثماني محمود الأول (1730-1754م) وكان قد ارسل غليه للقاءه ومجالسته في إسطنبول وأعلم السلطان محمود الأول الملك أحمد بالحرب بين فرنسا والنمسا، وعرضت النمسا علي السلطان العثماني محمود الأول دخول الحرب معها مقابل مساحات واسعة من الأراضي النمساوية وخاصة في أراضي المجر فوافق الملك أحمد علي الفور على هذا التحالف، فهو كله مكاسب ومغانم للدولة العثمانية ( الشناوي، 1976).

وفي عهد الملك حراز والذي حارب الروس نيابة عن العثمانيين وكاد أن يهزمهم لولا وقوف إنجلترا وفرنسا والنمسا بجوار روسيا - فأهل الكفر كلهم ملة واحدة - والذين وقفوا مع الروس فعقد الملك حراز الصلح مع الروس وسميت هذه المعاهدة ، معاهدة بحر القرم -جورجيا الحالية، كما أرسل السلطان العثماني إلى الملك طراز ليوافق علي إرسال جيش إلى صربيا لقتال قوات الإنكشارية العثمانية هناك حيث حدث فتنة كبيرة في بلاد الصرب سببها وقوع ظلم من الجند الانكشارية علي أهل الصرب فعهد السلطان سليم الثالث(178-1807م) إلى الملك حراز بتعقبهم ومحاربتهم، (الشناوي، 1976) وفي العهد الرياني الثاني(1810- 1895م) بدأت الدولة العثمانية في الضعف، ولم تعد قادرة علي حماية ممتلكاتها في الوقت الذي ظهرت فيه قوة محمد علي في مصر (الشيخ، 1984)

العلاقات مع سلطنة زنجبار ودولة إلبعربة، والبوسعيدين في عمان:

كان سلطان دولة إلبعاربة الإمام سلطان بن سيف بن مالك اليعربي ثاني الأئمة إلبعاربة صديق حميم للملك ريان الأول، وحارب معه البرتغاليين وأنتصر عليهم، حيث شنوا هجوما علي منطقة ديو قرب خليج بومباي بالهند، ومن بعده أبنائه بلعرب بن سلطان اليعربي ثالث أئمة دولة إلبعاربة وسيف بن سلطان اليعربي، والذي شاركه الملك ريان في طرد البرتغاليين من بومباسا، وواصل الملك جعفر سياسة والده الملك ريان مع دولة إلبعاربة في عمان وخاصة في عهد الإمام سيف،سلطان بن سيف بن سلطان بن مالك

اليعربي، الذي حكم ما بين (1711-1718م) ومن بعده سيف الثاني بن سلطان ومن بعده محمد بن ناصر الغافري، ومن بعده بلعرب بن حمير بن سلطان بن سيف بن مالك اليعربي ت 1754م تاسع الأئمة اليعرابين، وكان السلطان أحمد الأول صديق حميم لسلطان اليعاربة بلعرب بن حمير بن سلطان، ومن بعده أحمد بن سعيد آل مبارك الملقب بالمتوكل علي الله ت 1782م مؤسس الدولة البوسعيدية (فوزي، 2008).

وشاركت دولة البوسعديين في الحفاظ علي الدولة الريانية من السقوط، فترة من الزمن، خاصة أن الملك أحمد الثاني الرياني كانت تربطه علاقات قوية بسلاطين زنجبار من عهد السلطان سلطان بن سعيد وأبنة السلطان سعيد بن سلطان (1806-1856م) وكان الملك عبدالله الرياني يرتبط بعلاقات قوية وممتينة مع سلاطين زنجبار، ومنهم السلطان ماجد بن سعيد والسلطان برعش بن سعيد، فقد كانت سلطنة وزنجبار تري في المملكة الريانية شقيقة مسلمة يجب الوقوف بجوارها وحمايتها من أي اخطار قد تتعرض لها، وكانت تري ضرورة قيام حلف سيضم كلا من سلطنة زنجبار، وسلطنة عمان والمملكة الريانية لمواجهة الأطماع الغربية في أراضي وثروات المسلمين، لذا كانت قواتها موجودة علي الأراضي الريانية لحمايتها من السقوط لعشرات السنين (الشيخ، 1984).

العلاقات مع دولة محمد علي في مصر (1805-1840م).

أستعان الملك أحمد الثاني الرياني بعديله محمد علي باشا وإلى مصر ليمد له يد المعاونة ضد الثورات التي قامت بها قبائل العضر والعيسي في الدولة الريانية، فوافق محمد علي الذي كان يبحث عن مناجم الذهب، وطلب منه الملك أحمد زيادة قواته المصرية نشارك الملك أحمد الثاني محمد علي في كل حروبه، فقد أشارك معه في حروب الشام والقضاء علي الدولة السعودية الأولى، واستعادة المدينتين المقدستين. مكة المكرمة والمدينة المنورة عام 1811م، وحتى دخوله مدينة الدرعية (الشيخ، 1984).

وفي عهد سعيد باشا بن محمد علي طلب منه السلطان العثماني إرسال قوات إلى المكسيك حيث حروب المكسيك ضد الإمبراطور نابليون الثالث ، فأرسل سعيد باشا إلى الملك الرياني أحمد الثالث يطلب منه إرسال قوات ريانية بجوار القوات المصرية للحرب في المكسيك فحرك الملك أحمد الأسطول الرياني، وحول كل سفنه إلى سفن حربية تعمل بالبخار، وقام ببناء بعض السفن، وزودها بمدافع حديثة، وطور المدرسة الحربية، وساعد الجيش المصري والعثماني في حروب الدولة العثمانية ضد فرنسا في المكسيك، ولكن الاحتلال البريطاني لمصر 1882م (حرب، 1987)، منع التعاون الرياني المصري، وسقطت الدولة الريانية في النهاية 1895م..

وهكذا كانت الدولة الريانية التي كانت من الدول العربية الإسلامية التي قامت في شرق أفريقيا في القرن السابع عشر الميلادي والتي لم يكتب عنها كثيرا في الدراسات العربية، رغم أهميتها وحضارتها وعلاقاتها الخارجية التي امتدت في أفريقيا وآسيا ودول أمريكا الجنوبية، ولكن البحث لا يتسع لسرد كل تلك التفاصيل.

#### الخاتمة:

الدولة الريانية دولة عربية إسلامية أفريقية، لم تنل حظها من الكتابات التاريخية في العالم العربي إلا قليلا، وهي دولة ذات نظام حكم حديث، فقد اعتمدت النظام الفيدرالي في توزيعها الأدرى، وحكمها، وكان ملوكها يتبعون الملكية الدستورية وليس الملكية المطلقة، وقد توسعت الدولة وقويت، ولكن كغيرها من الدول والأمم التي قامت كان لها أن تنتهي وتسقط لأسباب عدة، وكان ملوك الدولة الريانية وأولهم الملك ريان قد وضعوا قواعد نظم الحكم والإدارة والعمل، والمجالس القضائية، والشرعية في الدولة، وسار عليها كل ملوك الدولة حتي سقوطها 1895م.

وكانت الدولة الريانية علي علاقة طيبة بالدولة العثمانية، بصفتها هي صاحبة السيادة الشرعية، ولكنها كانت دولة مستقلة في كيانها السياسي، وكانت الدولة الريانية قد شاركت العثمانيين كثيرا في حروبهم الخارجية في أوروبا، كما كانت الدولة الريانية علي علاقة جيدة بدولة محمد علي باشا في مصر، واستمرت هذه العلاقات حتي الاحتلال الإنجليزي لمصر 1882م، وكانت علاقاتها أقوى مع سلطنة زنجبار ودولة إلبعارة ودولة البوسعيدين في عمان، والتي جاهدوا كثيرا حتي لا تسقط الدولة الريانية.

وكان للدولة الريانية دورا كبيرا في نشر الإسلام في أفريقيا، والحفاظ عليه، كما كانت لها علاقات مع دول آسيا وأوروبا، وكانت هذه العلاقات في أثناء العصر الرياني الأول الذي يعتبر هو العصر الذهبي للدولة.

والدولة الريانية دولة لم تنل حظها كثيرا من الدراسات العربية، ولهذا لم يعلم عنها الكثير من الباحثين شيئا، أو معلومات قليلة جدا، ولهذا أوصي بتعميق الدراسات حول هذه الدولة، وحضارتها، وتراثها الفني والمعماري الذي مازال بعضه موجودا لأن في شرق أفريقيا.



## المراجع

- إبراهيم، عبد الله (1986). تاريخ افريقيا الحديث والمعاصر، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة.
- أبو بكر، الأمير إبراهيم (1984). أبو بكر، تاريخ الدولة الريانية، زيلع، 1984م، ص 36
- البغدادي (1412 هـ). مرصد الاطلاع علي أسماء الأمكنة والبقاع، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، ص، 181
- البلاذري، (1980). أنساب الأشراف، دار العلم للملايين، بيروت.
- جابر، حجي (1999). مصوع، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة.
- الجمل، شوقي (1979). تاريخ شرق أفريقيا، الطبعة الأولى، دار الأنجلو المصرية، القاهرة.
- جودة، جودة حسنين (1988). جغرافيا القارة الافريقية، الطبعة الأولى، مؤسسة سباب الجامعة،
- حرب، محمد (1987). الدولة العثمانية، دار الأفاق العربية، القاهرة، ص159
- الداوري، محمد بن عبد الله بن حسين بن نور (1986). التراث الفكري للدولة الريانية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- الداواري، محمد بن عبد الله بن حسين بن نور (1999). التراث السياسي للدولة الريانية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- رمضان، عبد العزيز (2015). تاريخ أوروبا الحديث والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

- سليمان، أحمد السعيد (1981). تاريخ الترك في آسيا الوسطى، الطبعة الأولى، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ص.68
- الشناوي، عبد العزيز (1978). الدولة العثمانية دولة إسلامية مفترى عليها، الطبعة الثالثة، دار النهضة المصرية، القاهرة.
- الشيخ، رأفت (1984). تاريخ مصر الحديث، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.
- شيراوع، مدر أحمد (2021). الملك الصالح، الطبعة الأولى، واو للنشر، القاهرة.
- صاريجك، مراد (1979). نقابة الأشراف في الدول العربية، الطبعة الأولى، دار المعرفة، بيروت، ص، 32
- الصومالي، الشيخ عبد الله ريراش (1974). كشف السدول عن تاريخ الصومال، مقديشيو، ص، 39
- عثمان، محمد (1996). المثلث العفري في القرن الافريقي، الطبعة الأولى، القاهرة.
- غريب، أسماعيل (2020). أخبار الملوك، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، 26.
- فوزي، فاروق (2008). القوة الدينية والسياسية في عُمان في عهد دولة اليعاربة، المجلة الأردنية للتاريخ والأثار، العدد 3، المجلد 11.

## دراسة مقارنة في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات والعازبات

### في قسم العلوم التربوية والنفسية

م. د. رنا كمال جواد

قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الموصل

#### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى قياس مستوى العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات وأقرانهن العازبات والتعرف على الفروق في العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغيرات (سنوات الزواج، وجود الاطفال أو عدمه) ولتحقيق اهداف البحث قامت الباحثة ببناء اختبار للعبء المعرفي يتناسب مع افراد العينة وبعد الانتهاء من خطوات البناء تكون الاختبار بصيغته النهائية من (32) فقرة وذات بدائل ثنائية وهي (مرتفع - منخفض) وتم تطبيق الاختبار على عينة من طالبات قسم العلوم التربوية والنفسية في كلية التربية للعلوم الانسانية بجامعة الموصل بلغت (93) طالبة وبواقع (46) طالبة متزوجة و(47) طالبة عازبة وبواقع (46) طالبة من الصف الثاني و (47) طالبة من الصف الرابع وبعد معالجة البيانات احصائياً أشارت النتائج إلى أن الطالبات افراد عينة البحث الحالي يعانون من مستوى عالي من العبء المعرفي ولا توجد فروق دالة احصائياً في العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغيرات (سنوات الزواج، وجود الاطفال أو عدمه) وتوجد فروق دالة احصائياً في العبء المعرفي وفقاً لمتغير الصف الدراسي ولصالح طالبات الصف الثاني المتزوجات. وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بقيام مسؤولي الوحدات الارشادية في الجامعة توجيه الطالبات المتزوجات والعازبات للتخفيف من العبء المعرفي كما تقترح الباحثة اجراء دراسة ارتباطية عن العلاقة بين التوافق الزوجي والعبء المعرفي.

الكلمات المفتاحية: العبء المعرفي، طالبات متزوجات، طالبات عازبات

**A comparative study on cognitive load among married and unmarried female students in the Department of Educational and Psychological Sciences**

**Assist. Dr. Rana Kamal Jiyad**

**University of Mosul / College of Education for Human Sciences**

**Department of Educational and Psychological Sciences**

**Abstract**

The objective of the current research is to measure the level of cognitive burden among married female students and their unmarried counterparts, and to identify differences in the cognitive burden of married female students according to variables such as years of marriage and the presence or absence of children. To achieve the research objectives, the researcher developed a cognitive burden test that is appropriate for the sample population. After completing the test construction steps, the test was finalized with 32 items and binary alternatives (high-low). The test was administered to a sample of female students in the Department of Educational and Psychological Sciences at the College of Education for Human Sciences at the University of Mosul, consisting of 93 students, including 46 married and 47 unmarried students, with 46 students from the second year and 47 from the fourth year. After statistically analyzing the data, the results indicated that the female students in the current research sample suffer from a high level of cognitive burden. There were no statistically significant differences in the cognitive burden of married female students according to variables such as years of marriage and the presence or absence of children. However, there were statistically significant differences in the cognitive burden according to the academic year, in favor of married students in the second year. In light of these results, the researcher recommends that counseling unit officials at the university guide married and unmarried female students in reducing their cognitive burden. The researcher also suggests conducting a correlational study on the relationship between marital compatibility and cognitive burden.

**Keywords: Cognitive burden, married female students, unmarried female students.**

**مشكلة البحث:**

لاحظت الباحثة من خلال عملها كتدريسية في الجامعة أن الطالبات لديهن شكوة متزايدة بسبب كثرة التحديات والاعباء الملقاة عليهن ورغبتهن في الوقت ذاته بالتفوق مما يؤدي إلى اجهاد معرفي وخوف ونفور من الدراسة مما يتطلب دراسات متعمقة في نفسية الطالبات العازبات والمتزوجات كل هذه وغيرها من الظروف تحتم على الطالبة المتزوجة أن تقف أمام مسؤولياتها الدراسية والاسرية وهي في حالة من التوتر والقلق وأحد اسباب الضغوط القائمة التي قد تكون مصدر معاناة لدى الطالبة هو محاولة الموازنة بين حجم المسؤولية ومقدار الواجبات التي تتطلبها الدراسة وتتلخص مشكلة البحث الحالي في التعرف على مستوى العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات واقرائهن العاديات في قسم العلوم التربوية والنفسية والتعرف على الفروق في مستوى العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات والعازبات وفقاً لمتغير الصف الدراسي (الثاني- الرابع) وكذلك التعرف على الفروق في مستوى العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغيري (سنوات الزواج- وجود الاطفال وعدمه).

**أهمية البحث:**

شهد العالم ثورة معلوماتية في التخصصات كافة فرضت على الطلبة مواكبة التغيرات الحاصلة في كم المعرفة ونوعها ويبدو أن الطاقة التي يملكها الانسان لمعالجة المعلومات محدودة فإذا فرض عليها في أي وقت عدد زائد من الاشارات الحسية أو إذا ألزمتنا انفسنا بمعالجة كمية زائدة من الاحداث والمعلومات بسبب زيادة العبء الذهني والمعلومات فإن ذلك سيقود إلى عجز واضح في مستوى الاداء وذلك بسبب زيادة العبء المعرفي ومحدودية سعة نظام معالجة المعلومات لدينا فالطالب الجامعي يواجه العديد من المواقف التعليمية المختلفة التي يمر بها من خلال أدائه العقلي (العبادي، 2014، :8).

ولا شك أننا بصفة عامة نعيش في عصر يزخر بالصراعات والتناقضات والمشكلات وتزداد فيه مطالب الحياة مما ينتج عنه مصادر للقلق والتوتر والذي يؤثر على الاداء العقلي بشكل كبير(نعمة والمعموري، 2015: 7).

إن التعليم الجامعي هو أحد الركائز التي يعتمد عليها المجتمع فهو الاساس في تقدمه وتطوره ويقاس تطور المجتمع بسرعة استجابته وتجاوبه مع المتغيرات الاجتماعية والتحديات التربوية التي يطرحها مجتمع المعلومات والمرأة بما لها من شأن كبير في أي مجتمع واتجاه أي أمة فقد نالت اهتماماً واسعاً في الكثير من الدول (حجازي ومحمد، 2017: 3).

وتعتبر الطالبة الجامعية هي المحور الاساسي في التعليم الجامعي الذي يهدف إلى تنمية المهارات العقلية والاجتماعية وتثقيف عقل الطالبة وتنمية ملكة البحث العلمي فالتعليم الجامعي هو استثمار للثروات البشرية التي ينتظر أن تحقق عائداً على المجتمع والفرد (حسانين، 2004: 35).

ظهرت نظرية العبء المعرفي في عام (1980) بجهود عمل فريق بحث بقيادة جون سويلر وعدد من الباحثين في جامعة (نيو ساوث ويلز) في استراليا وهذه النظرية بنية على نواتج الابحاث ذات العلاقة بين التعليم والتعلم وقد استخدمت مصطلحات نظرية معالجة المعلومات خاصة فيما يتعلق بالذاكرة العاملة التنب تنبته للمعلومات وتقوم بمعالجتها وهي تتسع إلى تسع وحدات كما تتصف بمحدودية الزمن اللازم لحفظ المعلومات وهذه المحدودية كانت تقف وراء ضعف التعليم مما يتطلب وجود طرق لمواجهة هذا الضعف وهذا ما قام به سويلر في منتصف الثمانينات اما الذاكرة بعيدة المدى فتتمثل الخزيم المعرفي للفرد من المعلومات والمهارات وسعتها غيرمحدودة (أبورياش، 2007: 191).

استندت نظرية العبء المعرفي على افتراضين بالإضافة إلى محدودية سعة الذاكرة العامة هما افتراض المعالجة النشطة وافتراض القناة الثنائية المزدوجة وإن

للعبء المعرفي ثلاث انواع هي (الأساسي، الدخيل، وثيق الصلة) (نعمة والمعموري، 2015: 64).

وتعد نظرية العبء المعرفي من النظريات التي تهتم بتوضيح العلاقات بين البنية المعرفية للمتعلم والتصميم التعليم وتفسير الظواهر النفسية والسلوكية التي تنتج من العملية التعليمية وهذا يعني أن هذه النظرية تهتم بأساليب إدارة الذاكرة العاملة من أجل تسهيل التغيرات التي تحدث في الذاكرة طويلة المدى كما انها تسعى إلى تحسين تعلم المهام المعرفية المعقدة عن طريق الحفاظ على عبء الذاكرة العاملة في حدود قدرات المعالجة للمتعلم مع الاستفادة الفاعلة من القدرات الاضافية للذاكرة طويلة المدى (Sweller, 2011: 5).

ويركز سويلر في نظريته على التعليمات التي تهدف إلى الحد من المعرفة غير الضرورية أو الدخيلة التي ينتج عنها العبء المعرفي الخارجي مثل تزويد المتعلمين بطريقة الامثلة العملية بدلاً من الطرق التقليدية في حل المشكلات وتطورت النظرية بعد أن صممت مجموعة من التصاميم التعليمية الاساسية وبعد أن قام عدد كبير من الباحثين والمنظرين في الاعباء المعرفية من جميع انحاء العالم بالنظر في كيفية تفاعل التصاميم التعليمية الفعالة مع خصائص المعلومات والمهام المقدمة للمتعلمين وكذلك كيفية تفاعل هذه التصاميم التعليمية مع خصائص المتعلمين أنفسهم وقد نتج عن هذه التفاعلات مجموعة جديدة من المبادئ التعليمية التي اعتبرت أساساً لنظرية العبء المعرفي (خليل، 2019: 117).

كما تؤكد النظرية أن العديد من التقنيات التعليمية التقليدية لا تأخذ في الاعتبار القيود المفروضة على النظام المعرفي للمتعلم وذلك لأنها تفرض عبئاً على الذاكرة العاملة للمتعلم ووفقاً لذلك تحاول النظرية دمج المعرفة مع النظام المعرفي للمتعلم (Schnotz & Kurschner, 2007:471).

وقد ركزت النظرية على ثلاثة أنواع من العبء المعرفي هي (الجوهري، الدخيل، وثيق الصلة) أما فيما يتعلق بالعوامل المسببة للعبء المعرفي فإنها تتمثل في خصائص المهمة وخصائص المتعلم وتفاعلاتهما وتكون خصائص المهمة هي المطالب المعرفية التي تفرضها ليس فقط مهمة التعلم وإنما من قبل بيئة التعلم كذلك (خليل، 2019: 118).

وهناك مبادئ أساسية في نظرية العبء المعرفي وهي (مبدأ التكملة، مبدأ تركيز الانتباه، مبدأ الشكلية، مبدأ الاسهاب، مبدأ نقص الخبرة، مبدأ عزل العناصر المتفاعلة، مبدأ التخيل، مبدأ تلاشي التوجيهات تدريجياً) (التكريتي وأحمد، 2013: 9) وينشأ العبء المعرفي لدى الطالب الجامعي نتيجة ضعف قدرته على التركيز على أكثر من موضوع فالمعلومات الجديدة المخزنة في الذاكرة العاملة إذا لم تتوفى لها المعالجة المطلوبة ستُفقد خلال فترة زمنية تتراوح ما بين (15-30) ثانية (Dongsik, 2011: 1375).

كما أن الطالب الذي يعاني من العبء المعرفي تظهر لديه أعراض الإجهاد والإغلاق العقلي وتدني مستوى الكفاءة والدافعية في أداء المهام والصعوبة في تجميع المعلومات وعدم القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات المطلوبة بالإضافة إلى عدم القدرة على فهمها (عبد العليم، 2014: 35).

ويرى حسن (2016) أن العبء المعرفي من المشكلات التي تهدد النظام التعليمي السائد في الجامعات حيث يحدث نتيجة استخدام الوسائل التعليمية التقليدية وضخ المعلومات للطالب بصورة مستورة ويكون دوره متلقي فقط ومستمع للمعلومات خلال المحاضرة الواحدة وعدم اعطائه فرصة زمنية لكي يوجه انتباهاً إليها ويقوم بترميزها ومعالجتها وتخزينها في الذاكرة العاملة ثم الذاكرة طويلة المدى مما يؤدي إلى الإجهاد والنفور من التعلم (حسن، 2016: 547).



وتتضح أهمية البحث من الناحية النظرية بما يأتي

- إلقاء الضوء على متغير العبء المعرفي يؤدي إلى جعل التعليم يتم باقل جهد عقلي مبدول من المتعلم من خلال مجموعة من الانشطة التعليمية واعطاء أمثلة تساعد الذاكرة على تسهيل عملية التعلم.
- لفت أنظار القارئ على العملية التعليمية إلى أهمية دراسة متغير العبء المعرفي ووضع البرامج والمناهج التعليمية بما يساهم في خفض هذا العبء وتحسين العملية التعليمية.
- أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتضح بما يلي
- تقديم اختبار حديث للعبء المعرفي يمكن استخدامه في بحوث ودراسات مستقبلية.
- تقديم بيانات حول العبء المعرفي الذي تعاني منه الطالبات المتزوجات تساعد المسؤولين في الجامعة على اتخاذ خطوات للتخفيف من العبء المعرفي لديهن.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى

1. قياس مستوى العبء المعرفي بصورة عامة لدى طالبات قسم العلوم التربوية والنفسية.
2. التعرف على الفروق بين الطالبات المتزوجات وأقرانهن غير المتزوجات في العبء المعرفي وفقاً لمتغير الصف الدراسي (ثاني - رابع).
3. التعرف على الفروق في مستوى العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغير وجود الأطفال وعدم وجودهم في الصفين الثاني والرابع.
4. التعرف على الفروق في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات وفقاً لعدد سنوات الزواج.

#### حدود البحث:

1. الحدود البشرية: وتتمثل بطالبات قسم العلوم التربوية والنفسية.

2. الحدود المكانية: جامعة الموصل- كلية التربية للعلوم الانسانية الصفيين الدراسيين الثاني والرابع.

3. الحدود الزمانية: الدراسة الصباحية للعام الدراسي (2021-2022)

4. الحدود المعرفي: العبء المعرفي

تحديد المصطلحات:

العبء المعرفي: عرفه كل من

1. وكالة الفضاء الامريكية (NASA-Ames Research Center 1988)

"هو عبء العمال الكلي بشكل ذاتي اثناء انجاز المهمة أو بعدها مباشرةً وهو

يتكون من ست أبعاد يشكل كل واحد منها مصدر من مصادر العبء المعرفي الكلي"

(Hancock, 1988:141)

2. سويلر (Sweller 1998)

"مجموع الأنشطة العقلية التي تشغل سعة الذاكرة العاملة خلال وقت معين"

(Sweller, 1998: 6)

3. كوبر (Cooper 1998)

"هو الكمية الكلية من النشاط العقلي في الذاكرة العاملة خلال وقت معين ويقاس

بعدد الوحدات أو العناصر المعرفية" (Cooper, 1998: 10)

4. أبو رياش (2007)

"أحدى نظريات تصميم التدريس التي أكدت على تحليل المهمات تحليلاً دقيقاً

وتحميل الذاكرة بمعلومات مترابطة وتعريف المحتوى بالأمثلة العلمية والتحكم بعنايه

بالعرض والتقديم ويؤدي إلى التذكير بأهمية المهمة ومتغيرات الذاكرة" (أبو رياش،

2007: 202)

5. القطامي (2013)

"الكمية الكلية من النشاط الذهني أثناء المعالجة في الذاكرة العاملة خلال فترة زمنية معينة ويمكن قياسه بعدد الوحدات والعناصر المعرفية التي تدخل ضمن المعالجة الذهنية في وقت محدد" (القطامي، 2013، 65)

6. حسن (2016)

"الجهد المبذول من المتعلم للتعامل مع الأنشطة والمعلومات والمشكلات المفروضة على النظام المعرفي الخاص به وبصفة خاصة على الذاكرة العاملة خلال القيام بمهمة معينة" (حسن، 2016، 85)

التعريف النظري: ستبنى الباحثة تعريف وكالة الفضاء الامريكية كونها اعتمدت على مقياس التقدير الذاتي للحمل المعرفي من قبل الوكالة في بناء اختبار العبء المعرفي المستخدم في البحث الحالي.

التعريف الاجرائي: هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها طالبات عينة البحث الحالي من خلال الاجابة على فقرات اختبار العبء المعرفي المعد في هذا البحث.

دراسات سابقة :

1. دراسة العبادي (2014)

"العبء المعرفي وعلاقته بقدرة الذات على المواجهة لدى طلبة الجامعة"

هدف البحث التعرف على مستوى العبء المعرفي لدى طلبة الجامعة والتعرف على دلالة الفروق في درجة العبء المعرفي لدى طلبة الجامعة وفقاً لمتغيرات (الجنس، التخصص) وكذلك التعرف على قدرة الذات على المواجهة لدى طلبة الجامعة ودلالة الفروق في هذه القدرة وفقاً لمتغيري (الجنس، التخصص) والتعرف على علاقة العبء المعرفي بقدرة الذات على المواجهة. وتألّف عينة البحث من (400) طالب وطالبة من طلبة جامعة ديالى للدراسة الصباحية موزعين بالتساوي وفق متغيري الجنس والتخصص

الدراسي ولتحقيق أهداف البحث تم بناء اداة لقياس العبء المعرفي وتبني مقياس قدرة الذات على المواجهة لـ (ناصر، 2007) وبعد استخراج الصدق والثبات للأدوات وتطبيقها على العينة تم التوصل إلى النتائج والتي تشير إلى أن طلبة الجامعة لديهم عبء معرفي ولا توجد فروق في هذا المتغير وفقاً لمتغير الجنس في حين كانت هناك فروق وفقاً لمتغير التخصص ولصالح التخصص العلمي. كما توجد علاقة ارتباطية دالة سالبة بين العبء المعرفي وقدرة الذات على المواجهة (العبادي، 2014).

## 2. دراسة نعمة والمعموري (2015)

"الاضطرابات النفسية للطلبة المتفوقين ذي العبء المعرفي العالي والواظن وقرانهم الاخرين في الجامعات العراقية والاهلية"

هدف البحث التعرف على مستوى الاضطرابات النفسية للطلبة المتفوقين ذي العبء المعرفي العالي والواظن وقرانهم الاخرين في الجامعات العراقية والاهلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، نوع الطلبة، الجامعية) وتكونت عينة البحث من (480) طالباً وطالبة منهم (240) من المتفوقين و(240) منهم من العادين وقد تبني الباحثان مقياس (لوفيبوند) للاضطرابات النفسية وتبني الباحثان مقياس العبء المعرفي لـ (احمد 2013) وأشارت النتائج إلى أن طلبة الجامعات العراقية والاهلية لا يعانون من اضطرابات نفسية مرتفعة كما أن الغالبية من الطلبة في الجامعات العراقية والاهلية لديهم عبء معرفي عالي وكذلك وجود فروق في العبء المعرفي وفقاً لمتغير التخصص ولصالح التخصص الانساني (نعمة والمعموري، 2015).

## 3. دراسة خليل (2019)

"الفروق بين الجنسين على ابعاد العبء المعرفي لدى طلاب الدراسات العليا"

استهدف البحث الكشف عن الفروق بين الجنسين على ابعاد العبء المعرفي لدى طلبة الدراسات العليا وطبقت الباحثة مقياس العبء المعرفي لـ (حلمي الفييل 2015)

على عينة بلغت (66) طالباً وطالبة من طلاب الدراسات العليا كلية التربية - جامعة حلوان وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات مجموعتي الدراسة (ذكور- اناث) في مقياس العبء المعرفي وابعاده (خليل 2019).

#### 4. دراسة واعر (2019)

"الشفقة بالذات والعبء المعرفي كمنبئات بالإجهاد التعليمي لدى طالبات كلية التربية بالوادي الجديد"

هدف البحث إلى فحص علاقة الاجهاد التعليمي بكل من الشفقة بالذات والعبء المعرفي والتنبؤ بالإجهاد التعليمي من الشفقة بالذات والعبء المعرفي لدى طالبات الفرقة الثانية بكلية التربية بالوادي الجديد وتكونت عينة البحث من (191) طالبة تم اختيارهن بطريقة طبقية عشوائية من طلاب الفرقة الثانية بكلية التربية بالوادي الجديد وطبق عليهن المقاييس الثلاثة (الاجهاد التعليمي، الشفقة بالذات، العبء المعرفي) وتوصل البحث إلى وجود ارتباط سالب دال احصائياً بين الاجهاد التعليمي والشفقة بالذات ووجود ارتباط موجب دال احصائياً بين الاجهاد التعليمي والعبء المعرفي ويمكن التنبؤ بالإجهاد التعليمي من المتغيرين الاخرين (واعر 2019)

مدى الافادة من الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في

1. الاطلاع على المقاييس المستخدمة لقياس العبء المعرفي والاستفادة منها في بناء اختبار العبء المعرفي المستخدم في البحث الحالي.

2. الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة والاستفادة منها في معالجة نتائج البحث الحالي.

3. الاطلاع على العينات المستخدمة لتحديد عينة البحث المناسبة لمتغير البحث الحالي.

4. مقارنة نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة.

## اجراءات البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن الذي يعتمد على الاحصاء لتحليل معطيات الدراسة احصائياً باعتبار أنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية. أولاً: مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث الحالي من طالبات الصفين الثاني والرابع في قسم العلوم التربوية والنفسية في كلية التربية للعلوم الانسانية بجامعة الموصل للعام الدراسي (2021 - 2022) الدراسة الصباحية والبالغ عددهن (271) طالبة وبواقع (164) طالبة في الصف الثاني و(107) طالبة في الصف الرابع موزعين بواقع (142) طالبة متزوجة و(120) طالبة عزباء. وقد حصلت الباحثة على هذه الاعداد من شعبة التسجيل في الكلية.

ثانياً: عينات البحث

### 1. عينة التحليل الاحصائي

لغرض اجراء التحليل الاحصائي لاختبار العبء المعرفي اختارت الباحثة عينة قصدية بلغت (170) طالبة من طالبات الصفين الثاني والرابع في قسم العلوم التربوية والنفسية.

### 2. عينة التطبيق الاساسية

اختيرت عينة البحث الاساسية بطريقة عشوائية وبما يتناسب مع حجم المجتمع الاصلي للبحث وبلغت هذه العينة (93) طالبة توزعن على (46) طالبة متزوجة وبواقع (23) طالبة متزوجة من الصف الثاني و(23) طالبة متزوجة من الصف الرابع و(47) طالبة عازبة وبواقع (23) طالبة عزبة من الصف الثاني و(24) طالبة متزوجة من الصف الرابع والجدول (1) يوضح ذلك.

## جدول (1) عينة البحث الاساسية

المجموع	الصف الرابع	الصف الثاني	الطالبات
46	23	23	المتزوجات
47	24	23	العازبات
93	47	46	المجموع

## ثالثاً: أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تطلبت الحاجة إلى بناء اختبار لقياس العبء المعرفي لدى طالبات الكلية. وبعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغير العبء المعرفي لم تجد الباحثة اختبار للعبء المعرفي خاص بطالبات الجامعة لذا قامت الباحثة ببناء اختبار للعبء المعرفي على طالبات المرحلة الجامعية وبالاستناد على مقياس التقدير الذاتي (NASA-TLX) للحمل المعرفي الذي أعده مركز بحوث وكالة الفضاء الأمريكية (NASA-Ames Research Center). واتبعت الباحثة عدد من الاجراءات لغرض البناء وهي كل الاتي:

## 1. تحديد مجالات وفقرات المقياس

بعد اطلاع الباحثة على أدبيات ودراسات العبء المعرفي تم تحديد (6) مجالات للاختبار وفقاً لمقياس التقدير الذاتي للحمل المعرفي (NASA-TLX) وهي (العبء العقلي، العبء البدني، العبء الزمني، عبء الجهد المبذول، عبء الأداء المتحقق، الاحباط) وتم صياغة (34) فقرة موزعة على المجالات الست.

## 2. استخراج الصدق

## أ. الصدق الظاهري

توصلت الباحثة إلى الصدق الظاهري للاختبار عن طريق عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية والنفسية والبالغ عددهم (12) خبير ومحكم والمحقق (...). يوضح ذلك. وبعد الاخذ بملاحظاتهم وآرائهم تم قبول فقرات الاختبار بعد

حصولها على نسبة اتفاق (95%) ويعتبر الصدق عالٍ إذا تراوح بين (80 - 99) (النمر، 2008: 70)

- تمييز الفقرات:

وقد تم حساب التمييز بالطريقة العامة باستخدام معادلة التمييز كون درجات الفقرات (1 - صفر) لذا فقد تم اختيار (170) طالبة من الصفين الثاني والرابع وطبق عليهم الاختبار وتم تسلسل الدرجات من أعلى درجة إلى أقل درجة ثم تم اخذ نسبة (27%) من الدرجات العليا و (27%) من الدرجات الدنيا وهذه النسبة للمجموعتين توفران أقصى ما يمكن من تمايز وتباين (Ebel, 1972: 385) وتم تطبيق معادلة التمييز والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) درجات تمييز فقرات اختبار العبء المعرفي

معام التمييز	عدد الذين أجابوا في الدنيا	عدد الذين أجابوا في العليا	فقرة	معام التمييز	عدد الذين أجابوا في الدنيا	عدد الذين أجابوا في العليا	فقرة
%61,3	10	37	18	%54,5	18	42	1
%61,3	12	39	19	%59	17	43	2
صفر	39	39	20	%56,8	15	40	3
%56,8	13	38	21	%65,9	10	39	4
%56,8	12	37	22	%61,3	12	39	5
صفر	36	36	23	%63,6	10	38	6
%59	14	40	24	%65,9	9	38	7
%54,5	16	40	25	%68	14	44	8
%54,5	14	38	26	%56,8	12	37	9
%61,3	12	39	27	%56,8	12	37	10
%63,6	10	38	28	%59	10	36	11
%52,2	11	34	29	%63,6	12	40	12
%63,6	14	42	30	%68	11	41	13
%65,9	10	39	31	%68	12	42	14
%68	12	42	32	%70,4	12	43	15
%59	12	38	33	%63,6	13	41	16
%68	12	42	34	%68	12	42	17



الفقرات المحذوفة (20 ، 23) نظراً لكون قيمة معامل التمييز (صفر) بينما تراوح معامل التمييز للفقرات الأخرى ما بين (52,2% - 70,4%) وهي معاملات تمييز مقبولة إذ أشار (الزوبعي) إلى أن الفقرات تعتبر مقبولة التمييز إذا تراوحت قيم معامل التمييز من (0,40 - 0,60).

ب. صدق البناء

1. علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية :

تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لـ (32) فقرة المتبقية بعد التمييز والجدول (3) يوضح ذلك

جدول (3) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لفقرات اختبار العبء المعرفي

فقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة التائية	فقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة التائية
1	0,63	7,704	17	0,68	8,83
2	0,62	7,706	18	0,67	8,663
3	0,64	7,987	19	0,64	7,987
4	0,72	9,792	20	0,62	7,706
5	0,65	8,1185	21	0,72	9,792
6	0,64	7,987	22	0,68	8,83
7	0,67	8,663	23	0,66	8,184
8	0,72	9,792	24	0,65	8,1485
9	0,62	7,706	25	0,64	7,987
10	0,64	7,987	26	0,62	7,706
11	0,62	7,706	27	0,62	7,706
12	0,67	8,663	28	0,72	9,792
13	0,65	8,1185	29	0,76	6,796
14	0,64	7,987	30	0,72	9,792
15	0,58	6,565	31	0,68	8,83
16	0,47	6,896	32	0,66	8,184

ومن الجدول (3) يتضح أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0,47-0,78) وأن القيمة التائية المحسوبة تراوحت ما بين (6,565-9,987).

2. علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال:

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط درجة كل فقرة من الفقرات مع درجة المجال ولاستخراج هذه العلاقة تم حساب الدلالة المعنوية لمعاملات الارتباط التي تراوحت ما بين (0,66-0,76) باعتماد الاختبار التائي وظهر أن القيمة التائية المحسوبة تراوحت ما بين (6,896-13,292) كما في الجدول (4)

جدول (4) علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال لاختبار العيب المعري

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة
الأول	1	0,72	9,792
	2	0,68	8,83
	3	0,72	9,792
	4	0,72	9,792
	5	0,66	8,184
	6	0,68	8,83
الثاني	7	0,74	6,896
	8	0,76	13,292
	9	0,68	8,83
	10	0,66	8,184
	11	0,74	6,896
الثالث	12	0,72	9,792
	13	0,68	8,83
	14	0,68	6,896
	15	0,66	8,184
	16	0,74	6,896
	17	0,72	9,792
الرابع	18	0,74	6,896
	19	0,76	13,292
	20	0,66	8,184
	21	0,68	8,83
	22	0,72	9,792
الخامس	23	0,66	8,184
	24	0,68	8,83
	25	0,72	9,792
	26	0,66	8,184
	27	0,68	8,83
	28	0,72	9,792
السادس	29	0,74	6,896
	30	0,66	8,184
	31	0,72	9,792
	32	0,74	6,896

## 3. ثبات الاختبار

تم التحقق من ثبات الاختبار كما يلي

أ. طريقة الاعداد: حيث طبق الاختبار على (30) طالبة تم اختيارهن من الصفين الثاني والرابع في قسم العلوم التربوية والنفسية في يوم الثلاثاء الموافق (2021/11/2). ثم اعيد تطبيق الاختبار على نفس العينة بعد مرور (15) يوم على التطبيق الأول للاختبار في يوم الثلاثاء الموافق (2021/11/15) وتم ايجاد معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني وبلغت (0,84) وتعد هذه القيمة مؤشراً جيداً على استجابات العينة فإذا كان الثبات (0,75) فأكثر يعتبر ثبات عالٍ (سماره، 1989: 120).

ب. الثبات بطريقة الفا كرونباخ: استخدمت الباحثة معادلة الفا كرونباخ لقياس الثبات ووجد أنه يساوي (0,83) وهو معامل ثبات عالٍ

## 4. الصيغة النهائية لاختبار العبء المعرفي

بعد استخراج الخصائص السايكومترية لاختبار العبء المعرفي تكون الاختبار بصيغته النهائية من (32) فقرة موزعة على (6) مجالات وذات بدائل ثنائية للاجابة وهي (منخفض، مرتفع).

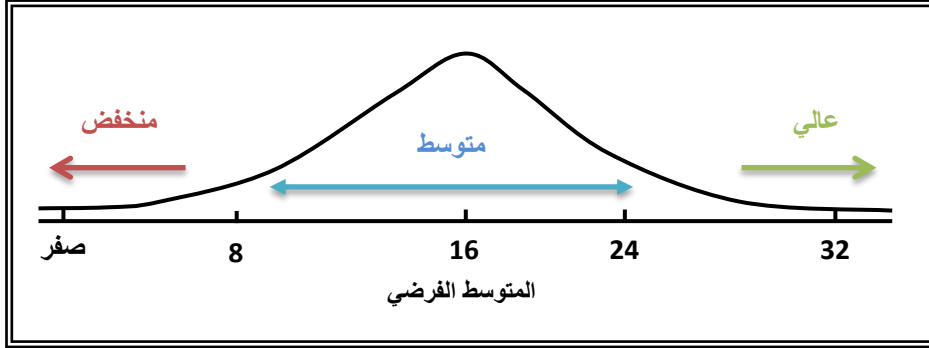
## 5. التصحيح وحساب الدرجات للاختبار:

بعد الانتهاء من اعداد الصيغة النهائية للاختبار المكون من (32) يتم تصحيحها بإعطاء درجة (1) للبديل (مرتفع) وإعطاء درجة (صفر) للبديل منخفض وعليه فإن أعلى درجة لاختبار العبء المعرفي (32) واقل درجة (صفر) وبذلك يكون الوسط الفرضي هو (16) والمستويات المحتملة لدرجات الطالبات توزعت بالشكل الاتي

1. المستوى العالي تتراوح درجاته من (24-32)

2. المستوى المتوسط تتراوح درجاته من (8-24)

3. المستوى المنخفض تتراوح درجاته من (صفر-8) ويمثل الشكل (1) توزيع هذه المستويات.



شكل (1) المتوسط الفرضي ومستويات درجات العبء المعرفي

رابعاً: التطبيق النهائي لاختبار العبء المعرفي

بعد الانتهاء من استخراج الخصائص السايكومترية لاختبار العبء المعرفي واجراءات بناء الاختبار تم تطبيقه على عينة البحث الأساسية البالغة (93) طالبة من طالبات الصفين الثاني والرابع في قسم العلوم التربوية والنفسية للدراسة الصباحية في يوم الاحد الموافق (2021/11/28)

خامساً: الوسائل الاحصائية

لغرض معالجة البيانات إحصائياً تمت الاستعانة ببرنامج الحقيبة الاحصائية

SPSS فضلاً عن الوسائل الإحصائية الآتية:

1. نسبة اتفاق الخبراء لاستخراج الصدق الظاهري.
2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لحساب التمييز.
3. معامل ارتباط بيرسون لاستخراج صدق البناء والثبات بطريقة الإعادة.
4. اختبار ت (T test) الخاص بمعامل الارتباط.
5. معادلة الفا كرونباخ لحساب الثبات.

6. الاختبار الفائي لحساب تحليل التباين الاحادي.

7. معامل شيفيه للمقارنات المتعددة.

### نتائج البحث:

الهدف الأول: "قياس مستوى العبء المعرفي بصورة عامة لدى طالبات قسم العلوم التربوية والنفسية"

وجد من خلال تحليل النتائج أن الوسط المحسوب لأفراد العينة هو (26,4) بانحراف معياري قدره (4,2) وعند مقارنته بالوسط الفرضي البالغ (16) وجد أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (23,85) درجة وهي أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند درجات حرية (92) ومستوى دلالة (0,05) لذا فالفروق دالة لصالح الوسط المتحقق كما في الجدول (5)

جدول (5) مستوى العبء المعرفي لدى افراد العينة

القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط المحسوب
23,85	4,2	16	26,4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن افراد العينة يعانون من عبء معرفي وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المسؤوليات المنزلية الملقاة على عاتق الطالبات سواء المتزوجات أو العزبات وهذه المسؤوليات والواجبات تشكل ضغطاً على الطالبة بحيث لا تستطيع مواصلة التركيز والانتباه واداء الواجبات الدراسية المطلوبة منها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العبادي 2014) و (نعمة والمعموري 2015) وتختلف مع دراسة (خليل 2019)

الهدف الثاني: "التعرف على الفروق بين الطالبات المتزوجات واقرائهن غير المتزوجات في العبء المعرفي وفقاً لمتغير الصف الدراسي ثاني/ رابع"

بعد معالجة البيانات احصائياً واستخدام تحليل التباين الاحادي بين الجامع الاربع كما في الجدول (6).

جدول (6) تحليل التباين الاحادي للمجموعات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	القيمة الفائية الجدولية
بين المجموعات	1712,08	3	570,69	9,304	2,683
داخل المجموعات	5397,3	88	61,332		
المجموع		91			

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الفائية المحسوبة البالغة (9,304) أكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (2,683) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجات حرية (3, 88) لذا فالفروق دالة احصائياً إلا أن هذه النتيجة لم توضح موقع الفروق لذا سيتم استخدام معامل (شيفيه) للمقارنات المتعددة إذ سيتم المقارنة بين المجاميع الاربع وكما موضح في الجدول (7)

جدول (7) معامل شيفيه للمقارنات المتعدد للمجاميع الاربع

قيمة شيفيه الجدولية	الفروق				المجاميع
	4	3	2	1	
2,52	10,9	9,1	1,68		متزوجات صف ثاني (27,3)
	9,22	7,42	—		متزوجات صف رابع (25,62)
	1,8	—	—		عازبات صف ثاني (18,2)
	—	—	—		عازبات صف رابع (16,4)

يظهر من خلال الجدول أعلاه

1. عند مقارنة الوسط الحسابي للطابات المتزوجات في الصف الثاني مع الوسط الحسابي للمتزوجات في الصف الرابع وجد أن قيمة الفرق (1,68) وهو اصغر من قيمة شيفيه الدرجة البالغة (2,52) لذا فالفروق غير دالة بين طالبات الرابع والثاني من المتزوجات.
2. عند مقارنة الوسط الحسابي للمتزوجات صف ثاني مع العازبات صف ثاني وجد أن الفرق يساوي (9,1) وهو أكبر من القيمة الحرجة لمعامل شيفيه لذا فالفروق دالة لصالح المتزوجات أي أنهن أكثر عبئاً معرفياً.

3. عند مقارنة المتزوجات في الصف الثاني مع عازبات صف الرابع وجد أن الفرق (10,9) وهو أصغر من قيمة شيفيه الحرجة البالغة (2,52) لذا فالفرق غير دالة بين المجموعتين.

وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى أن الطالبات المتزوجات لديهن واجبات أكثر فبالإضافة إلى الواجبات المنزلية هناك الواجبات الزوجية والاطفال وظروف الحمل والولادة مما يؤدي إلى احساس الطالبة بكونها مشتتة وغير قادرة على انجاز مهامها الدراسية بالشكل المطلوب.

ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الهدف.

الهدف الثالث: "التعرف على الفروق في مستوى العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغير وجود الاطفال وعدم وجودهم في الصفين الثاني والرابع"

وجدت الباحثة أن الطالبات في الصف الثاني اللواتي لديهن أطفال كان (8) و (15) طالبة ليس لديهن أطفال بينما طالبات الصف الرابع فقد وجد أن (20) طالبة ممن لديهن أطفال و (3) ليس لديهن أطفال إذ توزعن حسب الجدول (8)

جدول (8) توزيع عينة الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغير (وجود الاطفال، عدم وجود

#### الاطفال)

الصف / وجود الاطفال	لديهن أطفال	ليس لديهن أطفال	المجموع
الثاني	8	15	23
الرابع	20	3	23
المجموع	28	18	46

ولغرض التعرف على الفروق في العبء المعرفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي ووجد أن القيمة الفائية المحسوبة تساوي (1,091) وهي أصغر من الجدولية البالغة (2,8387) عند درجات حرية (3 ، 43) ومستوى دلالة (0,05) لذا فالفرق ليست ذات دلالة احصائياً كما في الجدول (9)

جدول (9) تحليل التباين للفروق في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات ممن لديهن

أطفال أو ليس لديهن أطفال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	2432	3	810,66	1,091	2,8387
داخل المجموعات	30463	41	743		
الكلي	32895	44			

وتعزو الباحثة عدم وجود الفروق بين الطالبات المتزوجات في العبء المعرفي وفقاً لوجود الاطفال او عدمه إلى أن وجود الاطفال أو عدمه لا يشكل فارقاً حيث أن الزواج بحد ذاته مسؤولية تتطلب من الطالبة التضرع لها وأداء الواجبات الزوجية.

ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الهدف

الهدف الرابع: "التعرف على الفروق في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات وفقاً لعدد سنوات الزواج"

لغرض التعرف على الفروق بين الطالبات المتزوجات في العبء المعرفي وفقاً

لسنوات الزواج تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (10)

جدول (10) تحليل التباين للفروق في العبء المعرفي بين الطالبات المتزوجات وفقاً لمتغير

سنوات الزواج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	660,45	2	330,225	0,7851	2,8387
داخل المجموعات	18085,8	43	420,6		
الكلي		45			

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الفائية المحسوبة تساوي (0,7851)

وهي أصغر من الجدولية البالغة (2,8387) عند درجات حرية (2 ، 43) ومستوى دلالة



(0,05) لذا فالفروق غير دالة احصائياً أي أن جميع الطالبات المتزوجات مهما اختلفت سنوات الزواج لديهن عبء معرفي بمستوى عالي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطالبات المتزوجات لديهن مسؤوليات زوجية ومنزلية تشكل عبءً وضغوطاً عليها بالتزامن مع واجباتها الدراسية بغض النظر عن عدد سنوات الزواج وبالتالي تؤدي هذه الضغوط إلى وجود عبء معرفي لديهن. ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الهدف

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث تستنتج الباحثة ما يلي

1. أن الطالبات افراد عينة البحث الحالي يعانون من مستوى عالي من العبء المعرفي.
2. أن طالبات الصف الرابع المتزوجات والعازبات لديهن عبء معرفي أعلى من طالبات الصف الثاني سواء العازبات أو المتزوجات.
3. إن العبء المعرفي لدى طالبات أفراد عينة البحث الحالي متماثل لدى جميع الطالبات المتزوجات حيث لا فرق بينهن في العبء المعرفي سواء من حيث عدد سنوات الزواج بالنسبة للطالبات المتزوجات وكذلك من حيث وجود الاطفال أو عدمه.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة ما يلي

1. على الجهات المعنية اعداد برامج ارشادية للتوافق الزوجي يقدم للمقبلين على الزواج قبل اتمام اجراءات الزواج أو العقد كون أن التوافق الزوجي يخفف من العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات.

2. على مسؤولي الوحدات الارشادية في الجامعة توجيه الطالبات المتزوجات للتخفيف من العبء المعرفي لديهن.
3. على الاهل تأجيل زواج الطالبات إلى ما بعد التخرج لتكون متفرغة لدراستها والتخفيف من العبء المعرفي لديها.

#### ثالثاً: المقترحات

1. إجراء دراسة ارتباطية عن (العلاقة بين التوافق الزوجي والعبء المعرفي).
2. أثر برنامج ارشادي للتخفيف من العبء المعرفي لدى الطالبات المتزوجات والعازبات.

### المصادر

1. أبو رياش، حسين محمد (2007)، التعلم المعرفي، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. التكريتي، واثق عمر وجنار عبد القادر احمد (2013)، العبء المعرفي لدى طلبة المعهد التقني في كركوك وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة كركوك للدراسات الانسانية، المجلد 8، العدد2.
3. حجازي، عائشة بنت علي وأميرة احمد عبد الحفيظ (2017)، مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بضغط الدراسة لدى الطالبات المتزوجات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم التربوية، ع2، ج1، ابريل.
4. حساين، اعتدال (2004)، أساليب التفكير المرتبطة بالمواقف الدراسية والمناخ الجامعي للدراسة في علم النفسي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. حسن، رمضان علي (2016)، العبء المعرفي وعلاقته بالتفكير الناقد لدى طلاب الجامعة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، عدد (22)، مجلد (1).
6. خليل، سمر حسين الصاوي (2019)، الفروق بين الجنسين على ابعاد العبء المعرفي لدى طلاب الدراسات العليا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.
7. سماره، عزيز واخرون (1989)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
8. العبادي، نور فاضل محمود (2014)، العبء المعرفي وعلاقته بقدرة الذات على المواجهة لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة ديالى.
9. عبد العليم، زينب (2014)، مقياس العبء المعرفي، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

10. القطامي، يوسف (2013)، استراتيجيات التعلم والتعليم المعرفية، ط1، دار المسيرة، عمان.
11. نعمة، محمد كريم وناجح حمزة المعموري (2015)، الاضطرابات النفسية للطلبة المتفوقين ذي العبء المعرفي العالي والواطئ وقرانهم الاخرين في الجامعات العراقية والاهلية، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة بابل.
12. النمر، محمد السيد (2008)، أثر برنامج يستخدم الوسائط فائقة التشعب على استراتيجيات التنظيم الذاتي للتعلم لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
13. واعر، نجوى احمد عبد الله (2019)، الشفقة بالذات والعبء المعرفي كمنبئات بالاجهاد التعليمي لدى طالبات كلية التربية بالوادي الجديد، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع 62.
14. Dongsik, K. (2011), how do instructional sequencing methods affect Cognitive load, and learning transfer time?, **Educational Research Learning**, No (8).
15. Ebel, R. (1972), **Essentials of educational measurement**, (2<sup>nd</sup> ed), Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
16. Hancock, P. (1988), **Development of nasa-tlx (task load index): results of empirical and theoretical research**, human mental workload.
17. Schnotz, W. & Kurschner, C. (2007), A Re Consideration of Cognitive Load Theory, *Edu Psychol Rev*, 19.
18. Sweller, J. (2011), Cognitive Load Theory Learning, **Journal of Lecture Notes in Computer Science**, No 67, Vol 38.

## **The Impact of Commitment to Corporate Governance on Improving Information Systems and Strategic Decision-making in Small Enterprises after Corona Pandemic**

**Nahla Al-Nour Muhammad Al-Makki**

Principal investigator

Assistant Professor of Accounting Sciences in King Khalid University

**EISIT ABDALLA ELFADUL MUKHTAR**

University Assistant Professor of Business Administrationa Sciences  
in King Khalid University

**Hala Elrashied Osman Basheer**

Lecturer professor in King Khalid University

**Randa Mohamed AbdElhalim**

Lecturer professor in King Khalid University

*This research was supported by big research groups at the Deanship  
of Scientific Research - King Khalid University - Saudi Arabia  
(RGP.2/153/43)*

### **Acknowledgement:**

The authors extend their appreciation to the Deanship of Scientific Research at King Khalid University for funding this work through Large Groups Project under grant number (RGP.2/153/43)1443-1444

## The Impact of Commitment to Corporate Governance on Improving Information Systems and Strategic Decision-making in Small Enterprises after Corona Pandemic

### Introduction

Corporate governance means the rules of leading and directing a company. It includes mechanisms of regulating relationships between the board of directors, executive managers, shareholders and stakeholders, by establishing special procedures to facilitate the decision-making process giving it the transparency and credibility in order to protect shareholders' and other users' rights. Small enterprises face great challenges in making rational administrative and strategic decisions, because most of decisions made are characterized by risk and uncertainty according to certain condition, information and multiple possibilities without opportunities available for their occurrence or their future effects on a company's performance.

These decisions are also made by individuals whose powers and responsibilities differ and attitudes towards risks vary. As the decision-makers may tend to ignore risks or exaggerate optimism and pessimism, and they delay making decisions and in turn miss many future opportunities. Organizations whose growth is based on their ability to manage projects, their decision-making process should not be uncontrolled or based on subjective impressions, as that negatively affects the objectives and general performance of small enterprises projects. Therefore, the commitment to the principles of corporate governance helps developing a logical strategy of the decision-making process, supporting the skills, and employing the mechanisms. This study aimed to clarify the impact of commitment to the principles of governance on decision-making, improving the accounting information system, and making the administrative and strategic

decisions. It also aimed to identify to what extent these companies adopt the application of the principles of corporate governance and the comprehensive disclosure of information of interest to the stakeholders, in order they can take decisions that avoid the impact of the Corona pandemic on their business, investments and interests in these small enterprises. The study attempts to highlight the importance of the impact of the principles of governance, which has a great impact on investors, stakeholders and economy as a whole, on making management and strategic decisions in the Kingdom.

### **Problem of the Study**

The decision-making process and the appropriate and reliable information are essential and of great importance for management process.

The problem of the study was represented in that some small enterprises do not commit to applying governance principles which leads to the risk of making strategic decisions wrong, delays the growth and development of enterprises, and provides misleading information to financial reports users.

The small enterprises faced a problem in making management decisions during the Corona pandemic as a result that negatively affected their performance and growth. Because principles of governance were not applied during the Corona pandemic this led to default risk, strategic development plans cancel, and many small enterprises closure. Therefore, this study intends to investigate to what extent the application of governance principles affects strategic decision-making and leads to making irrational decisions in Saudi Arabia.

## Study Objectives

The study aims to:

1. Identify if the application of the principles of governance in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.
2. Clarify the effect of the application of the principles of governance on making strategic management decisions in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.
3. Investigate the effect of the application of the principles of governance on the small enterprises after Corona pandemic.
4. Identify the effect of the application of the principles of governance on reducing the challenges facing decision-making in the small enterprises after Corona pandemic after Corona pandemic.

## Study Questions

The study problem questions were represented in the following:

1. Are there principles of governance for small businesses in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?
2. Are these principles of governance applied in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?
3. To what extent does applying the principles of governance improve information systems in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?
4. To what extent does applying the principles of governance affect management decision-making and improve information systems in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?
5. To what extent do the principles of governance reduce the challenges facing management decision-making in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?



## Study Hypotheses

The study attempts to verify the following hypotheses:

1. There is a statistically significant relationship between the principles of governance and improving information systems in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.
2. There is a statistically significant relationship between the principles of governance and strategic decision-making in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.
3. There is a statistically significant relationship between the applying the governance principles and reducing the challenges facing decision-making in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.

## Study Methodology

### Study Method and Tool

The analytical and descriptive approach was adopted to measure to what extent the commitment to corporate governance affects improving strategic decision-making in the small enterprises after the Corona pandemic in the Kingdom of Saudi Arabia. The primary and secondary data were collected from previous literature (previous research and studies). A questionnaire was designed as the study tool on an electronic link and directed to a random sample of small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. The link was distributed to individuals of an experimental sample of managers and employees of small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire was also distributed to a number of specialized experts to benefit from their opinions and suggestions. In order to verify the

consistency, validity, and reliability of the questionnaire, the Cronbach Scale was used.

### **Study Population**

The study population consisted of almost from the small enterprises, including commercial, service and industrial enterprises in the city of Khamis Mushait.

### **Study Sample**

The sample of the study was selected of (107), the questionnaire was distributed to the random sample selected of the small enterprises. (107) of the distributed questionnaires were answered, representing the study population.

### **Study Tools**

Primary studies: Include the field study - a questionnaire.

Secondary studies: Include the previous studies - books - magazines - blogs - the Internet.

Research procedures: Governance - information systems - decision making

### **Limitations of the Study**

Spatial limits: the city of Khamis Mushait.

Time limits: 2022/2023.

Keywords: decision making - information systems - governance - strategic decisions

### **Previous Studies**

Ali Khalaf Katea (2021) conducted a study entitled: (The role of information systems in improving the effectiveness of performance in decision-making a prospective study, Iraq)

The study aimed to highlight the impact of information systems on the effectiveness of human resources and their appropriateness to improving performance and decision-making. The descriptive analytical approach was used. The data were analyzed by using SPSS. The study concluded: The role of information systems as the interface of management in the governance of decision-making. The study recommended: management information systems should be applied in line with the nature of the economic, service and producing unit in business economics. Employees should be exposed to developmental courses to increase their management and production knowledge and in appropriately to the nature of the work they are assigned to. Workshops should be organized to explain the mechanism of making relevant decisions. Researchers should be allowed to investigate information systems.

Yusuf Ismail Falah Khreis, (2020) conducted a study entitled: (The impact of applying governance on decision-making in Jordanian private universities in the Northern Region), Middle East University, Jordan

The study aimed to find out the effect of the dimensions of applying governance on decision-making in Jordanian private universities in the Northern Region. Data were statistically analyzed using SPSS.

The study concluded that the mandatory application of governance dimensions has a positive impact on the abundance of information and the personal skills of decision makers.

The study recommended: effective communication mechanisms should be developed between shareholders and the Board of Directors, and discussing decisions and available information.

Al-Hussein Al-Hussein Al-Abbas, (2012) conducted a study, entitle: The role of corporate governance in reducing credit risk in the banking sector Saudi Arabia.

To study aimed to investigate the most important problems facing the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia, which is the lack of actual practice of governance in reducing bank credit risks, whereas is important to specify and measure risks and then reduce them. The study adopted the descriptive analytical approach.

The study concluded: the concept of governance is still new in Saudi Arabia environment. There are attempts to identify its mechanisms and application. The audit committees in joint-stock companies play a role in applying the governance in the Saudi environment. The study recommended: A national centre should be established for governance in Saudi environment and representatives from Public Control Chamber and Saudi Accountants Association should participate in it.

## **Theoretical Framework**

### **Definition of Governance**

The origin of governance goes back to the Greek verb (Kuberman), which means directing. It was transmitted to the Latin, French and Russian languages. The need to use governance appeared in the nineties after the economic crises in East Asia and Latin America, when giant companies were exposed to financial problems that encouraged them to use the rules of governance.

Governance is a set of rules, laws, and foundations that control the work of companies, achieve effective control over their board of directors, and regulate the relationship between them and stakeholders, in order to achieve transparency, justice, and to fight corruption.

The International Finance Corporation (IFC) defined governance as a system through which companies are managed and their business is controlled. While, the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) considers governance as a set of relationships that link those in charge of managing the company, the board of directors, shareholders and other stakeholders (Abu Ragaba, (2009:2).

Michael (2005:5) defined governance as a state, a process, and an orientation. He added it is also a system of immunity and protection necessary to control the movement, direction, and safety of all actions and the integrity of behavior within companies. It is a managing process practiced by the supervisory management authority, both inside and outside companies through several stages. This process depends on ethics and conscience. The definition of governance includes the following aspects of the concept of corporate governance:

Wisdom: It means the guidance and direction

Judgment: It means the control over things by establishing restrictions

Referring: It means referring to the ethical and cultural references and previous experiences.

Arbitration: It means seeking justice and preventing the authority from deviation and manipulating the interests of the shareholders.

### **Reasons for the Emergence of Corporate Governance**

Al-Aziza (2009:19) listed the following as the reasons for corporate governance:

1. Cases of institutional failure in America, Russia and Asian countries.

2. The gap between management reward and companies' performance.
3. The ineffectiveness of internal control procedures that cannot detect and prevent problems.
4. Weakness of the Board of Directors; it may affect the executive and senior management, which they may suffer from their inability to carry out successful management practices.
5. Lack of accuracy and transparency in preparing the final accounts.
6. Inability of investors to analyze and compare investment opportunities.
7. Weakness of the external parties such as those in charge of legislating laws and auditors to control the organization,.
8. Unethical practices by the Board of Directors, executive management and employees.
9. Corporate governance helps small enterprises to protect the interests of all parties, especially the conflicting interests, to maintain shareholders' rights, to maximize the company's profits and market value, and to manage expected risks.
10. Governance has internal and external components; the internal components are represented in the investment, legislative and regulatory environment. It consists of all laws regulating and protecting the companies work, and of the banking and controlling environment.
11. Internal components, which include the foundations that determine the decision-making mechanism and the distribution of powers and responsibilities within the company between the Board of Directors and the Executive Director.

## **Advantages of Applying Corporate Governance in Making Strategic Decisions in Small Enterprises**

The application of the principles of corporate governance in the small enterprises reflected positively on their performance and making strategic management decisions; it achieves many objectives, including: (Zarqon and Al-Omari, 2013: 87)

1. Achieve transparency and justice and protect the rights of shareholders in the company; this is done by establishing rules, systems and regulations that aim at achieving transparency and justice.
2. Establish administrative regulations, rules and structures that allow hold the company's management accountable before the general assembly and guarantee the rights of shareholders in the company.
3. Develop investments flow by deepening investors' confidence in the financial markets.
4. Develop savings, maximize profitability and create new job opportunities.
5. Improve the financial performance by holding management accountable to shareholders.
6. Provide new job opportunities
- 9- Attract investments, foreign or local, and limit the flight of national capital abroad.

## **Dimensions of Governance and its Relationship to Strategic Decision-Making**

The organizational dimensions of corporate governance have an effective impact on the quality of information systems and strategic decision-making through the application and practice of supervision, control, ethical behavior, and a strategic dimension that increases the company's response speed in business and crisis environments. These

dimensions are represented in the following organizational dimensions:

#### A- Supervisory and controlling dimension

Activating the supervisory and controlling dimension of the governance of small enterprises can be done through the practice of shareholders' assembly and the rights of shareholders, increasing their contribution to improving the degree of transparency, disclosure and strategic decisions, exerting pressure on the board of directors to make their work better, and build reassurance and confidence for shareholders.

#### b- Ethical dimension

Ethical behavior is important in activating the controlling role and strategic decisions. Professional bodies demand the necessity of having a guide for ethical behavior that focuses on moral values and integrity that guarantee the good reputation and credibility of the company, with the necessity of their commitment to the internal values and regulations of the establishment

(Suleiman; 2012; 150)

#### C- Strategic dimension

Strategic control is one of the systems on which governance is based to reduce agency problems that exist at different administrative levels. It includes formal identification of objectives, performance measurement, and feedback, thus evaluating strategies and ascertaining whether they lead to improving the return on invested capital in the long term, achieving efficiency, quality, innovation, and responding to desires. and customer needs

### **Definition of Decision Making**

The decision-making process is defined as selecting the appropriate alternative that is chosen from the other alternatives



according to several criteria in light of the availability of an available set of resources in order to reach a specific objective (Al-Allaq, 2008). The decision-making process can be viewed as a behavior or function that depends on selecting from the proposed alternatives after evaluating them according to the information and data in the work environment that are related to the problem in search of a suitable alternative (Botros, 2009).

The decision-making process is directly related to management functions such as planning, organizing, directing and controlling in a process that takes place at all organizational levels and in all activities (Al-Attiani and Al-Nazer, 2015).

### **Definition of Information Systems**

It is a set of procedures that collect, retrieve, operate, store, and distribute information to support decision-making, control, and regulation.

Hodge and his colleagues (1984) defined the information system as a communication process through which data is collected, processed, stored and transmitted to the appropriate individuals within the organization in order to provide the information necessary for decision-making (Sonia, 1999).

### **Relationship between Corporate Governance and Improving Information Systems**

Information systems consist of a group of individuals and sub-systems that operate to achieve objectives and a network of procedures governed with principles and rules that are prepared in an integrated manner in order to provide information to decision makers according to their needs (Ahmed, 2006).

The commitment to applying the corporate governance contributed to improving the characteristics of information systems and assisting the management of the small enterprise in planning. The planning process is a set of activities and procedures carried out by the senior management of an enterprise in order to determine the objectives, to develop the programs for obtaining the required resources and to draw policies for using and maintain the resources (Abu Al-Hassan, 1996).

The commitment to applying the corporate governance led to developing the small enterprises and to improving the accounting and management information systems for making external and internal decisions. Management needs information to identify their business results and financial position and to benefit from them in pricing, purchasing, manufacturing or other decisions that need to compare alternatives in order to select the best alternative (Abu Nassar, 2012).

The commitment to applying the principles of governance provided appropriate and accurate information at all stages of decision-making on the organization's operations, financial position, budget preparation and planning for the future.

Ieman (2018) indicated that there is a relationship between the accounting information and the efficiency of decision-making, whether during planning, control, or when identifying alternatives or comparing between them and choosing the best.

### **Challenges in Making Decisions**

The decision-making process takes place in order to solve existing problems, to face possible cases or to achieve planned objectives (Hars, 2012). The decision-making process faces organizational, social, political and cultural challenges. The application of governance principles with its various dimensions

contributed to providing the appropriate information for making management and strategic decisions of small enterprises.

## Data Analysis and Results

### Field Study Procedures

Firstly: Study Population and Sample

### Analysis of the Study Sample Demographic Information

**Table (1): Gender**

	Frequency	Percent
Female	100	93.5%
Male	7	6.5%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.0%</b>

The table (1) above shows the gender distribution of the study sample; there were 100 with 93.5% females and 7 with 6.5% males. This indicates that most of the study sample were females.

**Table ( 2): Age**

	Frequency	Percent
From 25 years to less than 30 years	16	15.0%
From 30 years to less than 35 years	34	31.8%
From 35 years to less than 40 years	33	30.8%
40 years and above	24	22.4%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.0%</b>

The table (2) above shows the age distribution of the study sample; there were 16 with 15.0% their age between (25 - 30), 34 with 31.8% their age between (30-35), 33 with 3.8% their age between (35 -40) and 24 with 22.4% their age (40 years and above). This indicates that most of study sample their age was between (30-35).

**Table ( 3): Scientific Specialization**

	Frequency	Percent
Accounting	37	34.6%
Economics	52	48.6%
Business Administration	18	16.8%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.0%</b>

The table (3) above shows the scientific specialization distribution of the study sample; there were 37 with 34.6% their scientific specialization accounting, 52 with 48.6% economics and 18 with 16.8% business administration. This indicates that most of study sample individuals their scientific specialization economics.

**Table (4): Number of years in service**

	Frequency	Percent
(3 years and less)	9	8.4%
(From 4 to 6 years)	21	19.6%
(From 7 to 10 years)	20	18.7%
(More than 10 years)	57	53.3%
Total	107	100.0%

The table (4) above shows the distribution of the study sample number of years in service; there were 9 with 8.4% their number of years in service (3 years and less), 21 with 19.6% (from 4 to 6 years), 20 with 18.7% (from 7 to 10 years) and 57 with 53.3% (More than 10 years). This indicates that most of study sample individuals their number of years in service (more than 10 years).

**Table (5): Nationality**

	Frequency	Percent
Saudi	85	79.4%
Non-Saudi	22	20.6%
Total	107	100.0%

The table (5) above shows the distribution of the study sample nationality; there were 85 with 79.4% Saudi, 22 with 20.6% non-Saudi. This indicates that most of the study sample individuals were Saudi.

### Analysis of the Questionnaire Statements

**Hypothesis one: There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and improving information systems in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic.**

Table (6): Shows the frequency and percentage of the study sample respondents' answers for the statements of the hypothesis one

Statement	Agreement degree				
	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1. The enterprise commits to applying the principles of corporate governance.	43	32	18	12	2
	40.2	29.9	16.8	11.2	1.9
2. Information systems contribute to enhancing the effectiveness of decision-making.	5	50	27	21	4
	4.7	46.7	25.2	19.6	3.7
3. The principles of corporate governance means there are systems of relations between the main parties that affect performance.	18	39	28	19	3
	16.8	36.4	26.2	17.8	2.8
4. Regulations and rules of corporate governance aim to achieve transparency and justice.	13	43	22	23	6
	12.1	40.2	20.6	21.5	5.6
5. The principles of corporate governance ensure fairness in reporting.	6	25	21	39	16
	5.6	23.4	19.6	36.4	15
6. The principles of corporate governance provide information trusty to the shareholders.	28	48	21	5	5
	26.2	44.9	19.6	4.7	4.7
7. Information systems provide full data about economic unit environment.	14	31	39	19	4
	13.1	29.0	36.4	17.8	3.7
8. The principles of corporate governance aim to achieve the quality of managerial decision.	10	33	42	19	3
	9.3	30.8	39.3	17.8	2.8
9. Information systems contribute to achieve the objectives determined by the senior management.	12	34	28	26	7
	11.2	31.8	26.2	24.3	6.5
10. Information systems contribute to providing information necessary for managerial decision making.	20	49	31	5	2
	18.7	45.8	29.0	4.7	1.9

Source: Prepared by the researcher using SPSS 25

The table (6) above shows the following:

(43) individuals of (40.2%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (32) of (29.9%) agree, (18) of (16.8%) neutral, (12) of (11.2%) disagree and (2) of (1.9%) strongly disagree with that **the enterprise commits to applying the principles of corporate governance.**

(5) individuals of (4.7%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (50) of (46.7%) agree, (27) of

(25.2%) neutral, (21) of (19.6%) disagree and (4) of (3.7%) strongly disagree with that **Information systems contribute to enhancing the effectiveness of decision-making.**

(18) individuals of (16.8%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (39) of (36.4%) agree, (28) of (26.2%) neutral, (19) of (17.8%) disagree and (3) of (2.8%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance means there are systems of relations between the main parties that affect performance.**

(13) individuals of (12.1%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (43) of (40.2%) agree, (22) of (20.6%) neutral, (23) of (21.5%) disagree and (6) of (5.6%) strongly disagree with that **Regulations and rules of corporate governance aim to achieve transparency and justice.**

(6) individuals of (5.6%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (25) of (23.4%) agree, (21) of (19.6%) neutral, (39) of (36.4%) disagree and (16) of (15%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance ensure fairness in reporting.**

(28) individuals of (26.2%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (48) of (41.9%) agree, (21) of (19.68%) neutral, (5) of (4.7%) disagree and (5) of (4.7%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance provide information trusty to the shareholders.**

(14) individuals of (13.1%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (31) of (29%) agree, (39) of (36.4%) neutral, (19) of (17.8%) disagree and (4) of (3.7%) strongly disagree with that **Information systems provide full data about economic unit environment.**

(10) individuals of (9.3%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (33) of (30.8%) agree, (42) of (39.3%) neutral, (19) of (17.8%) disagree and (3) of (2.8%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance aim to achieve the quality of managerial decision.**

(12) individuals of (11.2%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (34) of (31.8%) agree, (28) of (26.2%) neutral, (26) of (24.3%) disagree and (7) of (6.5%) strongly disagree with that **Information systems contribute to achieve the objectives determined by the senior management.**

(20) individuals of (18.7%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (49) of (45.8%) agree, (31) of (29%) neutral, (5) of (4.7%) disagree and (2) of (1.9%) strongly disagree with that **Information systems contribute to providing information necessary for managerial decision making.**

**Hypothesis two:** There is a statistically significant relationship between the principles of governance and strategic decision-making in the small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia after Corona pandemic?

Table (7): Shows the frequency and percentage of the study sample respondents' answers for the statements of the hypothesis two

Statement	Agreement degree				
	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1. Proper practicing of the corporate governance leads to improving quality strategic management decision making.	14 13.1	27 25.2	30 28.0	29 27.1	
2. The principles of corporate governance contribute to effective management organization.	17 15.9	32 29.9	22 20.6	30 28.0	6 5.6
3. The principles of corporate governance contribute to planning the resources available and coordinating the workforce.	7 6.5	29 27.1	28 26.2	36 33.6	7 6.5
4. The principles of corporate governance help determining relations and borderland between powers and responsibilities.	19 17.8	26 24.3	23 21.5	35 32.7	4 3.7

5. The principles of corporate governance contribute to coordination between individuals and units to avoid work duality.	29 27.1	39 36.4	28 26.2	10 9.3	1 .9
6. The principles of corporate governance reduce power conflict.	10 9.3	29 27.1	42 39.3	20 18.7	6 5.6
7. The principles of corporate governance reduce the contradiction in objectives between parties related.	17 15.9	35 32.7	28 26.2	21 19.6	6 5.6
8. The principles of corporate governance contribute to the control in the small enterprises.	17 15.9	31 29.0	40 37.4	16 15.0	3 2.8
9. The principles of corporate governance enhance selecting the best alternative.	25 23.4	36 33.6	22 20.6	18 16.8	6 5.6

Source: Prepared by the researcher using SPSS 25

The table (7) above shows the following:

(14) individuals of (13.1%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (27) of (25.2%) agree, (30) of (28%) neutral, and (29) of (27.1%) disagree with that **Proper practicing of the corporate governance leads to improving quality strategic management decision making.**

(17) individuals of (15.9%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (32) of (29.9%) agree, (22) of (20.6%) neutral, (30) of (28%) disagree and (6) of (5.6%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance contribute to effective management organization.**

(7) individuals of (6.5%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (29) of (27.1%) agree, (28) of (26.2%) neutral, (36) of (33.6%) disagree and (7) of (6.5%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance contribute to planning the resources available and coordinating the workforce.**

(19) individuals of (17.8%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (26) of (24.3%) agree, (23) of (21.5%) neutral, (35) of (32.7%) disagree and (4) of (3.7%) strongly



disagree with that **The principles of corporate governance help determining relations and borderland between powers and responsibilities.**

(29) individuals of (27.1%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (39) of (36.4%) agree, (28) of (26.2%) neutral, (10) of (9.3%) disagree and (1) of (0.9%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance contribute to coordination between individuals and units to avoid work duality.**

(29) individuals of (9.3%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (29) of (27.1%) agree, (42) of (39.3%) neutral, (20) of (18.7%) disagree and (6) of (5.6%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance reduce power conflict.**

(17) individuals of (15.9%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (35) of (32.7%) agree, (28) of (26.2%) neutral, (21) of (19.6%) disagree and (6) of (5.6%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance reduce the contradiction in objectives between parties related.**

(17) individuals of (15.9%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (31) of (29%) agree, (40) of (37.4%) neutral, (16) of (15%) disagree and (3) of (2.98%) strongly disagree with that **Information The principles of corporate governance contribute to the control in the small enterprises.**

(25) individuals of (23.4%) of the study sample respondents answered that they are strongly agree, (36) of (33.6%) agree, (22) of (20.6%) neutral, (18) of (16.8%) disagree and (6) of (5.6%) strongly disagree with that **The principles of corporate governance enhance selecting the best alternative.**

**Main hypothesis: There is a statistically significant relationship between corporate governance and (improving information systems and strategic management decisions -making)**

	Regression coefficient	(T) Test	P-Value	Interpretation
$B_0$	2.151	9.688	.000	Sig.
Improving information systems and management decision making	.539	8.352	.000	Sig.
Correlation coefficient (R)	0.632			
Determination coefficient ( $R^2$ )	0.399			
(F) Test	69.762	Model is significant		
Model	$y_i = 2.151 + .539X_1$			

1. The results of estimation showed that there is a direct correlation between corporate governance as an independent variable and (improving information systems and strategic management decision making in small enterprises) as a dependent variable whereas the simple correlation coefficient value was (0.632).
2. The coefficient of determination value was 0.399, which shows that corporate governance contributes by (39.9%) to (improving information systems and strategic management decision making in small enterprises) as a dependent variable.
3. The mean for (improving information systems and strategic management decision making in small enterprises) when there is no corporate governance was 2.151.
4. When corporate governance increases this means (improving information systems and strategic management decision making in small enterprises) increases by .539.

Accordingly, the main hypothesis: (There is a statistically significant relationship between corporate governance and improving information systems and strategic management decision making in small enterprises) is achieved.

**Hypothesis one: There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and**

## improving information systems in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia.

	Regression coefficient	(T) Test	P-Value	Interpretation
B <sub>0</sub>	1.366	5.859	.000	Sig.
Improving information systems B <sub>1</sub>	.705	10.400	.000	Sig.
Correlation coefficient (R)	0.712			
Determination coefficient (R <sup>2</sup> )	0.507			
(F) Test	108.150	Model is significant		
Model	$y_i = 1.366 + .705X_1$			

1. The results of estimation showed that there is a direct correlation between the principles of corporate governance as an independent variable and (improving information systems) as a dependent variable whereas the simple correlation coefficient value was (0.712).
2. The coefficient of determination value was 0.507, which shows that the principles of corporate governance contributes by (50.7%) to (improving information systems) as a dependent variable.
3. The mean for (improving information systems) when there is no the principles of corporate governance was 1.366.
4. When the principles of corporate governance increase one unit this means (improving information systems) increases by .705.

Accordingly, the main hypothesis: (There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and improving information systems in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia) is achieved.

**Hypothesis two: There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and strategic decision making in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia.**

	Regression coefficient	(T) Test	P-Value	Interpretation
B <sub>0</sub>	2.561	8.886	.000	Sig.
Strategic decision making B <sub>1</sub>	.471	5.625	.000	Sig.
Correlation coefficient (R)	0.481			
Determination coefficient (R <sup>2</sup> )	0.232			
(F) Test	31.635	Model is significant		
Model	$y_i = 2.561 + .471X_1$			

1. The results of estimation showed that there is a direct correlation between the principles of corporate governance as an independent variable and (strategic decision making) as a dependent variable whereas the simple correlation coefficient value was (0.481).
2. The coefficient of determination value was 0.232, which shows that the principles of corporate governance contributes by (23.2%) to (strategic decision making) as a dependent variable.
3. The mean for (improving information systems) when there is no the principles of corporate governance was 2.561.
4. When the principles of corporate governance increase one unit this means (improving information systems) increases by .471.

Accordingly, the main hypothesis: (There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and strategic decision making in small enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia) is achieved.

## Findings and Recommendations

### Firstly: Findings

The researchers came up with the following findings:

1. There is a statistically significant relationship between corporate governance and (improving information systems and making strategic decisions in the small enterprises).
2. There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and improving information systems in the small enterprises in the Kngdom of Saudi Arabia.
3. There is a statistically significant relationship between the principles of corporate governance and making strategic decisions in the small enterprises in the Kngdom of Saudi Arabia.

## References

- Hamza Al-Hussein Al-Abbas Al-Hussein, The Role of Corporate Governance in Reducing Credit Risks in the Banking Sector (A Field Study on Commercial Banks in the Kingdom of Saudi Arabia, Ph.D. Thesis, College of Graduate Studies and Scientific Research, Sudan University of Science and Technology, 2012.



## La possibilité de simulation des Expériences internationales de l'immigration d'une banque conventionnelle en banque islamique en Algérie (approches et perspectives).

**Prof Mokhtar Abdellah MAAZOUZ**

**Jouf University - Saudi Arabia**

### Résumé

L'importance de l'économie islamique dans son ensemble bénéficie d'une grande flexibilité pour pouvoir proposer des solutions de financement et d'investissement répondant aux besoins de tous les pays, institutions et individus sans effets négatifs sur les économies nationales, comme celles de nombreux pays recours à des instruments financiers traditionnels qui ne sont pas sans répercussions négatives des experts de la reconnaissance des économistes occidentaux.

Le but de cet article est de tenter d'avancer une analyse comparative des différentes expériences des pays qui ont fait un long chemin dans le processus de conversion des banques traditionnelles aux banques islamiques, avec la projection du cas de l'Algérie.

*Mots clés : Banque conventionnelle, Banque Islamique, Charia .*

## Introduction

Les banques islamiques sont désormais un puissant concurrent des banques conventionnelles, dans la mesure où cette dernière a établi des branches de transactions islamiques. Le phénomène de la transformation des banques à base de *Riba* en banque opérant conformément à la charia islamique est apparu en force ces dernières années. Et les motivations de ce changement principalement ont des dimensions purement rentables et commerciales, en raison des résultats positifs obtenus par les banques islamiques, et la rentabilité élevée et les rendements des opérations de financement par rapport aux rendements du financement traditionnel. En effet, on doit être considéré avec grande sagesse et une analyse approfondie des stratégies de transformation de ces banques pour la finance islamique, de sorte que nous devons soutenir et soutenir et guider et rationaliser, la banque conventionnelle prend généralement plus de temps pour cette opération, compte tenu des procédures techniques et juridiques que la banque conventionnelle ne peut surmonter qu'en quelques années, et même un revirement soudain et rapide peut entraîner l'effondrement de la banque.

Les banques islamiques ont prouvé leur capacités en contournant la crise financière mondiale en 2008 et obtenant ainsi ; de meilleurs rendements que celles obtenus par les banques conventionnelles, en dépit de l'expérience récente et les difficultés et les défis auxquels font face, mais ils ont pu se propager largement à cause de contrepartie traditionnelle comme plus stable, ce qui lui permet de se développer et de réaliser des bénéfices et une augmentation des concessionnaires de la demande par, où ces dernières années ont vu un intérêt croissant islamique dans divers pays à travers le monde ne cet intérêt que sur la création de nouvelles banques islamiques est limité, mais a de nombreuses banques



traditionnelles et les institutions financières à adopter ce système, soit par La transformation complète du travail conformément aux dispositions de la loi islamique, ou par la mise en place des entités (succursales bancaires) qui traitent de la méthode pratique de la banque, conformément aux dispositions de la loi islamique en poursuivant plusieurs méthodes pour leur permettre d'entrer dans le monde de la finance islamique.

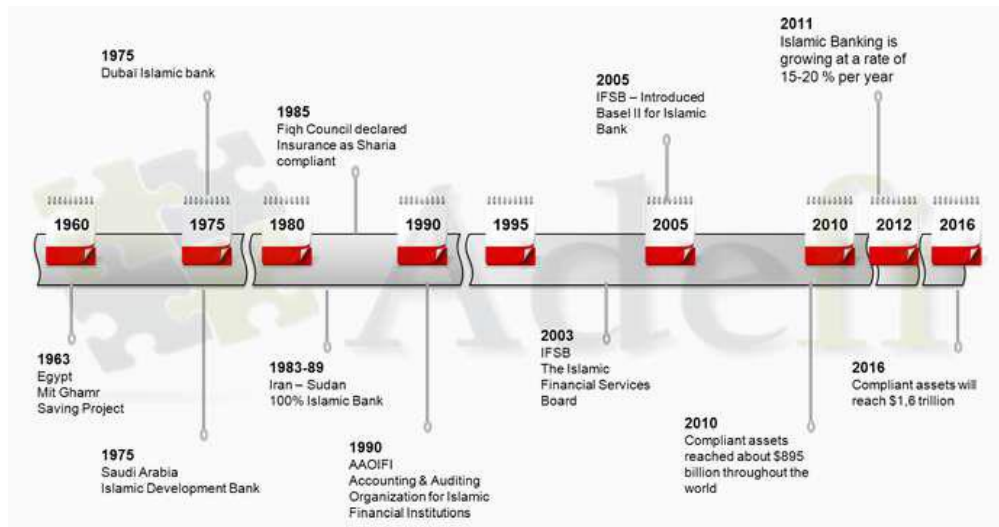
## **I - Les fondements théoriques de la transformation vers la banque islamique.**

### **1-Le c concept de la transformation de la banque islamique.**

Concerne le changement des moyens de déplacement d'une position à une autre et ou le point tournant est la limite entre deux choses, la seconde étant meilleure que la première<sup>1</sup>.

La transition est peut-être signifie le développement d'un légitimement corrompu pour favoriser le développement de la charia et est la corruption dans la transformation du statu quo nécessaire pour traiter les types de violation des transactions bancaires aux décisions de l'Islam, en raison de son dommageable Dans les sociétés islamiques et pour exploiter leurs conditions de vie et leurs besoins économiques. Dans notre étude: la transition du mode bancaire traditionnel basé sur le taux d'intérêt à la banque islamique basée sur le principe de la participation au résultat positif ou négatif, et est le travail des banques traditionnelles dans le traitement des opérations bancaires avec l'intérêt. Alors que la situation souhaitée est de faire passer à modifier tous le système, y compris les transactions bancaires autorisées en créant la réalisation d'une forme de l'équité chez les concessionnaires à la lumière des objectifs de la loi islamique.

<sup>1</sup> ABOUZAIID A. (2010) La finance islamique moderne entre problématique contractuelle et finalités de la Shariah. Article publié le 23 janvier 2010 sur le site Web de Islamic Economics & Finance Pedia : <http://iefpedia.com/arab/?p=11564>

*Figure 1 : Historique de la constitution des banques islamiques<sup>1</sup>*

Il y a eu de nombreux points de vue sur la définition du phénomène des banques traditionnelles qui se tournent vers les banques islamiques. Ce sont des succursales appartenant à des banques traditionnelles qui exercent toutes leurs activités bancaires conformément aux dispositions de la charia islamique. Certains ont parlé du phénomène des banques traditionnelles passer vers les banques islamiques à travers leur création ou à la conversion de certaines branches traditionnelles aux branches islamiques sous le nom du système dual, tout système dans lequel la banque traditionnelle offre des services bancaires islamiques ainsi que des services bancaires traditionnels.

<sup>1</sup> Jean-Paul Laramée et al., Finance islamique à la française : une alternative éthique, un moteur pour l'économie, Secure Finance, 2008 ; p :18.

## 2- L'approche islamique et l'adaptation des banques traditionnelles

L'approche islamique qui est appropriée pour la transformation des banques conventionnelles en Shari'a devrait être fondée sur les principes suivants: <sup>1</sup>

- A. L'appel: une communication présentée est basée sur la motivation et l'incitation], et l'appel est nécessaire et valable pour tous les temps et de lieu, les deux ne sont pas entrés dans l'islam, ou les deux appartiennent à l'islam, mais ils sont oubliés ou négligés ou refoulés des enseignements d'un degré ou d'une autre partie, et l'appel du devoir islamique d'érudits musulmans, a rapporté que le Messenger de la paix d'Allah soit sur lui, il a dit:) les savons sont des héritiers des prophètes.
- B. L'obéissance: dans l'Islam, la contrainte du désir libre ou choisir dans la religion, alors, l'obéissance est la porte de l'obligation, et la facilitation de l'obéissance est l'un des principes de l'Islam.
- C. L'interdiction progressive: apparue dans cette approche islamique à l'ère du message dans les cas qui étaient stables tabou dans les habitudes ou les institutions établies dans la société pré-islamique, par exemple, le divin Coranique inclus dans l'interdiction de l'alcool et de l'usure, ou les valeurs islamiques, pas moins que ce qui existait dans l'ignorance, et demande une nouvelle fois la patience dans le traitement et suivre une approche progressive pour la facilitation dans l'obéissance et l'engagement à ce que Dieu a commandé. L'interdiction déclarée de l'usure sur les étapes de trois limitées

<sup>1</sup> Munir Suleiman Al-Hakim, L'impact de la transformation de la banque islamique sur le développement de mécanismes et d'outils pour attirer et employer des ressources, 2Ième conférence sur les services financiers islamiques, Université Taibah, p.3

dans le temps consécutifs, a représenté le premier dans les médias que Dieu détruira l'usure et fortifier la charité.

D Alternative à fournir le licite de chaque commande interdit par Dieu: Ceci est fixé dans le programme islamique en général, et dans la zone d'interdiction de l'usure devient un devoir de promouvoir des contrats et des transactions est l'usure, et la mise en place d'institutions qui traitent sur la base de la participation au résultat, compte tenu de toutes les règles juridiques régissant l'emploi.

### **3. La stratégie de l'immigration.**

La stratégie proposée pour la transformation de l'institution traditionnelle est basée sur l'adhésion à la Shari'a islamique selon l'approche déjà avancée, et fondée sur le principe du gradualisme, la stratégie proposée comporte trois étapes:

Le premier est d'initier l'appel et d'établir l'institution bancaire islamique, afin de déduire une partie du marché bancaire traditionnel;

La seconde est une étape intermédiaire qui comprend l'intensification de l'appel, en travaillant pour trancher une plus grande partie du marché bancaire traditionnel et en entrant dans des projets de financement sur des bases islamiques ;

La dernière étape est pour but de transformer les banques traditionnelles à adhérer à la loi islamique, soit automatiquement de l'intérieur en raison de la pression concurrentielle croissante par les banques islamiques, ou par une stratégie de l'intégration partielle, ou totale, et de faire influencer sur ses règlements et tenter de gérer efficacement.

### **4. Procédures de l'immigration.**

Les procédures requises pour l'immigration ou la transformation de la banque conventionnelle en banque islamique sont les suivantes:

- A. Le succès de la transformation doit prendre les mesures nécessaires, préparer les outils et trouver des alternatives à l'application légalement interdite, et réhabiliter les capacités nécessaires pour une mise en œuvre correcte<sup>1</sup>;
- B. Respecter les procédures légales, en modifiant la licence ou l'agrément si les autorités réglementaires exigent, et modifiant les statuts et de la loi à travers les canaux nécessaires pour modifier en incluant des objectifs et des moyens adaptés à la banque islamique.
- C. Restructurer l'organigramme de la Banque avec la modification de la réglementation, de la réglementation ainsi que du contenu du travail et des conditions d'emploi en fonction de la nouvelle situation;
- D. La formation d'un Haut Conseil de Surveillance de la Shari'a, ainsi que l'audit interne de la Shari'a, tel que stipulé dans les normes des règlements publiés par l'Organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques ;
- E. Modification ou modélisation de contrats et de documents conformément aux dispositions et aux principes de la loi islamique ;
- F. Ouverture de comptes avec des banques locales et étrangères, en rectifiant les comptes auprès des banques traditionnelles locales ;
- G. Préparation d'un programme spécial pour l'habilitation des capacités humaines et aux applications de la banque islamique;
- H. Prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les normes de comptabilité, d'audit, de contrôle et d'éthique publiées par l'Organisation de comptabilité et d'audit des institutions financières islamiques.

<sup>1</sup> SERHAL C. (2008) La structuration des produits Chari'a compatibles. In La finance islamique à la française, Paris, Editions Bruno Leprince.

## II- Les motifs et les raisons de l'immigration

Tout changement ou de transition d'une situation particulière à une autre situation doit avoir une raison, soit la transition de la situation actuelle en raison du problème auquel sont confrontés ceux qui le soutiennent doivent être surmontés pour changer cette situation et passer à d'autres, ou pour des raisons ,changement est basé sur un accord de la situation actuelle est que la nouvelle situation leur apportera plus d'avantages et de le déplacer leur faire mieux que la situation dans laquelle ils sont actuellement, et sur cette base, nous allons essayer d'identifier les plus importants suivants sont les motifs qui conduisent à la transformation des banques traditionnelles à travailler conformément aux dispositions de la charia islamique.

### 1. La maximisation des profits :

Ceci, est motivé par l'objectif principal des banques conventionnelles de réaliser des bénéfices, et comme la banque conforme à la Sharia est une source de profit fertile, il est naturel que les banques traditionnelles tirent le meilleur parti de cette source fertile. Une étude sur le terrain (Fahd Al-Sharif, les branches islamiques des banques de l'usure à la lumière de l'économie islamique) par la distribution des questionnaires aux décideurs dans les banques traditionnelles qui ont fait travailler conformément aux dispositions de la loi islamique, pour tenter d'identifier les motifs les plus importants derrière la décision de prendre le changement Voici les résultats de cette étude:<sup>1</sup>

82% des banques - compte tenu des multiples motivations de la transformation de chaque banque - l'une des motivations les plus importantes était de maintenir les clients existants de la banque traditionnelle qui souhaiteraient diversifier leurs activités bancaires selon la Sharia islamique.

<sup>1</sup> Dhafer Saidane, La finance islamique à l'heure de la mondialisation, Essentiels, de la banque, 2009

47% des banques Le motif le plus important de leur transformation est la concurrence pour attirer de nouveaux clients qui préfèrent la banque conformément aux dispositions de la charia islamique.

24% des banques ont été motivées vers l'immigration à cause est le taux élevé du rendement d'investissement des banques islamiques en comparaison avec d'autres.

Encore la faible part de marché des banques conventionnelles contre la part élevée des banques islamiques.

Après le succès des banques islamiques et la part croissante du marché bancaire en raison de la forte demande pour ses produits, soutenus essentiellement par des savons religieux. Il était naturel que les banques traditionnelles ont été aussi marqué par un grand succès qui se développe au détriment de la baisse de la part du marché bancaire donc j'ai trouvé qu'il est préférable d'entrer dans ce domaine afin de maintenir ses clients existants et obtenir une part de ce marché en croissance, et à cet égard dit un chercheur:

La demande de la majorité des banques commerciales traditionnelles pour ouvrir des succursales islamiques en raison de motifs différents, il est peut-être la conviction que l'avenir des banques islamiques, et peut-être derrière les normes de déplacement de la concurrence et de la tradition et de l'insatisfaction à l'absence du nom de la banque pour ce nouveau champ, comme le motif peut être pour obtenir un rendement plus élevé que celui atteint De traiter avec la méthode traditionnelle des banques commerciales<sup>1</sup>.

## **2-Lutter contre l'inflation et la mauvaise répartition de la richesse**

Dans un premier temps, l'interdiction des intérêts bancaires n'a pas été pour des raisons économiques, mais les penseurs économiques

<sup>1</sup> Imad BENLAHMAR (2010), « La finance islamique est elle un rempart à la finance Conventionnelle face à la crise? » Business School INSEEC Paris, Bordeaux

musulmans ont mis des efforts pour expliquer cette interdiction et l'application logique et ses effets économiques, le financement bancaire basé sur l'intérêt rend l'expansion monétaire par les banques à un déséquilibre monétaire. en créant entre autre plus de l'argent dans le système traditionnel principalement lié à la solvabilité de l'emprunteur et à sa réputation de crédit dans la garantie du prêt et de son intérêt, et non sur les attentes de production de l'argent utilisé. Et puis il n'y a pas de lien entre la création de nouveaux fonds et la production supplémentaire en matière de biens et services, en plus des fins non productives qui misent l'expansion monétaire pour laquelle comme des objets de spéculation, conduit par la suite à augmenter le déséquilibre entre la masse monétaire et de la demande monétaire, voire même la dichotomie en conséquence entre les véritables échanges et des flux monétaires , qui est à son tour considéré le noyau de l'instabilité puis l'inflation.

Les banques traditionnelles ont également provoqué par le processus d' amplification de leurs actifs financiers, et la création de nouveaux actifs sans avoir l'équivalence aux actifs réels, l'apparition de l'économie mondiale dans une grave crise a continué d'écraser l'épargne d'abondance qui ne sont pas conscients de la complexité de l'économie moderne impliquant des produits financiers selon leur façon a tel tirer des profit, Cela a conduit à une mauvaise répartition de la richesse dans la société et donc à l'élargissement du fossé entre les riches et les pauvres.

plutôt que, le processus l'offre monétaire basé dans le système monétaire islamique sur l'investissement réel, l'économie réelle est de faire gérer le travail et capital et non le désir unilatéral que de bénéficier du capital, et peut donc les institutions financières islamiques ont joué leur rôle dans la restructuration de l'économie nationale grâce à son excellence en matière de la production et la



distribution et la stratégie spéciale de croissance selon les objectifs et les dispositions de la charia islamique.

Ainsi, les principales raisons pour lesquelles beaucoup d'économistes fait en appelant à la transformation de la banque islamique est le désir de se débarrasser des problèmes sociaux et économiques découlant de la pratique de l'usure, et orienté vers la volonté sure de parvenir à un développement économique réel basé sur les investissements réels et tangibles vers les besoins de la société et de la justice légitime dans la répartition des richesses dans toute la communauté.

### **III - Simuler le succès des banques islamiques :**

Le succès de la banque islamique et le développement continu de ses taux de croissance au cours des dernières décennies est l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreuses banques conventionnelles se sont tournées vers la banque islamique.

L'importance réelle dans les transactions financières et bancaires islamiques revient jusqu'au 1972, puis ce secteur est en pleine expansion et la croissance (augmentation du nombre de banques islamiques, en augmentant la taille des actifs, attirer plus de clients ... etc), ce secteur a pu augmenter sa part des actifs bancaires totaux de 8,8<sup>1</sup> Le bénéfice net de ce secteur a augmenté à un taux annuel énorme de 49% à la fin de l'année 2002, passant à 49% en 2003 à 2007. Le total des dépôts a également augmenté de 27% par an au cours des trois années coulés de 2006.

Les experts de l'industrie de la finance islamique ont prédit que la valeur des actifs gérés par les banques et les institutions financières islamiques à l'échelle mondiale d'ici 2020 s'élèverait à environ 4 billions de dollars américains.

<sup>1</sup> SERHAL C. (2008) La structuration des produits Chari'a compatibles. In La finance islamique à la française, Paris, Editions Bruno Leprince.

## VII. A l'ère de crise financière mondiale 2008

Il est connu que la crise financière a laissé un impact négatif et majeur sur tous les secteurs sans exception, mais le secteur financier et bancaire a été le plus touché parmi les secteurs, la crise financière provoquée par la faillite de nombreuses banques et d'importantes institutions financières traditionnelles qui est tombé l'un après l'autre sans résistance, leur longue expérience d'éviter ou moins de prévoir cette crise.

En ce qui concerne les banques islamiques ont été affectés par des effets bien limitées et indirectes ont pu sortir de la crise avec des pertes minimales, on n'a pas entendu encore aujourd'hui que les banques islamiques ont fait faillite, sauf les éléments suivants:

1. la baisse des profits des banques islamiques, de nombreuses études ont montré que les banques islamiques, en particulier dans les pays du Golfe dont les bénéfices ont chuté de manière significative en 2009, parce que selon l'avis du chercheur à l'atteinte des effets de la crise à l'économie réelle, est celui-ci le seul endroit pour les investissements des banques islamiques ;
2. La baisse de la valeur des actifs des banques islamiques, d'habitude ces derniers conservent plus d'actifs en nature que les banques conventionnelles, en particulier les actifs immobiliers privés (banques islamiques conservent au moins 20% de ses actifs dans les yeux, selon les statistiques STANDARD & PAUVRES)..

L'apparition du phénomène des banques islamiques et la reconnaissance de la communauté internationale, et faire de la place à exercer, mais l'appel international à prendre, et la ministre française des Finances Cristian Lagarde a dit: «Je vais me battre pour adopter des lois qui rendent les banques islamiques opère aux côtés de la banque traditionnelle en France « », a déclaré le ministre britannique des Finances Conférence bancaire islamique tenue à Londres après le Ramadan 2009: «La banque islamique nous apprend comment les banques mondiales devraient être».

## Conclusion

La crise a contribué à accroître la confiance dans le secteur bancaire islamique, qui a conduit à la diffusion de nouvelles banques islamiques (comme l'ouverture de la première banque islamique en France « » pour faciliter la Banque « » la fin de 2011), et les banques traditionnelles pour ouvrir des succursales pour les transactions islamiques (comme « Société générale « » française » la Banque Qui a établi des fonds conformes à la charia) et l'ouverture des banques islamiques par certaines banques traditionnelles (comme la banque britannique, l'Ecosse, qui a ouvert des guichets islamiques pour fournir des services bancaires islamiques).

Ainsi, la fermeté de la banque islamique face à la crise financière mondiale actuelle a clairement démontré les banques islamiques et la stabilité et le manque de vulnérabilité aux événements de la crise, ce qui a renforcé les convictions des économistes objectivement et de la faisabilité des banques islamiques dans une perspective purement économique, quelle que soit la dimension idéologique du travail mécanique, et ne soyez pas surpris quand on voit ceux qui appellent En introduction, étude et application de l'expérience bancaire islamique sur les marchés de capitaux de Londres, Paris et New York.

## Références

الربيعة سعود محمد، تحول المصرف الربوي إلى مصرف إسلامي ومقتضياته، جمعية إحياء التراث الإسلامي، الكويت، 1992، ص. 15.

مصطفى على أبو حميرة، نوري محمد أسوسي، تحول المصارف التقليدية في ليبيا نحو الصيرفة الإسلامية، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية والتجارة والتنمية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، المركز العالي للمهن المالية والإدارية، وأكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 27-28 أبريل 2010، ص. 4.

يزن خلف العطيات، منير سليمان الحكيم، أثر التحول للمصرفية الإسلامية في تطوير آليات وأدوات استقطاب الموارد وتوظيفها، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، جامعة، ص. 3.

عمر زهير حافظ، رأي في مسألة النظام المزدوج في الأعمال البنكية، مجلة الأموال، شركة الاتصالات الدولية، جدة، السعودية، العدد الأول، 1996، ص. 60.

المعيار الشرعي رقم (06) تحول البنك التقليدي الى مصرف اسلامي، المعايير الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 2010، ص. 64.

مصطفى ابراهيم محمد مصطفى، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية عن تجربة بعض البنوك السعودية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة، قسم الاقتصاد الإسلامي؛ مكتب القاهرة، مصر، 2006، ص. 30.

مريم سعد رستم، تقييم مداخل تحول المصارف التقليدية الى مصارف إسلامية، نموذج مقترح للتطبيق على المصارف السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه

في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، قسم  
العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، الجمهورية العربية.

Yacine ASTITOU (2014) , « comment les banques islamiques  
School de Mémoire de recherche appliquée management,  
Université de LOUVAIN. Belgique

Imad BENLAHMAR (2010), « La finance islamique est elle un  
rempart à la finance Conventionnelle face à la crise? » Business  
School INSEEC Paris, Bordeaux

ABOUZAID A. (2010) La finance islamique moderne entre  
problématique contractuelle et finalités de la Shariah. Article  
publié le 23 janvier 2010 sur le site Web de Islamic Economics &  
Finance Pedia : <http://iefpedia.com/arab/?p=11564>

ALGABID H. (1990) Les banques islamiques, Paris, Economica.

CHAAR A. A. (2008) Chari'a : principes directeurs et stratégies. In  
La finance islamique à la française, Paris, Editions Bruno  
Leprince.

MOUSSAOUI M. (2003) Les règles générales de jurisprudence, Paris,  
Editions Sabil.

ORDODY DE ORDOD S. (1998) La modernité du système financier  
islamique, in Les capitaux de l'islam, Paris, Presses du CNRS.

SERHAL C. (2008) La structuration des produits Chari'a compatibles.  
In La finance islamique à la française, Paris, Editions Bruno  
Leprince.

Sohail Jaffer et al., Islamic retail banking and finance: global  
challenges and opportunities, 2008, Euromoney

McKinsey & Co (Collectif), The world Islamic banking  
competitiveness report (2008-2009): navigating through rough  
waters, 2008

McKinsey & Co (Collectif), The world Islamic banking competitiveness report (2007-2008): capturing the trillion dollar opportunity, 2007.

Jean-Paul Laramée et al., Finance islamique à la française : une alternative éthique, un moteur pour l'économie, Secure Finance, 2008.

Dhafer Saidane, La finance islamique à l'heure de la mondialisation, Essentiels de la banque, 2009

## **Sustainable Supply Chain management practices and sustainable performance: the mediating effect of social entrepreneurship in the case of Saudi SMEs**

**Faisal Abdulkarim Alkhamis**

**Abdulaziz Abdulmohsen Alfalih**

**Department of Business Administration, College of Business & Economics, Qassim University, Buraidah, Saudi Arabia**

### **Abstract**

This research aims to identify the impact of sustainable supply chain management (SSCM) on social entrepreneurship. The main idea here is how to develop and stimulate social entrepreneurship based on SSCM practices and how this process can increase sustainable performance. To attend this objective, a theoretical model was developed, with a social entrepreneurship, as mediating variable. A questionnaire was used to collect data from 140 SMEs on Saudi Arabia. Structural equation model test was adopted in order to identify the intensity and the relative importance of different relations between variables and the mediation effect.

The results shows that this effect is different from one practice to another and the impact on sustainable performance level is variable. At the end of this research, we identify the one best way to develop, encourage and stimulate sustainable performance based on social entrepreneurship and SSCM practices. Socially inclusive practices seem to be the most important, based on our results. The mediation effect seems to be total, especially if we consider the importance of the social aspect on the sustainable development strategy of the country. Our findings demonstrate that the SSCM practices can stimulate the sustainable performance but the presence of social entrepreneurship amplify this effect. It is due to the synergetic effect of the social aspect embedded on our concept.

**Key words:** Social entrepreneurship, sustainable supply chain management, sustainable performance.

## Introduction

Sustainable supply chain management (SSCM) is a composite concept based on sustainability and supply chain management, it is considered the essence of sustainable concepts in supply chain management (Wang and al., 2018)

Carter and Rogers (2008) argue that this process is conducted and managed by stakeholders through the use of many resources to facilitate the attend of sustainable goals of organization (social, economic and environmental). The opportunity to achieve global sustainability through SSCM is widely admitted (Wang and al., 2018) this is why we are looking to define and identify SSCM practices and process. Makan and Krause (2016) claim that SSCM is a contemporary interest for both the academic community and practitioners. There are very few empirical studies on SSCM which have attempted to capture all its relevant constructs (Das, 2017) and its scales to measure SCM (Li et al., 2005).

According to Pagell and Shevchenko (2014), one of the most important evolution on the literature related to the supply chain management (SCM), last three decades, is the integration of sustainability which generate a new concept more important which: sustainable supply chain management (SSCM). Swanson et al. (2018) argue, in this sense that sustainability is one of main important field of research related to SCM.

By Sustainability we mean “a wise balance among economic development, environmental stewardship and social equity” (Sikdar, 2003, p.1928 ). Added to this. sustainable development remains a complex concept which suffers from a lack of consensus about its conceptualizations, dimensions and modes of operationalization (Mathieu, 2005, Faivre-Tavignot and Lehmann-Ortega, 2008). In this research, this concept will be appreciated on an internal level



according to the idea that the sustainable development of a nation depends on the sustainable development of its organizations. In the same field of research, Porter and Kramer (2006) consider that sustainability effort of companies must be extended to suppliers and customers and the supply chain management as a coordinator between organizations, environment and stakeholders (Carter and Jennings, 2002, 2004; Penfield, 2009).

Added to this, SSCM seems to be a concept which contains three dimensions: environmental, social and economic issues (Dyllick and Hockerts, 2002) defined as “improving the long-term economic performance of the individual company and its supply chain” (Carter and Rogers, 2008, p. 368).

Thus, we can consider SSCM as a dynamic and exhaustive process because it integrates different partnerships in different levels and can be related to internal and external environment related to performance. Teuteberg and Wittstruck (2010) shows that sscm generate performance under economic, environmental and social aspects, based on external variables such as environment and market risks.

Zailani et al. (2012) indicate that SSCM practices have a positive effect on sustainable supply chain performance, particularly from an economic and social perspective. But, the most of existing studies on SSCM neglect the social dimension and are concentrated on economic and environmental performance (Seuring and Müller, 2008; Ramos and al., 2014). The purpose of this paper is to verify the mediating role of sustainable entrepreneurship as a generator of social business on sustainable supply chain management (SSCM) practices and sustainable performance, and, furthermore, to determine the different impacts of SSCM practices on the performance (economic, social and environmental)

We have to note that, our interest is oriented to SMEs. As mentioned by Ullah and al. (2015) there is a difference on the management of supply chain management based on the size of organization. **Wagner** and al. (2003) explain that this is due the limited resources of SMEs. In fact, there is some specifics which can make this process related to SSCM more complicated for SMEs.

## **I. Sustainable Supply Chain Management (SSCM)**

In this part, we aim to understand the concept of SSCM according to our literature review, its components and its measures.

### **I.1 – SSCM definition**

Primary analysis of this concept assumes that SSCM joins sustainability with supply chain management.

To be sustainable, SSCM must integrate three dimensions: economy, environment and society (Giddings et al., 2002) and must be a source of value through competitiveness in order to enhance and ameliorate economic and social interest of society (Porter and Kramer, 2011). However, the most important factor here is how to combine these dimension through a systematic approach . In other words, we consider that the SSCM framework is an integrative model which aims to develop at the same time economy, environment and society.

As a supply chain management (SCM) system, SSCM is a combination of just in time (JIT) and total quality management (TQM) which are "explicitly or implicitly present in SCM as well" (Das, 2017, p.1347). In general, SCM "represents the planning and management of all activities involved in sourcing, procurement, conversion and all logistics management activities" (Council of supply chain management professionals, cited in Dias, 2017, p. 1347).

Tan et al. (1999) identified three components of SCM practices: TQM practices, supply base management practices and

customer relations practices. Chen and Paulraj (2004) introduce five constructs for SCM forces and seven constructs of SCM practices for successful implementation.

In spite of this diversity, the studies are similar in that customer relations, quality management, JIT and lean operations seem to be a part of SCM practices in them all. SSCM can therefore be considered a construct represented by four practices. Here, it is important to specify the utility of these practices and so of this system.

SSCM joins at the same time the goals of Corporate Social Responsibility (CSR) and Green Supply Chain Management (GSCM) practices, to help organizations to achieve their economic, environmental and societal goals (Das, 2017).

Gupta and Dessai (2011, p. 235) consider "Sustainable Supply Chain Management (SSCM) as a set of managerial practices that include all of the following: Environmental impact as an imperative; Consideration of all stages across the entire value chain for each product; and A multi-disciplinary perspective, encompassing the entire product life-cycle". (Figure 1)

## **I.2- SSCM practices**

Four SSCM practices will be considered in this study according to Das (2017). Here, we talk about blocks: environmental management practices, socially inclusive practices, operations practices and supply chain integration.

Environmental management practices (EMP) are related to green practices across the whole supply chain management (Zhu et al., 2008; Zhu and Sarkis, 2004). EMP are one of the important factors influencing an organization's performance and competitiveness (Klassen and Whybark, 1999; Hart, 1995).

Socially inclusive practices (SIP) are related to corporate social responsibility and can stimulate competitive advantage, reputation and customer satisfaction (Saeidi et al., 2015). These practices could be classified under two levels: socially inclusive practices for Employees (SPE) and socially inclusive practices for community (SPC). The first is related to safety, health and a positive working environment (Lu et al., 2012; Zhu et al., 2016). The second refers to the organizational effort to generate employment, create business, insure education and guarantee a good health care in order to make organization evolutive and dynamic according to stakeholders (Mani et al., 2016a, 2016b).

Operations practices (OP) refers to the introduction of operations management techniques for enhancing efficiency (Kaynak, 2003), market performance (Yang et al., 2011) and competitiveness (Yang et al., 2010). These operations can include for example just in time, total quality management, lean production and value engineering.

Supply chain integration means the development of a system which includes in the same time suppliers and customers with the rest of internal functions (Vickery et al., 2003). It is related, in general, to information and its integration (Power, 2005) and can be considered a coordination mechanism between internal and external business processes (Cagliano et al., 2006) which relate to three areas of integration: customer, supplier and internal (Lii and Kuo, 2016).

### **I.3- SSCM practices and sustainable performance**

According to Pullman et al. (2009), environmental and social sustainability practices have a positive and indirect impact on organizational performance.

If we remember that SSCM joins these two practices, we can suppose that SSCM also positively and indirectly affects organizational performance.

Huising (2008, p.1548) has defined SSCM as “the management of material and information flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, and stakeholder requirements into account”.

The most important factor in this dynamic process is equilibrium between internal and external elements in order to reach objectives as mentioned by Vickery et al., (2003).

SSCM can be considered exhaustive because it aims to improve economic, social and operations performance. SSCM performance can be implicitly measured by competitiveness (Rao et al., 2009; Yang et al., 2010). This study will therefore consider these four dimensions when reviewing SSCM performance.

Environmental performance is related to everything which can protect the environment (Pullman et al., 2009) and reduce environmental accidents (Harms et al., 2013; Esfahbodi et al., 2016).

Social performance covers both employees (Zhu and Zhang, 2015; Mani et al., 2016) and the community (Zhu et al., 2016; Zhu and Zhang, 2015). It aims to enhance opportunities for employees to be satisfied and improving working conditions. For the community, it is related to the level of education and health.

Operations performance or efficiency means reduce costs during the time across the integrality of supply chain (Gonzalez-Benito, 2005). It is directly related to the economic performance. With regards to competitiveness, it indicates that a firm can be differentiated by its capabilities from its competitors.

## **II. Social Entrepreneurship**

Peredo and McLean (2006, p. 64) consider that "social entrepreneurship is exercised where some person or group: (1) aim(s) at creating social value, either exclusively or at least in some

prominent way; (2) show(s) a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value (“envision”); (3) employ(s) innovation, ranging from outright invention to adapting someone else’s novelty, in creating and/or distributing social value; (4) is/are willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and (5) is/are unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture”.

This suggests that social entrepreneurship puts economic purpose to the service of social purpose. It combines economic, environmental and social indicators to maximize organizational performance.

Pomerantz (2003, p.26) writes "social entrepreneurship can be defined as the development of innovative, mission supporting, earned income, job creating or licensing, ventures undertaken by individual social entrepreneurs, nonprofit organizations, or nonprofits in association with for profits".

Both definitions present different objectives of social entrepreneurship, but the common point is the social impact of this process. In other words, social entrepreneurship aims to serve community through various methods.

It is useful to clarify the relationship between SSCM practices, SSCM performance and social entrepreneurship. Our main idea presents SSCM practices as a stimulator for the development of social entrepreneurship, which can improve SSCM performance.

In other words, we consider social entrepreneurship a mediator between SSCM practices and SSCM performance, because social entrepreneurship can make an organization sustainable and contribute to its economic, environmental and social development.

**Table 1.** Variables of Research

SSCM practices	SSCM performance	Social entrepreneurship
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental management practices</li> <li>- Socially inclusive practices</li> <li>- Operations practices</li> <li>- Supply chain integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environmental performance</li> <li>- Social performance</li> <li>- Operations performance</li> <li>- Competitiveness</li> </ul>	The importance of the social dimension to entrepreneurship

### III. Hypothesis

SSCM, when linked to social entrepreneurship, becomes more environmentally and socially friendly (Matos and Hall, 2007) which can provide benefits to all stakeholders (Hall et al., 2012) as a part of the internal and external environment. Based on this, a positive synergetic effect can be established between SSCM and social entrepreneurship and must be assured to its social and economic benefits.

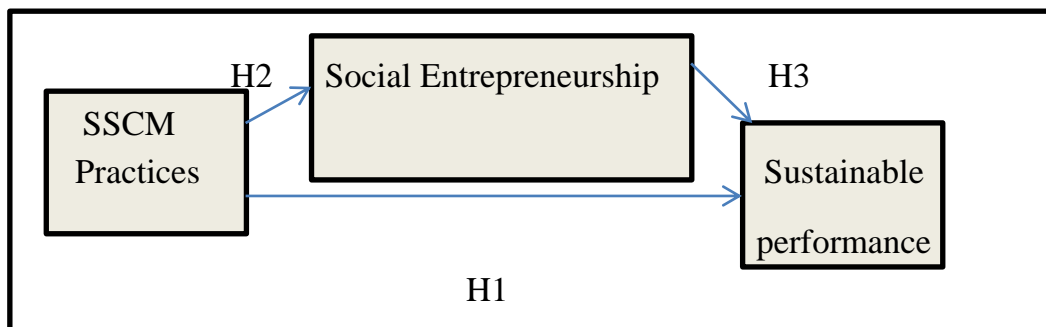
According to Marshall et al. (2015), a proactive approach to sustainability improves supply chain performance. In this way, sustainability and performance seem to be positively related. This study aims to demonstrate that the relationship between these concepts exist and can generate a positive effect.

Marshall et al. (2015) argue that a proactive approach can improve supply chain performance. By proactive we means the possibility to develop rapid and efficient response to the transformation and threats. This approach can be provided by social entrepreneurship according to Roberts and Woods (2005), who consider that social entrepreneurship satisfies social needs based on an

innovative, creative and motivated approach and the ability to anticipate and to change.

Matos and Hall (2007) argue that if a supply chain becomes more sustainable, this means that it is more environmentally and socially friendly. These two dimensions are important for social entrepreneurship.

Figure 1. Model of research



#### IV. Methodology

The quantitative approach of data collection was adopted here. A questionnaire was developed and administered to 140 industrial companies in Burayda / Qassim (Saudi Arabia). Items used are detailed in Table 2. 232 completed questionnaires were received.

All items were evaluated using the Likert scale: (1) Not at all true, (2) Scarcely true, (3) Somewhat true, (4) Considerably true, (5) Absolutely true.

To measure social entrepreneurship, we used 11 items defined in the scale developed by Carraher et al. (2016). SSCM practices were evaluated with 33 items collected from our literature review. For each practice, we considered items tested and used in other research. SSCM performance was tested through 26 items defined as for SSCM practices.



The questionnaire was divided into four sections: the first one related to the respondents' demographic information. The second section contained questions covering SSCM practices, the third section related to SSCM performance and the last section contained questions about social entrepreneurship.

The questionnaire was distributed by e-mail, and face-to-face where this was easy to do.

**Table 2. List of Items**

Variables	Number of items	Alpha	Authors
Environmental management practices	6	0.79	Zhu and Sarkis (2004, 2007) Rao et al. (2009) Zailani et al. (2012) Mitra and Datta (2014)
Supply chain integration	5		Tan et al. (2002) Kannan and Tan (2002) Lii and Kuo (2016)
Socially inclusive practices	9		Lu et al. (2012) Mani et al. (2016) Zhu et al. (2016)
Operations practices	8		Yang et al. (2011) Mefford (2011) Wu et al. (2015)
Environment performance	6	0.93	Malhotra and Dash (2009) Zhu et al. (2016)
Social performance	9		
Operations performance	6		
Competitiveness	5		
The importance of the social dimension on entrepreneurship	11	0.82	Carraher et al. (2016)

## V. Results

In this section, the exploratory approach is discussed first. Then the result of confirmatory approach is presented. The third and the last

part of this section will be devoted to the test of the mediating effect defined on our model of research t.

## **V.1 – The exploratory approach**

Data analysis was conducted with SPSS 16.0. A descriptive analysis is elaborated on the first in order to discover the composition of our sample and the multidimensionality of constructs.

### **V.1.1 – SSCM practices**

According to our literature review, SSCM practices are represented by four dimensions. The results show that these dimensions exist, but the contribution of management practices and Operations practices is more influential: the first represents 21.4 % of the total variance explained and the second 11.6 %. Additionally, based on our results, six items were deleted (loading <0.5).

Supply chain integration is an important practice based on our result. It represents the third dimension identified here. . Thus, we can argue that the responding organizations are open to all stakeholders and act according to their needs. They operate with reference to the majority of their partnerships.

### **V.1.2 – SSCM performance**

SSCM performance can be explained by four dimensions. Operations performance explains 26.4% of the data collected n, competitiveness represents 11.1%. The other dimensions show a weak contribution, with an average between 6-9%. We can conclude here that the industrial organizations of our sample are operation-oriented and seek to be competitive in this way.

### **V.1.3 – Social entrepreneurship**

Based on the literature review, social entrepreneurship seemed to be a unidimensional concept, but our results show that it can be evaluated through two dimensions: aspects and objectives. The first

explains 39.2 % and the second 11.7%. Two items were deleted due to the value of their contribution.

Following the exploratory approach, the second step was the structural model analysis related to the mediating effect of sustainable entrepreneurship determine the influence of the independent variable (SSCM practices) on the dependent variables (sustainable performance social entrepreneurship).

Figure 2. Result of SEM by AMOS 24.

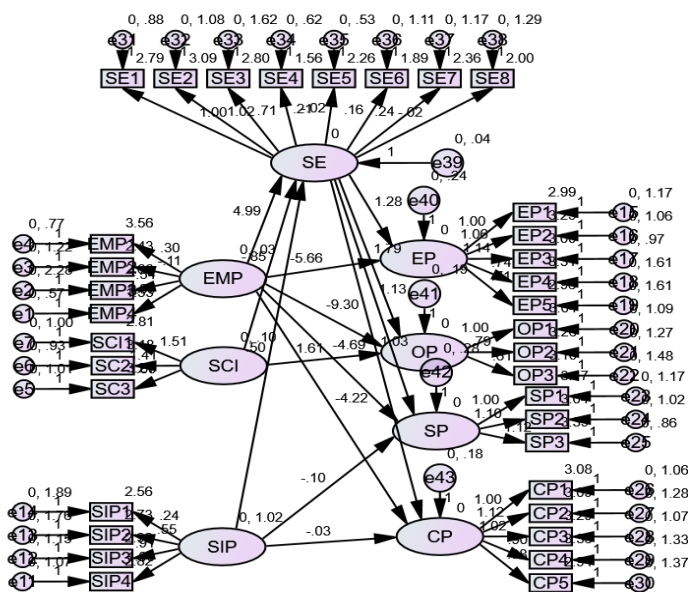


Table 3 presents the results of the regression analysis issued from the structural analysis. All models related to regression between SSCM practices and SSCM performance were significant. The most important factor here, was the model between environmental management practices and environmental performance. This confirm that SSCM practices influence positively performance

**Table 3.** Regression of SSCM Practices on SSCM Performance

Sustainable Supply chain practices	Environmental Performance $\beta$	Social Performance $\beta$	Operations Performance $\beta$	Competitiveness $\beta$
Environmental management practices	.721***	.289***	.263***	.848***
Socially inclusive practices	.53***	.482***	.410***	.054
Operations practices	.631***	.442***	.753***	.689***
Supply chain integration	.681***	.592***	.701***	.677***
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>.401</b>	<b>.431</b>	<b>.711</b>	<b>.742</b>
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>.391</b>	<b>.420</b>	<b>.702</b>	<b>.730</b>
<b>F</b>	<b>26.871</b>	<b>34.300***</b>	<b>40.411***</b>	<b>141.106***</b>

Significance Level

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

This model illustrates that SSCM practices correlate with competitiveness ( $R^2 = 0.73$ ), especially environmental management practices ( $\beta = 0.848$ ).

Operations performance seems to be important according to SSCM practices (operations practices and supply integration).

The model related to social and environmental performance shows that these two dimensions have some dependence on SSCM

practices. This can suppose that these two levels of performance are related to other variables adopted here.

This analysis was the first level of our theoretical model of research and had to be completed in order to establish the final synergetic effect between variables.

Table 4 summarizes the second level of our research, devoted to the relationship between SSCM practices and social entrepreneurship.

**Table 4.** Regression of SSCM Practices on Social Entrepreneurship

Sustainable Supply Chain Management practices	Objective of Social Entrepreneurship $\beta$	Aspects of Social Entrepreneurship $\beta$
Environmental management practices	.792***	.422***
Socially inclusive practices	.689***	.563***
Operations practices	.567***	.362***
Supply chain integration	.881***	.389***
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>.591</b>	<b>.421</b>
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>.571</b>	<b>.406</b>
<b>F</b>	<b>40.583</b>	<b>32.589***</b>

Significance Level

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

In this case, SSCM practices are related to the objectives of social entrepreneurship - 59% compared to 41% for aspects. Supply chain integration as an SSCM practice is the most important with  $\beta = 0.88$ .

It is important to remember that aspects are the creation and sustainability of social value, according to limited resources, to maximize outcomes and develop continuous learning. SSCM practices are not strongly related to these aspects. In other words, social value, managing resources with higher outcomes and continuous learning need more than SSCM practices to be achieved.

However, objectives related to social entrepreneurship are based on SSCM practices. The differences as shown in Table 4 reinforce the idea according to which SSCM practitioners are able to recognize and pursue new opportunities, to change and to adapt their environment to the need of their organization, to innovate and to measure organizational contribution.

The third and final level of our analysis is related to the effect of SSCM performance on social entrepreneurship.

**Table 5.** Regression of SSCM Performance on Social Entrepreneurship

SSCM performance	Objective of Social Entrepreneurship $\beta$	Aspects of Social Entrepreneurship $\beta$
Environmental Performance	.721***	.321***
Social Performance	.698***	.683***
Operations Performance	.453***	.411***
Competitiveness	.661***	.648***
R <sup>2</sup>	.588	.422
Adjusted R <sup>2</sup>	.571	.410
F	38.956	36.323***

Significance Level

\*\*p<0.01

\*\*\*p<0.001

Here, social entrepreneurship objectives lead with an explicative model  $R^2 = 0.588$ . Environmental performance is the most important factor for objectives ( $\beta = 0.721$ ). For the rest of the practices, the level is approximately the same. Social performance is important for both the objectives and aspects of social entrepreneurship.

The results of our research show clearly that social entrepreneurship is a bidimensional concept which needs much more than a package of practices to be developed. In addition, our research

can be considered a contribution to the conceptual research on SSCM practices and social entrepreneurship. Some aspects treated here must be examined in more detail to be beneficial. Our model must be completed by other variables to serve social entrepreneurship, an extra information is needed to identify control variables which can ameliorate our model if research.

## Conclusion

There is a consensus about the importance of sustainability at local and global levels. The findings here relate to the conclusion of Zailani et al. (2012, p. 338), that "sustainable supply chain management could be a good means to extend the responsibility and the performance of business organizations from being reactive [...] to proactively assuming full responsibility for their products". This study shows that SSCM practices can stimulate operations performance and competitiveness. These dimensions depends differently on environmental management practices and this finding is in alignment with the strategic plan of Saudi Arabia 2030.

The main contribution of this paper is its different levels of analysis based on SSCM practices. In other words, the impact of these practices is analyzed on organizations (in terms of performance) and on society (in terms of social entrepreneurship).

This study has managerial implications for firms on the implementation of sustainable development in Saudian SMEs . First, the adoption of social goals across social business can improve sustainable performance. This is why SMEs should focus on the development of SSCM practices for sustainable performance with a minimum of charges. Second, the managers in SMEs should admit that the development of sustainable performance is a process which is based on the internal management of SSCM practices and should

strengthen the coordination between internal and external management of SCM. Finally, we can confirm that SSCM is a performant tool for the development of economic, social and environmental performance if it is applicated in the right way on a social business across a social entrepreneurship process. An effective SSCM system must be defined, adopted and stimulated by governance effort.

We can conclude that SSCM practices represent an interesting area of research due to their positive effect (internal and external), but they must be assisted by other variables or processes to generate positive and general benefits.



**List of abbreviations**

**SSCM:** Sustainable Supply Chain Management

**TQM:** Total Quality Management

**SCM:** Supply Chain Management

**CSR:** Corporate Social Responsibility

**GSCM:** Green Supply Chain Management

**OP:** Operations Practices

**Declarations**

- **Availability of data and material:** The datasets used and/or analyzed during the current study are available from the corresponding author on reasonable request.
- **Funding:** theatrical funding – hypothesis- empirical findings – results and conclusion.
- **Acknowledgements:** Not applicable.

## References

- Baliga, R., Raut, R. and Kamble, S. (2019)**, "The effect of motivators, supply, and lean management on sustainable supply chain management practices and performance: Systematic literature review and modeling", [Benchmarking: An International Journal](#), 27 ( 1), pp. 347-381. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/BIJ-01-2019-0004>
- Cagliano, R., Caniato, F., and Spina, G. (2006)**. The linkage between supply chain integration and manufacturing improvement programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3), 282-299.
- Carter, C.R. and Rogers, D.S. (2008)**, "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", [International Journal of Physical Distribution & Logistics Management](#), Vol. 38 No. 5, pp. 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004)**. Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119.
- Craig et al., 2008
- Das, D. (2017)**. Development and validation of a scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance, *Journal of Cleaner Production* 164:1344-1362
- Esfahbodi, A., Zhang, Y., and Watson, G. (2016)**. Sustainable supply chain management in emerging economies: Trade-offs between environmental and cost performance. *International Journal of Production Economics*, 181, 350–366.

- Giddings, B., Hopwood, B., O'Brien, G. (2002).** Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10, 187–196.
- González-Benito, J. (2005).** A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 222-241.
- Gupta, S., Palsule-Desai, Omkar D. (2011).** Sustainable supply chain management: review and research opportunities. *IIMB Management Review*, 23(4), 234-245.
- Hall et al. (2012).
- Harms, D., Hansen, E. G., Schaltegger, S. (2013).** Strategies in sustainable chain management: an empirical investigation of large German companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 20(4), 205-218.
- Hart, S. (1995).** A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.
- Huising, D. (2008).** Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue (Editorial). *Journal of Clean. Production*, 16, 1545-1551.
- Kaynak, H. (2003).** The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Klassen, R.D. and Whybark, D.C. (1999).** Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies. *Decision Sciences*, 30(3), 601-631.
- Lehmann-Ortega. (2008).
- Li, S., Rao, S.S., Raghu-Nathan, T.S., Raghu-Nathan, B. (2005).** Development and validation of a measuring instrument for

- studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
- Lii, P. and Kuo, Fang-I. (2016).** Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production and Economy*, 174, 142-155.
- Lu, Rainy X.A., Lee, Peter K.C., Cheng, T.C.E. (2012).** Socially responsible supplier development: construct development and measurement validation. *International Journal of Production and Economy*, 140(1), 160-167.
- Markman, G.D., Krause, D. (2016).** Theory building surrounding sustainable supply chain management: assessing what we know, exploring where to go (Special topic forum). *Journal of Supply Chain Management*, 3-10.
- Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., Dubey, R. (2016a).** Supply chain social sustainability for developing nations: evidence from India. *Resources, Conservation & Recycling*, 111, 42-52.
- Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Childe, S.J. (2016b).** Social sustainability in the supply chain: construct development and measurement validation. *Ecological monitoring*, 71, 270-279.
- Marshall et al. (2015)
- Mathieu, A. (2005).** Développement durable et entreprises: du concept à la typologie, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Matos, S. and Hall, J. (2007).** Integrating sustainable development in the supply chain: the case of life cycle assessment in oil & gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25, 1083–1102.

- Pagell, M. and Shevchenko, A. (2014)**, “Why research in sustainable supply chain management should have no future”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50 No. 1, pp. 44-55.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006)**. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011)**. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011.
- Pomerantz, M. (2003)**. The business of social entrepreneurship in a down economy. In *business*, 25(3), 25-30.
- Power, D. (2005)**. Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management International Journal*, 10(4), 252-263.
- Pullman, M. E., & Maloni, M. J. et al. (2009)**. Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 38-54. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03175.x>
- Ramos, T.R.P.; Gomes, M.I.; Barbosa-Póvoa, A.P. (2014)**. Planning a sustainable reverse logistics system: Balancing costs with environmental and social concerns. *Omega* 2014, 48, 60–74.
- Rao, P., Singh, A.K., Castillo, O.L.O., Intal Jr., P.S., Sajid, A. (2009)**. A metric for corporate environmental indicators...for small and medium enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 14-31.
- Roberts, D. and Woods, C. (2005)**. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 45–51

- Seuring, S and Müller, M. (2008).** From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *J. Clean. Prod.* 2008, 16, 1699–1710.
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P. and Saeidi, S.A. (2015).** How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(1), 341-350.
- Swanson, D., Goel, L., Francisco, K. and Stock, J. (2018),** “An analysis of supply chain management research by topic”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 100-116.
- Tan, K.C., Kannan, V.J., Handfield, R.B., Ghosh, S. (1999).** Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(10), 1034-1052.
- Ullah, I.; Narain, R.; Singh, A. (2015),** Supply Chain Management Practices in SMEs of India: Some Managerial Lessons from Large Enterprises. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 2, 1176–1196.
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R. (2003).** The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21, 523–539.
- Wagner, B.A.; Fillis, I.; Johansson, U. (2003),** E-business and e-supply strategy in small and medium sized businesses (SMEs). *Supply Chain Management*, 8, 343–354
- Yang, Chen-Lung, Lin, S.P., Chan, Y.H., Sheu, C. (2010).** Mediated effect of environmental management on manufacturing

- competitiveness: an empirical study. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 210-220.
- Yang, M.G., Hong, P., Modi, S.M. (2011).** Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: an empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251-261.
- Zhu, Q. and Sarkis, J. (2004).** Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises, *Journal of Operations Management*, 22, 265-289.
- Zhu, Q. and Zhang, Q. (2015).** Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: the Chinese context. *Journal of Clean. Production*, 100, 315-324.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K.H. (2008).** Confirmation of measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*. 111(2), 261-273.
- Zhu, Q., Liu, J., Lai, K.H. (2016).** Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171(3), 417-426.

### **Figure title and legend**

**Figure 1.** Sustainable Supply Chain Management (Craig et al., 2008)

**Figure 2.** Hypothesis

**Figure 3.** Main results of our research

