

# رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (64) آذار (مارس) 2022





# رماح

## للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتأسيس العلوم / السودان

العدد 64 آذار (مارس) 2022

الورقي ISSN : 2392- 5418

الإلكتروني 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 : بروفيسور أبكر عبدالبينات ادم

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

نائب مدير تحرير المجلة : د. ماجدة خلف السبوع

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	دكتور بريير سعد الدين الشيخ السماني (امين الشؤون العلمية رئيسا)
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	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
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

أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس	جامعة عين شمس	مصر
أ.د. رامز طنبور	جامعة جنان	لبنان
د. محمد الطيب	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي	جامعة القصيم	السعودية
أ.د. وائل جبريل	جامعة عمر المختار	ليبيا
د. خديجة عبد الكريم خيرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
أ.د. عماد الصعيدي	مركز رماح	الأردن
أ.د. سمير البرغوثي	جامعة الفلاح	الإمارات العربية المتحدة
أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو	جامعتي حائل / نواكشوط	موريتانيا
د. جمال محمد البشرى	جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم	السودان
أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع	جامعة شقراء	السعودية

## شروط النشر

- 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 مسافة 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 التهميش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستههاد 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:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.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 ?](http://isindexing.com/isi/journaldetails.php)
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع : [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHS الالمانية 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 [http// www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)
- قاعدة ASKZED على الموقع : [http//www.ASKZED.com](http://www.ASKZED.com)
- قاعدة معرفة على الموقع : [http//www.maarifa.com](http://www.maarifa.com)
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي : [http//www.theleambook.com](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  
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



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

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the  
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب  
الأمين العام

Ref.

Date \_\_\_\_\_

الرقم ع.د / ٦٧٣

التاريخ

الموافق ١١ / ١٩ / ٢٠٢٢ م

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> :

وهذه 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 تمهيداً لتقديمها للحصول على تصنيف سكوبس الدولي.

يأتي 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 طابق ١١٩٤٧ عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، هاتف ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٤٨ ، فاكس ٠٠٩٦٢-٦-٥٠٦٢٠٥١ ، بريقياً : 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.aaru.edu.jo



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي  
قاعدة البيانات العربية الرقمية

Arcif  
Analytics

التاريخ: 2019-10-14

الرقم: ARCIF 19/317

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

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

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسیف - ARCIF)، 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 "ارسیف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذى يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب اسيا (الإسكوا)، مكتبة الإسكندرية، 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 "ارسیف 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 "ارسیف Arcif" فى تقرير عام ٢٠١٩.

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

و كان معامل "ارسیف Arcif" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠.٠٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل ارسیف فى تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربى كان (٠.٠١٣٩)، 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 الاجتماعى، وكذلك الإشارة فى النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "ارسیف Arcif" الخاص بمجلتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

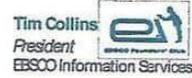
أ.د. سامى الخزندار  
رئيس مبادرة معامل التأثير  
"ارسیف Arcif"



+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

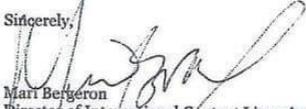
- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

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  
Phone: (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)





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 'Publication Details For "REMAH Journal"'. The details include:

- Title: REMAH Journal
- ISSN: 2392-5416
- 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: 08/01/2015 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

On the right side, there are links for 'All Issues', '+2016', and '+2015'. A 'Share' button is also visible.

<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- Lughnat 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- Lughnat 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

التاريخ: 2021/09/28

الرقم: L21/289 ARCIF

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

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسياف - 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 الإسكندرية، قاعدة بيانات معرفة، جمعية المكتبات المتخصصة العالمية/ فرع الخليج). بالإضافة لجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "ارسياف Arcif" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (5100) عنوان مجلة عربية علمية أوبحثية 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 "ارسياف Arcif" في تقرير عام 2021 .

ويسرنا تهنئكم وإعلامكم بأن **مجلة رماح للبحوث والدراسات** الصادرة عن **مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن** قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "ارسياف 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 "ارسياف 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 ارسياف 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 "ارسياف Arcif" الخاص بمجلتكم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار  
رئيس مبادرة معامل التأثير  
" ارسياف 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) - arabimpactfactor.com X بيانات المجلة X arabimpactfactor.com/pages/getthi X +

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

 Arab Impact Factor  
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية

ISSN: ادخل اسم المجلة او رقم

Admin Panel القائمة التقارير الفجلات الصفحة الرئيسية تسجيل الخروج

تقرير رماح للبحوث والدراسات لعام 2021

Research and Development of Human Recourses Center (REMAH)	اسم المجلة بالانجليزية
2392-5418	ISSN
 الاردن	الدولة
2.56	معامل التأثير
<a href="#">اضغط هنا</a>	اصدارات المجلة

Windows Taskbar: 10:58 ص ٢٠٢١/٠٧/١٧



## افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رماح للبحوث والدراسات/الأردن وفقاً 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 وتناصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصدور العدد (64) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباختراق مذهل انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (64) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر، الكويت، السودان، فلسطين... 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](http://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.  
أمليين 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	الهيئة الاستشارية للمجلة
7	شروط النشر
8	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
17	افتتاحية العدد
19	فهرس المحتويات
23	<p>درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم</p> <p>مجد جمال شواهنة</p> <p>جامعة عمان العربية- الأردن</p> <p>د. بسام عمر غانم</p> <p>جامعة عمان العربية- الأردن</p>
51	<p>أثر برنامج تعليمي مقترح باستخدام استراتيجيات كليلر على تعليم فعالية الوثب الثلاثي في ألعاب القوى وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى طلاب كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين</p> <p>عمر فيصل علي محاسنه</p> <p>معلم في مديرية التربية والتعليم- طوباس ، محاضر في الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين</p> <p>إسماعيل أحمد يوسف زكارنة</p> <p>رئيس قسم التدريب الرياضي العسكري- الكلية المتوسطة للدراسات الأمنية- جامعة الاستقلال- فلسطين</p> <p>نائله بالي</p> <p>جامعة منوبة - تونس</p>

79	فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة - دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية الباحثة أسماء عبد الوكيل السلمي الدكتورة راوية رضا عبيد جدة - المملكة العربية السعودية
133	تحليل أبعاد المشكلات السكانية الاجتماعية - الاقتصادية في اليمن الأستاذ المشارك الدكتور: جمال أحمد محمد عوض قسم الجغرافيا بكلية الآداب - جامعة عدن
163	الضوابط القانونية للدفع بعدم دستورية القوانين في الأردن احمد ابراهيم الكفاوين
195	أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية د. علاء عبد المجيد مصطفى الأعر
251	تحليل الخطاب البصري رواية نساء بأقفال لهيفاء بيطار أنموذجا د. مريم طه عفانت أستاذ الأدب والنقد المشارك كلية الآداب والعلوم الإنسانية / قسم اللغة العربية جامعة طيبة / فرع ينبع المملكة العربية السعودية
269	العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة دراسة ميدانية من وجهة نظر طلاب جامعة الأزهر غزة الدكتور: مروان عدنان قاسم أستاذ مساعد . علم الاجتماع - قسم علم الاجتماع جامعة الأقصى / كلية الآداب والعلوم الإنسانية / قسم علم الاجتماع فلسطين

305	استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية: استراتيجية الإستقطاب متغيرا وسيطا د. مؤيد أحمد يوسف الضمور
355	أسباب قلّة إقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود على البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني بالجامعة عبدالله بن سعود الشمري
397	درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قصبة المفرق عن التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) الدكتورة/ خديجة خير الله عبد الرحمن العظامات قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية
427	أثر نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية د: رقية محمد محمد أحمد كركات أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد بالكلية التطبيقية- فرع خميس مشيط، أبها المملكة العربية السعودية
451	التسويق الداخلي واثره على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالسودان د/انتصار مقبول الجيلاني السيد جامعة الملك خالد - الكلية التطبيقية مجمع المحالة شطر الطالبات - المملكة العربية السعودية د/نهلة عبد القيوم عبد الرحمن جامعة جدة - كلية الاعمال - قسم ادارة الموارد البشرية المملكة العربية السعودية
473	أثر تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" في جودة الأرباح للشركات الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي سالم افليح فرحان الطراونة

493	<p>مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن وأساليبها مشاعل بنت حسن الوادعي جامعة الملك خالد - كلية العلوم والآداب بظهران الجنوب</p>
527	<p><b>The Importance of Organizational Change in the Jordanian Insurance Companies</b> Emad Hommoud Al-Shibli</p>

## درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم

مجد جمال شواهنة

جامعة عمان العربية - الأردن

د. بسام عمر غانم

جامعة عمان العربية - الأردن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وقما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول يتعلق بإدارة التنوع والثاني تعلق بمستوى النمو المهني وزعت على عينة بلغت (379) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة)، في حين جاء النمو المهني لدى المعلمين من وجهة نظرهم بشكل كلي بمستوى (مرتفع) كما وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة التنوع وفقاً لمتغيرات: الجنس، ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، والخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني وفقاً لمتغير الجنس في المجال المعرفي، ولصالح الإناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بينما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، النمو المهني، المعلمون، المديرون، المدارس الخاصة

## **The degree of diversity management practice and its relationship to Professional growth among private school teachers in the capital, Amman, from their point of view**

**Majd Jamal Shawahna**  
**Amman Arab University-Jordan**

**Dr. Bassam Omar Ghanem**  
**Amman Arab University-Jordan**

### **Abstract :**

This study aimed to find out the degree of practicing of diversity management and its relationship to professional growth among teachers of private schools in Amman, the capital city, from their point of view. The researchers adopted the correlative descriptive approach and developed a tool for data collection that consisted of two parts: the first related to diversity management and the second related to the level of professional growth distributed to a sample of (379) male and female teachers using the simple random method. The results showed that the degree of diversity management practice in private schools in Marka District from the teachers' point of view was (medium), while the professional growth of teachers from their point of view came at a totally (high) level. The results also showed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample members. On the degree to which private school principals practice diversity management according to the variables: gender, in favor of males, educational qualification and in favor of a bachelor's degree, and experience, in favor of less than 5 years While the results showed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample members about the level of professional growth according to the gender variable in the cognitive domain, in favor of females, and in favor of the educational qualification variable and in favor of graduate studies, while the results did not show the existence of statistically significant differences due to the variable years of experience, and also showed Results: There is a positive, statistically significant correlation between the degree of diversity management practice and the level of professional growth of private school teachers in the capital, Amman, from their point of view.

**Keywords :** diversity management, professional growth teachers, administrators, private school



## المقدمة

يُنظر إلى التنوع في كل ما يخص القوى البشرية على أنه أمر طبيعي، وهو شائع في المؤسسات التربوية على اختلافها، ويشير بشكل عام إلى التباين والفروقات بين الافراد العاملين في خبراتهم ومهاراتهم وأساليب تفكيرهم، ويحقق استثمار هذا التنوع وتوظيفه بالشكل الصحيح ميزة ايجابية كبرى للمؤسسات، وللعاملين فيها، إضافة إلى أنه يتوافق مع المطالبات الكثيرة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر؛ من هنا يلزم إدارته بشكل تتمثل فيه المساواة والعدالة، ونقله من مسبب للصراعات إلى محفز على الابداع ومحرك له وتبادل الخبرات المتنوعة بين العاملين بما يؤثر إيجاباً في نموهم المهني ويدفع به نحو الاستمرارية بما يتوافق مع المستجدات في الأعمال والفعاليات التربوية المختلفة، وهذا يقود إلى التكيف مع التنوع داخل المؤسسة، من خلال المراجعة المستمرة للسياسات واللوائح والاجراءات التي تنظم العمل بين الافراد في شتى كفاءاتهم وقدراتهم.

ويرى (صالح العامري 2016) أن التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الفردية الموجودة بين العاملين وتقدرها، وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، وتعمل على استكشاف الفروق في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر، وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها. وقد ازداد الاهتمام بالتنوع في المؤسسات التعليمية لتمكينها من تقديم خدمات متميزة للمتعاملين معها، والحفاظ على القدرة التنافسية فيها، إضافة إلى الاستفادة من التنوع بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً، وقد استخدمت إدارة التنوع كاتجاه تنظيمي معاصر في معظم دول العالم المتقدم، لتحسين الموارد البشرية وتنميتها، وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة (عزام أحمد، 2017).

أن التنوع هو وجود مزيج من السمات (Nair , Vohra, 2015) وأوضح نير وفوهررا المختلفة للأشخاص داخل مؤسسة العمل إذ يختلفون في كيفية تفكيرهم، وفي مشاعرهم، وسلوكياتهم في العمل، ومستوى أداءهم ، ورضاهم، وتقدمهم في المؤسسة. فيما يشير (احمد العنزي 2018) بأنه تنوع خصائص القوى العاملة وسماتهم، من حيث: الأصل القومي والدين والعمر والجنس والثقافة والبيئة وغيرها التي تميز القوى العاملة داخل المؤسسة من حيث تعدد سماتهم.

وقد بين (أيهم الصباغ 2011) أن المنظمات المعاصرة هي التي تحترم الاختلافات والتنوع وتستفيد من المهارات والخبرات المتنوعة التي يمتلكها الموظفون في المؤسسات المختلفة؛ بحيث يعملوا على توظيف التباين للولوج إلى أفكار جديدة ومبتكرة؛ وهذا يساهم في تحقيق أهدافها بسرعة، ويمنحها ميزات تنافسية قياساً بغيرها، ويتحقق ذلك بمزيد من اجتذاب الموهوبين في المجالات المختلفة.

إدارة التنوع بأنها عملية؛ تخطيط وتوجيه وتنظيم وتطبيق جميع (Dike، 2013) ويعرف دايك السمات الإدارية الشاملة لتطوير بيئة تنظيمية تضم جميع العاملين؛ حيث يمكن لهم بغض النظر عن أوجه التشابه أو الاختلاف بينهم أن يساهموا بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

بأنها عملية تهدف إلى إنشاء بيئة عمل يتم فيها (Kurtulmuş, 2016) بينما يرى كورتولمز تقييم الاختلافات والتشابهات بين الأفراد، وحماية هذه البيئة التي تم إنشاؤها مع زيادة إمكانات الأفراد للوصول بمساهماتهم إلى أقصى مستوى فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويرى الباحثان أن إدارة التنوع هي عبارة عن أحد أشكال الإدارة والقيادة التي يمارسها المديرون داخل المؤسسات، وهي استراتيجية تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد العاملين فيها بما يحقق العدالة بينهم، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والتطوير المستمر لها للمؤسسة داخلها المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن المعروف أن قضية إعداد المعلم وتنميته مهنيًا ليست قضية حديثة أو ثانوية، ولكنها قضية مصيرية تملئها تطورات الحياة، والتحديات والتحديات المهمة فيها من أجل الارتقاء بمهنة التعليم، وهذا ما كان أشارت إليه ( دينا احمد 2007) بأن التغييرات الحديثة في العالم فرضت على الدول إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد المعلم وتدريبه بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية؛ وذلك استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بهذه التغييرات والتكيف معها؛ وذلك دعمًا لمكانة هذه المهنة، وتمكينًا للمعلم من القيام برسائله الحقيقية في المجتمع، وفقًا للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث فيه.

ويرى ( نجم الدين نصر 2004) أن تطوير التعليم يعتمد على مستوى النمو المهني للمعلمين، وأن ما يتحقق من تطوير ونمو لمعلومات المعلم ومهاراته ينعكس على تعليم الطالب

ونموه وتطوره، وتعد التنمية المهنية من الاستراتيجيات المطلوبة لتغلب النظم التعليمية على مشكلاته، والاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات، ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا والمعرفة؛ فمن خلالها يتم تحديث معارف المعلمين وصقل خبراتهم ومهاراتهم المهنية، كما ينظر للتنمية المهنية بأنها ضرورة لرفع كفايات بعض المعلمين الذين التحقوا بالمهنة دون إعداد كافٍ؛ لمواجهة أوجه القصور في برامج الإعداد بكليات التربية حيث درسوا وبالتالي رفع مستوى الاداء بما يسهم في تطوير العملية التربوية، خاصة بعد أن اتسع مفهوم النمو المهني للمعلمين وأصبح يعرف بأنه كل الطرق والإجراءات التي تعمل على الارتقاء في أداء المعلمين وتحسينه.

وقد تتبع الباحثان مصطلح النمو المهني في عدد من الكتب والمراجع فوجدوا تعريفات عدة له منها (محمد مدبولي 2002) عرفه بأنه زيادة فعالية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفاياتهم الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية، واستثمار كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المرجوة. أما (خالد الأحمد 2005) فقد عرفه بأنه عبارة عن تنمية الكفايات التربوية للمعلمين عن طريق تسخير مجموعة من المهارات والخبرات التي تنطلق من برامج إعداد المعلمين، ورفع الطاقة الإنتاجية إلى الحد الأقصى لهم؛ من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكيفي والتقويم المستمر؛ لتأهيلهم لمواجهة ما سيحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجال تخصصهم.

وتم تعريف النمو المهني بأنه تنمية قدرات المعلمين وإنعاش معلوماتهم بتسليط الضوء على مجموعة من الدورات والدروس التدريبية بشكل منظم؛ بحيث تشكل فرصاً مستقبلية لهم وتعزز تطورهم المهني، بالاعتماد على عدد من المرتكزات، كالبحث عن تحديات جديدة لتطوير مهاراتهم وتعزيزها، والخروج من (Smith, 2017) الاعتماد على الذات.

ويرى الباحثان أن النمو المهني؛ هو أداء المعلم لواجباته بكفاءة عالية وإيجابية عن طريق تطوير أدائه سواء من الجانب السلوكي أو من الجانب المعرفي؛ بواسطة برامج التدريب المختلفة، ومواكبة التطورات التربوية في ميدان العمل بشكل مستمر، بحيث ينعكس هذا التطور على التلاميذ بشكل خاص، وعلى العملية التربوية بشكل عام.

في ظل ما سبق تقديمه، ونظراً للتغيرات التي يشهدها المجتمع، وإلى ما تكون لدى الباحثان من قناعة بأهمية إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية وانعكاسها على النمو المهني للمعلمين فيها، واعتماداً على ما لمسهُ الباحثان نتيجة عملهما حيث رأوا أن هناك خلط في مفهوم إدارة التنوع لدى المديرين والمعلمين يتمثل في الممارسات الإدارية التي تتعارض مع مفهوم هذه الإدارة، كإحباطة، وعدم المساواة والعدالة، الذي انعكس على ضعف تفاعلات المعلمين واهتماماتهم لقلّة التشجيع والحوافز التي تدفع لإظهار مهاراتهم وقدراتهم ومما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو تعرف درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على استجاباتهم

### أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) حول مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة، والنمو المهني لدى معلمي هذه المدارس في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟  
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين: الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية على النحو الآتي:  
أولاً. الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تتطرق إليه، وهو درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، وهو من المواضيع المهمة في العصر الحديث، نظراً للتغيرات المستمرة في المجتمع، والتطورات الثقافية المتنوعة فيه؛ إذ يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول هذا الموضوع، وتمد المعنيين بمعارف أكثر حوله تساعدهم على الاستفادة من المساهمات التي يمكن الحصول عليها من إدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم.

ثانياً. الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم، وإدارة التعليم الخاص من خلال تزويدهم بالمعلومات التي ستكشف عنها نتائجها حول إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء ما تتضمنه فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض، كما أن الكشف عن مستوى النمو المهني للمعلمين الذي أبرزته النتائج سيفيد المعنيين في الوزارة، وقطاع التعليم الخاص، والمؤسسات التربوية التابعة لها في وضع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة بتحسين أوضاعهم وزيادة الاهتمام بنموهم المهني؛ بما يسهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

1. الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العملي وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

3. سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغيرات التابعة

1. تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلميها في لواء ماركا.

2. تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة، وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي تلك المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان - الأردن.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2020)

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان - الأردن.

محددات الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء صدق وثبات الأدوات التي تم اعتمادها والخصائص السيكومترية لها.

التعريفات الإجرائية

إدارة التنوع : العملية التي يتم من خلالها إدارة الاختلافات بين جميع أفراد مجتمع المؤسسة من خلال ممارسات داعمة تعمل على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وتوفير البيئة المناسبة لهم، والعمل على تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع (أحمد 2017).

ويعرفها الباحثان اجرائياً بأنها: مجموعة الوظائف الإدارية التي تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يقوم بها مديرو المدارس في لواء ماركا من العاصمة عمان لإدارة القوى البشرية في مدارسهم، مراعين في ذلك أوجه التشابه والاختلاف والتنوع بينهم؛ للاستفادة من هذا التنوع وتوظيفه بما يسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بأفضل جودة ممكنة، ويكفل لها تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستمر.

النمو المهني للمعلم: هو عملية التطوير والارتقاء بأداء المعلمين؛ عن طريق مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي قد تكون طويلة أو قصيرة المدى، بحيث أن تطوير مهارات المعلم يسهم في تطوير فلسفته التربوية ورؤيته؛ وهذا يسهم في تطوير العملية التعليمية ونقلها من داخل حدود التدريس إلى الواقع الخارجي (النصيرات، 2017).

ويعرفه الباحثان اجرائياً بأنه تطوير للقدرات المعرفية والمهارية لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان، واحداث تغييرات تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم؛ لجعلها لائقة لأداء مهماتهم التربوية في أعلى درجة ممكنة، بما يتوافق مع المستجدات التربوية المعاصرة. ويقاس بمستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أدواتها التي تم تطويرها لتحقيق أهدافها.

والذي أعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية

#### الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع

البحث وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى سكر (2019) دراسة هدفت إلى أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة على مستوى الايجابية لدى العاملين بجامعة الاقصى بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (242) من العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة الأقصى، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات

أفراد العينة لمتوسطات درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية تعزى لأي متغير من متغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

وقام الربابعة والليمون (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الكشف عن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (350) عضو هيئة تدريس وأشارت النتائج أن تصورات المفوضين لفقرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، وتصوراتهم نحو تحقيق الريادة بأبعادها جاءت كلها بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في هذه الجامعات.

وهدف دراسة كوكيز وجيمويانيس (Koukis., Jimoyiannis, 2019) إلى إعداد تقرير عن دراسة تتعلق بدورة مفتوحة على الانترنت مصممة لدعم معلمي اللغة اليونانية في مدارس التعليم الثانوي من أجل تنفيذ أنشطة الكتابة التعاونية باستخدام محرر مستندات جوجل في فصولهم الدراسية، ولجمع البيانات قام الباحثان بجمع معلومات حول مشاركة المعلمين في المنتدى، ووزعوا عليهم استبانة تضمنت بيانات كمية ونوعية للإجابة عنها، تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة للغة اليونانية تم اشراكهم في الدورة المذكورة، أظهرت النتائج أن المشاركين رأوا أن مضمونها ساهم في تعزيز معارفهم التربوية، وتحسين ممارساتهم في الصفوف الدراسية، وزيادة نموهم المهني بشكل مستمر، ورأوا أن الدورات الناجحة للتطوير المهني للمعلم على الانترنت يجب أن يرتبط محتواها بالممارسات التعليمية الواقعية، وتكون ذات أهداف محددة، وتعزز التعليم التعاوني، وتعليم الأقران.

وأجرت مهدي (2018) دراسة هدفت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (287) معلماً ومعلمة ، أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التنوع في قطاع غزة جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التنوع تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، فيما لم تظهر الفروق في ذلك تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.



وأجرى الفجام، والمنصوري، والدويلة (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع النمو المهني لملي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وأهم أنشطته ومصادر النمو المهني ومعوقاته من وجهة نظرهم، وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (115) معلماً ومعلمة من عدة مناطق في الكويت. أبرزت النتائج أن استجابات أفراد العينة على محور أنشطة النمو المهني جاءت بدرجة عالية، وأنهم رأوا أن المصادر الخاصة بالنمو المهني لتدريس المواد عالية التوفر والتأثير، مع وجود تأثير كبير للمعوقات الخاصة بالنمو المهني، ولم تظهر النتائج فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور الأداة تعزى لمتغير الخبرة.

وقامت عطيان (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني من جهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة وزعتها على عينة بلغت (250) مديراً ومديرة، ومشرفاً ومشرفة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني ومجالاته جاءت متوسطة، وترتبت المجالات حسب نتائجها كالتالي: الأنشطة التربوية للمعلمين، ثم أساليب التدريس، فالأنشطة الطلابية، والتدريب والتأهيل، وجاء آخرًا مجال الرحلات العلمية.

وأجرى سايلك وبولاتكان وسايك (Saylik, Polatcan, Saylik, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومعلميها نحو إدارة التنوع، واحترامه من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (42) مديراً و(278) معلماً أظهرت النتائج أن أفراد العينة يحترمون التنوع، ويرون أنه مصدر ثراء للمدرسة؛ ولذلك يظهرون مواقف وسلوكيات إيجابية اتجاهه، كما أن اتجاهاتهم نحو إدارة التنوع وسياساته وتطبيقاته إيجابية. وأظهرت النتائج وجود فروقات دالة احصائياً في اتجاهات أفراد العينة نحو التنوع واحترامه تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدف دراسة العرموطي وحسن (2015) إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها؛ من خلال استطلاع

وجهاً نظر المنتمين منهم لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والمالية وعددهم (44) فرداً، وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع تبعاً لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي.

وأجرى أوردو (Ordu,2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى التنوع في المدارس الثانوية وإدارته ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج النوعي حيث تكونت عينة الدراسة من (9) معلمين استخدم معهم أسلوب المقابلة شبه المنظم، وأظهرت النتائج أن المعلمين رأوا أن المديرين لديهم اتجاهات إيجابية نحو التنوع، وأن التنوع يمكن أن يؤثر إيجاباً على الطلبة إذا تمت إدارته بشكل جيد، وتكون تأثيراته سلبية إن كانت إدارته سيئة.

وأجرت حمد (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وظفت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة أعدتها وطبقتها على عينة الدراسة التي بلغت (549) معلماً ومعلمة من تلك المدارس. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسات مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، مع وجود فروق في الاستجابات تعزى لمتغير الخبرة لصالح خمس سنوات فأقل، فيما لم تظهر فروق في الاستجابات دالة احصائياً تعزى لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي.

وقام عثمان، ودبوس، وتيم (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، وطوروا استبانة وزعوها على خمسة مجالات، هي: المناهج وطرق التدريس، وإدارة العملية التعليمية، والتواصل والعلاقات الإنسانية، والواجبات الذاتية نحو المعلم مهنيًا، والإشراف، وقد خلصت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق دالة احصائياً في استجابات الفئة المستهدفة تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق في استجاباتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا.

## التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء ما تم عرضه من بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحثان وجود تشابه واختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة؛ فقد تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وفي الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، عدا دراسة أوردو 2015 التي استخدم فيها المنهج النوعي والمقابلة لجمع البيانات ودراسة كوكيز وجيمويانيس (Kouki's, Jimoyiannis, 2019) التي استخدمت الاستبانة إضافة إلى جمع بيانات عن المشاركين من صفحات المنتدى. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكانها ومجتمعها (معلمو المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان في الأردن)، إضافة إلى تركيز الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى المعلمين المذكورين، كما تميزت الدراسة في أنها جاءت في ظل جائحة كورونا والتعليم عن بعد، لذا جاء تصميم أدواتها باستخدام تقنية الجوجل درايف Google Drive وتم توزيعها واستعادتها إلكترونياً.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في لواء ماركا في العاصمة الأردنية عمان، وعددهم (2845) معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020. وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	103
	أنثى	276
	المجموع	379
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214
	دراسات عليا	165
	المجموع	379

116	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
147	5 إلى أقل من 10 سنوات	
116	10 سنوات فأكثر	
379	المجموع	

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة تناولت الأولى: مستوى ممارسة إدارة التنوع حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: سكر (2019)، الربابعة والليمون (2018)، مهدي (2018) وتم توزيعها على مجالين اثنين: القيادة والممارسات الإدارية، والتواصل والبيئة الأمنة. أما الجزء الثاني المتعلق بمستوى النمو المهني للمعلمين فقد تم تطويره بالاستعانة بدراسة أحاندو (2014)، وخليل (2010) واشتمل على مجالين اثنين: الجانب المعرفي، والجانب السلوكي الحركي وقد اعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي للتقديرات وطريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة واستخدمت المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية: درجة منخفضة من (1.00 - 2.33)، درجة متوسطة من (2.34 - 3.67)، درجة مرتفعة من (3.86 - 5) وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة والتي تكونت من (54) فقرة ضم الجزء الأول المتعلق بممارسة إدارة التنوع (30) فقرة وضم الجزء الثاني المتعلق بمستوى النمو المهني للمعلمين (24) فقرة من خلال عرضها على (10) محكمين في مجال الأصول والإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية لإبداء رأيهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وعلى ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأئها من (55) فقرة وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه لجزء إدارة التنوع وبين الفقرة والاستبانة ككل وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال (0.79-0.87) و بين الفقرة والاستبانة ككل (0.75-0.85)، فيما تم حساب

معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه لجزء النمو المهني وبين الفقرة والاستبانة ككل وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال (0.71-0.86) و بين الفقرة والاستبانة ككل (0.65-0.82) وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتقدير الثبات بطريقتين : الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة؛ وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.90-0.91) لأداء إدارة التنوع وبلغ الثبات الكلي (0.93) ، أما أداة النمو المهني فقد تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.89-0.91) وبلغ الثبات الكلي (0.92) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة إدارة التنوع ما بين (0.90-0.95) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96) في حين تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة النمو المهني ما بين (0.92-0.96) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97)

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة إدارة التنوع ويوضح الجدول (2) هذه النتائج

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة

التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
2	1	التواصل والبيئة الأمانة	2.77	0.96	متوسطة
1	2	القيادة والممارسات الإدارية	2.68	1.00	متوسطة
إدارة التنوع ككل					
			2.72	0.95	متوسطة

يبين الجدول (2) أن درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.95) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء

ماركا للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (التواصل والبيئة الأمانة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (القيادة والممارسات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة ممارسة متوسطة أيضاً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين قد يكونوا غير ملمين بهذا النوع من الإدارة وما يتعلق بها من ممارسات بشكل كاف؛ فجاءت استجاباتهم متوسطة، إضافة إلى أن توزيع أداة الدراسة كان إلكترونياً في ظل جائحة كورونا التي كان قد مضى عليها وقتاً طويلاً، وأدت إلى غياب التعليم الوجيه وما يرافقه من وجود علاقات مباشرة بين الإدارة والمعلمين؛ وهذه الظروف قد تكون أثرت على استجاباتهم. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة سكر (2019) والرابعة والليمون (2019) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهدي (2018) ودراسة (Saylik, Polatcan, Saylik, 2016) (Ordu, 2015) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت مرتفعة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة النمو المهني ويوضح الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى النمو المهني

لمعلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة	الرتبة	المجالات	التسلسل في الأداة
3.94	0.80	مرتفع	1	الجانب السلوكي المهاري	2
3.84	0.80	مرتفع	2	الجانب المعرفي	1
3.90	0.74	مرتفع			النمو المهني ككل

يبين الجدول (3) أن النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.74) وبشكل تفصيلي كان مستوى النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (الجانب السلوكي المهاري) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى نمو (مرتفع)، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الجانب المعرفي) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى نمو (مرتفع) أيضاً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن المعلمين في المدارس الخاصة يسعون دوماً إلى التحسين والتطوير المهني باستمرار حفاظاً على مراكزهم في هذه المدارس وعدم تعرضهم للاستغناء عنهم إذا قلَّ مستواهم المهني سواء في الجانب السلوك المهاري، أو الجانب المعرفي، كما أن المدارس الخاصة تسعى دوماً لعمل دورات وورش عمل لموظفيها - خاصة المعلمين - ليظلوا دوماً على اتصال مع كل جديد، خاصة أن التنافس بين هذه المدارس كبير جداً والكل يسعى إلى استقطاب الطلبة إلى مدرسته؛ ومن هنا فالمدارس تحرص عند الاعلان عن نفسها إلى ذكر مستويات معلميها في تخصصاتهم المختلفة، وهذا ما يبرر حرص المعلمين على السعي إلى التميز في المهنة. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع والتي بينت أن الاشتراك في الدورات التدريبية نتيجة (Jimoyiannis, 2019) يسهم في تطوير النمو المهني للمعلمين بشكل كبير، فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة عطيان (2016) التي أظهرت أن المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني جاءت متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الدرجة الكلية	التواصل والبيئة الأمتة	القيادة والممارسات الإدارية	المستويات	المتغيرات
3.03	3.07	3.00	المتوسط الحسابي	الجنس
0.86	0.87	0.93	الانحراف المعياري	
3.01	3.02	2.98	المتوسط الحسابي	أنثى
0.96	0.97	1.00	الانحراف المعياري	
2.99	3.03	2.95	المتوسط الحسابي	بكالوريوس

0.89	0.90	0.95	الانحراف المعياري	دراسات عليا	سنوات الخبرة
2.98	3.00	2.34	المتوسط الحسابي		
0.93	0.94	0.96	الانحراف المعياري		
3.13	3.18	3.09	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	
0.84	0.88	0.89	الانحراف المعياري	5 إلى أقل من 10 سنوات	
3.09	3.14	3.10	المتوسط الحسابي		
0.85	0.83	0.92	الانحراف المعياري		
2.65	2.69	2.62	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
1.05	1.05	1.08	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات الجدول (5) يبين هذه النتائج.

الجدول (5) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس

#### والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	التواصل والبيئة الأمانة	13.309	1	13.309	*17.633	0.000
	القيادة والممارسات الإدارية	12.316	1	12.316	*14.640	0.000
	الدرجة الكلية	12.777	1	12.777	*17.128	0.000
المؤهل العلمي	التواصل والبيئة الأمانة	3.769	1	3.769	*4.994	0.026
	القيادة والممارسات الإدارية	4.855	1	4.855	*5.771	0.017
سنوات الخبرة	الدرجة الكلية	4.329	1	4.329	*5.803	0.016
	التواصل والبيئة الأمانة	11.938	2	5.969	*7.909	0.000
	القيادة والممارسات الإدارية	10.542	2	5.271	*6.266	0.002
الخطأ	الدرجة الكلية	11.175	2	5.588	*7.490	0.001
	التواصل والبيئة الأمانة	277.000	367	0.755		
	القيادة والممارسات الإدارية	308.737	367	0.841		
الكلية	الدرجة الكلية	273.766	367	0.746		
	التواصل والبيئة الأمانة	352.987	378			
	القيادة والممارسات الإدارية	382.247	378			
	الدرجة الكلية	348.062	378			



يبين الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح الذكور، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض الوظائف من الأفضل أن يستلمها ذكور؛ بحيث تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أكثر من ملاءمتها للإناث، كما يمكن أن تسمح خصائص الذكور النفسية والجسمية والاجتماعية بأن يكونوا أكثر قدرة للتعامل مع الاختلافات، وحل المشكلات بما يناسبها.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح البكالوريوس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من المعلمين هم من حملة درجة البكالوريوس، كما أن التعامل مع التنوع واستخدامه لا يتطلب مؤهلاً علمياً عالياً.

كما ويبين الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع، باختلاف متغير الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات إدارة التنوع تبعاً لمتغير

#### سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التواصل والبيئة الأمانة	أقل من 5 سنوات	----	*0.683	*0.497
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	----	-----	-0.185
القيادة والممارسات الإدارية	أقل من 5 سنوات	-----	*0.677	*0.4731
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	-----	-----	-0.204

يبين الجدول (6) ما يلي:

1. كانت مصادر الفروق المتعلقة بمجال القيادة والممارسات الإدارية بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات) ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر، ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

2. كانت مصادر الفروق المتعلقة بمجال التواصل والبيئة الأمانة بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات) ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر، ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هؤلاء لم ينخرطوا في المهنة بشكل كامل ولم يتعرفوا على مشاكلها، فجاءت استجاباتهم وفقاً لما يروه ظاهرياً، خاصة وأنهم قريبوا عهد بالتعليم، ولم يمارسوه بشكل وجاهي لمدة طويلة في ظل جائحة كورونا. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة الربابعة، والليمون (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة سكر (2019) والعرموطي وحسن (2015) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لأي متغير من متغيرات الدراسة: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في استجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النمو المهني باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ويبين الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النمو المهني باختلاف

متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	المجال السلوكي المهاري	المجال المعرفي	إيجالات	المستويات	المتغيرات
3.69	3.73	3.64	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.77	0.79	0.86	الانحراف المعياري		
3.97	4.02	3.92	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.72	0.78	0.76	الانحراف المعياري		
3.76	3.80	3.72	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.80	0.86	0.83	الانحراف المعياري		
4.07	4.12	4.01	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.63	0.67	0.73	الانحراف المعياري		

3.13	3.18	3.09	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.84	0.88	0.89	الانحراف المعياري		
2.45	2.50	2.41	المتوسط الحسابي	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.85	0.83	0.92	الانحراف المعياري		
2.65	2.69	2.62	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
1.05	1.05	1.08	الانحراف المعياري		

يشير الجدول (7) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى النمو المهني باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	المجال المعرفي	2.453	1	2.453	4.060	.0450
	المجال السلوكي المهاري	2.157	1	2.157	3.709	56.00
	الدرجة الكلية	2.283	1	2.283	4.484	.0350
المؤهل العلمي	المجال المعرفي	2.909	1	2.909	4.814	.0290
	المجال السلوكي المهاري	3.802	1	3.802	6.539	.0110
	الدرجة الكلية	3.399	1	3.399	6.674	.0100
سنوات الخبرة	المجال المعرفي	1.499	2	1.499	1.241	.2900
	المجال السلوكي المهاري	2.969	2	2.969	2.554	.0790
	الدرجة الكلية	1.933	2	1.933	1.898	.1510
الخطأ	المجال المعرفي	221.751	367	0.604		
	المجال السلوكي المهاري	213.373	367	0.581		
	الدرجة الكلية	186.890	367	0.509		
الكلية	المجال المعرفي	244.007	378			
	المجال السلوكي المهاري	242.412	378			
	الدرجة الكلية	212.197	378			

يُظهر الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغير الجنس على المجال المعرفي

والدرجة الكلية ولصالح الإناث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه ربما قد يكون اهتمام الإناث أكثر من الذكور بضرورة تحسين النمو المهني لديهن، ورغبتهن بالبحث والمعرفة لصقل الشخصية قد يكون أعلى مما هو لدى الذكور، وذلك بسبب المسؤوليات الحياتية الكبيرة الملقاة على الذكور التي قد تكون عائقاً أمام التطور لديهم. كما يُظهر الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمو المهني باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح الدراسات العليا ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن حملة شهادات الدراسات العليا يطمحون إلى مزيد من التقدم؛ فهم يربطون بين الشهادة التي يحملونها وضرورة أن يكون مستوى نموهم المهني متناسباً معها، ثم إن شهادة الدراسات العليا خاصة إن كانت في مجال التخصص تعد من مظاهر السعي نحو النمو المهني. كما يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغير سنوات الخبرة ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النمو المهني يرتبط بالحاجات أكثر منه بسنوات الخبرة خاصة في ظل ظروف كالتى يعيشها العالم الآن والتي فرضتها جائحة كورونا وقد اتفقت النتيجة المتعلقة بالخبرة مع نتيجة دراسة الفجام، وآخرون (2017) التي لم تظهر نتائجها أي فروق في استجابات أفراد العينة في جميع محاور الأداة تعزى لمتغير الخبرة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو دور المدير في التنمية المهنية لهم تعزى لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي. واتفقت مع نتيجة دراسة عثمان وآخرون (2012) في عدم وجود فروق في استجابات المعلمين نحو دور المديرين في التنمية المهنية لهم تعزى لمتغير الجنس، وإن كانت اختلفت مع الدراسة الحالية في وجود فروق تعزى للخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وفاعلية التعلم عن بعد في جامعة عمان العربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الكلية	التواصل والبيئة الآمنة	القيادة والممارسات الإدارية	إدارة التنوع النمو المهني
0.49	0.51	0.47	المجال المعرفي
0.38	0.61	0.57	المجال السلوكي المهاري
0.57	0.59	0.64	الدرجة الكلية

❖❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.38 - 0.64) ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة إدارة التنوع من قبل مديري المدارس تؤدي دوراً إيجابياً في رفع مستوى النمو المهني لدى المعلمين، إذ أن هذه العلاقة تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس ارتفع مستوى النمو المهني للمعلمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وجود التنوع في المؤسسات التعليمية يسهم في تبادل الخبرات المعرفية بين المعلمين في المدارس بحكم التنوع الحاصل في هذه المؤسسات، إضافة إلى أن إدارة التنوع واعطاء فرص للأفراد ليبرزوا مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم في مؤسساتهم، تدفعهم إلى العمل على رفع مستوى النمو المهني لديهم.

## التوصيات

يوصي الباحثان في ضوء نتائج الدراسة بما يلي:

1. نشر ثقافة التنوع والاختلاف وحسن إدارتها في المدارس الخاصة في العاصمة عمان بشكل خاص، وبقية المدارس في الأردن بشكل عام
2. الحرص على عدم التمييز في معاملة المعلمين في المدارس تبعاً لأي تنوع أو اختلاف بينهم بغض النظر عن مصدر هذا التنوع.
3. ضرورة الاستمرار بزيادة رفع مستوى النمو المهني للمعلمين من خلال التطوير المستمر للمعلم وفق أحدث المستجدات بما ينعكس إيجاباً على أداءهم وانجازاتهم التعليمية.

## الخاتمة

يعد استخدام إدارة التنوع اتجاه تنظيمي معاصر في دول العالم المتقدم لتحسين وتنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة وتعنى إدارة التنوع بالأسلوب الذي يستخدم مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها وتغيير الثقافة التنظيمية وهي نهج واقعي وخطة للتغيير يتم من خلالها استثمار الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المؤسسات باعتبارها المصبات الأساسية التي عادة ما تلقي أو تتفاعل داخلها أنشطة البشر فهي عرضة بطبيعتها لتنوع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة من ورائها

## Conclusion :

The use of diversity management is a contemporary organizational trend in the developed world to improve and develop human resources and meet needs through organizing various educational and training programs. Human differences and their diversity to increase the efficiency of the individual's work and improve his skills and performance by focusing on careful planning in dealing with the sources of diversity in institutions as the main downfalls that human activities usually receive or interact within. Behind her

## قائمة المصادر والمراجع

1. أّاحندوا ، سيسي (2014) *احتياجات النمو المهني المستدام لعلمي المرحلة الثانوية بالمدارس العربية في بوركينا فاسو من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض
2. أّاحمد ، عزام (2017) *دراسة مقارنة لأليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وامكانية الإفادة منها في مصر*، مجلة الإدارة التربوية، 16، 293-388.
3. الأّاحمد، خالد(2005). *تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب*، العين : دار الكتاب الجامعي.
4. أّاحمد، دينا (2007). *الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة*، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
5. حمد، الهام (2014). *درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
6. خليل ، شيماء (2010) *واقع برامج التنميو المهنية عن بعد لعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا ، مصر
7. الربابعة، فاطمة والليمون، عودة(2019) *ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(113)، 221-251.
8. سكر، ناجي (2019) *أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها - نموذج انحدار خطي مقترح- مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية*. 27 (6) 145-173
9. الصباغ، أيهم(2011). *إدارة التنوع حلول ناجعة لكل التحديات اليومية*، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع
10. العامري، صالح (2016). *إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى مستخرج في أيلول 2020* <http://www.aleq.com>
11. عثمان، علّان ودبوس، محمد وتيم، حسن(2012) *دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، دراسات: العلوم التربوية*. 39 (1)

12. العرموطي، أيمن وحسن، مدثر(2015). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية 205(16)، 1-23.
13. عطيان، فاطمة (2016). دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين نموهم المهني من وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
14. العنزي، أحمد حمدان(2018). أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
15. الفجام، حسن والمنصوري، مشعل والدويلة، عبد الرحمن(2017). واقع النمو المهني لعلّمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، 1، (176)، 583-615.
16. مدبولي، محمد عبد الخالق(2002). التنمية المهنية للمعلمين. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
17. مهدي، وفاء حسين(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. نصر، نجم الدين نصر(2004). "التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية (46)، 273\_325.
19. النصيرات، صالح(2017). التطوير المهني للمعلم على أساس معايير المناهج وكفايات التعليم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية

1. Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organizations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business, ARCAD A
2. Koukis, N., Jimoyiannis (2019). Moocs for Teacher Professional Development: Exploring Teachers' Perceptions and Achievement, *Interactive Technology and Smart Education*, 16(1), 74-91
3. Kurtulmuş, M (2016) The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302



4. Nair, N, Vohra, N. (2015). *Diversity And Inclusion At The Workplace: A Review Of Research And Perspectives*, Unpublished Dissertation, Indian Institute Of Management Ahmedabad: India
5. Ordu, A (2015) Diversity in High Schools And Diversity Management: A Qualitative Study, *Academic Journals*, 10(7), 839- 849.
6. Saylik, A, Polatcan, M, & Saylik, N (2016). Diversity Management and Respect for Diversity at Schools, *International Journal of Progressive Education*, 12 (1), 51-63.
7. Smith, K, (2017). Learning From the Past to Shape the Future. *European Journal of Teacher Education*, 40 (5), 630-646.

**List of sources and references :**

1. Ahandwa, Cissé (2014) *The needs of sustainable professional growth for secondary school teachers in Arab schools in Burkina Faso from their point of view*, unpublished master's thesis, King Saud University, Riyadh.
- 2- Ahmed, Azzam (2017) A comparative study of the mechanisms of managing diversity in pre-university education in Canada and Australia and the possibility of benefiting from them in Egypt, *Journal of Educational Administration*, 16, 293-388
- 3- Al-Ahmad, Khaled (2005). *Training teachers from preparation to training*, Al Ain: University Book House.
- 4- Ahmed, Dina (2007). *Professional accreditation of the teacher in light of the experiences of some developed countries*. Alexandria: New University House.
5. Hamad, Elham (2014). *The degree of school principal's practice as a resident supervisor in the professional development of teachers in private schools in the West Bank from the teachers' point of view*, unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
6. Khalil, Shaima (2010) *The reality of remote professional development programs for teachers of the second cycle of basic education in Minya Governorate*, an unpublished master's thesis, Minya University, Egypt
- 7- Raba'a, Fatima and Al-Lemon, Odeh (2019) Human resource diversity management practices and their impact on achieving leadership in universities : a field study on Jordanian public universities, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25 (113), 221-251.
- 8 . Sukkar, Naji (2019) The impact of the degree of diversity management practice at Al-Aqsa University on the level of positivity among its employees - a proposed linear regression model - *Journal of the Islamic University for Educational Studies*. 27 (6) 145-173

- 9- Al-Sabbagh, Ayham (2011). *Diversity management: viable solutions to all daily challenges*, Riyadh: Obeikan Publishing and Distribution
- 10- Al-Amiri, Saleh (2016). *Managing Workforce Diversity in Major Companies* Extracted in September <http://www.aleqt.com> 2020 from
- 11- Othman, Allan and Dabbous, Muhammad and Tim, Hassan (2012) The role of secondary government school principals in the professional development of teachers in the northern West Bank, *Studies: Educational Sciences*. 39 (1) 1-16
- 12- Al-Armouti, Ayman and Hassan, Muddathir (2015). Evaluation of Abu Dhabi University's experience in managing diversity from the point of view of a sample of university faculty members, *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies* 205(16), 1-23.
- 13- Atiyani, Fatima (2016). *The role of teachers' educational initiatives in improving their professional growth from the perspectives of school principals and educational supervisors in the northern West Bank governorates*, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- 14- Al-Anazi, Ahmed Hamdan (2018). *The impact of workforce diversity on organizational agility through administrative creativity: a field study on the General Administration of Customs in Kuwait*. Unpublished Master's Thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.
- 15 Al-Fajam, Hassan and Al-Mansoori, Mishaal and Al-Duwailah, Abdul Rahman (2017). The reality of professional growth for science and mathematics educators in primary schools in the State of Kuwait, *Journal of the College of Education*, 1, (176), 583-615.
16. Madbouly, Mohamed Abdel Khaleq (2002). *Professional development for teachers*. United Arab Emirates: University Book House.
17. Mahdi, Wafaa Hussein (2018). *The degree of practice of secondary school principals in Gaza governorates to manage diversity and ways to activate it*, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza
18. Nasr, Najm El-Din Nasr (2004). "Sustainable professional development for in-service teachers in the face of the challenges of globalization", *Journal of the College of Education* (46), 273\_325
19. Al-Nuseirat, Saleh (2017). *Professional development of the teacher based on curriculum standards and teaching competencies*. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

**أثر برنامج تعليمي مقترح باستخدام استراتيجية كيلر على تعليم فعالية  
الوثب الثلاثي في ألعاب القوى وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى طلاب  
كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين**

**The effect of suggested education programming using killer strategy on  
teaching the activity of the Triple jump in athletics and developing  
some life skills among students of the College of Sports Sciences at the  
Arab American University - Palestine**

**عمر فيصل علي محاسنه**

معلم في مديرية التربية والتعليم - طوباس ، محاضر في الجامعة العربية الأمريكية،  
فلسطين

**إسماعيل أحمد يوسف زكارنة**

رئيس قسم التدريب الرياضي العسكري- الكلية المتوسطة للدراسات الأمنية- جامعة  
الاستقلال- فلسطين

**نائله بالي**

جامعة منوبة - تونس

**ملخص**

هدف البحث التعرف إلى أثر استخدام إستراتيجية كيلر على تعليم فعالية  
الوثب الثلاثي وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى طلاب كلية علوم الرياضة في الجامعة  
العربية الأمريكية - فلسطين، استخدم الباحثون المنهج التجريبي على عينة عمدية  
قوامها (40) طالب، ممن ليس لديهم خبرة في فعالية الوثب الثلاثي، قسمت العينة إلى  
مجموعتين تجريبية (20) طالب تعلمت باستخدام إستراتيجية كيلر، وضابطة (20)  
طالب تعلمت باستخدام الطريقة الاعتيادية ولمدة (7) أسابيع بواقع وحدتين تعليميتين  
أسبوعياً زمن كل وحدة تعليمية (85\_90) دقيقة، وطبق على المجموعتين مقياس (البيات  
وآخرون، 2017) للمهارات الحياتية والمعدل من قبل (زكارنة، 2019) والمطبق في البيئة  
الفلسطينية حيث اشتمل على مجالات: (التواصل والقيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار،

والتفكير الإبداعي) ومجموعة من الاختبارات المهارية وهي: (اختبار الوثب الثلاثي على حضرة الوثب بجميع مراحلها، اختبار مستوى التحصيل المعرفي، وأظهرت نتائج البحث وجود فروق في مستوى التحصيل المعرفي والأداء المهاري لفعالية الوثب الثلاثي وفي مستوى تطور المهارات الحياتية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي ولصالح المجموعة التجريبية. وأوصى الباحثون بضرورة الاستعانة باستراتيجية كيلر التي تعتمد على وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة والتي تساعد في سرعة تعليم الطلاب وإتقان فعاليات ألعاب القوى وزيادة فاعلية دروس ألعاب القوى في أقسام وكليات التربية الرياضية وتطوير المهارات الحياتية.

### Abstract

The study aimed to identify the effect of using the Keiler strategy on teaching the Triple jump activity and developing some life skills among students of the College of Sports Sciences at the Arab American University - Palestine. The researchers used the experimental method on a deliberate sample of (40) students, who had no experience in the effectiveness of the long jump activity

The sample was divided into: i) experimental groups of (20) students who learned using the Keller strategy, and ii) control group of (20) students who learned using the usual method, for a period of (10) weeks with two educational units per week. The time of each educational unit is (85\_90) minutes. The (Al-Bayat et al., 2017) life skills scale was applied on the two groups, as it was modified by (Zakarneh, 2019) and applied in the Palestinian environment. The scale includes the areas:(communication, leadership, problem solving, decision-making, and creative thinking) and a set of skill tests: (triple jump test on the jump hole in all its stages, and cognitive achievement level test) .The results of the study showed that there were differences in the level of cognitive achievement and skill performance for the triple jump activity, and in the level of life skills development between the members of the experimental and control groups on the post-measurement and in favor of the experimental group. The researchers recommended the need to use Keller's strategy, which relies on modern technological means and techniques, in accelerating students' learning, mastering athletics activities, increasing the effectiveness of athletics lessons in physical education departments and colleges, and developing life skills.

## مقدمة البحث وأهميتها :

يشهد العالم الآن ثورة هائلة في التكنولوجيا والتقدم العلمي الواسع، وتعد تكنولوجيا التعليم أحد أهم التطبيقات الحديثة المستخدمة لتطوير التعليم في مجالاته حيث أشار (زكارنه، 2019) بأن الألفية الثانية بأنها عصر التقدم العلمي والتكنولوجي الذي غمر مختلف مجالات الحياة وميادينها بصفة عامة، ومجالات التعليم والتعلم بصفة خاصة باعتبار أن التعليم هو حجر الأساس لبناء الأمم وأيضاً جزء لا يتجزأ من الأمن القومي والموروث الفكري للشعوب، وأن المؤسسات التعليمية هي الأمل في صنع المستقبل، مما جعل من التعلم والتعليم أحد الاستراتيجيات الهامة لتطوير المجتمعات في جميع الميادين ومنها الميدان الرياضي.

لقد غدت المسيرة التعليمية في عصرنا هذا مشروعاً إنسانياً طويلاً الأمد، يحتاج إلى تحريك طاقات العلم والبحث والإبداع الداخلية للطالب، من أجل رده بالدافعية والرغبة لتحقيق ذاته، ومع ذلك فإن الاتجاه التربوي السائد في العديد من المؤسسات التربوية الحالية ما زال يعتمد على طرق التلقين والتعليم التقليدي، التي تقلل من شأن الطالب، وتصنع منه متعلماً تكاليفاً وسلبياً، ينتظر دوره دوماً للمشاركة وفي الوقت الذي يحدده المعلم، ووفقاً لما يراه وقد يؤدي هذا في نهاية المطاف إلى كبت مواهبه وإطفاء شعلة الإبداع لديه هيلفش وآخرون (Helfish, etal, 2013).

وفي ظل التطور المعرفي وتعدد الطرق والأساليب والاستراتيجيات المتبعة في عمليتي التعليم والتعلم، حيث يعتبر التعلم محور العملية التعليمية وتجعله يشارك بفعالية وأن يعمل ويفكر فيما يعمل حتى يستطيع اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات اللازمة للتغيير والتطوير والتقييم، حيث تزداد الحاجة إلى توظيف العديد من الوسائل والأساليب والاستراتيجيات التربوية الحديثة، للسعي نحو تطوير مهارات الطلبة على التفكير والبحث والنقد والتواصل والانضباط إلى أقصى حد ممكن (شمسان، 2017).

ويرى الباحثون أن استخدام استراتيجية كيلر وتضريد التعليم تحقيق الهدف المطلوب، كما تساعد في تنمية التحصيل المعرفي لدى المبتدئين في ألعاب القوى، وهذا المخزون المعرفي يساعدهم على فهم أجزاء المهارة قبل تأديتها، مما يجعلهم يؤدون المهارة بشكل أفضل، حيث أكد (زكارنه، 2019) بأن الاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة

ورسومات ونماذج، وعلى الأفكار المنبثقة من المتعلمين كوسيلة للتدرج في تعليم بعض المهارات الرياضية المختلفة يساعد على سرعة تعلم تلك المهارات.

كما يشير زكارنه (2019) نقلاً عن دنيس (Denise,2007) بأن إستراتيجية كيلر إحدى أساليب تفريد التعليم وتقوم على دراسة المتعلم للمادة التعليمية حسب قدراته وسرعته وبذلك فإن المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية في التعلم هو أن المتعلم يقوم باستيعاب كل مفاهيم الوحدة التعليمية ومهاراتها واتقانها قبل الانتقال إلى الوحدة التي تليها وبذلك يتوجب على كل متعلم أن يكون عضواً مساهماً وفعالاً في العملية التعليمية بدلاً من أن يكون سلبياً مستقبلاً فقط للمعلومات التي تنقل إليه من المعلم.

تعد فعاليات ألعاب القوى من الرياضات الفردية العريقة، فهي عصب الألعاب الأولمبية القديمة وروس الألعاب الأولمبية الحديثة وأم الرياضات الأخرى ومقياس لحضارة الشعوب وأقدمها فضلاً على أنها تخلق في الفرد التكامل البدني والمهاري والمعرفي والنفسي والأخلاقي، وتعتبر الوثبة الثلاثية من المسابقات المشوقة والمرغوبة إلا أنها صعبة وشديدة التأثير على الأجهزة والمفاصل والعضلات حيث كان يطلق على الوثبة الأولى حجله والثانية خطوه والثالثة وثبة غير أن هذه التسمية تغيرت واستبدلت باسم الوثبة الثلاثية، وتؤدي هذه الفعالية بثلاث وثبات متتالية : الحجلة الأولى والثانية تؤدي بقدم واحد وتعرف بالخطوة ومن ثم الوثب فالهبوط، وتحسب للمؤدي في المباراة أحسن وثبة من بين جميع وثباته (درويش، 1997).

إن التعليم المبني على المهارات الحياتية له هدف مشترك مع المناهج التعليمية يتمثل في تحقيق التعلم النوعي المتميز، حيث تقوم المهارات الحياتية خاصة مهارة التواصل، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، الروح القيادية، العمل الجماعي، تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، (أبو طامع، 2009). ويرى (زكارنه، 2019) بأن التعلم المبني على المهارات الحياتية يعتمد على مجموعة من الأدوات وأساليب التدريس التفاعلية التي يتم تصميمها بهدف بناء شخصيات تتصف بالإبداع والابتكار والتجديد والثقة بالنفس والاعتماد على الذات وضرورة تطوير المهارات الحياتية لدى الطلبة في كليات التربية الرياضية لرفع كفاءتهم وجاهزيتهم كمعلمين رياضة في المستقبل.

تعد كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية من الكليات الحديثه والرائده في فلسطين والتي تتميز بإمكانياتها المادية الضخمة من ملاعب لجميع الألعاب الفرديه والجماعيه ومضمار وميدان لألعاب القوى بمواصفات ومقاييس قانونيه وتمتاز أيضا بكادر تعليمي متميز وعلى أعلى المستويات ولديها من الخبراء والمختصين العدد الكافي في مجالات التربيه الرياضيه جميعها، كما وحرصت على استقطاب الكفاءات الرياضيه من الجامعات الأخرى للاستفاده من خبراتهم وتجاربهم السابقه.

وتكمن أهمية البحث في أنها سوف تعتمد من خلال استراتيجية كيلر على بعض وسائل التكنولوجيا في تعلم مهارة الوثب الثلاثي بالإضافة إلى الارتقاء بدور مدرسي التربية الرياضيه وجعلهم أكثر فاعلية مع تطوير استراتيجيات وأساليب التدريس. كما سيتم الاستفادة القصوى من الاستخدام التفاعلي المتناسق لأكبر عدد من الوسائط التعليمية والكمبيوتر، كما سترسخ المادة التعليمية وإطالة فترة احتفاظ المتعلم بالمعلومات.

#### مشكلة البحث:

من خلال الخبرة النظرية والعملية للباحثين في مجال تدريس حصص ومحاضرات التربية الرياضية في المدارس والجامعات الفلسطينية ومن خلال المشاهدات والتجارب السابقه لوحظ أن طرق التدريس المتبعه تعتمد على النمط التقليدي والغير كافي لايصال المعلومه والمهاره بشقيها النظري والتطبيقي، وتبين ذلك من خلال قلة الاستيعاب والفهم من قبل الطلاب للمساقات العمليه وبالأخص مساق ألعاب القوى فكان ضرورياً الاستفادة القصوى من الإمكانيات والأدوات والوسائل الحديثه التي توفرها كلية علوم الرياضة لخدمة العمليه التعليميه، ونظراً لقلة استخدام الوسائل والوسائط المتعدده من أجل تطوير العمليه التعليميه لمواكبة التقدم العملي والتكنولوجي في عملية التعليم والتدريب خاصة في فعاليات ألعاب القوى المختلفه، لذلك سخر الباحثين كل ما هو جديد من وسائل تكنولوجيه حديثه للارتقاء في العمليه التعليميه بشقيها النظري والعملي والابتعاد عن الأسلوب التقليدي المعتمد في التدريس في الكثير من المساقات المطروحه في الكليه، كما لاحظ الباحثون بأن استخدام اسقاط التكنولوجيا في التعليم للمساقات العمليه شبه معدومه وهذا ما يؤكد عثمان (2004) أن دروس التربية

الرياضية تحتاج إلى تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة حتى يمكن أن تحقق أهدافه بطريقة مثلى، وأن إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال التعلم من الممكن أن تمكننا من التخلص من الطرق التقليدية في التدريس، حيث أصبحت معظم أساليب تنفيذ البرامج الحالية للتربية الرياضية بالكليات الرياضيه لم تعد تسير الفلسفات التربوية الحديثة والتي تعتمد في تقدمها المستمر على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة التي تجعل المتعلمين أكثر فاعلية داخل العملية التعليمية مما يؤدي للوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### أهداف البحث:

هدف البحث التعرف إلى:

1. فاعلية البرنامج التعليمي المقترح باستخدام استراتيجية كيلر على تعليم فعالية الوثب الثلاثي في ألعاب القوى وتطوير بعض المهارات الحياتيه لطلاب كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية.
2. فاعلية البرنامج التعليمي الاعتيادي على تعليم فعالية الوثب الثلاثي في ألعاب القوى وتطوير بعض المهارات الحياتيه لطلاب كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية.
3. الفروق في استخدام استراتيجية كيلر والبرنامج الاعتيادي بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس القبلي والبعدي على المستوى المهاري ومستوى التحصيل المعرفي والمهارات الحياتية.
4. الفروق بين تأثير البرنامجين لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي على المستوى المهاري ومستوى التحصيل المعرفي والمهارات الحياتية.

#### فرضيات البحث:

سعى البحث إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في فعالية استخدام استراتيجية كيلر على تعليم فعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي.



2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر البرنامج التعليمي الاعتيادي على تعليم فعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة الضابطة بين القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على القياس البعدي لمستوى الأداء المهاري لفعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وبعض المهارات الحياتية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة ولصالح أفراد المجموعة التجريبية.

#### مصطلحات الدراسة :

1. استراتيجية كيلر (نظام التعليم الشخصي): عرفها زكارنة (2019) نقلاً عن شحاتة (1994) بأنها إحدى استراتيجيات التعليم المفرد المعاصر وتتيح لكل متعلم أن يسير في التعليم بمعدل سرعته الذاتية الخاصة، وتعطي له الفرصة للوقت الكافي لإتقان التعلم وجعل عملية التعليم سهلة وممكنه بالنسبة للمتعلم مهما كانت استعداداته أو قدراته أو معدل سرعته الخاصة.

2. تكنولوجيا التعليم: تعريف الموسوعة الأمريكية ذلك العلم الذي يعمل على إدماج المواد والآلات ويقدمها بفرض القيام بالتدريس وتعزيزه، وتقوم في الوقت الحاضر على نظامين: الأول: هي الأدوات التعليمية Hard Ware الثاني: هي البرمجيات التعليمية Soft Ware (خضر، 2010).

تفريد التعليم (تعريف إجرائي) :

هو التخطيط المسبق والشامل لمجموعه من الإجراءات المبنية على أسس علمية وتكنولوجية باستخدام وسائل تكنولوجية وفيديوهات وصور متسلسلة ومتحركة ورسومات توضيحية، بحيث يقوم المتعلم بأنشطة وتكليفات تعليمية محددة ويتوجه من المعلم، يطور من خلالها مهارات حياتية كحل المشكلات، والقيادة، واتخاذ القرارات، والتفكير الإبداعي ويكون مسؤولاً عن تحقيق أهداف التعليم في فعالية الوثب الثلاثي.

## الدراسات السابقة

أجرى (زكارنه، 2019) دراسة هدفت التعرف إلى أثر برنامج تعليمي باستخدام استراتيجية كيلر على تعليم سباحتي الزحف على البطن والظهر وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى طلاب دبلوم الرياضة العسكرية في جامعة الاستقلال، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج التجريبي على عينة قصدية قوامها (30) طالباً، ممن ليس لديهم خبرة في السباحة وأنواعها، قسمت العينة إلى مجموعتين متساويتين، تجريبية تعلمت باستخدام استراتيجية كيلر، وضابطة تعلمت باستخدام الطريقة الاعتيادية ولمدة (12) أسبوع بواقع وحدتين تعليميتين أسبوعياً زمن كل وحدة تعليمية (80) دقيقة، وطبق على المجموعتين مقياس للمهارات الحياتية واشتمل على مجالات: (التواصل والقيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والتفكير الإبداعي) ومجموعة من الاختبارات المهارية وهي: (اختبار ضربات الرجلين لسباحة الزحف على البطن والظهر مسافة (25) متر، اختبار سباحة الزحف على البطن بتوافق كامل مسافة (25) متر، اختبار سباحة الزحف على الظهر بتوافق كامل مسافة (25) متر. ودلت نتائج الاختبارات ومقياس المهارات الحياتية إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء وفي المهارات الحياتية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على القياس البعدي ولصالح المجموعة التجريبية.

ومن جانب آخر أجرى (AboTame,2009) دراسة هدفت للتعرف على مدى توظيف المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة، إضافة إلى تحديد دور متغير الجنس، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية عددها (183) طالباً وطالبة من طلبة أقسام التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت النتائج أن مناهج التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية توظف المهارات الحياتية. كما أظهرت النتائج أن مهارات العمل الجماعي قد جاءت في الترتيب الأول من حيث توظيفها في المناهج، بينما جاءت المهارات النفسية والأخلاقية في الترتيب الثاني، وجاءت مهارات الاتصال والتواصل في الترتيب الثالث تلتها المهارات البدنية في الترتيب الرابع، وجاءت مهارات التفكير والاكتشاف في الترتيب الخامس والأخير، ودلت النتائج على عدم وجود

فروق بين وجهة نظر الطلاب والطالبات في مدى توظيف المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية.

وأجرى حسن (2005) دراسة بعنوان فاعلية برنامج تعليمي باستخدام الوسائل فائقة التداخل على التحصيل المعرفي ومستوى الانجاز الرقمي لبعض مسابقات الميدان والمضمار، وكان الهدف منها التعرف على فاعلية برنامج تعليمي باستخدام الوسائل فائقة التداخل من خلال التعرف على مقدار التحصيل المعرفي ومستوى الانجاز الرقمي لعينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، واشتملت العينة على (90) طالب، واستخدم الباحث وسائل جمع البيانات وكانت على النحو التالي : اختبارات بدنية، اختبارات مهارية، اختبارات تحصيل معرفي. وأظهرت النتائج أن استخدام الوسائل فائقة التداخل كان لها أثر إيجابي وحسنت جميع الاختبارات البدنية والماربية والتحصيل المعرفي والفهم للمعلومات والتحليل بدرجة أكبر من الشرح النظري أسهم البرنامج التعليمي في الانجاز الرقمي للمسابقات وكذلك تقليل الأخطاء وتفوقت النتائج على أفراد المجموعة الضابطة.

قام كل من زغلول وعبد اللطيف (2003) بدراسة بعنوان تأثير برنامج تعليمي مقترح باستخدام أسلوب الوسائط المتعددة على جوانب التعلم لمهارة الوثب الثلاثي لتلميذات المرحلة الثانوية وأثره على التحصيل المعرفي والأداء المهاري والآراء والانطباعات الوطنية. واستخدم الباحث النهج التجريبي على عينة قوامها 80 تلميذة من الصف الأول الثانوي لمدسة قاسم أمين الثانوية للبنات في مصر واستخدم الباحث وسائط جمع المعلومات من خلال الفيديو والصور الفوتوغرافية والكتيب المبرمج وكان من أهم النتائج أن البرنامج التعليمي باستخدام الوسائط المتعددة يؤثر تأثيراً إيجابياً أفضل من أسلوب الشرح والعرض في كل من (التحصيل المعرفي - مستوى الأداء المهاري - مستوى الأداء الرقمي) مما يدل على فاعليته وتأثيره، وأسلوب الوسائط المتعددة كان ذو فاعلية عالية على آراء وانطباعات أفراد عينة البحث مما ساعد على تحقيق الجانب الوجداني.

كما أجرت سيد (2003) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية برنامج تعليمي مقترح بإستراتيجية كيلر (تفريدالتعليم) باستخدام الوسائط المتعددة على بعض مهارات الكرة الطائرة لطالبات كلية التربية في جامعة المنيا، وكان الهدف منها :تصميم برنامج تعليمي مقترح بإستراتيجية كيلر في تفريد التعليم من خلال الوسائط المتعددة على تعلم مهارات

الكرة الطائرة المعرفي، التحصيل المعرفي، واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي، واشتملت العينة على (30) ثلاثون طالبة، واستخدمت وسائل: اختبار لقياس الذكاء، اختبار القدرات البدنية، اختبارات المهارات الحركية، اختبار التحصيل المعرفي. وكان من أهم النتائج أن أسلوب تفريد التعليم من خلال الوسائط المتعددة يؤثر تأثيراً إيجابياً أفضل من الأسلوب التقليدي، كما يؤثر البرنامج المقترح بإستراتيجية كيار(تفريد التعليم) تأثيراً إيجابياً على المستويات الثلاثة) منخفض - متوسط - مرتفع (للمجموعة التجريبية).

وقام حسين (2001) بدراسة هدفت التعرف على تأثير برنامج للوسائط المتعددة بواسطة الكمبيوتر في تعلم مسابقة 110 متر حواجز. واستخدم الباحث المنهج التجريبي على عينة عددها (100) طالب بالفرقة الثانية بكلية التربية الرياضية جامعة المنصورة. واستخدم الباحث وسائل جمع المعلومات في البحث كوميوتر والبرنامج التعليمي. ومن أهم النتائج أن استخدام برنامج الوسائط المتعددة من خلال الكمبيوتر داخل الوحدات التعليمية حسن من مستوى الأداء المهاري والمستوى الرقمي لمسابقة 110 متر حواجز.

كما أجرى عبد العزيز (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر برنامج تعليمي باستخدام الهيبريميديا على تعلم فعالية الوثب العالي للمبتدئين، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (20) طالباً من المرحلة الثانوية، وتكونت أداة البحث استبانة للتحصيل المعرفي لجمع آراء وانطباعات أفراد العينة نحو الأسلوب المستخدم، وأظهرت نتائج البحث أن تقنية التعليم بواسطة الهيبريميديا ساهمت بطريقة ايجابية في تحسين مستوى الأداء المهاري والتحصيل المعرفي لفعالية الوثب العالي لدى أفراد المجموعة التجريبية، كما ساهمت في تحقيق الجانب الوجداني.

وأجرت حسن (1999) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استخدام التعليم المبرمج على تعلم مسابقة الوثب الثلاثي على جوانب التعلم لدى طالبات كلية التربية الرياضية جامعة ألمانيا، واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي على عينة قوامها (44) طالبة من الفرقة الثالثة بكلية التربية الرياضية بألمانيا، واستخدمت الباحثة وسائل جمع المعلومات في البحث كميوتر واختبار التحصيل المعرفي والبرنامج المقترح، ومن أهم

النتائج التأثير الايجابي لأسلوب التعليم المبرمج لدى التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الرقمي لمسابقة الوثب الثلاثي.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في :

1. تحديد خطوات البحث وإجراءاتها.
2. اعتماد المنهج التجريبي لملائمته وطبيعة الدراسة.
3. اختيار العينة والتحقق من مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.
4. تحديد الأدوات والوسائل المستخدمة في اختبارات البحث الحالية.
5. الاسترشاد بخطوات بناء البرنامج التعليمي المقترح وإجراءاته.
6. الاستدلال على الأساليب الإحصائية المناسبة وطبيعة البحث الحالية.
7. الاسترشاد في عرض وتفسير نتائج البحث ومناقشتها.

وأهم ما ميز البحث عن الدراسات السابقة ما يلي :

- أنه من الأبحاث الأولى حد علم الباحثين الذي تناول موضوع ألعاب القوى ووضع برنامج تعليمي باستخدام استراتيجية كيلر خاص بهذه الفعالية والبحث بمتغيراتها في البيئة الفلسطينية.
- تم استخدام استراتيجية تعليمية (استراتيجية كيلر) طبقت على عينة من طلاب الجامعات والأكاديميات في الوطن العربي في مساق ألعاب القوى.
- تميز البحث بأنه يقيس مدى تطور أفراد العينة في بعض المهارات الحياتية المهمة لديهم كطلاب رياضه ودور ألعاب القوى في ذلك.
- تميز البحث بأنه ربط بين فعالية الوثب الثلاثي والمهارات الحياتية.

مجالات الدراسة :

- 1- المجال البشري: طلاب مساق ألعاب قوى 1 في كلية علوم الرياضه والبالغ عددهم (45) طالباً.
- 2- المجال المكاني: أجري البحث في ميدان الجامعة العربية الامريكه من الحرم الجامعي- جنين.

3- المجال الزمني: تم إجراء البحث في الفترة ما بين (9/1/2020 - 12/20/2020م).

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث

استخدم الباحثون المنهج التجريبي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه وفرضياته، بأحد تصميماته شبه التجريبية: (القياس القبلي والبعدي لمجموعتين تجريبية وضابطة) كالتالي:

المجموعة التجريبية: (قياس قبلي - التعليم باستخدام استراتيجية كيلر - قياس بعدي للاختبارات وقياس المهارات الحياتية).

المجموعة الضابطة: (قياس قبلي - التعليم الاعتيادي - قياس بعدي للاختبارات وقياس المهارات الحياتية).

#### مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من طلاب تخصص ألعاب قوى 1 والبالغ عددهم (45) طالباً. وذلك حسب سجلات القبول والتسجيل للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020 - 2021م).

#### عينة الدراسة

اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية من طلاب مساق ألعاب القوى والبالغ عددهم (40) طالباً، ممن ليس لديهم خبرة سابقة في فعالية الوثب الثلاثي وتم تقسيم أفراد عينة البحث عشوائياً لمجموعتين تجريبية وضابطة كل مجموعة مكونة من (20) طالباً، وللتأكد من عدم وجود خبرة سابقة في ألعاب القوى طلب من كل طالب القيام بـ:

- الدخول إلى مضمار وميدان ألعاب القوى وعمل الركض التقريبية على حفرة الوثب.
- الجري على مضمار حفرة الوثب بأي طريقته يراها مناسبة وبالسرعته التي يرتتها الطالب (جري أو سرعه).

- الوثب من على اللوحه المخصصه للارتقاء لأبعد مسافه ممكنه بأي طريقته يرتتها الطالب

وبناءً على ما سبق تم استبعاد الطلاب الذين قاموا بأداء أي مما يلي:

- استبعد الطلاب الذين لديهم أي خبرة تعليمية سابقة في ألعاب القوى بغض النظر عن مستواهم المهاري، وأيضاً الطلاب اللذين يعانون من إصابات وكسور وأي مشاكل صحية وذلك بالرجوع إلى الكشوفات الصحية لدى الدائرة الطبية في الجامعة. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة البحث.

عينة البحث

أجري البحث على عينة قوامها (40) طالبا من طلاب كلية علوم الرياضة في الجامعة العربية الأمريكية، تم اختيارها بالطريقة القصدية من المجتمع، والجدول رقم (1) يبين خصائص وتجانس العينة حسب متغيرات العمر وكتلة الجسم وطول القامة. الجدول رقم (1): خصائص وتجانس العينة حسب متغيرات العمر وكتلة الجسم وطول القامة (ن = 20).

المتغيرات	وحدة القياس	المتوسط	الانحراف	الالتواء
العمر	سنة	18.37	0.87	0.654
كتلة الجسم	كغم	78.15	5.43	0.290-
طول القامة	سم	173.77	4.56	0.245-

دلت نتائج الجدول (1) وجود تجانس بين أفراد عينة البحث وأنها تخضع للتوزيع الطبيعي المعتدل، وبالتالي تم تقسيم أفراد عينة البحث عشوائياً إلى مجموعتين تجريبية وضابطة، حيث تعلمت المجموعة التجريبية (ن = 20) باستخدام استراتيجية كيلر، أما المجموعة الضابطة (ن = 20) خضعت للبرنامج التعليمي الاعتيادي. وقبل البدء بالبرامج التعليمية تم التأكد من التكافؤ على القياس القبلي لمتغيرات البحثين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة وذلك من خلال استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)، ونتائج الجدول رقم (2) تبين.

الجدول رقم (2): التكافؤ على القياس القبلي لمتغيرات البحثين أفراد المجموعتين

التجريبية والضابطة (ن = 40).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الضابطة (ن = 20)		التجريبية (ن = 20)		وحدات القياس	المجموعة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.369	0.909-	0.94	18.50	0.78	18.25	سنة	المتغيرات العمر
0.275	1.108-	5.17	79.10	5.65	77.20	كغم	كتلة الجسم
0.760	0.308	4.51	173.55	4.72	174	سم	طول القامة

0.309	1.032-	1.23	5.15	0.89	4.80	درجة	اختبار التحصيل المعرفي
0.582	0.555	0.93	3.65	0.77	3.80	درجة	الاختبار المهاري للوثب الثلاثي
0.230	1.221-	0.25	2.44	0.23	2.34	درجة	مجال التواصل والقيادة
0.814	0.237	0.33	2.28	0.23	2.30	درجة	مجال حل المشكلات
0.056	1.972	0.30	2.11	0.27	2.28	درجة	مجال اتخاذ القرار
0.551	0.601	0.33	2.16	0.42	2.23	درجة	مجال التفكير الابداعي
0.381	0.885	0.17	2.24	0.16	2.29	درجة	الدرجة الكلية للمهارات الحياتية

❖ دال احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متغيرات البحث، ومما يدل ذلك على تحقق التكافؤ بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في المتغيرات قيد البحث قبل البدء بتطبيق البرنامجين التعليميين.

الثبات

للتأكد من معامل الثبات للمتغيرات المهارية للوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي ومقياس المهارات الحياتية، قام الباحثون باستخدام طريقة الاختبار واعادته ( Test - Retest) على عينة استطلاعية تكونت من (10) طالباً من طلاب التربية الرياضية ومن خارج عينة الدراسة، حيث كانت الفترة الزمنية بين الاختبارين الأول والثاني أسبوع، ولدلالة العلاقة بين الاختبارين تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

الجدول رقم (3): معامل الثبات للمتغيرات المهارية للوثب الثلاثي واختبار التحصيل المعرفي ومقياس المهارات الحياتية.

الصدق الذاتي	معامل الثبات	المتغيرات
0.888	❖❖0.79	اختبار التحصيل المعرفي
0.90	❖❖0.81	الاختبار المهاري للوثب الثلاثي
0.883	❖❖0.78	مجال التواصل والقيادة
0.932	❖❖0.87	مجال حل المشكلات
0.953	❖❖0.91	مجال اتخاذ القرار
0.894	❖❖0.80	مجال التفكير الابداعي
0.938	❖❖0.88	الدرجة الكلية للمهارات الحياتية

❖ دال احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).



تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين الاختبارين الأول والثاني لمتغيرات الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون لها ما بين (0.78 - 0.91)، وتراوحت قيم صدقها الذاتي ما بين (0.883 - 0.953)، وبالتالي تدل هذه القيم على تحقق معامل الثبات للمتغيرات وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة.

#### أدوات البحث

قام الباحثون باستخدام الأدوات التالية:

1. حفرة وثب قانونية.
2. استمارة لجمع البيانات الشخصية.
3. متر لقياس المسافة.
4. ميزان طبي لقياس الوزن.
5. جهاز كمبيوتر لاب توب محمول.
6. صافرة وأقلام رصاص.
7. ساعة توقيت
8. قاعة تدريسية مزودة بالوسائط المتعددة.
9. صور توضيحية.
10. أقراص مضغوطة. projector Cd
11. استماره لتفريغ المعلومات الشخصية ونتائج الاختبارات.

#### أدوات جمع البيانات

تم تصميم نموذج للحصول على نتائج الاختبارات المهنية والمعرفية وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص لتحكيمها.

الاختبارات الفنية في الدراسة ومقياس المهارات الحياتية

(1) الاختبارات: من خلال مراجعة الأدب النظري والكتب والمصادر العلمية المتخصصة في هذا المجال كدراسة ( زكارنه، 2019) ودراسة (قواريق 2018)، دراسة (حسن، 2005)، ودراسة (الزغول وعبداللطيف، 2003) واعتمدت

مجموعه من الاختبارات المعرفيه والمهاريه وذلك لمناسبتها مع طبيعة وأهداف البحث.

- ✓ اختبار مستوى الأداء المهاري مرفق في الملحق رقم (.)
- ✓ اختبار التحصيل المعرفي ومفتاح الاجابة، مرفق في الملحق رقم(.)
- ✓ مقياس المهارات الحياتيه، مرفق في الملحق رقم ( )

تم بناء برنامج تعليمي قائم على استراتيجيه كيلر وطبق لمدة (7) أسابيع بواقع (وحدتين أسبوعياً) لمدة (85-90) دقيقة للوحدة التعليمية.

(2) الاطار العام لاستراتيجيه كيلر: (الوحدات التعليميه المستخدمه في عملية التعليم) : تم وضع مفردات الوحدات التعليميه بالاعتماد على المراجع العلميه المتخصصه في مجال البحث، كدراسه (زكارنة، 2019)، و(حسن، 2005)، (سيد، 2003)، (حسن، 1999)، ودراسة (الزغول وعبداللطيف، 2003)، وإلى ما توصلت اليه نتائج الدراسات والابحاث مثل دراسة (حسن، 2005)، (زكارنة، 2019)، (سيد، 2003)، ودراسة (حسين، 2001)، ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع العلميه والأدبييه والخبرات في مجال طرق وأساليب تعليم ألعاب القوى قام الباحث باستخدام استراتيجيه كيلر واستعان الباحثون بأراء عدد من الخبراء في مجال التدريس والتدريب، وبناء على ملاحظات الخبراء تم التعديل في محتوى الوحدات التعليميه حتى أصبحت في صورتها النهائيه 14 وحده تعليميه واشتملت الاستراتيجيه على المهارات التاليه :

- 1- الوثب الثلاثي: مراحل (اقتراب، حمله، خطوه، وثبه طيران ثم هبوط).
- 2- التوزيع الزمني للوحدات التعليميه: بالاستعانه بالعديد من المراجع والدراسات السابقه في المجال من حيث التوزيع الزمني لأجزاء الوحدته التعليميه تم اعتماد المده الزمنيه للوحدات التدريبيه وهي عبارته عن 7 أسابيع بواقع 14 وحده تعليميه بواقع محاضرتين في الأسبوع ومدة المحاضرة الواحده (85\_90) موزعه الى الأجزاء التاليه :

- الجزء التمهيدي: يحتوي على الاحماء وتهيئه الجسم والعضلات العامله في المهاره.

- الجزء الرئيسي: فيه المحتوى والهدف الرئيسي الذي سيتم تحقيقه من الوحدة التعليمية وهي اجراءات تعليميه وفنيه خاصه بالمهاراه.
- الجزء الختامي: هو الجزء الخاص بتهدئة الجسم والعودة للوضع الطبيعي، ويحتوي على تمارين اطاله وتهدئه واسترخاء.

3- الفريق المساعد: استعان الباحثون بمجموعة من المختصين في ألعاب القوى في كلية علوم الرياضة وأيضاً تم الاستعانة بخبراء في مجال ألعاب القوى من الاتحاد الفلسطيني لألعاب القوى لتطبيق اختبارات البحث.

4- التجربة الاستطلاعية: طبقت هذه التجربة على عينة مكونة من (10) طلاب من مجتمع الباحثي الفترة الواقعة ما بين (1 - 10) / 9 / 2020م، حيث تم استثنائهم من عينة البحث فيما بعد، والجدول رقم (3) يبين نتائجها، وكان الغرض من هذه التجربة هو:

- 1- التعرف الى المعاملات العلمية للقياسات والاختبارات من حيث صدقها وثباتها.
- 2- تدريب المساعدين والتأكد من مدى فهم فريق العمل لطبيعة الاختبارات وكيفية أدائها.
- 3- التأكد من دقة تسجيل البيانات.
- 4- التعرف على الصعوبات التي تواجه الاختبار وإمكانية تلافيتها.
- 5- التأكد من مدى ملائمة التجهيزات والأدوات اللازمة لأداء الاختبارات.
- 6- معرفة الوقت المستغرق لأداء الاختبارات.
- 7- التأكد من توفر جميع المتطلبات لتنفيذ استراتيجية كيلر.
- 8- التأكد من أن جميع مضردات البرنامج والمصطلحات المستخدمة في إستراتيجية كيلر واضحة.

وقد تم إجراء كافة التعديلات اللازمة على الأدوات والتسلسل السليم للتمرينات المختلفة في البرنامج لكي تتناسب مع الزمن وفترات الراحة المعطاة. إجراءات تطبيق البحث

قام الباحثون بإعداد استراتيجية كيلر(تضريد التعليم) لتعليم المهارات الأساسية التمهيدية في الشهر الأول من فترة تطبيق البرنامج لتكون مدخلاً لتعليم فعالية الوثب

الثلاثي ومن ثم تطبيقه على طلاب المجموعة التجريبية، وتطبيق برنامج إعتيادي على أفراد المجموعة الضابطة قائم على شرح معلومات عن المهارة وأداء نموذج أمام الطلاب أيضاً من قبل المتعلمين ولمدة زمنية للجزء التعليمي (35) دقيقة ومن ثم التطبيق العملي على حفرة الوثب لمدة (35) دقيقة. بحيث يطبق البرنامج التعليمي (المقترح والإعتيادي) مرتين في الأسبوع لمدة (85-90) دقيقة للوحدة التعليمية ولفترة زمنية ممتدة إلى (7) أسبوع بواقع (14) وحدة تعليمية وقد طبق البرنامج في بداية الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2021/2020م في ميدان الجامعة العربية الأمريكية وكانت المدة الزمنية للبرنامجين متساوية، واحتوت إستراتيجية كيلر على عرض فيديوهات لجميع المهارات الأساسية التي تخدم مراحل الوثب الثلاثي موضوع البحث وأيضاً صور متسلسلة ومتراصة ونماذج محاكاة ومقاطع مصورة بالعرض البطئ وصور ومقاطع ثلاثية الأبعاد ومن جميع الاتجاهات وأيضاً وسائل مختلفة في التعليم والتطبيق داخل المضمار من خلال استخدام قاعة صفية للعرض وموقع إلكتروني (جروب) للطلاب، وركزت إستراتيجية كيلر المستخدمة على التعلم الذاتي خاصة الجزء التعليمي من البرنامج، وكونهم طلاب جامعيين تم من خلال هذه الإستراتيجية إكسابهم للعديد من المهارات الحياتية المهمة لهم كمهارات حل المشكلات، والقيادة، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارات التفكير الابداعي، وقام الباحث بإجراء القياسات القبليّة والبعديّة للمجموعتين التجريبيّة والضابطة من خلال مجموعة من الإختبارات لتقييم مستوى الأداء الفني في الوثب الثلاثي وقد تم الاستعانة بخبراء في مجال ألعاب القوى ومن الإتحاد الفلسطيني، وأيضاً قام الطلاب بالإجابة على مقياس المهارات الحياتية، وتم إجراء عمليات الضبط لإجراءات البحث عند تطبيق إستراتيجية كيلر والتأكد من صلاحية الأدوات والاختبارات والمقياس وتحديد طريقة إدارة وتنظيم العمل.

الاجراءات التنفيذية للدراسة:

أولاً: القياسات القبليّة

أجريت القياسات القبليّة في الفترة من (1- 5) /10 /2020م وكانت وفق

الترتيب التالي:

1- كتلة وطول الجسم لأفراد العينة.

2- استمارة المهارات الحياتية.

3- اختبار مستوى الأداء لفعالية الوثب الثلاثي.

4- اختبار مستوى التحصيل المعرفي.

ثانياً: تطبيق استراتيجية كيلر

تم تطبيق استراتيجية كيلر على أفراد المجموعة التجريبية، وتطبيق البرنامج

الاعتيادي على المجموعة الضابطة في الفترة الزمنية من (12 / 10 / 2020 م إلى 6 / 2021/2 م).

ثالثاً: القياسات البعدية

أجريت القياسات البعدية بنفس الطريقة والكيفية للقياسات القبليّة في الفترة

ما بين (7-10) / 2021/2 م.

المعالجات الاحصائية

من أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها والوصول إلى النتائج، تم

استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال:

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الالتواء.
- اختبار(ت) للعينات المترابطة (Paired Samples t-Test) لدلالة الفروق بين (ق) القبلي والبعدية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) لدلالة الفروق في متغيرات الباحثين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لحساب معامل الثبات للمتغيرات.

متغيرات البحث

1- المتغير المستقل (البرنامج التعليمي المقترح - استراتيجية كيلر، البرنامج الاعتيادي).

2- المتغير التابع (تحسن أفراد العينة في استجاباتهم على مستوى الأداء المهاري ومستوى التحصيل المعرفي والمهارات الحياتية).

## عرض ومناقشة النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر استخدام استراتيجية كيلر على تعليم فعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي. وللتأكد من صحة هذه الفرضية وفحصها، قام الباحثون باستخدام اختبار (ت) للأزواج (Paired-Samples T Test)، ونتائج الجدول رقم (4) تبين.

الجدول رقم (4): نتائج اختبار (ت) للأزواج لدلالة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي للمتغيرات المهارية في الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وبعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة التجريبية (ن = 20).

نسبة التغير %	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	القياس البعدي		القياس القبلي		وحدات القياس	المتغيرات المهارية والمهارات الحياتية
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف		
256.25	0.000	53.34	1.02	17.10	0.89	4.80	درجة	اختبار مستوى التحصيل المعرفي
348.68	0.000	39.05	1.15	17.05	0.77	3.80	درجة	الاختبار المهاري للوثب الثلاثي
91.88	0.000	36.40	0.16	4.49	0.23	2.34	درجة	مجال التواصل والقيادة
96.95	0.000	44.45	0.19	4.53	0.23	2.30	درجة	مجال حل المشكلات
97.80	0.000	34.84	0.24	4.51	0.27	2.28	درجة	مجال اتخاذ القرار
93.27	0.000	24.41	0.18	4.31	0.42	2.23	درجة	مجال التفكير الابداعي
94.75	0.000	55.71	0.09	4.46	0.16	2.29	درجة	الدرجة الكلية للمهارات الحياتية

♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، % النسبة المئوية للتغير

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي في مستوى الأداء المهاري لفعالية الوثب الثلاثي ومستوى التحصيل المعرفي وللدرجة الكلية للمهارات الحياتية وجميع مجالاتها لدى أفراد المجموعة التجريبية ولصالح القياس البعدي، وبالتالي تقبل الفرضية. ومما يدل ذلك على وجود أثر دال ومعنوي لاستراتيجية كيلر على تحسين جميع المتغيرات قيد الدراسة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى خطة العمل والاستراتيجية التي تم في ضوءها تم بناء البرنامج التعليمي، وإلى التنوع في استخدام الوسائل التعليمية الحديثة والاعتماد على تكنولوجيا التعليم واستخدام الفيديو والصور المتسلسلة والنماذج المصورة والصور والأشكال حيث كان لهذه الاستراتيجية دور

فعال في بناء التصور الحركي وربط النظرية والملاحظة بالتطبيق لدى أفراد المجموعة التجريبية وتحسين أدائهم والتأثير في سرعة التعلم وإتقان مهارة الوثب الثلاثي لديهم وأدت إلى زيادة فعالية دروس ألعاب القوى بشكل ملموس وواضح، وهذا ما أكد عليه كل من زكارنة (2019)، وحسن (2005)، وسيد (2003)، و(2003)، وقواريق (2018). كما أن التنوع في استخدام الوسائل التعليمية الحديثة عند تعليم دروس ألعاب القوى يساهم إلى حد كبير في سرعة التعلم وإتقان مهارات ألعاب القوى المتنوعة. كما كان لمشاهدة الصور والفيديو واستخدام التكنولوجيا المعتمدة في البرنامج حققت الهدف منها بشكل فردي وجماعي من بداية دخول المحاضرة وتطبيق البرنامج التعليمي إلى نهاية المحاضرة وهذا كان له شأن كبير في زيادة الثقة بالنفس لدى الطلاب نتيجة تطور أداءهم وقدرتهم على اتخاذ القرار والتحليل والتفكير بعمق عند مشاهدتهم للصور والفيديو وسهل عليهم الحصول على التغذية الراجعة المرتبطة بالمهارة نتيجة مشاهدة الصور والفيديو، وهذا ما أكد عليه كل من زكارنة (2019)، وأبو طامع (2009) وأبو الطيب (2017)، وكريشمان (2017) Kretschmann، بأنه من الضروري استخدام استراتيجيات تدريسية متعددة تعتمد على المهارات الحياتية في تعليم مساقات متنوعه مناهج تدريس الألعاب الرياضية بشكل عام لدورها في توليد أفكار جديدة لديهم مما يسهل عملية تعلم وإتقان المهارات. وكذلك يرى الباحثون بأن عمليات التحفيز والتعزيز عند تعليم دروس ألعاب القوى تساعد الطلاب على البحث عن كل جديد وتطوير الأداء وحل المشكلات وكيفية إيجاد الحلول وتعزيز ثقة الطالب بنفسه والإعتماد على النفس مما يشجعهم على تحسين أدائهم في تعلم مهارات ألعاب القوى المختلفه وخاصة مهارة الوثب الثلاثي.

ويعزو الباحثون التطور الكبير والتحسين على مستوى أفراد عينة البحث (التجريبية) كان بسبب اضافة عنصر التحفيز والمتعة والتنافس الذي اضفاء البرنامج التعليمي المبني على استراتيجية كيلر وأيضا جذب اهتمامهم وميولهم واتجاهاتهم ورغباتهم وشكل عامل ايجابي ومشوق للعمل داخل الوحدة التعليمية وكان لاستغلال امكانيات الجامعة المادية من مضمار وحفرة وثب وأدوات ووسائل تعليمية وقاعات تدريسية حديثة ومجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية الأثر الكبير في سرعة التعلم والتطور الكبير على مستوى تحصيلهم وأدائهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر البرنامج التعليمي الاعتيادي على تعليم فعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة الضابطة بين القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي. وللتأكد من صحة هذه الفرضية وفحصها، قام الباحثون باستخدام اختبار (ت) للأزواج ( Paired- Samples T Test)، ونتائج الجدول رقم (5) تبين.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار (ت) للأزواج لدلالة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي للمتغيرات المهنية في الوثب الثلاثي وبعض المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة الضابطة (ن = 20).

نسبة التغير %	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	القياس البعدي		القياس القبلي		وحدات القياس	المتغيرات المهنية والمهارات الحياتية
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
134.95	0.000	15.24	1.92	12.10	1.23	5.15	درجة	اختبار التحصيل المعرفي
252.05	0.000	19.90	1.66	12.85	0.93	3.65	درجة	الاختبار المهاري للوثب الثلاثي
35.65	0.000	10.83	0.31	3.31	0.25	2.44	درجة	مجال التواصل والقيادة
36.40	0.000	7.07	0.31	3.11	0.33	2.28	درجة	مجال حل المشكلات
53.08	0.000	15.26	0.27	3.23	0.30	2.11	درجة	مجال اتخاذ القرار
24.07	0.000	7.73	0.29	2.68	0.33	2.16	درجة	مجال التفكير الابداعي
37.50	0.000	16.74	0.16	3.08	0.17	2.24	درجة	الدرجة الكلية للمهارات الحياتية

♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، % النسبة المئوية للتغير.

أظهرت نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط القياسين القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي في المتغيرات المهنية للمهارة للوثب الثلاثي والدرجة الكلية للمهارات الحياتية وجميع مجالاتها لدى أفراد المجموعة الضابطة، وبالتالي تقبل الفرضية. ومما يدل ذلك على وجود أثر دال ومعنوي للبرنامج التعليمي الاعتيادي على تحسين جميع المتغيرات قيد البحث. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الطريقة المستخدمة في تعليم المهارات الخاصة بالوثب الثلاثي حيث أنها تعتمد على الأسلوب الأمري وهو الأنسب كطريقة تعليمية في ألعاب القوى خصوصاً مع المبتدئين، حيث تعتمد على الشرح اللفظي وأداء نموذج من قبل المعلم وتقديم التغذية الراجعة وتصحيح الأخطاء وتكون قرارات الدرس خصوصاً التخطيط والتقويم



بيد المعلم وحده ويعتمد على التدرج في تعليم المهارة من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب، كما أن سبب التأثير الإيجابي للبرنامج الاعتيادي أيضاً يعود لأن مساق ألعاب قوى هو مساق اجباري لطلبة كلية علوم الرياضة في الجامعة ولا بد للطلاب من استيعاب المهارات الخاصة به من أجل اجتياز المساق ليفتح له المساقات الأخرى كمساق ألعاب قوى. 2. وافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (زكارنة، 2019)، ودراسة (قواريق، 2018)، ودراسة (حسن، 2003).

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على القياس البعدي لمستوى الأداء المهاري لفعالية الوثب الثلاثي والتحصيل المعرفي وبعض المهارات الحياتية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة ولصالح أفراد المجموعة التجريبية. ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها قام الباحثون باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)، ونتائج الجدول رقم (6) تبين.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على القياس البعدي للمتغيرات المهارية في الوثب الثلاثي ومستوى التحصيل المعرفي وبعض المهارات الحياتية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الضابطة (ن=20)		التجريبية (ن=20)		وحدات القياس	المجموعة المتغيرات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.000	10.29	1.92	12.10	1.02	17.10	درجة	اختبار التحصيل المعرفي
0.000	9.36	1.66	12.85	1.15	17.05	درجة	الاختبار المهاري للوثب الثلاثي
0.000	14.92	0.31	3.31	0.16	4.49	درجة	مجال التواصل والقيادة
0.000	17.71	0.31	3.11	0.19	4.53	درجة	مجال حل المشكلات
0.000	15.91	0.27	3.23	0.24	4.51	درجة	مجال اتخاذ القرار
0.000	21.35	0.29	2.68	0.18	4.31	درجة	مجال التفكير الابداعي
0.000	33.85	0.16	3.08	0.09	4.46	درجة	الدرجة الكلية للمهارات الحياتية

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) على القياس البعدي للمتغيرات المهارية في الوثب الثلاثي ومستوى التحصيل المعرفي والدرجة الكلية للمهارات الحياتية ومجالاتها بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة ولصالح أفراد المجموعة التجريبية، وبالتالي تقبل الفرضية. ومما

يدل ذلك على أفضلية استخدام استراتيجية كيلر في تحسين المتغيرات المهارية للوثب الثلاثي وتطوير جميع المهارات الحياتية قيد البحث عند المقارنة بالبرنامج التعليمي المقترح والبرنامج الاعتيادي. ويعزو الباحثون هذه النتيجة تعود إلى الاستراتيجية التي تم وضعها في البرنامج التعليمي والتي تضمنت التنوع واستخدام وسائل تعليمية حديثة واعتمدت على التكنولوجيا وأضافت حصصاً تعليمية للجانب النظري والمشاهدة المتكررة لمجموعة كبيرة من الفيديوهات التعليمية والصور والاشكال ونماذج المحاكاة لجميع المهارات الاساسية في تعليم ألعاب القوى وتمارين تعليمية لمهاتي الوثب الثلاثي بالإضافة لمجموعة الأدوات المساعدة في ألعاب القوى والسباحة وهذا ما أكدت عليه زكارنة (2019)، وسيد (2003)، وحسن (2005)، وعرابي وجرار (2013) بأن الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والصور والفيديو والوسائط المتعددة لها أثر بالغ في سرعة تعلم الأفراد في مختلف المجالات وخاصة مجال ألعاب القوى والسباحة وأنواعها، كما اعتمدت أيضاً الخطة بوضع الطلاب في تحدي باعتماد كل طالب على نفسه وعلى سرعته في التعلم، وكان له أثر ايجابي في تحسين مهارة الوثب الثلاثي لدى عينة البحث التجريبية في جميع متغيرات الدراسة، حيث أتاحت لهم فرص متكررة لإعادة تعلم المهارات من خلال الوسائل الحديثة وإدخال تكنولوجيا التعليم حيث قدمت لهم تغذية راجعة بصورة مستمرة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Kretschmann 2017) ووقواريق (2018)، وزكارنه (2019)، ودراسة عرابي وجرار (2013)، وسيد (2003) والتي أكدت على أهمية وفعالية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في استراتيجيات وأساليب تدريس مساقات ألعاب القوى والسباحة ومساهمتها للمتعلم في سرعة التعلم وإتقان مهارات ألعاب القوى وتوفير الوقت والجهد ومن أجل تعزيز التغذية الراجعة التي تعتبر عصب التعلم الحركي لدى المتعلم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية مشاركاً وفعالاً جنباً إلى جنب مع المعلم.

## الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث ومناقشته استنتج الباحثون ما يلي:

- 1- استخدام استراتيجية كيلر كان لها أثر إيجابي وفعال على تعليم مهارة الوثب الثلاثي وتطوير مهارات التواصل والقيادة، واتخاذ القرار وحل المشكلات ومهارة التفكير الإبداعي والتحصيل المعرفي لدى أفراد المجموعة التجريبية.
- 2- طورت الاستراتيجيه من مهارات التفكير الابداعي والقدرة على اتخاذ القرار لدى طلاب المساق.
- 3- البرنامج الاعتيادي كان له أثر إيجابي على تعليم مهارة الوثب الثلاثي لدى أفراد المجموعة الضابطة وطور البرنامج التعليمي الإعتيادي المهارات الحياتية لدى أفراد المجموعة الضابطة.
- 4- تفوق البرنامج المعتمد على استراتيجية كيلر على البرنامج الاعتيادي بشكل كبير وملحوظ على متغيرات البحث وساهمت استراتيجية كيلر بشكل كبير في سرعة واتقان مهارة الوثب الثلاثي.

## التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- ضرورة استخدام استراتيجية كيلر في تعليم مهارة الوثب الثلاثي وفعاليات أخرى لدى المبتدئين.
- 2- ضرورة الاستعانه بالاستراتيجيات والوسائل التعليمية الحديثة والتي تساعد في سرعة تعلم واتقان المهارات وزيادة فاعلية دروس العاب القوى في الجامعات والكليات الرياضية.
- 3- تعميم النتائج على مدرسي مساقات العاب القوى في كليات وأقسام علوم الرياضة في الجامعات الفلسطينية.
- 4- يوصي الباحثون بإجراء دراسات مشابهة واختيار متغيرات أخرى لألعاب الميدان والمضمار.

## المراجع

- أبو الطيب، محمد حسن (2017)، علاقة التفكير الابداعي والتحصيل الدراسي بالاستثارة الانفعالية عند أداء امتحانات السباحة العملية لدى طلاب كلية التربية الرياضية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو طامع، بهجت أحمد (2009)، مدى توظيف المهارات الحياتية في مناهج التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية بحسب رأي الطلبة، وقائع المؤتمر العلمي التربوي الاول: العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين واقع وتحديات كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. ص(160-175)
- احمد حسن احمد (2005م) : فاعلية برنامج تعليمي مقترح بإستراتيجية كيلر ( تفريد التعليم ) باستخدام الوسائط المتعددة على تعلم بعض مهارا ت ألعاب القوى ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق. مصر.
- أسامة أحمد عبد العزيز (2001) : أثر برنامج تعليمي باستخدام الهيبرميديا على تعليم مسابقات الوثب الالي لدى المبتدئين ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية الرياضية ، المينا .
- زكارنه، إسماعيل أحمد (2019)، أثر استخدام استراتيجيه كيلر على تعليم سباحتي الزحف على البطن والظهر وتطوير بعض المهارات الحياتية لدى طلاب دبلوم الرياضة العسكرية في جامعة الاستقلال - فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الاتحاد الدولي لألعاب القوى (2018\_2019)، قواعد المنافسة. القاهرة، مصر.
- درويش، زكي، عبد الحافظ عادل (1997)، موسوعة ألعاب القوى، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر.
- شمسان، أحمد (2017)، استراتيجيه التعلم الإبداعي، الطبعة الأولى، دبي : مركز دبيونو لتعليم الفكر، الإمارات العربية المتحدة.
- سيد، ميرفت سمير حسين(2003)، فاعلية برنامج تعليمي مقترح بإستراتيجية كيلر (تفريد التعليم) باستخدام الوسائط المتعددة على تعليم بعض

- مهارات الكرة الطائرة لطالبات كلية التربية الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
- خضر، محمد. (2010) فاعلية برنامج تعليمي باستخدام استراتيجية كيلر في تعلم مهارة الوثب الطويل لتلاميذ المرحلة الاعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- محمد سعد زغول، حنان محمد عبد اللطيف (2003)، تأثير برنامج تعليمي مقترح باستخدام أسلوب الوسائط المتعددة علي جوانب التعلم لمهارة الوثب الطويل لتلميذات المرحلة الثانوية، مجلة نظريات وتطبيقات، العدد 49، كلية التربية الرياضية للبنين، بأبي قير، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عرايبي، سميرة، وجرار، تامر (2013)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المخرجات التعليمية في سباحة الصدر لطلاب كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد (40) ، ملحق (4)، عمان، الأردن.
- شحاته، كرم لوي (1994)، فعالية استخدام استراتيجية كيلر في تفريد التعليم لتدريب بعض المهارات الرياضية الأساسية لتلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجلة بحوث التربية الرياضية، العدد الرابع، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، مصر.
- عثمان مصطفى عثمان، هشام محمد عبد الحليم (2004) أثر برنامج تعليمي باستخدام أسلوب الهيبرميديا على تعلم بعض المهارات بدرس التربية الرياضية لتلاميذ المرحلة الاعدادية، مجلة التربية الرياضية علوم وفنون، المجلد العشرون، العدد الأول، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، مصر.
- رانيا محمد حسن (1999م) : أثر استخدام التعليم المبرمج على تعلم مسابقة الوثب الثلاثي لدي طالبات كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا، مصر.

- Abu Tame, Bahjat (2009 b). **Effect of Using Help Exercises in Acquire Rhythmic Ability for Freestyle Swimming Movements among Physical Education**. Asian Journal of Physical Education and Computer Science in Sports Volume.13, No. 1, Pp 46-49.
- Kretschmann, R. (2017). Employing tablet technology for video feedback in physical education swimming class. **Journal of e-Learning and Knowledge Society**, 13(2).
- Helfish, A. and Jordan, and Smith fieleeb.(2013). **Reflective thinking, (Method of education)**, Dar Al Nafais for Printing, Publishing and Distribution. Egypt.
- Denise Jacques Jones.(2007). **The Station Approach: How to Teach With Limited Resources**, National Science Teachers Association, P.16-21,. From: [www.Nsta.org/main/news/.../science\\_scope.php](http://www.Nsta.org/main/news/.../science_scope.php).

## فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة

- دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية

### Efficiency of Applying Kaizen Approach on Rationalizing Cost Reduction and Decisions Quality - An Empirical Study on Saudi Manufacturing Firms

Asma Abdul wakeel Alsolami

الباحثة أسماء عبد الوكيل السلمي

الدكتورة رابوة رضا عبيد

جدة - المملكة العربية السعودية

#### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، فقد اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على المنهج الاستقرائي، أما في إطارها التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتوزيع قوائم الاستبانة وتم استلام الردود (107) من عينة الدراسة، والمتمثلة في المحاسبين ومشرفي الإنتاج ومديري إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه يتم تحقيق الهدف من تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية (تخفيض التكاليف ورفع الجودة) من خلال إجراء تحسينات تدريجية صغيرة ومستمرة، وذلك بتفعيل مجموعة من الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كل من العمليات الإنتاجية والأفراد العاملين والأدوات المستخدمة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن للإدارة العليا في المنشآت الصناعية السعودية دوراً كبيراً وهاماً في إنجاح تطبيق منهج كايزن، والذي يعتمد بدوره على نجاح الإدارة في الدقة والحكمة والتعاون بين العاملين والإدارة.

وبناءً على هذه النتائج فقد أوصت الباحثة بضرورة اعتماد المنشآت الصناعية السعودية على استراتيجية تحسين العمليات الإنتاجية، والتي يعد من أهمها منهج كايزن، ويتم ذلك من خلال نشر وعي المديرين بأهمية منهج كايزن ودوره البارز في ترشيد قرارات

تخفيض التكلفة ورفع الجودة. كما توصي الباحثة المنشآت الصناعية بتطبيقه بشتى الطرق؛ وذلك لكون منهج كايزن أثبت فاعليته ودوره البالغ الأهمية في ترشيد القرارات، وتوفير الوقت، والجهد، والتكاليف. وكذلك توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودعمهم وتقديم الدورات التدريبية ورفع مهاراتهم ونشر روح التعاون بين العاملين. الكلمات المفتاحية : منهج كايزن ، فاعلية ، ترشيد

## Abstract

This study aimed to examine the effectiveness of applying the Kaizen approach on rationalizing decisions of cost reduction and quality increase in Saudi manufacturing firms. To achieve this aim, first, the inductive approach is implemented to build required theoretical background, followed by applying the descriptive approach through analyzing and presenting the results of the field study. Data required for the field study was collected through distributing a questionnaire to a random sample of accountants, production supervisors and production managers in Saudi manufacturing firms, The data obtained (107 respondents) was analyzed using the statistical package (SPSS).

The outcome of the study revealed several results, the most important of which is that the goal of implementing the Kaizen approach in Saudi manufacturing firms (cost reduction and quality increase) is achieved by making continuous and small gradual improvements through activating a set of procedures and methods that take into account all of the production processes, working personnel and tools used. The results of the current study also concluded that senior managers in the Saudi industrial firms play a significant role in the success of implementing the Kaizen approach, which in turn depends on the management's success in the accuracy, wisdom and cooperation between employees and management.

Accordingly, the results attained highlight the need for Saudi industrial firms to adopt a strategy to improve production processes, one of the most important of which is the Kaizen approach. The researcher recommends that Saudi industrial firms should implement the Kaizen approach, as has proven its effectiveness and its critical role in rationalizing decisions, saving time, effort, and costs. The researcher also recommends the need to pay attention to the human element, provide support and training courses, raise skills, and spread the spirit of cooperation among workers. Finally, the researcher assures the necessity of paying attention to meeting the needs of customers, identify and overcome any problems faced.

**Key word: Kaizen approach, effectiveness, rationalization**



## الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تواجه منشآت الأعمال العالمية والمحلية الكثير من التحديات والتغيرات في كافة المجالات ومن أهمها المجال الاقتصادي والمالي وما لهما من أثر على الأداء، وبالتالي فإن مسؤولية الإدارة في تحقيق أهداف المنشآت تمثل تحدياً كبيراً نظراً لما تواجهه من عوامل ومتغيرات مؤثرة في بيئة العمل، والتي أدت إلى أن بيئة العمل ازدادت تعقيداً، وأنها يجب أن تتسم بدوام التغيير، مما دفع إدارة المنشآت إلى السعي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية باستخدام كافة الأساليب الحديثة التي يمكنها الاستفادة منها لتحقيق تلك الأهداف، والتي بدأت في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت عالمياً (شليبي، 2004).

ويعد منهج كايزن من أهم هذه الأساليب الحديثة المستخدمة، والذي يعتمد على عنصرين هامين وهما تخفيض التكلفة ورفع الجودة، حيث يعرف منهج كايزن بأنه: جميع الإجراءات التي تؤدي إلى تحسينات تدريجية مستمرة أثناء العملية الإنتاجية والتصنيعية، من خلال تضافر الجهود على كافة المستويات الإدارية، والتي يكون هدفها تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، والغاء الهدر والذي يتم من خلال التعليم والتدريب من أجل التطوير المستمر (باعمر، 2017). وتظهر الحاجة إلى تطبيق منهج كايزن بما فرضته المنافسة من تغيير على سلوك الأفراد، والذي يرتبط بترشيد القرارات ذات العلاقة الوثيقة بكل من التكلفة والجودة معاً، لذلك فإن المنشآت التي تستخدم منهج كايزن تسعى من جهة إلى الاهتمام بدراسة استراتيجيات التكاليف وإدارتها، حيث تقوم إدارة المنشآت عادة بالرقابة على التكاليف بكافة عناصرها وقياسها بأحدث الأساليب (إعديلي، 2014). كما تسعى المنشآت من جهة أخرى إلى التركيز على الجودة لأنها الوجه الآخر لتخفيض التكلفة، والتي تهدف إلى تقديم أفضل منتج ورفع درجة رضا العميل، حيث ترتبط الجودة مباشرة بزيادة رضا الأفراد من خلال تخفيض التكلفة وتحسين المنتج بشكل مستمر (Valmohammadi, 2011).

ويتفق ذلك مع تحقيق أهداف ترشيد القرارات في المنشآت، والذي يبدأ من العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى التطبيق في الواقع العملي في المنشآت، وتمتد عملية اتخاذ القرارات لتصبح المحرك الأساسي لكل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (ياغي، 2010). ويقوم ترشيد القرارات على التركيز على تعظيم إنجاز الأهداف

بناءً على المستجدات والظروف المختلفة التي تحيط بالقرار والتي ترتبط بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تبدأ المنشآت في تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لكل من الموارد المادية والمالية والبشرية؛ للوصول إلى رفع كفاءة المنتجات (ياغي، 2011).

### مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنشآت أصبحت التكاليف عنصراً هاماً في ترشيد اتخاذ القرارات، لذلك لجأت المنشآت إلى استراتيجيات حديثة تخفض التكلفة وتعزز الجودة مما يعزز موقفها التنافسي. ومما سبق توضيحه في المقدمة أعلاه، تظهر مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال الآتي:

هل تطبيق منهج كايزن يساهم في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟  
ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في طرح الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية؟
- كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات في المنشآت الصناعية السعودية؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية وعملية من خلال توضيح فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد القرارات في تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، من خلال الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية.
- 2- التعرف على كيفية ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.
- 3- التعرف على فاعلية تطبيق منهج كايزن في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الآتي: محاولة الباحثة لدراسة ترشيد قرارات تخفيض التكاليف ورفع الجودة من خلال تطبيق منهج كايزن، وتعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي ربطت استخدام منهج كايزن وفاعليته في تخفيض التكلفة ورفع الجودة، والتي ناقشت منهج كايزن من المنظور النظري، وستساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تشجيع صانع القرار في المنشآت السعودية على التركيز على منهج كايزن، وبناءً على ما ورد في وصف مشكلة الدراسة، تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة قد تمثل إضافة علمية إلى مجال تخصص الباحثة.

وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول : يتعلق بأهمية تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية، حيث يعتبر منهج كايزن من الأساليب الأساسية المتبعة في العمليات الإدارية، وتظهر أهميته في ترشيد القرارات الإدارية، من خلال تطبيق المنهج ولما له من فاعلية في تخفيض التكلفة، والتحسين المستمر للجودة وهو مفتاح للتميز، وتحقيق أهداف المنشآت الصناعية من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحسين الأداء اعتماداً على كل من التقنيات والأدوات والأفراد، للوصول إلى أعلى كفاءة وفاعلية في ترشيد القرارات (رحمة، 2019).

المحور الثاني: يرتبط بأهمية ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة، حيث إن ترشيد القرارات لا تتم إلا على أسس علمية واضحة ومدروسة، والتطورات التكنولوجية والاقتصادية من حولنا أوضحت أهمية ترشيد القرارات في المنشآت من خلال إظهار دور العقلانية ابتداءً من تحديد الأهداف والتخطيط ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل، لأن تخفيض التكلفة ورفع الجودة هما العصب الرئيسي لأي منشأة، عند اتخاذ القرارات نجد أن هناك حاجة ملحة إلى منهج تتبعه الإدارات لتحقيق الرشد والعقلانية كمنهج كايزن (أبو حشيش، 2005).

المحور الثالث: يتعلق بأهمية المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث إن المنشآت لها أهمية كبيرة جداً كونها تعمل بجد من أجل النهوض بالاقتصاد، والسياسات التنموية التي تبنتها المملكة العربية السعودية كانت تركز على أن يكون هناك مواثمة في العمل في جميع قطاعات الاقتصاد، من خلال التكيف مع جميع التطورات المحيطة، سواء في

البيئة الداخلية أو الخارجية للمنشآت، وتنبع أهمية الدراسة من توضيح أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وتحديدًا منهج كايزن الذي يساهم بشكل كبير في التحسين المستمر للمنتجات من خلال تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

### منهج الدراسة

بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول للأهداف المرجوة منها، تناولت الباحثة هذه الدراسة من جانبين رئيسيين:

الجانب النظري: اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي حيث يتم فيه تحديد المفاهيم النظرية والمصطلحات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والمؤتمرات والدراسات الرائدة التي أتيح للباحثة فرصة الحصول عليها، وكذلك الدراسات والمقالات المنشورة على شبكة المعلومات.

الجانب العملي: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد وتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض الدراسة، واعتمدت الباحثة في صياغة أسئلة الاستبانة على الدراسات السابقة في نفس المجال، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من الأقسام ذات العلاقة في المنشآت الصناعية ومن ثم استخدام المنهج الإحصائي المناسب (يتم استخدام برنامج SPSS) في تحليل البيانات الكيفية والكمية المجمع للوصول لوصف المعلومات (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك بغرض التعرف على فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

### حدود ونطاق الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة على المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: حيث تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2020-2021 م

الحدود البشرية: تم الاعتماد على متخذي قرارات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية والمختصين بتخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

## مصطلحات الدراسة

منهج كايزن: هو أحد المصطلحات اليابانية Kaizen حيث تقسم إلى المقطع الأول Kai ويعني التغيير، والمقطع الثاني Zen ويعني التغيير يكون نحو الأفضل ومستمر من خلال إجراء تحسينات مستمرة على كل من المواد والأيدي العاملة، هدفها الأساسي تخفيض التكلفة ورفع الجودة، من خلال تبسيط الأعمال والتخلص من التكاليف غير الضرورية، حيث أن منهج كايزن يقوم على مجموعة من الإجراءات متتالية على شكل خطوات صغيرة ومستمرة (ادريس والأختر، 2012).

ترشيد القرارات: هي عملية الاختيار الواعي العقلاني بين بديلين فأكثر، واختيار البديل الأكثر رشداً بعد التحليل الدقيق، ثم القيام بالإجراءات والأفعال المؤدية للقرار الرشيد وتنفيذه، ومتابعة التنفيذ، واكتشاف الانحرافات ومعالجتها (عليان، 2012).

تحسين الجودة: هي مجموع العمليات والفلسفات الإدارية وعمليات التطوير المستمر من خلال مراجعتها وتحليلها والبحث عن جميع الوسائل التي من الممكن أن تؤدي إلى رفع مستويات الأداء، من خلال تقليل وقت انجاز العمل، وهدفها تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة (جودة، 2012).

التحسين المستمر: جميع التحسينات المرتبطة بجميع العوامل الإنتاجية من المدخلات والمخرجات، وأهمها أساليب وطرق العمل والأداء وسلوكيات العاملين في المنشآت لتطوير المنتج ورفع الجودة (عطيان ونور، 2014).

تخفيض التكلفة: هي الإجراءات التصنيعية المستمرة في دورة حياة المنتج على كل من المواد الأولية والأيدي العاملة، بهدف رفع جودة المنتج والتقليل من كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة للمنتجات (Hilton, 2010)

## الدراسات السابقة

## المقدمة

سيتم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع وأهداف الدراسة الحالية وذلك لإلقاء الضوء على أهداف ومتغيرات، ومنهجية الدراسات السابقة وتحليلها؛ وذلك من جهة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية ومن جهة أخرى تحديد أهم اختلافات الدراسة الحالية ومدى تميزها عن الدراسات السابقة،

## الدراسات السابقة

تتناول الباحثة عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض هذه الدراسات السابقة بما يتفق وأهداف الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي

- دراسة (كاظم، 2011)؛ التحسين المستمر بمنهج تكلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في العراق إلى توفير المعلومات الحاسوبية اللازمة لتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات من قبل النظام الحاسبي تمهيداً لتنفيذ منهج كايزن، كما هدفت الدراسة إلى توضيح الأساس التدريجي لعمليات التحسين المستمر (كايزن) لرفع مستوى الجودة وتخفيض وحدة التكلفة للمنتج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة منشأة صناعة الاطارات في النجف وعينة الدراسة الأقسام الإنتاجية والصناعية في داخل المنشأة، وتم اعتماد التقارير الحاسوبية الفصلية والسنوية المعدة من قبل المحاسبين محاسبي التكاليف إلى جانب المخطط لنفس الفترة والفعلي لفترة سابقة لإجراء المقارنة والتحليل ومعرفة مدى التطور أو التحسن في خط سير العمل. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن عمليات التحسين المستمر تركز على تحسين المنتجات والطرق الإنتاجية؛ وذلك من أجل تقليل التكاليف، واعتماد منهج كايزن يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتغيرة المتمثلة بالمواد والأجور المباشرة والتكاليف الصناعية. ومن أهم توصيات الدراسة أنه من الضروري توفير المعلومات الحاسوبية من قبل المحاسب الإداري؛ للتمكن من تطبيق منهج كايزن وعمل الدورات التدريبية اللازمة للموظفين.

## - دراسة (Maria, 2011)؛ Kaizen Costing Method and its Role in the Management of an Entity

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في رومانيا إلى توضيح أسباب تطبيق استراتيجيات ناجحة من أجل العمل بكفاءة لتخفيض التكلفة ورفع الجودة، من خلال استخدام منهج كايزن لتتبع التكاليف. أما منهج وأداة الدراسة استخدم الباحث كل من المنهج الاستقرائي والتحليلي، مجتمع وعينة الدراسة كانت من خلال اعتماد التقارير والطريقة معتمدة على معلومات عن نوع التكلفة وتنفيذ أساليب وتقنيات تؤدي إلى تأسيس نظام تشغيل لتتبع التكاليف من خلال تطبيق منهج كايزن، وتم التركيز على المنتج

وليس نتيجة النشاط. ومن أبرز نتائج الدراسة هو تقديم رأي واضح ومبرر حول اعتماد وتنفيذ استراتيجيات جديدة وطريقة حساب التكاليف من خلال منهج كايزن، والتي تركز على المنتج وليس على نتيجة النشاط. ومن أبرز توصيات الباحث اعتماد الاستراتيجيات الحديثة في المنشآت لمواجهة كافة التقلبات الاقتصادية.

### - دراسة (Boca, 2011)؛ Kaizen Method in Production Management

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في رومانيا إلى توضيح أن منهج الإدارة عند استخدام منهج كايزن يكون مكرس لتحسين الإنتاجية والجودة، وأن منهج كايزن كطريقة يشكل طريقة آمنة للحصول على ولاء العملاء والإخلاص، وتمثل إدارة كايزن أداة استراتيجية قوية تستخدم للتحسينات المطبقة على العمليات الرئيسية. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي، حيث كانت مجتمع وعينة الدراسة من خلال اعتماد جمع وتحليل البيانات من خلال الرسوم البيانية، والتي تعرض التوزيع التكراري للعوامل المسببة لمشاكل تسبب الهدر في الإنتاج. ومن أبرز نتائج الدراسة أن المنشآت توصي الإدارات بضرورة اتباع الاستراتيجيات الحاسوبية الإدارية الحديثة ومن أبرزها منهج التحسين المستمر كايزن من أجل تخفيض التكلفة ورفع الجودة والحصول على رضا العملاء.

### - دراسة (الجبوري والغرباوي، 2015)؛ تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في العراق إلى توضيح وإبراز التطورات في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج، والأساليب الإدارية حيث إن التحسين المستمر يؤدي إلى استغلال الموارد أفضل استغلال ومن ثم تخفيض التكاليف، وبالتالي مدى إمكانية تحقيق التكامل بين كل من نظرية القيود والتحسين المستمر وإبراز أثر هذا التكامل في مجالات تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي، والجانب العملي بالتطبيق على شركة واسط، حيث مجتمع وعينة الدراسة كانت من خلال التطبيق على قسم الجوارب أحد الأقسام الإنتاجية في المنشأة وذلك من خلال المشاهدة والمقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة أنه يكون تطبيق نظرية القيود مدعوماً بأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها التحسين المستمر (كايزن)، حيث تم اختباره أثناء تطبيق

الدراسة وبيان الطريقة للحصول على أفضل النتائج. ومن أبرز التوصيات دعم الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة، ووضع الخطط وبرامج تطبيق التحسين المستمر وليس شعارات.

- دراسة (عليوة واخرون، 2018): استخدام آليات المحاسبة المرنة كإطار متكامل لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة المصرية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مصر إلى توضيح تأثير الربط والتكامل بين آليات المحاسبة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتقييم أهم الدراسات المحاسبية التي تناولت أساليب المحاسبة الإدارية كنظرية القيود ومنهج كايزن والمنهج الاستنباطي من خلال استنتاج أثر التكامل بين كل من تكاليف تدفق القيمة ونظرية القيود واستراتيجية التحسين المستمر من خلال توزيع قوائم الاستقصاء على المنشآت، حيث مجتمع وعينة الدراسة كانت عدد من المنشآت الصناعية من خلال توزيع قوائم واستبانات للإجابة عليها. ومن أبرز نتائج الدراسة إن استخدام كل من نظرية القيود واستراتيجية التحسين المستمر المعروفة بمنهج كايزن، يساعد في تحقيق أهداف المنشآت ورفع الميزة التنافسية من خلال حسن إدارة الموارد وتقليل الفاقد مما ينعكس على التكلفة والسعر معاً. ومن أبرز توصيات الباحثة ضرورة اعتماد أساليب المحاسبة الحديثة؛ لما لها من دور في تقديم منتجات مرتفعة الجودة منخفضة التكلفة، وتؤكد على ضرورة عمل تكامل بين منهج كايزن والأساليب الأخرى.

- دراسة (قمر وطربية، 2019): تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وسرعة التقديم، وبالتالي تخفيض التكلفة من خلال التخلص من الهدر بتطبيق منهج كايزن. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الاستقرائي من خلال الاعتماد على الأدبيات والتاريخي للتتبع تطورات منهج كايزن والتحليلي، من خلال تصميم استبانة وكانت موجهة للعاملين على كافة مستوياتهم، مجتمع وعينة الدراسة تكونت من جميع الموظفين بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها أربع مصارف، أما عينة الدراسة



فتتكون من 35 موظف بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطبيق منهج كايزن ورفع جودة الخدمة وتخفيض التكلفة وتوفير الوقت. ومن أبرز التوصيات تشجيع المصارف الإسلامية على تطبيق منهج كايزن، لما لها من أثر على تحسين الخدمات المقدمة. ويجب التحسين المستمر باستخدام أدوات منهج كايزن، والالتزام بتطبيق تقنيات منهجية كايزن.

13. دراسة (عباس واسحق، 2019)؛ أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي) هدفت هذه الدراسة التي أجريت في السودان إلى التعريف بمنهجية كايزن كمنهجية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية، ومعرفة ما هو تأثير منهجية كايزن على الهدر. وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأدبيات والتاريخي للتعقب تطورات منهج كايزن والتحليلي، وتصميم استبانة وكانت موجهة للعاملين على كافة المستويات في مجمع ساريا الصناعي، علما بأن مجتمع وعينة الدراسة تكونت من جميع العاملين ومستوياتهم حيث تم توزيع 80 استبانة بشكل عشوائي، وتم استرداد 66 استبانة صالحة للتحليل. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطبيق منهج كايزن وتقليل نسب الهدر، حيث تقلص نسب الهدر في الأقسام الصناعية انعكس على كل من تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وكذلك نجاح منهج كايزن يرتبط بعدة عناصر كالتصنيف والترتيب والتنظيف. ومن أبرز التوصيات تشجيع مجمع ساريا الصناعي على تطبيق منهج كايزن؛ لما لها من أثر على تحسين المنتجات المقدمة من خلال تقليل المعيب منها، ويجب التحسين المستمر باستخدام جميع أدوات منهج كايزن كالتنظيف، والالتزام بتطبيق كافة تقنيات منهجية كايزن.

#### 14. دراسة (Kumari et al., 2020)؛ Kaizen Costing–A Study

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الهند إلى توضيح العمليات التي تساعد على تقليل التكلفة التي تتكبدها المنشأة للأنشطة غير المنتجة، والتكلفة التي لا تضيف أي قيمة للمنشآت المنتجة لإزالتها وتخفيض التكلفة، والأنشطة والأعمال التي تساعد على التحسين المستمر باستخدام منهج كايزن. واستخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الاستقرائي للأدبيات، وفي الجانب العملي من خلال التطبيق على منشأة في الهند، مجتمع وعينة الدراسة كانت قسم الإنتاج في المنشأة. أبرز نتائج الدراسة توضيح العمليات التي

تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بمنهج كايزن وحقت نجاح. ومن أهم التوصيات العمل على نشر مفهوم كايزن ودوره في تخفيض التكلفة.

### 15. دراسة (Nagaich et al., 2020)؛ productivity Improvement by Kaizen: A Case Study in A Tyre Company

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في الهند إلى توضيح ضرورة زيادة الجودة وتخفيض التكلفة وتحسين العمليات الإنتاجية باستخدام منهج كايزن الذي يعمل على إزالة كافة الأنشطة الإنتاجية غير الضرورية. واستخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الاستقرائي للأدبيات، والكتب والدوريات المنشورة وفي الجانب العملي من خلال التطبيق على منشأة متخصصة بالإطارات الهندية، والتي اعتبر مجتمع الدراسة فيها جميع العمليات في قسم الإنتاج حيث انه تم تخفيض وقت العمليات من 20 إلى 9 تقريباً. الجزء الثالث من الدراسة أوضح أبرز نتائج الدراسة تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليل الخردة وتقليل وقت التعتل مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة. ومن أهم التوصيات تشجيع الباحثين على دراسة منهج كايزن، وأثاره على العمليات الإنتاجية في تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

#### ما يستفاد من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وما توصلت إليه من نتائج، وما اقترحت من توصيات، تلاحظ الباحثة أن هناك اهتماماً واسع النطاق من قبل الباحثين بالدراسات في مجال استخدام منهج كايزن كأحد أهم الأساليب والاستراتيجيات الإدارية والحاسوبية الحديثة وما يرتبط بذلك من تأثير على تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وبالتالي ما يعكسه من آثار على ترشيد القرارات الإدارية والحاسوبية.

وقامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة بالوقوف على جميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من حيث أهداف ونتائج الدراسات السابقة (جدول 2-1) ومن أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والتعرف على المنهجية والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، من أجل جعل نتائج الدراسة الحالية مدعمة بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق توضيحه، تعتقد الباحثة أن الدراسة الحالية هي امتداد واستكمال لما تم عرضه في الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يركز على توضيح أثر منهج كايزن على القرارات الإدارية ودورها في تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكلفة،

ومن حيث المنهج المعتمد وهو المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي ومن حيث بلد التطبيق المملكة العربية السعودية وأخيرا مجتمع وعينة الدراسة حيث يتم التطبيق على المنشآت الصناعية السعودية، والتركيز على المحاسبين الإداريين في المنشآت، حيث تعتبر من الدراسات الأولى من نوعها من حيث التطبيق في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية. سيتم توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي.

أهم ما يميز هذه الدراسة

توجد ندرة في الدراسات والأبحاث العلمية في المملكة العربية السعودية التي تناولت تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تحديدا منهج كايزن في المنشآت في السعودية. وتسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق إضافة علمية جديدة حيث تناولت أثر منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية، والتي تكون في حال اثباتها لنتائج إيجابية دراسة مشجعة للمنشآت لاستخدام منهج كايزن لتخفيض التكلفة ورفع الجودة. ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحثة من حيث بلد ومجال التطبيق وهي على المنشآت الصناعية السعودية المؤثرة في الاقتصاد السعودي.

## الإطار النظري للدراسة

### المقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للبحث، من خلال شرح المفاهيم والمصطلحات الرئيسية في الدراسة، بدءا من التعرف على منهج كايزن من حيث المفهوم، العناصر، المبادئ، وآلية منهج كايزن من حيث تخفيض التكلفة، ورفع الجودة مرورا بترشيد قرارات تخفيض التكلفة وتحسين الجودة من حيث المفهوم، الأثر، المراحل المختلفة لتخفيض التكلفة وتحسين الجودة ومزايا وصعوبات تطبيق كل منهما، وأخيرا الدور الذي يلعبه تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية من أجل رفع مستويات الجودة وتخفيض التكلفة بفعالية وذلك كما يلي.

## منهج كايزن

ظهرت أهمية التحسين والتطوير المستمر كأحد المصطلحات التي تم التركيز عليها في العقود الأخيرة في المحاسبة الإدارية، التي تصف وتوضح مجموعة الأدوات الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات المختلفة، ذات العلاقة بالتحسين والتطوير، والتي تهدف إلى رفع مستوى العمليات الإنتاجية داخل المنشأة. (الطائي والنعيمي، 2015).

وارتباطا بذلك فقد اقترح تاييشي أوهونو عام 1946 منهج كايزن، والذي هدف إلى قيادة المنشآت عن طريق السعي إلى التحسين المستمر (السامرائي والزامل، 2012). ويرجع السبب الأساسي لظهور منهج كايزن الحاجة الملحة للتطور والتميز، فكان لا بد من البحث عن فلسفة إدارية محاسبية تعمل على رفع مستويات الجودة، وتخفيض التكلفة وذلك من خلال التركيز على العمليات الإنتاجية، وقد بدأ الياباني ماساكي إمامي بتطبيق منهج كايزن، والذي يرجع له الفضل في إطلاع العالم على مبادئ فلسفة كايزن من خلال كتابه «كايزن: مفتاح النجاح التنافسي في اليابان» والذي نشر في عام 1986، في شركة تويوتا من أجل التحسين المستمر، وتخفيض التكلفة، وذلك في جميع مراحل التصنيع والإنتاج للمنتجات، ثم توالى المنشآت على تطبيقه، (كاظم، 2011).

ويعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين زمن وتكلفة وجودة المنتجات من خلال تبني فكرة التغيير والتحسين المستمر. كما يعمل منهج كايزن على تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين وبث روح العمل الجماعي من خلال التعلم واكتساب مهارات جديدة أثناء انجاز الأعمال، حيث يساعد على توليد العمليات الإنتاجية الموجهة بالتفكير والتطوير. (الحربي، 2017).

وترى الباحثة بأن أهمية منهج كايزن تظهر بوضوح بسبب أنه منهج يعمل بشكل متوازي من خلال التركيز على رفع مستوى العمليات الإنتاجية، ورفع مستوى الأفراد العاملين معاً، عن طريق تمكينهم ورفع مستويات الصلاحيات الممنوحة لهم، مما يرفع كفاءتهم الإنتاجية، وسيتم في هذا الجزء تسليط الضوء على المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمبادئ، وعناصر منهج كايزن، وعوامل النجاح، والتحديات التي تواجه تطبيق منهج كايزن، وسيتم توضيحها كما يلي.

فقد ناقش العديد من الكتاب والمؤلفون مفهوم ومنهج كايزن، وتم تعريفه من وجهات نظر متعددة ومختلفة اهمها(مثل ذلك: Hilton & Platt, 2005; Jones et al.,

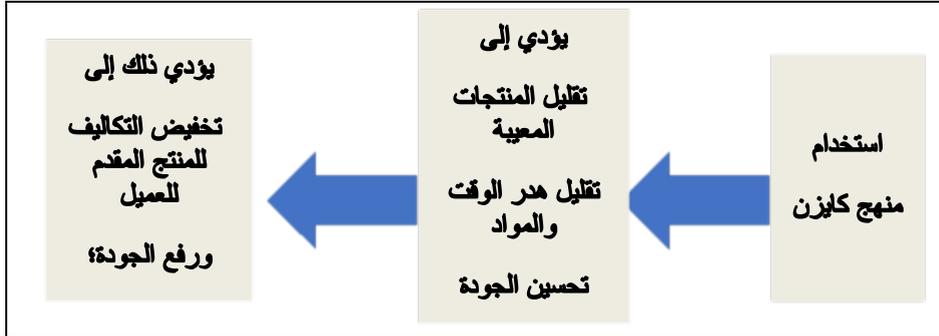
2000؛ الفضل واخرون، 2007؛ Kudryashova et al., 2019). فمن الناحية اللغوية أوضح Kováčová (2012) بأن كلمة كايزن تتكون من شقين: الأول: كاي، وتعني التغيير، والثاني: زن، وتعني التغيير المستمر من أجل الأفضل.

وبالتركيز على الكيفية التي يعمل بها منهج كايزن فقد عرفه Atkinson et al. (1997) بأنه: مصطلح ياباني يعني بمجموعة من التحسينات العملية، القادرة على إضافة العديد من التحسينات أثناء العمليات الإنتاجية، هدفها تخفيض التكلفة. كما تم تعريف كايزن انه: التحسين المستمر، والذي لا يتم إلا من خلال التركيز على تحسين كل من الكفاءة والجودة معاً في العملية الإنتاجية، التي تتم من مجموعة التحسينات التي تتم خلال العملية الإنتاجية (Jones et al., 2000).

وأخيراً من حيث ربط منهج كايزن بالحاسبة الإدارية فقد ركز Hilton & Platt (2005) على ربط منهج كايزن بمجموعة من الوسائل ذات العلاقة بأساليب الحاسبة الإدارية الحديثة. حيث أن أحد الأسباب الملحة التي تظهر الحاجة للتحسين هو مفهوم تخفيض السعر، تخفيض التكلفة، ويعكس ذلك الاتجاه نحو تخفيض الأسعار للمنتجات طول دورة حياة المنتج،

وتشترك التعريفات السابقة بعدة محددات والتي تتلخص في أن منهج كايزن يعتبر من أهم أساليب الحاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة في المنشآت، كما يدعم منهج كايزن تطوير العمليات الإنتاجية من خلال تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وأخيراً يعتمد تطبيق منهج كايزن على الاستمرارية في التحسين والتطوير في الأجل الطويل.

واعتماداً على ما سبق يمكن القول بأن محددات منهج كايزن هي إجمالي الإجراءات التي تتم خلال العملية الإنتاجية والتصنيعية، بشكل تدريجي ومستمر بهدف الوصول إلى أقل تكلفة وأعلى جودة. وعلى ذلك يمكن للباحثة وبالاتفاق مع أهداف الدراسة تعريف منهج كايزن على أنه: مجموعة الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كل من العمليات الإنتاجية، والأفراد العاملين والأدوات المستخدمة، من خلال إجراء تحسينات تدريجية وصغيره مستمرة، وليست تحسينات كبيرة كعمليات الابتكار، والهدف منها: العمل على رفع جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف، عن طريق البحث المستمر، وهي من الأساليب الحاسوبية الإدارية التي لا تكلف المنشآت أموالاً طائلة، ولكنها تحقق العديد من الفوائد على المدى الطويل.



المصدر: الباحثة

شكل (1-3) أثر منهج كايزن على تخفيض التكلفة ورفع الجودة

ومن خلال ما ورد من تعاريف سابقة يظهر جلياً مبادئ منهج كايزن، والتي تعتبر أساس عمليات تخفيض التكلفة ورفع الجودة. ويمكن تجميع مبادئ كايزن في ثلاث نقاط أساسية: أولاً: مبادئ تتعلق بالتحسين الشامل والتي ترتبط بالتحسين المستمر والإيمان بالحاجة الدائمة للتغيير، وثانياً: مبادئ تتعلق بالتحسين من خلال الاهتمام بآراء وأفكار العاملين. وأخيراً مبادئ تتعلق باستراتيجية كايزن، والتي سيتم تفصيلها كما يلي

أولاً: التحسين الشامل عملية مستمرة باستمرار المنشأة في العمليات الإنتاجية، وذلك لأن التحسين المستمر ليس مرتبطاً فقط بوجود أخطاء، ولكنه مرتبط بالحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر، من خلال إنجاز العمل بالطريقة المثلى من أول مرة، ومن خلال تحديد نقاط الضعف، وهو ضرورة ملحة لاستمرار وجودها وبقائها في السوق.

ثانياً: التحسين من خلال الاهتمام حيث يقوم كايزن على الاهتمام بجميع الأفكار والآراء المقدمة من العاملين، باعتبارهم أساس العملية الإنتاجية والصناعية، حيث يؤمن منهج كايزن بأن أساس النجاح هم الأفراد العاملين، ويشمل التحسين من خلال الاهتمام بالبرامج التي تقدمها المنشأة والتي يعتمد عليها، منهج كايزن بحيث تركز على التعرف على الأفراد القادرين على إجراء التحسينات وتطبيقها (عقبلي، 2001).

الاهتمام بالعاملين في المنشآت فالتحسين المستمر، حسب منهج كايزن، يتم من خلال الاهتمام بالعاملين والذي يعتمد على المشاركة الواسعة للعاملين واحساسهم بعمق المسؤولية وميل المنشآت لعدم إشعار الموظفين بأن الأتمته ستؤثر عليهم. (الحري، 2017).

والاهتمام بالإدارة والمستويات الإدارية في المنشأة، حيث أن الإدارة تؤدي دوراً أساسياً لتطبيق البرامج ومساعدة الأفراد العاملين، خصوصاً فيما يتعلق بما يقدمه العاملون من أفكار ومقترحات جديدة والترحيب بها وتبني كافة الأفكار. (الطائي والنعيمي، 2015).

ثالثاً: التحسين من خلال المبادئ المتعلقة باستراتيجية كايزن، استخدام منهج كايزن للتحسين وتخفيض التكلفة، من خلال التركيز على الجوانب التقنية والفنية في العملية الإنتاجية بدءاً بإيقاف الهدر ويمكن تلخيص أهداف كايزن والتحسين المستمر في التفوق فيما يلي (الموسوي، 2010) إن العمليات الصناعية والإنتاجية تكون من خلال تخفيض التكلفة، ورفع جودة المنتجات، وعمليات التصميم للمنتجات من خلال الابتكار، وتحديث وتبسيط التصاميم، وتدفق الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتلبية رغبات المستهلكين من خلال تلبية حاجات العملاء بالوقت والسعر المناسب.

ويرتبط تطبيق منهج كايزن بمجموعة من العناصر والتي تشمل التصفية، والتنظيم، والتنظيف، والتقييس، والتدريب والتعويد على الانضباط (جدول 3-1)، والتي من خلالها يمكن للإدارة التركيز على مبدأ التعاون، حيث تساعد توافر هذه العناصر على تشارك الأفكار، وتتيح فرصة للحصول على أفضل النتائج للمنتجات والأفراد (عبلة، 2017).

### جدول (3-1) عناصر منهج كايزن

العنصر	مفهوم العنصر
التصفية	جهود الإدارة التي تهدف إلى منع الهدر وضمان التمييز للمنتجات، عن طريق التفريق بين ما هو ضروري وما هو غير ضروري
التنظيم	يلي التصفية، وتهدف الإدارة من خلالها إلى تحسين الكفاءة وضمان الارتقاء بالجودة من خلال إتاحة استخدام ما يلزم وتوفيره بالوقت المناسب
التنظيف	يلي التنظيم، وتركز الإدارة فيه على ترشيد قرارات تجنب الأعطال في الخطوط الإنتاجية، وتجنب العيوب الصغيرة من خلال تنظيفها أولاً بأول
التقييس	العنصر قبل الأخير ويتم من خلاله تقليل الهدر والتالف من المنتجات بالتركيز على البيئة المحيطة بأماكن الإنتاج بالمنشأة
التدريب والتعويد على الانضباط	العنصر الأخير والذي له دور كبير في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تكييف ما تم تقديمه من أجل تنميط الفعاليات والإجراءات

المصدر: الباحثة

واستنتجت الباحثة بأن نجاح الإدارة عند تطبيق منهج كايزن في تحسين الجودة وتخفيض التكلفة يعتمد على الدقة والحكمة والتعاون عند تطبيقه، وكذلك يلعب منهج كايزن دوراً أساسياً في إدارة وتخفيض التكلفة ورفع مستويات الجودة والحاجة إلى التحسين المستمر، والتي تعد إحدى أهم الركائز في المنشآت باختلاف أنواعها .

### 3-3 ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة

يعد الانفتاح على الأسواق المحلية والعالمية من أبرز ما يتميز به العصر الحالي، وإزالة القيود عن التجارة، وما يشهده العصر من تطورات في كافة مجالات الحياة، وخصوصاً مجالات الإنتاج والصناعة، وظهور العديد من الأساليب والتقنيات الحديثة، والتي أدت إلى إحداث تطورات جذرية التي استوجبت تطوير أدوات وأساليب محاسبية وإدارية للتكيف مع ظروف الإنتاج والمساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة (زعر، 2013).

بشكل عام يمكن تعريف ترشيد القرارات بأنه: استخدام أساليب محاسبية حديثة توفر الدعم الكامل للمديرين والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات والوصول إلى جميع الأهداف التنظيمية، عن طريق توفير البيانات التي تسهل التحكم في التكلفة، والتطوير المستمر (الطائي والنعمي، 2015). كما يمكن تعريف ترشيد القرارات بأنه: عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى المساعدة وإرشاد الإدارة في وضع السياسات والخطط وتصريف العمليات اليومية للمنشأة بأفضل الطرق (مراد وآخرون، 2018).

وتظهر أهمية قرارات ترشيد تخفيض التكلفة وتحسين الجودة في أن معظم المنشآت تلجأ إلى استخدام كافة الأساليب والوسائل الحديثة التي تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للمواد، وتحسين جودة المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، والتركيز على إزالة الأنشطة التي لا تحقق عائداً وبالتالي زيادة الأرباح (الجيوشي، 2019).

أما تخفيض التكلفة له العديد من الطرق والوسائل، من أبرزها: اتخاذ قرارات الترشيح خلال التخفيض المستمر لتكلفة الأنشطة عديمة الفائدة التي لا تضيف قيمة من خلال تقليل التالف والهدر في الموارد، وإجراء جميع التحسينات الممكنة على دورة التصنيع، والأخذ بجميع المقترحات المقدمة من قبل العاملين عن وسائل التحسين الممكنة (مراد وآخرون، 2018). وبالتالي فإن مفهوم تخفيض التكلفة يتعلق باستبعاد جميع الأنشطة الإضافية مع العمل الجاد على المحافظة على أعلى مستويات الجودة، وهدفها الأساسي التوصل إلى منهجيات تخفيض التكاليف، وكذلك هدفها إرضاء العملاء والمساهمين، كما



يقوم تخفيض التكلفة على تحقيق وفورات في كل من الأنشطة التي توفر كل من الوقت والجهد، واستبعاد الأنشطة المتداخلة، التي لا تؤدي إلى رفع قيمة المنتجات (الجيوشي، 2019).

وعلى ذلك، تظهر آثار ترشيد قرارات تخفيض التكلفة على دعم الإدارة ومتخذي القرار، ومن خلال التحسين المستمر الذي يعتبر من أساسيات تخفيض التكلفة، ولكي تتميز المنشآت لا بد من الدعم المستمر من قبل متخذي القرارات، لأنها المحرك والداعم لجهود العاملين (الجبوري والغرباوي، 2015).

وأما الجودة فتعرف على أنها: إجمالي جهود المنشأة الكلية الهادفة والمنصبة على التحسين المستمر لأداء جميع العمليات، والتي تمثل جميع الأفراد والمكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة والموكلة لهم (Daft, 2001).

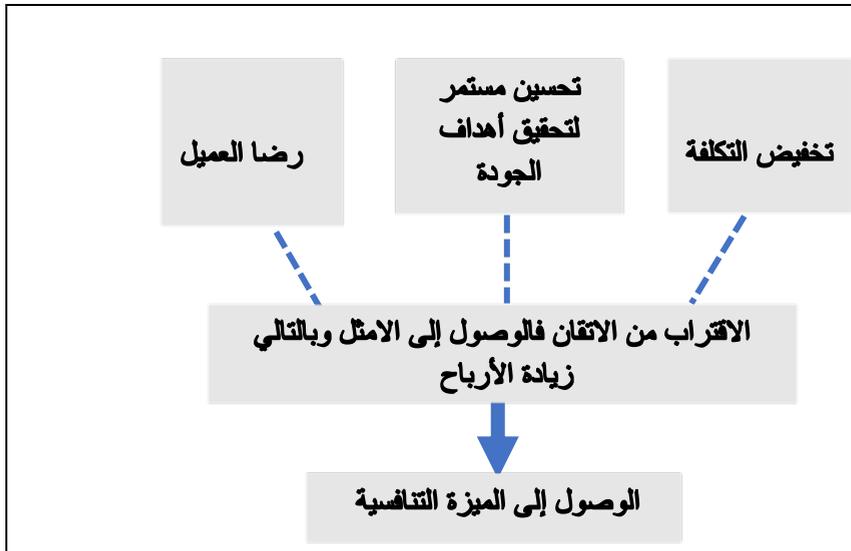
من خلال ما تم استعراضه سابقا يمكن تحديد آثار ترشيد قرارات تحسين الجودة حيث أن هناك علاقة بين التحسين المستمر والجودة، فالتحسين المستمر يعمل جاهدا على تطوير قدرة التنظيم الإداري، وعلى تحقيق الأعمال التي تحقق رضا العميل، ويكون بتقديم كل جديد، لأنه رمز التميز، حيث التحسين المستمر يعتبر قلب العمليات الإنتاجية في أي منشأة، كما أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال العمل على تخفيض المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية (كريمة وسلطان، 2007).

مما سبق ترى الباحثة بأن جميع ما يخص الجودة لا يمكن أن ينجح إلا بمشاركة جميع العاملين والمدراء بالعمل كيد واحدة من أجل التحسين المستمر والوصول إلى أعلى درجات الجودة، وذلك من خلال مشاركة العاملين بتحريك قدراتهم ومواهبهم بهدف التحسين المستمر لجودة المنتجات بشكل خاص وللمنشأة بشكل عام.

فاعلية تطبيق منهج كايزن في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة كما تم توضيحه سابقا أن جل تركيز منهج كايزن هو ترشيد قرارات تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، ويتم ذلك من خلال اعتماد مجموعة من التحسينات الصغيرة الإضافية التي يتم إضافتها للعملية الإنتاجية بدءا من تصميم المنتج، وهذه التحسينات لها العديد من الأشكال كتطوير تحسين أداء الآلات وتخفيض الفاقد من الإنتاج، وزيادة تحفيز العاملين وتدريبهم على تطبيق التغييرات التي تم إضافتها للعملية الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تحسين التكلفة النوعية، لأن منهج كايزن يركز على أجزاء العملية الإنتاجية وليس على المنتج، حيث يتم ذلك من خلال استبعاد مجموعة الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة للمنتجات من وجهة نظر

العميل، والتركيز على جميع الاقتراحات التي يقدمها العاملان بهدف التحسين، ولا ننسى بأن تخفيض التكاليف في منهج كايزن يتم في الإنتاج والتصنيع، مما يستوجب على متخذ القرار التركيز على ترشيد التكلفة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، حيث يكون التطوير مستمر ويمشي بتوازن مع رفع الجودة، فالتخفيض للتكلفة يجب أن يشمل جميع الأنشطة التي تتم في المنشأة بشكل عام، والتركيز على التكاليف الصناعية المتغيرة والثابتة، من لحظة البدء بشراء المواد الخام إلى أن تصبح منتجاً قابلاً للبيع يحقق أعلى درجات رضا العميل، Hilton & Platt, (2005).

ويتمثل ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة بعمليات التحسين المؤدية إلى تخفيض التكلفة ورفع الجودة حيث تركز على العملية الإنتاجية، وليس على المنتجات في حد ذاتها، حيث تم تصنيف الأساليب المؤدية إلى تخفيض التكلفة ورفع الجودة إلى: التحسين الجوهرى القائم على الابتكار، وهو التحسين الذي يتم على المعدات والآلات، وهذا النوع ليس من ضمن الأساليب المتبعة حسب منهج كايزن لتخفيض التكلفة ورفع الجودة. التحسين منخفض التكلفة وهو إجمالي الإجراءات التي يمكن وصفها بأنها منخفضة التكلفة بسبب اعتمادها على جهود العاملين في المنشأة، من خلال التدريب المستمر، والعمل ضمن روح الفريق، واعتمادها مبدأ المشاركة، وهذا هو النوع الذي يتم اعتماده حسب منهج كايزن، لأنه يحقق الفوائد المرجوة من تخفيض التكلفة، والمساهمة في ترشيد القرارات (الغمري، 2019).



شكل (3-2) أهداف تطبيق منهج كايزن

وترى الباحثة بأن لمتخذي القرار " الإدارة العليا " دور كبير وهام في إنجاح تطبيق منهج كايزن من خلال سعيها الدؤوب والدائم لتلبية واشباع رغبات عملائها، بعمل سلسلة من التحسينات المستمرة لمواصفات المنتجات، بما يتناسب مع التغيرات التي تطرأ على رغبات واحتياجات العملاء. وذلك للوصول إلى منتجات خالية من العيوب متوافقة مع الرغبات بأقل التكاليف.

يتضح هدف منهج كايزن الرئيسي من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال استخدام كافة الأدوات المتاحة للتحسين، ولذلك يعمل منهج كايزن لتحقيق هدفه على التحليل الكامل لكافة أجزاء العملية من أجل التعرف على أدق التفاصيل، ولتحقيق الفوائد يعمل على الوصول إلى رضا العميل بتسليم المنتجات أو الخدمات بأسرع وقت ممكن، مع الحد والتقليل من التكاليف، والعمل على التقليل من المنتجات ذات العيوب من خلال تحسين كفاءة الإنتاجية ورفعها وتحسين مستويات الأداء، ويركز كايزن على كافة أجزاء المنشأة الصغيرة والكبيرة، ويعتبرها شريك في تحقيق الأهداف المنشودة، لكي يحقق كايزن النجاح يعمل على أن يكون التحسين المستمر عملية شاملة ودائمة ولا تخص عملية أو نشاط دون الآخر، حيث التحسين يبدأ من أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وكما نعلم بأن كايزن يبدأ بالتحسين بخطوات صغيرة ومتتابعة، وعند التنفيذ يعتمد على أهم مبادئه وهو التخفيض بالتكلفة قدر الإمكان.

## الدراسة التطبيقية

### المقدمة

أوضحت الباحثة في الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة، ولكن نتائج البحوث والدراسات مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي تتخذها الدراسة. ويمكن القول إن نجاح الدراسة يعتمد إلى حد كبير على النتائج من الدراسة الميدانية، لأن الباحثين ينتقلون فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، وتوضح أهمية هذه المرحلة في توجيه الدراسة وفقاً للأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحثون الإجابة عن تساؤلات الدراسة المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

من هنا تتناول الباحثة في هذا الفصل خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها والتي تشمل على الهدف من الدراسة ومنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع

البيانات، وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في المعالجة والتحليل للبيانات والتي سيتم توضيحها كما يلي.

### الهدف من الدراسة

هدفت الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية؟
- كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات في المنشآت الصناعية السعودية؟

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) والذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات واخرون، 2000 . وقد اختارت الباحثة هذا المنهج (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومديري إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وتم تحديدهم لأنهم الاقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان نظراً لارتباط عملهم في القطاع الصناعي بتطبيق منهج كايزن، فقد تم توزيع الاستبيان عشوائياً على العينة المطلوبة والتي بلغ عددها (150)، وتمت الاستجابة حيث بلغت العينة المستلمة (107) والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في أسلوب جمع البيانات.

### أسلوب جمع البيانات

لتحقيق الأهداف والحصول على البيانات الأولية والثانوية من الدراسة، والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها، تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات في الدراسة، كالتالي:

المصادر الأولية: تم الاستعانة في معالجة الجانب الميداني للدراسة باستبانة صممت كأداة رئيسية؛ لمعرفة فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم جمع بياناتها، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة، وتدعيم موضوعها، حيث قامت الباحثة بتوزيع (150) استبانة على عينة عشوائية من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومدير إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية،  
جدول (1-4) الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة	العدد	الاستبانات الموزعة على أفراد العينة
100%	150	عينة الدراسة المطلوبة
78%	117	الاستبانات المستردة بعد التوزيع
71%	107	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

#### المصدر: الباحثة

المصادر الثانوية: تم الاستعانة في جمع معلومات الدراسة الحالية بالمصادر والمراجع العربية والأجنبية من الكتب، والأبحاث، والدوريات، والمقالات، والمجلات العلمية، وأدبيات الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أداة الدراسة

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، وذلك لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ حيث تعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد الدراسة.

وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة وتطويرها وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وعليه فقد تم بناء الاستبانة لتشمل، بالإضافة إلى محور البيانات الأولية، ثلاث محاور أساسية (معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية - معرفة كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية - فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية).

## 4-5-2 وصف أداة الدراسة

الجزء الأول ويحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأولية عن عينة الدراسة من حيث الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. الجزء الثاني ويشمل على أسئلة المحاور التي تتعلق بفاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية وتتكون من ثلاث محاور على النحو التالي

المحور الأول ويتناول إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (17) عبارة.

المحور الثاني ويتناول كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (12) عبارة.

المحور الثالث ويتناول فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (16) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (أوافق تماماً - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق) لتحديد درجة الموافقة من وجهة نظر الأفراد في عينة الدراسة على عبارات فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

### صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة على طريقتين، الأولى الصدق الظاهري، والتي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال، والثانية تسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين (الباحسين والتونوي، 2018).

### أولاً: الصدق الظاهري

وهو الصدق المعتمد على المحكمين؛ حيث تم عرض أداة الدراسة على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

حيث تمثلت إجراءات الوقوف على الاتساق الداخلي في حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال بيانات الاستجابات لأفراد الدراسة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (جدول 4-2)

جدول (4-2) معاملات الارتباط لعبارات المحاور الأساسية

م	معامل الارتباط		
	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
	إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية	كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية	معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية
1	♦♦0.851	♦♦0.830	♦♦0.886
2	♦♦0.884	♦♦0.838	♦♦0.855
3	♦♦0.887	♦♦0.830	♦♦0.923
4	♦♦0.880	♦♦0.807	♦♦0.911
5	♦♦0.871	♦♦0.855	♦♦0.911
6	♦♦0.831	♦♦0.887	♦♦0.863
7	♦♦0.810	♦♦0.907	♦♦0.849
8	♦♦0.905	♦♦0.886	♦♦0.840
9	♦♦0.828	♦♦0.689	♦♦0.884
10	♦♦0.876	♦♦0.839	♦♦0.883
11	♦♦0.831	♦♦0.848	♦♦0.851
12	♦♦0.865		♦♦0.822
13	♦♦0.913		♦♦0.871
14	♦♦0.896		♦♦0.856
15	♦♦0.834		♦♦0.849
16	♦♦0.861		♦♦0.864
17	♦♦0.848		
♦♦ دالة إحصائية لمعامل الارتباط لجميع العبارات عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: نتائج SPSS

تشير النتائج (جدول 4-2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بدرجة عالية للاستبانة. وقد قامت الباحثة كذلك باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (جدول 4-3)

جدول (4-3) معاملات الارتباط بين كل محور

المحور	معامل الارتباط
إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية	0.843
كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية	0.803
معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية	0.879
♦♦ وجود دلالة عند مستوى 0.01	

المصدر: نتائج SPSS

يتضح من النتائج (جدول 4-3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين الاستبانة محاور والدرجة الكلية. 4-5-4 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وذلك لقياس قيمة معاملات الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة (جدول 4-4) جدول (4-4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية	17	0.978
كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية	12	0.961
معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية	16	0.978
كامل الاستبانة	45	0.982

المصدر: نتائج SPSS

ويتضح من النتائج (جدول 4-4) أن قيم معاملات الثبات لجوار الاستبانة جاءت جميعها بقيم عالية حيث تتراوح بين (0.961 - 0.978) مما يدل على وجود درجة



عالية من الصدق البنائي للاستبانة. حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.982) مما يعني أن الاستبانة بكافة محاورها تحقق درجة كبيرة من الثبات. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها؛ تم التحليل للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، باستخدام جهاز الحاسب الآلي، عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تم تقييم مستوى الإجابات لأفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك أولاً بتوضيح حدود المتوسط الحسابي (جدول 4-5) وثانياً من خلال توضيح وزن ودرجة التحقق (جدول 4-6) كما يلي:

جدول (4-5) حدود درجة الموافقة

حدود المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
5 - 4.21	أوافق تماماً
4.20 - 3.41	أوافق
3.40 - 2.61	محايد
2.60 - 1.81	لا أوافق
1.80 - 1	غير موافق على الإطلاق

المصدر: نتائج SPSS

جدول (4-6) وزن ودرجة التحقق

درجة الموافقة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	غير موافق على الإطلاق
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: نتائج SPSS

وتشير الأوزان في الجدول (4-6) أن لكل رأي وزنه المحدد وفقا للترتيب الموضح، مما يؤثر ذلك على حساب حدود المتوسط الحسابي كما يظهر هذا في الجدول (4-5).  
تحليل الدراسة التطبيقية

كما سبق توضيحه فإن هدف الدراسة هو دراسة فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، ولبحث تساؤلات الدراسة، تم بناء استبانة شملت على المتغيرات ذات العلاقة، وتم توزيعها على الأفراد في عينة الدراسة البالغ عددهم (107) من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومدير إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل البيانات للوصول إلى النتائج كما يلي:

#### النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفرغ البيانات الواردة في قوائم الاستبانات المستلمة من العينة المستهدفة في الدراسة الحالية، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية هو تحديد خصائص عينة الدراسة، ووصف لطبيعتها من خلال البيانات والمعلومات الأولية العامة التي تتضمنها الاستبانات المستلمة (جدول 4-7)، وهي التي تمكن من تصنيف الأفراد في عينة الدراسة من حيث الخصائص (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وسيتم عرضها كما يلي :

جدول (4-7) النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

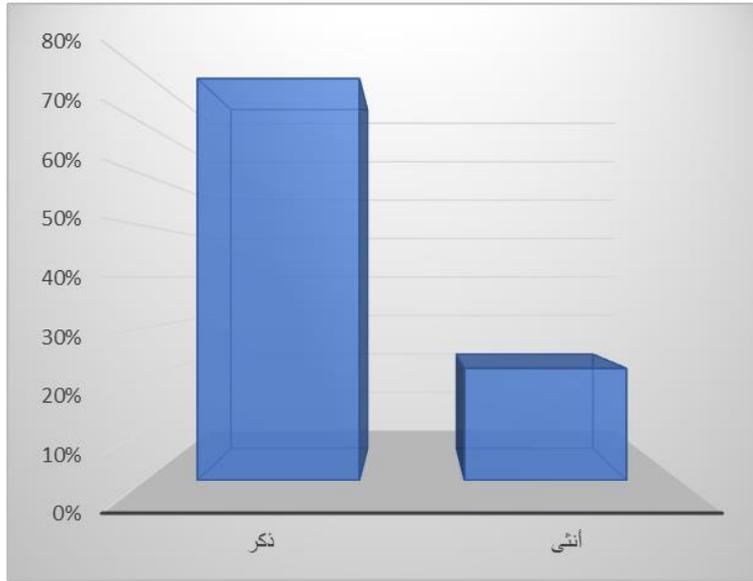
النسبة المئوية (%)	التكرار		
78.5	84	ذكر	الجنس
21.5	23	أنثى	
<u>100</u>	<u>107</u>	<u>المجموع</u>	
النسبة المئوية (%)	التكرار		المؤهل العلمي
1.9	2	ثانوي	
2.8	3	دبلوم	
78.5	84	بكالوريوس	
9.3	10	ماجستير	
7.5	8	دكتوراه	
<u>100</u>	<u>107</u>	<u>المجموع</u>	

النسبة المئوية (%)		التكرار		المسمى الوظيفي
45.8	49	محاسب		
17.8	19	مشرف على الإنتاج		
21.5	23	مدير إدارة الإنتاج		
3.7	4	مدير مالي		
0.9	1	مستشار مالي		
0.9	1	أستاذ مشارك - محاسبة		
0.9	1	أخصائي علوم حاسب		
1.9	2	إداري		
0.9	1	مدير منشأة		
0.9	1	مدير تقني		
0.9	1	مدير إدارة		
0.9	1	دكتور جامعي		
0.9	1	مسؤول مبيعات		
0.9	1	مدير مكتب		
0.9	1	مدير قسم المحاسبة		
<b>100</b>	<b>107</b>	<b>المجموع</b>		
النسبة المئوية (%)	التكرار		الخبرة العملية	
29.9	32	أقل من 10 سنوات		
16.8	18	10 - أقل من 15 سنة		
17.8	19	15 - أقل من 20 سنة		
35.5	38	أكثر من 20 سنة		
<b>100</b>	<b>107</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: نتائج SPSS

4-7-1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-1) أن غالبية عينة الدراسة 78.5% من الذكور، وأن 21.5% منهم من الإناث، وهذا يتفق مع التوجه لتمكين المرأة ومشاركة المرأة للرجل في جميع المجالات الحياتية.

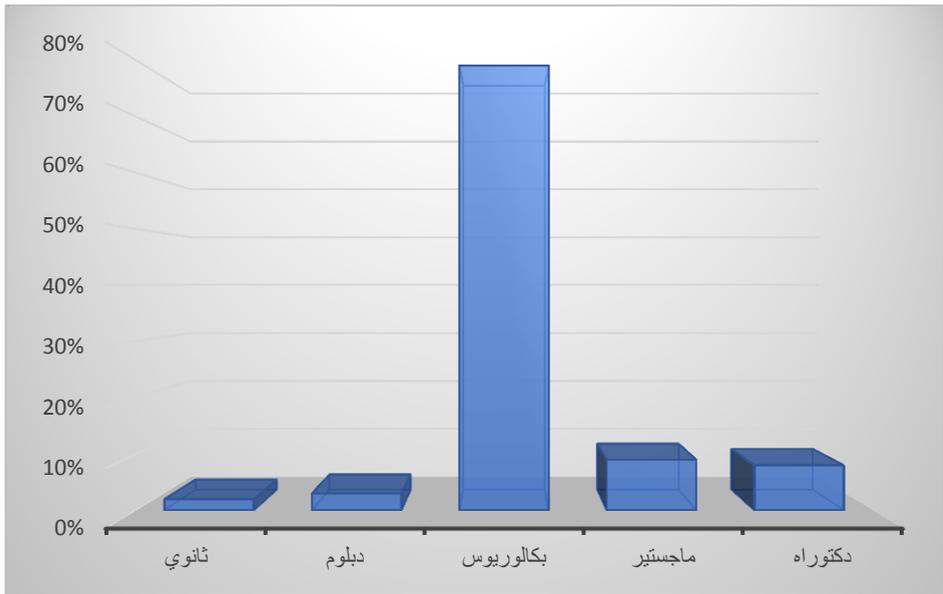


شكل (4-1) الجنس لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-2) أن غالبية عينة الدراسة 78.5% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 16.8% من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا (9.3% ماجستير و7.5% دكتوراه)، وأن 2.8% منهم مؤهلهم دبلوم، وأن 1.9% منهم مؤهلهم ثانوي. وبالتالي يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية جامعية، مما يساهم في تفهم دور وفاعلية منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة ومعرفة إجراءاتها وآلياتها وبالتالي الإجابة على أسئلة الاستبيان وفهماها.

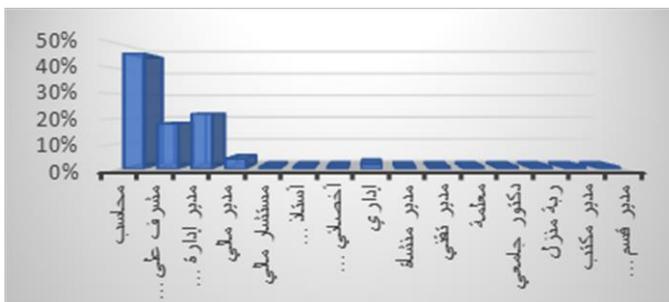


شكل (4-2) المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

#### 4-7-1-3 توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة، وكما يتضح من النتائج (شكل 4-3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته (45,8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم محاسب وهم الأغلبية، في حين أن (21,5%) من إجمالي أفراد العينة تمثل وظيفة مدير إدارة إنتاج، و(17,8%) مشرف على الإنتاج، و(3,7%) مدير مالي، و(1,9%) إداري، فيما يمثل باقي الوظائف بشكل متساوي (9%) من إجمالي العينة. وبالتالي تنوع وظائف المشاركين في الإجابة على الاستبيان والمأمهم بالنواحي التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة كان له الأثر الكبير في مصداقية الإجابة على أسئلة الاستبيان.

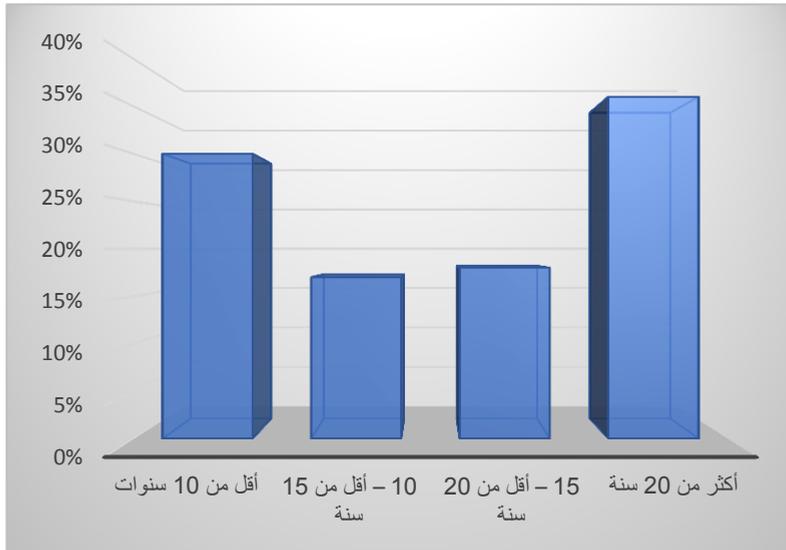


### توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته (35,5%) عدد سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، بينما (29,9%) عدد سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، في حين أن (17,8%) من العينة

### شكل (4-4) التسمية الوظيفي لعينة الدراسة

خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و (16,8%) من العينة خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من عشرين سنة. وبالتالي يمكن القول أن تفاوت سنوات الخبرة لعينة الدراسة تعطي مجال أوسع للإجابة على الاستبانة من أكثر من منظور الأول هو الأكثر خبرة والمنظور الثاني هو متوسط الخبرة والمنظور الثالث هو الأحداث ممارسة.



شكل (4-4) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

النتائج المتعلقة بفاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية  
نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الأول: معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية

للتعرف على هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (17) عبارة لتحديد إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية (جدول 4-8)  
جدول (4-8) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً			
2م	0.677	4.53	1	0	5	36	65	ك	يساعد تطبيق منهج كايزن على التخطيط السليم في المنظمة	1
			0.9	0	4.7	33.6	60.7	%		
9	0.664	4.48	1	0	4	43	59	ك	يتحقق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وفقاً لمنهج كايزن بشكل تدريجي على مدى زمني طويل	2
			0.9	0	3.7	40.2	55.1	%		
2م	0.677	4.53	1	0	5	36	65	ك	يسمى منهج كايزن إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية	3
			0.9	0	4.7	33.6	60.7	%		
15م	0.833	4.40	1	3	9	33	61	ك	توجد خطة استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنظمة	4
			0.9	2.8	8.4	30	57	%		
8	0.781	4.51	2	1	4	33	67	ك	يعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في أثناء العمليات الإنتاجية	5
			1.9	0.9	3.7	30.8	62.6	%		
4	0.731	4.53	1	1	6	31	68	ك	يهتم منهج كايزن بالترتيب المنهجي لتسهيل انجاز العمليات	6
			0.9	0.9	5.6	29	63.6	%		
17	0.798	4.39	1	1	12	34	59	ك	يتم تطبيق منهج كايزن من خلال عدة عناصر احداها التصفية	7
			0.9	0.9	11.2	31.8	55.1	%		
10	0.691	4.48	1	0	6	39	61	ك	يعمل تطبيق منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة للقرارات من قبل الإدارة	8
			0.9	0	5.6	36.4	57	%		
15م	0.833	4.40	1	3	9	33	61	ك	يوضح عنصر التعقيم عند تطبيق منهج كايزن حرص الإدارة على جميع الأفراد	9
			0.9	2.8	8.4	30	57	%		
5	0.743	4.53	2	0	4	34	67	ك	يدعم تطبيق منهج كايزن أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل)	10
			1.9	0	3.7	31.8	62.6	%		
1	0.689	4.56	1	1	3	34	68	ك	يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين في الاقسام الإنتاجية.	11
			0.9	0.9	2.8	31.8	63.6	%		
7	0.731	4.51	1	1	6	33	66	ك	يركز منهج كايزن على التأكد من انضباط العاملين	12
			0.9	0.9	5.6	30.8	61.7	%		

6	0.705	4.51	1	0	7	34	65	ك	عند تطبيق منهج كايزن، يتم دعم العاملين لإظهار ابتكاراتهم بشكل كامل	1 3
			0.9	0	6.5	31.8	60.7	%		
12	0.755	4.45	1	1	8	35	62	ك	من خلال تطبيق منهج كايزن تسعى المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء	1 4
			0.9	0.9	7.5	32.7	57.9	%		
14	0.858	4.42	2	2	8	32	63	ك	من خلال تطبيق منهج كايزن بالمنظمة يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء	1 5
			1.9	1.9	7.5	29.9	58.9	%		
13	0.802	4.43	1	2	9	33	62	ك	تحرص المنظمة على إعطاء العاملين فرص لإبداء آرائهم بصراحة في تطبيق منهج كايزن	1 6
			0.9	1.9	8.4	30.8	57.9	%		
11	0.756	4.46	1	2	5	37	62	ك	تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات وقدرات العاملين على تطبيق منهج كايزن	1 7
			0.9	1.9	4.7	34.6	57.9	%		
المتوسط الحسابي العام = 4.48، الانحراف المعياري العام = 0.645										

### المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-8) والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (4,48) والانحراف المعياري (0,645)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمعرفة منهج كايزن وتطبيقه في المنشآت الصناعية السعودية.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لآراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

- 1- جاءت عبارة (يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين في الأقسام الإنتاجية) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 2- جاءت عبارة (يساعد تطبيق منهج كايزن على التخطيط السليم في المنظمة)، وكذلك عبارة (ويسعى منهج كايزن إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية)



- 3- بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك. جاءت عبارة (يهتم منهج كايزن بالترتيب المنهجي لتسهيل انجاز العمليات) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 4- جاءت عبارة (يدعم تطبيق منهج كايزن أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل)) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 5- جاءت عبارة (عند تطبيق منهج كايزن، يتم دعم العاملين لإظهار ابتكاراتهم بشكل كامل) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 6- جاءت عبارة (يركز منهج كايزن على التأكد من انضباط العاملين) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 7- جاءت عبارة (يعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في اثناء العمليات الإنتاجية) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 8- جاءت عبارة (يتحقق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وفقاً لمنهج كايزن بشكل تدريجي على مدى زمني طويل) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 9- جاءت عبارة (يعمل تطبيق منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة للقرارات من قبل إدارة المنظمة) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 10- جاءت عبارة (تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات وقدرات العاملين على تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في

عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

11- جاءت عبارة (من خلال تطبيق منهج كايزن تسعى المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

12- جاءت عبارة (تحرص المنظمة على إعطاء العاملين فرص لإبداء آرائهم بصراحة في تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

13- جاءت عبارة (من خلال تطبيق منهج كايزن بالمنظمة يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

14- جاءت عبارة (توجد خطة استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنظمة)، وكذلك عبارة (ويوضح عنصر التقييم عند تطبيق منهج كايزن حرص الإدارة على جميع الأفراد) بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (4.40) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

15- جاءت عبارة (يتم تطبيق منهج كايزن من خلال عدة عناصر احداها التصفية) بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.48) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية مفهوم وفاعلية منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية تتمثل في العناصر التالي: منهج كايزن يساعد على التخطيط السليم في المنشأة ويسعى لتحسين العمليات الإنتاجية، كما يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين ويهتم بأسلوب العمل الجماعي، ويتم دعم العاملين والتأكد من انضباطهم واهتمام المنشأة بعقد

دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وكذلك تسعى المنشأة لإشباع حاجات ورغبات العملاء وفي نفس الوقت التخلص من الهدر بكافة أشكاله واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل أفضل، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنشأة.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثاني: كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية

للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (12) عبارة للتعرف على كيف يتم ترشيد تفيض التكلفة ورفع الجودة (جدول 4-9)  
جدول (4-9) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً			
4	0.565	4.66	0	0	5	26	76	ك	1	يعتبر تطبيق أهداف تخفيض التكلفة من طرق التميز على المنافسين
			0	0	4.7	24.3	71	%		
11	0.687	4.57	0	2	6	27	72	ك	2	تهدف قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب
			0	1.9	5.6	25.2	67.3	%		
10	0.643	4.58	1	0	3	34	69	ك	3	يساعد ترشيد القرارات على التركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة
			0.9	0	2.8	31.8	64.5	%		
1	0.503	4.69	0	0	2	29	76	ك	4	ترتبط قرارات تحسين الجودة بمراحل تشمل الفحص للمنتجات
			0	0	1.9	27.1	71	%		
6	0.500	4.64	0	0	1	36	70	ك	5	يتم تطبيق الطرق الوقائية للمساهمة في تقليل التكلفة
			0	0	0.9	33.6	65.4	%		
5	0.584	4.65	0	1	3	28	75	ك	6	يؤثر تدريب العاملين على تخفيض الهدر بكافة أشكاله
			0	0.9	2.8	26.2	70.1	%		
9	0.598	4.58	0	1	3	35	68	ك	7	تحرص المنظمة على ان تكون جودة منتجاتها مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى
			0	0.9	2.8	32.7	63.6	%		
7	0.648	4.64	1	1	1	29	75	ك	8	تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة
			0.9	0.9	0.9	27.1	70.1	%		

3	0.528	4.67	0	1	0	32	74	ك	تعمل الإدارة على كشف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودة المنتج	9
			0	0.9	0	29.9	69.2	%		
12	0.676	4.55	0	2	5	32	68	ك	يسهم دور العاملين في أقسام الإنتاج في صياغة خطط العمليات الإنتاجية برفع الجودة	10
			0	1.9	4.7	29.9	63.6	%		
8	0.655	4.60	0	1	7	25	74	ك	يؤدي الانضباط الذاتي لدى العاملين في الأقسام الإنتاجية إلى تخفيض التكلفة	11
			0	0.9	6.5	23.4	69.2	%		
2	0.605	4.69	0	2	2	23	80	ك	رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات من خلال رفع مهاراتهم التدريبية	12
			0	1.9	1.9	21.5	74.8	%		
المتوسط الحسابي العام = 4.63، الانحراف المعياري العام = 0.503										

### المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-9) والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (4,63) وانحراف معياري (0,503)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمفاهيم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لأراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

1. جاءت عبارة (ترتبط قرارات تحسين الجودة بمراحل تشمل الفحص للمنتجات) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
2. جاءت عبارة (رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات من خلال رفع مهاراتهم التدريبية) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

3. جاءت عبارة (تعمل الإدارة على كشف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودة المنتج) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.67) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
4. جاءت عبارة (يعتبر تطبيق أهداف تخفيض التكلفة من طرق التميز على المنافسين) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.66) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
5. جاءت عبارة (يؤثر تدريب العاملين على تخفيض الهدر بكافة أشكاله) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.65) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
6. جاءت عبارة (يتم تطبيق الطرق الوقائية للمساهمة في تقليل التكلفة) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
7. جاءت عبارة (تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
8. جاءت عبارة (يؤدي الانضباط الذاتي لدى العاملين في الأقسام الإنتاجية إلى تخفيض التكلفة) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
9. جاءت عبارة (تحرص المنظمة على ان تكون جودة منتجاتها مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
10. جاءت عبارة (يساعد ترشيد القرارات على التركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

11. جاءت عبارة (تهدف قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
12. جاءت عبارة (يسهم دور العاملين في أقسام الإنتاج في صياغة خطط العمليات الإنتاجية برفع الجودة) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.63) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية تتمثل في العناصر التالية تخفيض الهدر بكافة أشكاله من خلال تدريب العاملين وانضباطهم وتطبيق أهداف تخفيض التكلفة والتميز على المنافسين، كما تحرض المنشأة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة والتركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة وتطبيق الطرق الوقائية التي تساهم في ذلك، وكذلك الاهتمام برفع مستويات الجودة من خلال رفع مهارات العاملين التدريبية ورفع كفاءتهم مما يسهم في صياغة خطط العمليات الإنتاجية واكتشاف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودتها، كما تهدف المنشأة من خلال قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب للوصول لمنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى.

وبناءً على النتائج السابقة خلصت الباحثة إلى أن هذه النتائج اتفقت مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفق لمحور الثاني كيفية ترشيد قرارات تخفيض التكاليف ورفع الجودة مع بعض الدراسات السابقة.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثالث: معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (16) عبارة للتعرف على مدى فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة (جدول

(10-4)

جدول (4-10) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					م	العبارة
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً		
2	0.675	4.56	1	0	5	33	68	ك	يدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة
			0.9	0	4.7	30.8	63.6	%	
4	0.633	4.55	0	1	5	35	66	ك	يساعد تطبيق منهج كايزن في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة
			0	0.9	4.7	32.7	61.7	%	
7	0.604	4.52	0	0	6	39	62	ك	تطبيق منهج كايزن يعمل على تطوير بدائل مختلفة للقرارات المتعلقة بالتكلفة
			0	0	5.6	36.4	57.9	%	
10	0.635	4.50	0	0	8	37	62	ك	يدرس منهج كايزن كافة المؤشرات المرتبطة بالجودة
			0	0	7.5	34.6	57.9	%	
11	0.691	4.47	0	1	9	35	62	ك	يساعد منهج كايزن في استخدام المكونات الإنتاجية للحصول على أعلى جودة
			0	0.9	8.4	32.7	57.9	%	
16	0.742	4.44	1	1	7	38	60	ك	تنفذ الأقسام الإنتاجية كل ما خطط له بالتوافق مع منهج كايزن من أجل تحسين جودة المنتجات
			0.9	0.9	6.5	35.5	56.1	%	
12	0.677	4.46	0	1	8	38	60	ك	تصحح الانحرافات في خطط الأقسام الإنتاجية المطبقة لمنهج كايزن مما يرفع الجودة
			0	0.9	7.5	35.5	56.1	%	
9	0.604	4.50	0	0	8	41	60	ك	يؤدي تطبيق الفرز في الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن إلى تخفيض التكلفة
			0	0	5.6	38.3	56.1	%	
13	0.717	4.46	1	1	5	40	60	ك	تعمل الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن على التكيف مع المتغيرات لرفع مستويات الجودة
			0.9	0.9	4.7	37.4	56.1	%	
14	0.756	4.46	1	2	5	37	62	ك	يشجع منهج كايزن على إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة
			0.9	1.9	4.7	34.6	57.9	%	
8	0.677	4.52	1	0	5	37	64	ك	يعمل منهج كايزن على اعتماد خطة لمتابعة عمالي الأقسام الإنتاجية وذلك لتحسين الجودة
			0.9	0	4.7	34.6	59.8	%	
3	0.617	4.55	0	0	7	34	66	ك	تطبيق منهج كايزن يشجع المنافسة بين الأفراد العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لإظهار إبداعاتهم بهدف رفع الجودة
			0	0	6.5	31.8	61.7	%	

5	0.603	4.54	0	0	6	37	64	ك	يركز تطبيق منهج كايزن في الأقسام الإنتاجية تنظيف المكان باستمرار لأنه عامل مهم في رفع الجودة	13
			0	0	5.6	34.6	59.8	%		
15	0.717	4.45	0	1	11	33	62	ك	تعمل المنظمة على تقييم تطبيق منهج كايزن	14
			0	0.9	10.3	30.8	57.9	%		
1	0.673	4.57	0	2	5	29	71	ك	يتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة	15
			0	1.9	4.7	27.1	66.4	%		
6	0.704	4.53	1	0	7	32	67	ك	تعمل المنظمة على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن	16
			0.9	0	6.5	29.9	62.6	%		
المتوسط الحسابي العام = 4.50، الانحراف المعياري العام = 0.583										

### المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-10) والمتعلقة بمدى معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (4,50) وانحراف معياري (0,583)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمدى تأثير تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لأراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

1. جاءت عبارة (يتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة من قبل المنظمة) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.



2. جاءت عبارة (يدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
3. جاءت عبارة (تطبيق منهج كايزن يشجع المنافسة بين الأفراد العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لإظهار إبداعاتهم بهدف رفع الجودة) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
4. جاءت عبارة (يساعد تطبيق منهج كايزن في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
5. جاءت عبارة (يركز تطبيق منهج كايزن في الأقسام الإنتاجية على تنظيف مكان العمل باستمرار لأنه عامل مهم في رفع الجودة) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
6. جاءت عبارة (تعمل المنظمة على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 7- جاءت عبارة (تطبيق منهج كايزن يعمل على تطوير بدائل مختلفة للقرارات المتعلقة بالتكلفة) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 8- جاءت عبارة (يعمل منهج كايزن على اعتماد خطة متابعة عملي الاقسام الإنتاجية وذلك لتحسين الجودة) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 9- جاءت عبارة (يؤدي تطبيق الفرز في الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن إلى تخفيض التكلفة) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

- 10- جاءت عبارة (يدرس منهج كايزن كافة المؤشرات المرتبطة بالجودة) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 11- جاءت عبارة (يساعد منهج كايزن في استخدام المكونات الإنتاجية للحصول على أعلى جودة) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 12- جاءت عبارة (تصحح الانحرافات في خطط الأقسام الإنتاجية المطبقة لمنهج كايزن مما يرفع الجودة) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 13- جاءت عبارة (تعمل الاقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن على التكيف مع المتغيرات لرفع مستويات الجودة) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 14- جاءت عبارة (يشجع منهج كايزن على إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة (جودة عالية)) بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 15- جاءت عبارة (تعمل المنظمة على تقييم تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 16- جاءت عبارة (تنفذ الأقسام الإنتاجية كل ما خطط له بالتوافق مع منهج كايزن من أجل تحسين جودة المنتجات) بالمرتبة السادسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.50) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير

إلى تأثير تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية حيث تتضمن في العناصر التالية: يدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة ويشجع المنافسة بين الأفراد العاملين كما يساهم في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة، وتهتم المنشأة بتوفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن، كما يعمل منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة، واعتماد خطة متابعة العاملين في الأقسام الإنتاجية، ويتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة من قبل المنشأة حيث يهدف منهج كايزن لتخفيض التكاليف ويهتم باستغلال الموارد الاستغلال الأمثل ورفع جودة المنتجات بشكل مستمر.

وبناءً على النتائج السابقة خلصت الباحثة إلى أن هذه النتائج اتفقت مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفق المحور الثالث فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (كاظم، 2011؛ Boca, 2011) في ان تطبيق منهج كايزن يساعد في ترشيد قرارات الهادفة لتقليل التكلفة، كما يدعم قرارات الجودة، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خليل، 2017؛ Boca, 2011) في ان منهج كايزن يشجع المنافسة بين الافراد العاملين لإظهار ابداعاتهم بهدف رفع الجودة، كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس واسحق، 2019) في ان منهج كايزن يركز في الأقسام الإنتاجية على تنظيف مكان العمل باستمرار وذلك لهدف رفع الجودة.

## النتائج والتوصيات

### 5-1 المقدمة

في هذا الفصل تم استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة النظرية، والميدانية بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي توصي بها الباحثة.

### 5-2 النتائج

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1- توصلت الباحثة لتعريف منهج كايزن، على انه عبارته عن مجموعة من الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كلاً من العمليات الإنتاجية والأفراد العاملين

والأدوات المستخدمة، من خلال إجراء تحسينات تدريجية وصغيرة مستمرة، وليست تحسينات كبيرة كعمليات الابتكار، والهدف منها العمل على رفع جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، عن طريق البحث المستمر، وهي من الأساليب المحاسبية الإدارية التي لا تكلف المنشآت أموالاً طائلة، ولكنها تحقق العديد من الفوائد على الأجل الطويل.

2- أن تطبيق منهج كايزن يساعد على التخطيط السليم في المنشأة، ويسعى إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) لآراء أفراد العينة حول منهج كايزن وهدفه التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية من خلال التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة من قبل المنشأة.

3- أن منهج كايزن يهتم بمشاركة العاملين في الأقسام الإنتاجية، أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) لآراء أفراد العينة

4- أن تطبيق أهداف تخفيض التكلفة يعتبر من طرق التميز على المنافسين. أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.66) لآراء أفراد العينة تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تؤدي لتخفيض التكاليف ومراقبة مراحل تخفيض التكلفة.

5- أن رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات للعاملين من خلال رفع مهاراتهم التدريبية، أي ان رفع الجودة يستلزم رفع مهارات العاملين التدريبية. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) لآراء أفراد العينة لمساهمة العاملين في الإنتاج على صياغة الخطط بما يخدم المنشأة، ويرفع الجودة.

6- أن منهج كايزن يساعد في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة، أي أن منهج كايزن يهتم في توجيه وترشيد القرارات التي تكون في صالح المنشأة وتقلل التكاليف. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) لآراء أفراد العينة حيث أن من أهم أهداف منهج كايزن تخفيض التكاليف والتخلص من الهدر في الموارد.

7- أن منهج كايزن يدعم قرارات ترشيد الجودة، أي أن منهج كايزن يسعى لرفع جودة المنتجات، ويدعم القرارات المرشدة لرفع الجودة. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) لأراء أفراد العينة حيث يتم متابعة القرارات المستخدمة من قبل المنشأة، كما تركز على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن.

### 5-3 التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة من الدراسة، فإنها توصي بما يلي:
- 1- ضرورة اعتماد المنشآت على أساليب استراتيجية لتحسين العمليات الإنتاجية؛ لما لها من دور كبير ومهم في تعزيز القدرات التنافسية في مواجهة البيئة الحالية المتغيرة باستمرار وبما يحقق أهداف المنشآت في النمو والبقاء والاستمرار، وتبني منهج كايزن؛ لما له من فاعلية ودور بالغ الأهمية في ترشيد القرارات، وتوفير الوقت، والجهد، والتكاليف وتحسين جودة المنتج.
  - 2- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على إشراك العاملين بدورات تثقيفية وتعليمية لتوضيح أهمية استخدام منهج كايزن في تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات، وإقناعهم بالإيجابيات التي ستنتج من تطبيق منهج كايزن، والتدريب على أساليب وطرق حل المشكلات في العمل وفق منهج كايزن، كذلك الاهتمام بغرس ونشر روح التعاون بين العاملين، مما يزيد الإنتاجية والرضا عن العمل داخل المنشآت.
  - 3- زيادة وعي المديرين بأهمية منهج كايزن ودوره البارز في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات والتقليل من الهدر.
  - 4- الاهتمام بتلبية حاجات العملاء، والتعرف على المشاكل التي تواجههم، والمقترحات للتغلب عليها، كذلك دعم وتعزيز العوامل الداعمة لتطبيق منهج كايزن من قبل الإدارة العليا.
  - 5- تبني الجامعات في المملكة العربية السعودية متمثلة في كليات الاقتصاد والإدارة بعمل المزيد من الدراسات التدريبية من الدورات أو ورش العمل التدريبية المتعلقة بمنهج كايزن والحث على تطبيقه.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ادريس، جعفر، والأختر، عبد الرحمن. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية. مجلة أماراباك في الولايات المتحدة الأمريكية، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد3، العدد7، ص ص: 62-39.
- إعديلي، فادي. (٢٠١٤). إمكانية تطبيق منهج 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة. جامعة الزرقاء، الأردن، ص ص: 1-102.
- الباحسين، سامي، والتوني، محمد. (2018). منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية. مكتبة المنتبي، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- الجيوشي، أميمة. (2019). دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية. المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بدمياط، مصر.
- الجبوري، نصيف، والغرباوي، حازم. (2015). تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز. جامعة بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد1، العدد19، العراق، ص ص: 298-331.
- الحربي، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن. مجلة العلوم التربوية، مجلد2، العدد1.
- السامرائي، منال، السامرائي، مهند، والزامل، علي. (2012). تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة. الطبعة 1، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الشهريلي، انعام، وداود، محمد. (2017). أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، مجلد7، العدد3، العراق.

- الطائي، امتثال.، والنعمي، صباح. (2015). ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتقويم الأداء بتوظيف أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية. العراق، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص ص: 1-196.
- الظاهر، توابتية. (2017). أثر مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، مجلد 4، تبسة، الجزائر.
- العتيبي، عامر.، والزعبي، هيثم. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغمري، مروى. (2019). التكلفة المستهدفة وكايزن كألية لتعزيز القيمة المدركة للعميل. جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 10، العدد 2، مصر، ص ص: 754-778.
- الموسوي، عباس. (2010). مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الاداء في ظل اعتماد الكايزن: دراسة لحالة عملية افتراضية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 5، العدد 11.
- النور، هشام. (2019). التكلفة المستهدفة وأثرها على جودة الإنتاج - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية. دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بدر، رشاد. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- جودة، محفوظ. (2012). إدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حمزات، سناء. (2016). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- خليل، أمل. (2017). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لـ كايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد 4، ص ص: 1-79.
- دنديس، حسن. (2018). تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الاعمال، رسالة ماجستير، الخليل، فلسطين.
- رحمة، عزة. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية في مصر، مجلد 20، العدد 8، ص ص: 691-713.
- زعرى، حمدي. (2013). مدخل متكامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 1.
- عباس، وسن، واسحق، عصام. (2019). أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر- دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي. مجلة إدارة الجودة الشاملة، السودان، العدد 20.
- عبد اللطيف، ناصر. (2014). دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنية التكاليف. الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عبلة، عبدلي. (2017). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.



عريقات، شاكر. (2015). أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عطيان، مراد.، ونور، عبد الناصر. (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، مجلد 10، العدد 2، ص ص: 276-296.

عليان، ربحي. (2012). العمليات الإدارية. الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليوة، سميرة.، منصور، بهاء.، وأبو شعيشع، مختار. (2018). استخدام آليات المحاسبة المرنة كإطار متكامل لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة المصرية: دراسة ميدانية. جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 163، ص ص: 60-72.

قمر، شادية.، وطربية، الاء. (2019). تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 10، العدد 32، ص ص: 125-150.

كاظم، حاتم. (2011). التحسين المستمر بمنهج تكلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف. جامعة الكوفة - مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، مجلد 21، ص ص: 159-188.

كورتل، فريد.، وكحيلة، آمال. (2012). الجودة وأنظمة الأيزو. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مراد، حمصي.، أيوب، مصباحي.، ولخضر، حمينة. (2018). مساهمة المحاسبة عن الانجاز في ترشيد القرارات الإدارية - دراسة حالة - شركة دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

ياغي، محمد. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ياغي، محمد. (2011). مبادئ الإدارة العامة. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

يوسف، داليا. (2013). كيفية استخدام منهج جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. رابطة التربويين العرب، مصر مجلد 4، العدد 35.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, F. (2003). Lean Manufacturing Tools and Techniques in The Process Industry with A Focus on Steel. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Akeem, L. (2017). Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. International Business and Management, Vol. 14, No. 3.
- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan R., & Young, S. (1997). Management Accounting. 2nd
- Boca, G. (2011). Kaizen Method in Production Management. International Scientific Conference Young Scientists, North University Baia Mare, PP. 13-20.
- Daft, R. (2001). Organization Theory & Design. 4td ed, New York: West Publishing Company.
- Egorov, S., Kapitanov, A., & Loktev, D. (2017). Implementation of Statistical Process Control Methods as a way to Reduce Production Costs and Improve Product Quality. In MATEC Web of Conferences (Vol.129, p. 04002). EDP Sciences.
- Hilton, R. Platt, D. (2005). Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment. 6th ed., USA, New York: McGraw-Hill Co., Inc.
- Hilton, R. (2006). Cost Management Stratagems for Business Decision and Control. 3th ed., USA: McGraw-Hill Co., Inc, 2006, p. 75.
- Hilton R. (2010). Managerial Accounting. USA. 9<sup>th</sup> ed.
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a Continuous Improvement Tool-A Case Study. International Journal of Management Research and IT, (40), ISSN- 2320-0065, pp. 1-29.

- Karabiçak, Ç., Akman, G., Özcan, B., & Karabiçak, S. (2017). Process Improvement and Kaizen Study: An Application in a Tire Company. In 5th International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science, Baku - Azerbaijan.
- Kováčová, Ing. Ľubica. (2012). The Development of Models and Methods Kaizen. *Transfer inovácií*, vol. 22, pp. 195-196.
- Kudryashova, Y., Lazareva, T., Makushina, T., & Chernova, Y. (2020). The Organization of Management Accounting as A Mechanism to Improve the Efficiency of Agricultural Enterprises. In *BIO Web of Conferences*. Vol. 17, pp. 1-5. EDP Sciences.
- Kumari, D. Samreen S. and Mahveen M. (2020). Kaizen Costing-A STUY. UGC care listed journal, Vol. 40, No. 40, PP. 737-745.
- Maria, R. (2011). Kaizen Costing Method and Its Role in the Management of An Entity. *Revista tinerilor economisti*, No. 16, PP. 104-109.
- Nagaich, R., Tiwari, L., & Sahu, S. (2020). Productivity Improvement by Kaizen: A Case Study in A Tyre Company. *Industrial Engineering Journal*, Vol. 13, Issue 2, PP. 1-12.
- Prashar, A. (2014). Redesigning an Assembly Line Through Lean-Kaizen: An Indian Case. *The TQM Journal*, Vol. 26, No. 5, PP. 475-498.
- Radović, N. (2017). Kaizen Costing in Serbian SMEs: A Case Study of Perform Ltd. In 10th International Scientific Conference "Science and Higher Education in Function of Sustainable Development". PP. 24-31.
- Stan, L., & Mărăscu - Klein, V. (2012). Techniques to Reduce Casts Sustainable Quality in the Industrial Companies. In *Proceedings of the 8th International Conference DAAAM Baltic Industrial Engineering (DAAAM-Baltic)*, Tallin, Estonia. PP. 578-583.
- Valmohammadi, C. (2011). The Impact of TQM Implementation on the Organizational Performance of Iranian Manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 5, PP. 496-509.



## تحليل أبعاد المشكلات السكانية الاجتماعية - الاقتصادية في اليمن

الأستاذ المشارك الدكتور: جمال أحمد محمد عوض

قسم الجغرافيا بكلية الآداب - جامعة عدن

## الملخص:

تعاني اليمن مشكلات سكانية اجتماعية - اقتصادية عديدة؛ نتيجة لتطور زيادة حجم السكان بمعدلات نمو سكاني مرتفعة، وعدم كفاية الموارد الاقتصادية، وقصور أساليب الإدارة والإنتاج؛ مما أوجد حالة من عدم التوازن بين معدل نمو السكان ومعدل النمو الاقتصادي، تتضح من عجز الموارد والخدمات عن الإيفاء بالاحتياجات السكانية، وانعكاس ذلك سلباً على نوعية الحياة (التعليم، والصحة، والسكن، والفقر)، على إثر تراجع فرص العمل، ومستويات الدخل والمعيشة، لتفرض تحدياً للنمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي؛ مما يتطلب وضع الاستراتيجيات التنموية الاجتماعية - الاقتصادية للحد من تفاقم هذه المشكلات في المستقبل.

## Analysis of dimensions population Socio - Economic problems in Yemen

Associate Professor Dr. Jamal Ahmed Mohamed Awadh  
Department of Geography, Faculty of Arts - University of Aden

## Abstract:

Yemen suffers from many demographic Socio - Economic problems; because of the high population growth, insufficient economic resources. and inadequate management and production methods. Which created a state of Dis- Equilibrium between population growth rate and economic growth rate, evident from the inability of resources and services to fulfil population needs, and its negative impact on the quality of life (education, health, housing, poverty). Because of the decline in employment opportunities, and standard of income and living, this poses a challenge to economic growth and social stability. Which requires setting appropriate Socio - Economic development strategies to limit the exacerbation of these problems in the future.

**مقدمة :**

تعاني اليمن عدداً من المشكلات السكانية، ذات الصلة بنوعية حياة السكان (التعليم، والصحة، والسكن، والفقر)، كانعكاس للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية على خصائص السكان الهيكلية الاقتصادية والاجتماعية، يصعب معها توظيف قدرات السكان بكفاءة، في إطار إنتاج اقتصادي منظم وعادل.

ازداد الاهتمام بقضايا السكان في اليمن، وبخاصة النمو السكاني، وأبعاده، ومآلاته، منذ منتصف السبعينيات للقرن العشرين، بعد أن أصبح النمو السكاني يحقق معدلات نمو عالية، بشكل لم تشهده البلاد من قبل؛ حيث أصبحت إضافة مليون نسمة وأكثر إلى السكان تتم في مدة قصيرة جداً تقل عن خمسة أعوام؛ إذ زاد حجم السكان من (6.8 مليون) نسمة إلى (7.9 مليون) نسمة في المدة (1975-1980)، ثم زادت تلك المعدلات للنمو بحيث أضيف (2 مليون) نسمة في المدة (1985-1990)، ووصلت إلى إضافة (3.3 مليون) نسمة في المدة (2015-2020).

تعد اليمن من الدول الفقيرة، وعلى وفق تقارير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تصنف ضمن الدول الأقل نمواً اقتصادياً واجتماعياً؛ نتيجة لعدم كفاية الموارد الاقتصادية، بالرغم من امتلاك اليمن موارد طبيعية متعددة، ممكن الاستثمار فيها لتكون موارد اقتصادية، وعجز تلك الموارد عن الإيفاء باحتياجات السكان المستجدة (التعليم، والصحة، والخدمات، وفرص العمل والأجور، ومستوى المعيشة)؛ مما يشكل تحدياً للنمو الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي.

**هدف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد المشكلات السكانية الاجتماعية - الاقتصادية، والمكانية الحضرية، تحديداً، وتطورها، والعوامل المؤثرة فيها، ومآلاتها.

**مشكلة الدراسة :**

إن تفاقم المشكلات السكانية الناتجة عن عدم التوازن بين النمو السكاني والتطور الاقتصادي، وانعكاس ذلك على نوعية الحياة، جعل المشكلات السكانية الاجتماعية - الاقتصادية في المجتمع تزداد حدة، وأخل بالعلاقات المكانية السكانية لاسيما الحضرية، مما يستوجب إيجاد الحلول لمنع تفاقمها، بالتركيز على خفض معدل النمو السكاني،

وإحداث تغيير جذري في الهيكل الاقتصادي والاجتماعي، بهدف تحسين نوعية الحياة، والاتجاهات المكانية للتنمية الاقتصادية.

الخصائص المكانية لمنطقة الدراسة:

تقع اليمن إحدائياً بين دائرتي عرض (12° - 19°) شمالاً، وخطي طول (40'42° - 53°) شرقاً، يحدها شمالاً المملكة العربية السعودية، وشرقاً سلطنة عمان، ويحدها بحر العرب وخليج عدن جنوباً، والبحر الأحمر غرباً، تصل مساحتها إلى نحو (524486 كم<sup>2</sup>)، وتنقسم إدارياً على اثنتين وعشرين محافظة (توضحها الخريطة رقم 1، في الملحق).

أولاً: أثر خصوبة السكان في النمو السكاني:

يعد النمو السكاني أبرز الظواهر الديموغرافية في العصر الحديث؛ حيث يمثل تحدياً مهماً للبشرية لاسيما في البلدان النامية، التي يتزايد سكانها بمعدل نمو عالي يزيد على معدل النمو في قطاعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية<sup>(1)</sup>، وتختلف معدل نمو السكان من منطقة إلى أخرى، فهناك مناطق يتزايد سكانها بمعدلات منخفضة، وأخرى يتزايد سكانها بمعدلات عالية، ونمو سكاني متسارع<sup>(2)</sup>؛ نتيجة لتباين خصوبة السكان، ولاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يتصف بها السكان.

في عام 2020 كان أعلى معدل عالمي للخصوبة في البلدان الواقعة في قارة إفريقيا؛ إذ بلغ في النيجر (6.95) طفلاً لكل امرأة، وفي الصومال (6.12)، وفي الكونغو الديمقراطية (5.96)، وفي مالي (5.92)، وفي تشاد (5.80)، ووجد أدنى معدل للخصوبة في جمهورية كوريا الجنوبية (1.11)، وفي تايوان (1.15)، وفي سنغافورة (1.21)، وفي بورتوريكو (1.22)، وفي إسبانيا وإيطاليا وقبرص بلغ معدل الخصوبة لكل منها (1.3) طفلاً لكل امرأة، في حين بلغ في الولايات المتحدة الأمريكية (1.8) طفلاً لكل امرأة، وتتمتع الصين والهند - وهما أكبر دول العالم حجماً سكانياً - بمعدل خصوبة منخفض؛ إذ يبلغ في الهند (2.42) طفلاً لكل امرأة، وفي الصين (1.69)<sup>(3)</sup>.

1- فتحي محمد أبوعيانة، جغرافية السكان (أسس وتطبيقات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص132.

2- عبد الفتاح إمام حزين، جغرافية السكان (دراسة في الأسس والتطبيقات)، مكتبة الأنجلو المصرية، 2004، ص101، عن:

صلاح الدين الشامي، الوطن العربي (دراسة جغرافية)، 1986، ص138.

3- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية في العالم، للمدة (1950-2020).

وفي بلدان المنطقة العربية، تتفاوت معدلات الخصوبة على نطاق واسع، ففي حين يقل معدل الخصوبة عن طفلين لكل امرأة في الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والبحرين، فإنه يتراوح بين (2 - 3) طفل لكل امرأة في لبنان، والكويت، وتونس، وليبيا، والسعودية، والمغرب، وجيبوتي، والأردن، وسوريا، وعمان، ويصل إلى ما بين (3 - 4) طفل لكل امرأة في الجزائر، ومصر، وفلسطين، والعراق، واليمن، كما يزيد عن (4) أطفال لكل امرأة في موريتانيا، والسودان، وجزر القمر، ووصل المعدل أعلاه في الصومال (6.12)<sup>(1)</sup>.

في عام 2005 وجد بلدان من البلدان العربية ذات خصوبة دون مستوى الإحلال<sup>(\*)</sup>، وهي الإمارات العربية المتحدة، بمعدل (1.42)، ولبنان بمعدل (2.09)، ومنذ عام 2010 انضمت إليها ثلاث دول أخرى، هي: البحرين (2.00)، وقطر (2.02)، والكويت (2.10)، وهذه البلدان عدا لبنان تشهد زيادة سكانية كبيرة؛ نتيجة الهجرة الوافدة إليها، وعكس ذلك في لبنان، ذات معدل النمو السكاني المنخفض (0.88)، ويضاف إلى تأثير معدل الخصوبة في بقاء نمو سكانها، ما تشهده من مستويات عالية في معدل الهجرة المغادرة منها، لاسيما إلى دول الخليج العربي.

وباستثناء بلدان الخليج العربي، التي تمكنت من الحفاظ على العلاقة المتوازنة بين نمو حجم سكانها والنمو الاقتصادي، من استثمار عائدات النفط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإن الدول العربية الأخرى تعاني تبعات معدل نمو سكانها الذي يزيد عن معدل النمو الاقتصادي؛ مما يشكل تحدياً أمام جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتلك البلدان.

وفي اليمن وحتى التسعينيات من القرن العشرين، كانت خصوبة السكان العالية ظاهرة ديموغرافية مميزة (8 أطفال لكل امرأة)، ثم انخفض ذلك المعدل تدريجياً ليصل إلى (3.4 طفل لكل امرأة) في عام 2020، وهناك عوامل متعددة أسهمت في انخفاض ذلك المعدل، أبرزها: هبوط مستوى الوفيات في مرحلة الطفولة، وزيادة حجم سكان الحضر، والانتقال من حرفة الزراعة إلى المهن المرتبطة بالنشاط الصناعي والتجاري والخدمي، وزيادة الوصول إلى وسائل منع الحمل واستعمالها، والمزيد من النساء يحصلن على التعليم،

1- هيئة الأمم المتحدة، المصدر نفسه.

(\*) بحسب بيانات هيئة الأمم المتحدة لعام 2020 هناك (96) دولة في العالم وصلت إلى معدل خصوبة دون مستوى الإحلال (2.1)، من أصل 201 دولة في المدّة (2015-2020).



والانضمام إلى القوى العاملة، كل تلك العوامل أسهمت في انخفاض الخصوبة، وكانت لها انعكاسات اقتصادية واجتماعية، ساعدت في رفع أعباء الحمل، وتنشئة الأطفال، عن كاهل كثير من النساء، ومكنت المرأة أسرياً، ومجتمعياً، وزادت من مشاركتها الاقتصادية نسبياً. إن تراجع معدل الخصوبة في اليمن من (8.2) إلى (3.4) طفل لكل امرأة، بين عامي (1990) و (2020)، مع اتساع قاعدة السكان لم يشكل فارقاً يحجم من الزيادة السكانية؛ إذ وصل حجم السكان إلى (29.8) مليون نسمة في عام 2020، مقارنة بـ (11.7) مليون في عام 1990<sup>(1)</sup>، بمعدل نمو (3.2%)، وبجانب خصوبة السكان يتأثر حجم السكان زيادة بإنخفاض معدل الوفيات (من 9.8 إلى 6 لكل 1000 من السكان) وإلى التحسن في متوسط العمر المتوقع للحياة (من 58 عاماً إلى 66 عاماً)، في المدّة ذاتها، وهي ذات صلة وتأثير بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة زمنياً، ومكانياً.

وتكمن التحديات بالتغيرات الديموغرافية في نمو حجم السكان، الذي يشكل تحدياً في تنمية الموارد الاقتصادية؛ مما يحول دون تحقيق نمو فعّال للنتاج القومي الإجمالي<sup>(\*)</sup>، ومن ثم ينعكس سلباً على نوعية الحياة، والخدمات، وفرص العمل والأجور، ومستوى المعيشة، وما يزيد الأمر سوء هو توقع بقاء عدم التوازن السكاني - الاقتصادي لأعوام قادمة؛ إذ ستبقى قطاعات الإنتاج الاقتصادي والمادي (الزراعة، والصناعة)، والخدمات متدنية في إسهامها في تكوين الناتج القومي الإجمالي؛ نتيجة لعدم استثمار الموارد الطبيعية والبشرية التي تمتلكها اليمن، وتحويلها إلى موارد اقتصادية.

ثانياً: تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لحالة السكان التعليمية:

تمثل الحالة التعليمية إحدى خصائص السكان المهمة، المرتبطة كمقومات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى إمكانية ربط المستوى التعليمي بعدد آخر من المتغيرات، مثل: الدخل وحجم الأسرة، والخصوبة، والقوى العاملة، والزواج والهجرة<sup>(2)</sup>؛

1- ينظر إلى الملحق رقم (1).

(\*) تشير التقارير الاقتصادية في اليمن إلى أن نمو الناتج القومي الإجمالي (G. N. P). كان أقل بكثير مما خطط له؛ حيث وصل إلى أقل من (4.5%) في الأعوام الأخيرة، ففي عام 2017 لم يتجاوز (2.7%)، وفي عام 2018 وصل إلى (3.7%)، وبذلك يبتعد عن المخطط المتوقع الوصول إليه وهو (4.9%)، كما لم يتحقق الوصول إلى (5.5%) في العام 2020.

2- أحمد علي إسماعيل، الجغرافيا العامة (موضوعات مختارة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995، ص 125.

لذلك تضع أغلب بلدان العالم التعليم مصاف اهتماماتها التنموية؛ لأن تقدم الشعوب لا يعتمد على تنمية الموارد الطبيعية إلى موارد اقتصادية فحسب، ولكنه يتعداه إلى تنمية الموارد البشرية أيضاً.

ويعاني قطاع التعليم في اليمن عدداً من المشكلات، تتمثل أبرزها في الآتي:

1- عدم كفاية الخدمات التعليمية.

2- ضعف الهيكل التعليمي للسكان.

1- عدم كفاية الخدمات التعليمية:

تسبب النمو السكاني العالي في عجز الدولة عن تلبية احتياجات السكان المستجدة من الخدمات الاجتماعية، لاسيما التعليمية (المادية والبشرية)، للفئة العمرية المقابلة لعمر التعليم (6-24 عاماً)، التي تشكل نسبة (45%) فأكثر من السكان، وما ترتب على ذلك من زيادة الضغط على تلك الخدمات، تتجلى من تناقص نصيب الفرد منها، فعلى سبيل المثال: ارتفع متوسط عدد طلبة التعليم الأساسي في الفصل الدراسي من (31 إلى 33 طالباً)، في المدة (2006-2012)، كما ارتفع متوسط عدد طلبة التعليم الثانوي في الفصل الدراسي من (35 إلى 40 طالباً)، وكذلك ارتفع متوسط عدد طلبة التعليم الأساسي لكل مدرس من (27 إلى 40)، وللتعليم الثانوي من (28 إلى 80) في المدة ذاتها.

إن الاتجاه نحو توفير متطلبات السكان عند عمر التعليم (6-24 عاماً) من مدارس، وكليات جامعات، ومعاهد فنية ومهنية وصحية، يعد مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية الاجتماعية - الاقتصادية، ويتوقع استمرار الضغط على الخدمات التعليمية، مع بقاء النسبة العالية للفئة المقابلة لعمر التعليم (45%) لأعوام طويلة قادمة؛ نتيجة للعجز عن توفير الخدمات التعليمية، بما يواكب مستقبل تطور نموهم، الذي يعد محددًا أساسياً لتحقيق التنمية.

2- ضعف الهيكل التعليمي للسكان:

يصنف الهيكل التعليمي للسكان في اليمن ضمن المستوى الضعيف على وفق المعايير الدولية؛ نتيجة لتفشي الأمية، وتدني مستوى الالتحاق بالتعليم؛ إذ تصل نسبة السكان غير المتعلمين إلى (66%) من السكان، وتقل عنها نسبة المتعلمين (34%) في عام 2020، وتبرز الأمية كمشكلة رئيسة؛ نتيجة لتأثيرها السلبي في مجالات الحياة كافة؛ إذ يشكل السكان الأميون نسبة (35%) من السكان ذات العمر 10 أعوام فأكثر، تقل النسبة عند

الذكور (30%)، وتزيد عليها عند الإناث (70%)، وبجانب الأمية هناك من السكان يصنفون ضمن الحالة (يقرأ ويكتب)، تصل نسبتهم إلى (31%)، تزيد نسبتهم عند الذكور (61%)، وتقل عند الإناث (39%)، وهناك عوامل متعددة أسهمت في تفضي الأمية، أهمها الآتي:

- 1- الأبوين غير المتعلمين، بحيث أصبحت الأمية موروثاً بين الأسر لاسيما في الريف.
  - 2- حرمان الأبناء من التعليم؛ بهدف استغلالهم اقتصادياً للعمل لصالح الأسرة.
  - 3- التسرب المبكر من التعليم الأساسي.
- وبهدف خفض معدلات الأمية بين صفوف السكان، يتطلب الأمر تفعيل إلزامية التعليم وتطبيقه، ودعم الأسر الفقيرة وتشجيعها على تعليم أبنائها، وتكثيف الإجراءات التي تسهم في زيادة وعي السكان، وتعريفهم بمخاطر الأمية، كمشكلة اجتماعية - اقتصادية في انعكاساتها.

إن التعليم الذي يعد متطلباً لا غنى عنه في التحديث الاقتصادي والاجتماعي وآلية للحراك الاجتماعي ومقاومة الفقر، لا يزال محدوداً؛ فالتعليم الأساسي على الرغم من إلزاميته فإنه غير قادر على استيعاب كل الأطفال في عمر التعليم (6-14 عاماً)؛ إذ لا تتجاوز نسبة الملتحقين بالمدارس (75%)، تبلغ النسبة للإناث (54%)، وتقل النسبة إلى (30%) على مستوى الريف، وهناك عوامل متعددة أسهمت في تدني معدلات الالتحاق بالتعليم، أهمها الآتية:

- الفقر: الذي تسبب في عدم القدرة على الالتحاق بالتعليم، أو التسرب منه، والاتجاه نحو سوق العمل المبكر؛ لمساعدة الأسرة على نفقات المعيشة.
- تدني مستوى الدخل: بحيث لا يتمكن أرباب الأسر من دفع التكاليف المالية لتدريس الأبناء، وتنقلاتهم.
- عدم كفاية الخدمات التعليمية، بما يواكب نمو حجم السكان في عمر التعليم، وانتشارهم المكاني، وتركزها في المناطق الحضرية، في حين تعاني أغلب مناطق الريف من الحرمان.
- الهجرة إلى خارج البلاد من الشباب في الفئة العمرية المقابلة للتعليم، لاسيما الجامعي؛ بقصد الحصول على فرص تعليمية أو عملية أفضل.
- حرمان الإناث من التعليم وبخاصة في الريف؛ نتيجة للنظرة الدونية لتعليمهن.

- مآلات ضعف الهيكل التعليمي للسكان:

إن ضعف الهيكل التعليمي للسكان يؤول إلى عدد من الآثار السلبية، يتمثل أبرزها في الآتي:

- 1- ركد سوق العمل بالعمالة غير المؤهلة بمستوى مهارات مهنية وعلمية، وتراكماته؛ مما يحد من توظيفها لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي.
- 2- تناقص فرص الاستفادة من العائد الديموغرافي في تحقيق المكاسب الاقتصادية.
- 3- الإحالة دون الاستفادة المثلى من الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة.
- 4- عدم القدرة على البحث عن الموارد الاقتصادية الجديدة، أو توسيع سوق العمل، وما يتصل بذلك من عدم القدرة على استقطاب العمالة للنشاط الاقتصادي، أو تحقيق التنمية المستدامة.
- 5- هيمنة النمط التقليدي على النشاط الاقتصادي، الذي يتصف بمتطلباته من العمالة غير الماهرة، وشبه الماهرة، ذات الإنتاجية الضعيفة، والمردود الاقتصادي المتدني.

هذا الوضع التعليمي في اليمن يتطلب إخراج التعليم من أزمته الحالية، وذلك بإحداث تغييرات على وفق خطط وبرامج تفصيلية تستهدف تحديث وتفعيل النظام التعليمي، وتمكّن من خلق عمل تربوي علمي منظم يحقق التوازن بالتعليم وجودته، بوصفها ضرورة لتحقيق التقدم في التنمية الاجتماعية - الاقتصادية.

ثالثاً: تحليل الأبعاد الاجتماعية لوفيات الأطفال والأمهات:

تمثل التنمية الصحية جزءاً مهماً من التنمية الاجتماعية - الاقتصادية، وتهدف إلى تحسين الأوضاع الصحية في المجتمع، بما يحول دون تعرض السكان لأسباب الوفاة والمرض، فالصحة تعني الحالة السليمة للإنسان (الجسمية، والعقلية، والاجتماعية)؛ ليتمكن من العمل والإبداع المستدام مع الأجيال القادمة، على أن يشمل تحسين المستوى الصحي، الآتي: (الرعاية الصحية، والتغذية، والمعيشة، والظروف السكنية الصحية).

ويواجه القطاع الصحي عدداً من التحديات والمعوقات المتمثلة بتدني الطاقة التشغيلية والاستيعابية، وتنامي حجم الطلب على الخدمات الصحية؛ في ظل تدني الإنفاق على القطاع الصحي بشكل عام، وعلى الجانب الاستثماري ونفقات الصيانة والتشغيل بشكل خاص، وعدم عدالة توزيع المرافق والقوى العاملة، التي تتركز في المدن والمراكز الحضرية

بنسبة (80%)، وتقل عنها في مناطق الريف (20%)، إضافة إلى غياب معايير الترشيح في استعمال الخدمة الصحية.

وأمام تزايد الفقر، وتراجع القدرة الشرائية للمواطنين، وغياب نظام التأمين أو الضمان الصحي، فإن تراجع قدرة المواطنين على تحمل تكلفة الرعاية الصحية تسبب في زيادة الحالات المرضية والإصابات بأنواعها المختلفة، وإلى اشتداد مضاعفاتها، كما يؤدي انتشار الأمية بجانب تزايد معدلات الفقر إلى استفحال الأمراض والأوبئة، وتدهور أوضاع البيئة، وسوء التغذية، وتدني الوعي الصحي، ليستمر مع ذلك مستوى الوفيات العالي، لا سيما بين صفوف الأطفال والأمهات.

#### 1- وفيات الاطفال (الرضع، ودون عمر الخامسة):

شهدت اليمن تحسناً نسبياً للأوضاع الصحية في العقود الثلاثة الماضية (1990-2020)، ومن دلالات ذلك، انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع إلى (42 في الألف) عام 2020، عما كان عليه في عام 1990 (83.5 في الألف)، كما انخفض معدل وفيات الأطفال دون عمر الخامسة من (118 في الألف) إلى (53 في المدة ذاتها<sup>(1)</sup>)، ويتفاوت المعدلان بحسب النوع الاجتماعي (الذكور، والإناث)، وبحسب التوزيع المكاني البيئي (الحضري، والريفي).

إن معدل وفيات الرضع (42 في الألف) ما يزال من المعدلات المرتفعة؛ ويرجع إلى عوامل متعددة أولها: يرتبط بنمط الخصوبة السائد في المجتمع، من حيث الولادات المتعاقبة في مدة زمنية قريبة أو متلاحقة، مما يزيد من معدل وفيات الرضع والعكس، وثانيها: يرجع إلى سوء تغذية الأم، وما ينجم عن ذلك من انخفاض لوزن المولود<sup>(\*)</sup>؛ إذ بلغت نسبة المواليد الذين يولدون بوزن أقل من 2.5 كجم نحو (22.3 في الألف)، وإن نحو ثلث المواليد بنسبة (33 في الألف) يولدون بحجم أصغر من الطبيعي<sup>(2)</sup>، وثالثها: يعود إلى أن معظم الولادات لا تتم في المستشفيات، أو بمساعدة كوادر طبية متخصصة.

1- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية لسكان في العالم، مصدر سابق.

(\*) أشارت التقارير الصحية في اليمن إلى أن (30-40%) من وفيات الأطفال الرضع ناتجة عن سوء صحة الأم، وعدم توافر الرعاية الصحية لها في أثناء مدة الحمل والولادة.

2- المسح الوطني الصحي الديموغرافي في اليمن، لعام 2013، التقرير الرئيس، ص 120.

وكذلك يعد معدل وفيات الأطفال دون عمر الخامسة (56 في الألف) من المعدلات العالية؛ نتيجة انتشار الفقر الذي ينعكس سلباً على تغذية الأطفال، ورعايتهم الصحية، إضافة إلى تدني مستوى كفاءة تنفيذ برامج التحصين الهادفة القضاء على أمراض الطفولة، وعدم القدرة على السيطرة على الأمراض المستوطنة (الالتهاب الرئوي، والملاريا، والإسهال)، السبب الرئيس لوفيات الأطفال.

ومن العلاقة بين وفيات الأطفال والمستوى التعليمي وعامل الثروة، يتضح أن معدل وفيات الأطفال الرضع يزيد عند الأمهات غير المتعلّقات (50 في الألف)، ويقل عنه مثيله المعدل عند الأمهات الحاصلات على تعليم عال (29 في الألف)، وكذلك الحال لمعدل وفيات الأطفال دون عمر الخامسة، الذي يزيد بمقدار الضعف عند الأمهات غير المتعلّقات (62 في الألف)، ويقل عنه عند الأمهات المتعلّقات (31 في الألف).

كما يؤثر عامل الثروة في مستوى وفيات الأطفال؛ إذ يزيد معدل وفيات الرضع بين أوساط الأسر الفقيرة (56 في الألف)، ويقل عنه المعدل عند الأسر الغنية (35 في الألف)، كما يزيد معدل وفيات الأطفال دون عمر الخامسة بين الأسر الفقيرة (70 في الألف)، ويقل عند الأسر الغنية (42 في الألف)؛ وترتبط زيادة المعدلين عند الأسر الفقيرة بتدني مستوى المعيشة، وسوء تغذية الأم؛ مما يؤثر سلباً في الحالة الصحية للأم والجنين على حد سواء، وعكس ذلك عند الأسر الغنية.

ويرجح أن معدل وفيات الأطفال الرضع (43 في الألف)، ومعدل وفيات الأطفال دون الخامسة (56 في الألف)، استمر بالمقدار ذاته في المدة (2015-2020)<sup>(1)</sup>، وبذلك يبتعدان كثيراً عن المعدلين المخطط الوصول إليهما (35 بألف، و 45 على الترتيب) في عام 2015، وفي حال استمرار ببطء هبوط المعدلين يتوقع أن يستمر ابتعادهما عن المخطط لهما، أقل من (30 في الألف و 40 على الترتيب) في العام 2025<sup>(2)</sup>؛ مما يتطلب إعطاء العناية والاهتمام للرعاية الصحية، لاسيما رعاية الأمومة والطفولة، والاهتمام بالتغذية، والرضاعة الطبيعية، وكذا تحسين المستوى المعيشي، وزيادة الوعي الصحي والتعليمي للسكان، على أن تعطى للريف المساحة الأكبر في ذلك.

1- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية في العالم، مصدر سابق.

2- السياسة الوطنية لسكان في اليمن (2001-2025)، المنطلقات، المبادئ، الأهداف، الوثيقة الثانية، الطبعة الأولى 2001، ص14.

## 2- وفيات الأمهات:

تعرف منظمة الصحة العالمية وفيات الأمهات أو وفاة الأمومة ( Maternal death ) بأنها: " وفاة المرأة أثناء الحمل، أو بعد نهايته بـ (42 يوماً)، لأي سبب له علاقة بالحمل أو التحكم به، بصرف النظر عن مدة ومكان الحمل، وليس لأسباب عرضية"<sup>(1)</sup>.

في عام 2020 تراجع مستوى وفيات الأمهات في العالم، عما كان عليه في عام 2000 بمقدار النصف فأكثر (451 إلى 211 ألف حالة وفاة لكل 100 ألف مولود حي)، وتفاوتت نسبة وفيات الأمهات بين البلدان الغنية (1%) والبلدان الفقيرة (99%) من مجموع وفيات الأمهات في العالم<sup>(2)</sup>، فعلى سبيل المثال تزيد على نطاق واسع ضمن الدول النامية في تشاد (1140 حالة وفاة)، وسيراليون (1120)، ونيجيريا (917)، وأفريقيا الوسطى (829)، وجنوب السودان (1150)، وضمن المنطقة العربية: الصومال (829)، وموريتانيا (766)، والسودان (295)، وجزر القمر (273)، وجيبوتي (248)، ويقل خطر وفيات الأمهات كثيراً في البلدان مرتفعة الدخل، فعلى سبيل المثال، تبلغ حالة وفاة واحدة بين كل (100 ألف امرأة) في النرويج وقبرص، ولكل (50 ألف) في الدنمارك، واليونان، كما تمكنت دولة قطر من خفض تلك النسبة إلى (9 حالات وفاة لكل 100 ألف مولود حي)، ودولة الإمارات العربية المتحدة إلى (3 حالات).

وبهذا المستوى العالمي لتراجع نسبة وفيات الأمهات من (342 وفاة لكل 100 ألف مولود حي) في عام 2000 إلى (211 وفاة) في عام 2020، بمعدل انخفاض (3.8%)، فإنه من غير المحتمل يتحقق المستوى المستهدف ضمن أهداف التنمية المستدامة (أقل من 70 حالة وفاة لكل 100 ألف مولود حي) بحلول العام 2030، الأمر الذي يقتضي العمل على تسريع وتيرة التقدم المحرز في هذا المجال<sup>(\*)</sup>.

تأتي اليمن في المرتبة (133) من أصل (185) دولة في العالم، وبذلك صنفت اليمن ضمن الـ (53) دولة الأعلى في نسبة وفيات الأمهات؛ إذ بلغت (164 لكل 100 ألف

1- منظمة الصحة العالمية <https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/maternal-mortality>

2- [هيئة الأمم المتحدة](#)، المؤشرات الحيوية في العالم، مصدر سابق.

(\*) تحتاج البلدان إلى معدل تخفيض يبلغ 6.1% في المدة 2020-2030، للوصول إلى تحقيق الهدف (أقل من 70 حالة وفاة لكل 100 ألف مولود حي).

مولود حي) في عام 2017<sup>(1)</sup>، وزادت تلك النسبة إلى (385) في عام 2020<sup>(2)</sup>؛ ويرجع ذلك إلى عوامل متعددة، أهمها: زيادة مستوى الخصوبة، والإنجاب المبكر والمتقارب (أقل من 18 عاماً)، والإنجاب المتأخر والمتكرر بعد (35 عاماً)<sup>(\*)</sup>؛ ويبرز تدهور الأوضاع الصحية لاسيما الرعاية الصحية للأمومة والطفولة، بوصفه سبباً رئيساً لزيادة نسبة وفيات الأمهات، إضافة إلى الفقر وتراجع مستوى الدخل والمعيشية (على إثر ما تشهده اليمن من حرب داخلية، وعدم استقرار أمني منذ عام 2015).

تشير الدراسات الصحية في اليمن إلى أن نحو (25%) من وفيات الأمهات تحدث في أثناء عملية الولادة، ومثلها تحدث في أثناء الحمل، في حين أن النسبة المتبقية من الوفيات (50%) تحدث بعد الولادة، ويتفاوت مستوى وفيات الأمهات بين سكان الأرياف وسكان المناطق الحضرية (بتناسب 169 : 100)<sup>(3)</sup>، وبحسب المناطق، وبين الأغنياء والفقراء، وعلى وفق المستوى التعليمي للإناث، كما يرتبط بمجموعة من العوامل الوسطية: (الاجتماعية - الاقتصادية، والانجابية، ومستوى الخدمات الصحية)، أهمها: الزواج المبكر، والعمر عند الحمل والولادة، وعدد مرات الحمل، والمباعدة بين الولادات، وصحة المرأة وتغذيتها، وإمكانية وصول المرأة إلى خدمات الأمومة وتنظيم الأسرة.

ومع مشكلة المستوى العالي لوفيات الأمهات في اليمن تبرز ظاهرة الموت المبكر للأمهات؛ نتيجة لحدوث الحمل المبكر، وعدم المباعدة بين الولادات (الولادات المتكررة والمتقاربة)، وارتباط ذلك بالضعف الجسماني للأمهات، وسوء التغذية، ما يجعلهن أكثر عرضة لمضاعفات الحمل والولادة، فمن بين النساء في عمر (15-19 عاماً) وهي مدّة المراهقة، يتبيّن أن هناك واحدة من بين كل عشر تقريباً قد بدأت حياتها الإنجابية، ويقصد بالحياة الإنجابية أن تكون أمّاً بالفعل أو تكون حاملاً لأول مرة؛ إذ إن (25%) من النساء أنجبن أول مولود في العمر أقل من (18 عاماً)، و (6%) في العمر قبل (15 عاماً)<sup>(\*)</sup>،

1- منظمة الصحة العالمية، واليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، WHO، UNICEF، UNFPA، World Bank Group and UNPD (MMEIG).

2- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية في العالم، مصدر سابق.

(\*) العمر الآمن لإنجاب المواليد (18-34 عاماً).

3- المسح الوطني الصحي الديموغرافي في اليمن لعام 2013، مصدر سابق، ص 241.

(\*) يُنظر إلى تقرير المسح الوطني الصحي الديموغرافي في اليمن لعام 2013، مصدر سابق، ص 58.



وتجمع الدراسات الصحية في الوقت الحاضر أن تنظيم الخصوبة، يعد ضرورة صحية؛ للتخفيف من احتمالات الأمراض والوفاة المبكرة للأمومة.

#### رابعاً: تحليل خصائص السكان الاقتصادية :

تمثل قوة العمل أهم العوامل المرتبطة بالتنمية الاجتماعية - الاقتصادية، وبوصفها ثروة وموارد لا تقل في الأهمية عن الموارد الطبيعية بمكوناتها المختلفة، بل تفوقها أهمية؛ لكونها تعد عنصراً مهماً لا بد من توافره لاستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة التي تؤدي بدورها إلى حدوث التنمية؛ لذا فإن الاستفادة المثلى من قوة العمل هي إحدى الجوانب المهمة في التخطيط للاقتصاد الوطني<sup>(1)</sup>.

في عام 2014 قدر حجم السكان في اليمن بنحو (23.8) مليون نسمة، يشكل السكان في عمر العمل، وهم السكان النشيطون اقتصادياً نسبة (56.2%) من إجمالي السكان، تشكل قوة العمل منهم (36.3%)، ويزيد عليهم السكان الذين لا يصنفون ضمن القوى العاملة (63.7%)<sup>(2)</sup>، ما يشير إلى ضعف الهيكل المهني للقوى العاملة، بما يؤدي إلى ضعف المشاركة الاقتصادية؛ نتيجة لسوء التخطيط لتنمية الموارد البشرية، وتدني مستوى كفاءة توظيفها واستثمارها؛ مما يتطلب التدخل لإدارة تلك الموارد البشرية الاقتصادية، بما يعطي لقطاعات الإنتاج فرصاً كبيرة في التطور، ورفع مستوى الدخل والمعيشة في المجتمع.

بلغ حجم قوة العمل (4.9) ملايين في عام 2014، يشكل المشتغلون نسبة (86.5%) من تلك القوة، ونسبة (17.5%) من السكان<sup>(3)</sup>؛ مما يعكس أمرين: الأول إخفاق التخطيط لاستيعاب الأعداد المتزايدة من قوة العمل، وإشراكها في العملية الاقتصادية؛ نتيجة لقلّة الموارد الاقتصادية، وفرص العمل، والآخر زيادة معدل الإعاقة الاقتصادية (567%)<sup>(\*)</sup>.

1- رشود بن محمد الخريف، السكان (المفاهيم والأساليب والتطبيقات)، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص 226.  
2- مسح القوى العاملة في الجمهورية اليمنية (2013-2014)، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت، 2015، ص 8.  
3- مسح القوى العاملة في الجمهورية اليمنية (2013-2014)، المصدر والصفحة ذاتهما.  
(\* الإعاقة الاقتصادية هي إعالة المشتغلين لفئات السكان غير المنتجة إضافة إلى إعالة أنفسهم، وتحسب من قسمة حجم السكان على عدد المشتغلين  $\times 100$ .

ويعاني هيكل القوى العاملة المهني من زيادة شريحة القوة العاملة غير الماهرة، وشبه الماهرة، تدني مستوى اكتساب المهارات الأساسية؛ نتيجة لضعف هيكلها التعليمي، والتقني، واستحكام أزمة الأمية؛ إذ تصل نسبة غير المتعلمين إلى (46.5%) منها (17.5%) أميين و (29%) يقرؤون ويكتبون، في حين يشكل حملة الشهادات الجامعية نسبة (8.8%) فقط؛ مما يضعف كفاءتها وإدارة تشغيلها، كما يؤدي إلى تركيز النشاطات الاقتصادية التقليدية محدودة الإنتاجية، التي تصعب معها عملية الإحلال (56% في الخدمات، 29% في الزراعة، 14.5% في الصناعة، 8.6 في البناء)؛ حيث لن تساعد خصائص المشتغلين العلمية، والمهنية في تغيير نمط الإنتاج الاقتصادي التقليدي، إلى النمط الذي يعطي لقطاعات الإنتاج فرصاً كبيرة في التطور في مستويات الإنتاج وخلق فرص العمل.

وبجانب ذلك فإن النشاط الاقتصادي يعاني من تركيز قوة العمل (23%) في الفئة العمرية (15-24 عاماً)؛ نتيجة لنمط النشاط الاقتصادي التقليدي، الجاذب لخرجي الثانوية العامة، وحملة الشهادات المهنية والفنية المتوسطة، ما يعكس عدم كفاءة إدارة النشاطات الاقتصادية، ومن جانب آخر يشير إلى الدخول المبكر في سوق العمل؛ نتيجة للظروف الاقتصادية التي تعاني منها غالبية شرائح المجتمع؛ حيث يسود الفقر، ويتراجع مستوى الدخل والمعيشة، ومن جانب آخر تسبب التحاق هذه الفئة بسوق العمل في تدني مؤشر الالتحاق بالتعليم لا سيما الجامعي، والمهني في مستواه التكنولوجي العالي.

وهناك مشكلة أخرى تبرز في النشاط الاقتصادي هي اتساع الفجوة النوعية في قوة العمل بتناسب (8: 100)، وفي المشتغلين بتناسب (7: 100)، ويرجع تدني المشاركة الاقتصادية للإناث؛ إلى طبيعة المهن التي تتحكم في استقطاب الذكور إلى سوق العمل، وعدم توافقها مع ميول الإناث ورغباتهن، إضافة إلى سيطرة القيم الاجتماعية والثقافية السلبية المرتكزة على مفاهيم تقليدية خاطئة تجاه عمل المرأة، جعلت دورهن يقتصر على رعاية الأولاد غالباً، وكذا القصور في تطبيق القوانين والتشريعات النافذة حول تمكين المرأة المبنية أساساً على المساواة بين الجنسين، كما تعد الأمية وتدني مستوى التحصيل العلمي، واكتساب المهارات المهنية للإناث العقبة الكبيرة أمام توسيع مشاركتهن الاقتصادية، وفي المجتمع بشكل عام، ما يحول دون الاستفادة وبشكل متكافئ من تلك القوة العاملة الأنثوية في عمليات التنمية.

إن تنامي حجم القوة العاملة وضعف كفاءة توظيفها واستثمارها، وعدم القدرة على استمرارية استقطابها إلى قاعدة النشاط الاقتصادي، تسبب في زيادة معدل البطالة (13.5%)<sup>(1)</sup>، وفي ذلك هدر للطاقات البشرية، المورد الأهم في الاقتصاد اليمني؛ مما يشكل تحدياً أمام مقدرة الاقتصاد الوطني، والقطاع الخاص، على توفير فرص عمل كافية لاستيعابهم في قطاعات الاقتصاد.

يرتبط وجود البطالة - في الغالب - بتدني المستوى التعليمي والمهني للعاطلين من العمل؛ إذ يشكل الأميون ومن يقرؤون ويكتبون (46.2%) من العاطلين، ولذلك يواجهون صعوبات كبيرة في الحصول على فرص عمل، في سوق العمل، ويقعون ضمن دائرة الفقر؛ مما أدى إلى لجوء البعض إلى مزاولة أعمال في قطاع الأنشطة الهامشية، غير الإنتاجية، الذي يستوعب نحو (73.8%) من إجمالي المشتغلين في عام 2014، ويتكون من أنشطة محدودة وضيقة النطاق، تنعدم فيها الحماية الاجتماعية، وتتدنى الإنتاجية، ليقل معها مستوى الدخل والمعيشة.

خامساً: تحليل دينامية الهيكل العمري للسكان وعلاقته بمدى الاستفادة من النافذة الديموغرافية :

تعد النافذة الديموغرافية من أهم نتائج التحول الديموغرافي الإيجابية، وتنتج عن التغيير في الهيكل العمري للسكان، من زيادة حجم السكان في عمر العمل (15-64 عاماً)، ويقل عنه حجم السكان في الفئتين أقل من (15 عاماً)، و (65 عاماً فأكثر) مجتمعتين.

وتختلف المدّة الزمنية لتحقيق فرصة النافذة الديموغرافية من بلد لآخر، على وفق المتغيرات التي تحققت في مراحل التحول الديموغرافي بين البلدان، وهي غالباً ما تدوم لمدة 5 عقود أو أكثر، وعلى صانعي القرار الاستفادة من النافذة الديموغرافية، وذلك من التخطيط المسبق لاستغلال العائد الديموغرافي<sup>(\*)</sup> بطريقة مثلى لتحقيق المكاسب الاقتصادية، على أن التغييرات في الهيكل العمري للسكان لا تؤدي تلقائياً إلى تحقيق تلك

1- مسح القوى العاملة في الجمهورية اليمنية (2013-2014)، مصدر سابق، ص 8.

(\*) العائد الديموغرافي (Demographic dividend) يعني بحسب تعريف صندوق الأمم المتحدة للسكان، نمو اقتصادي محتمل يمكن أن يتحقق من التحولات في التركيبة العمرية للسكان.

المكاسب؛ لأنها مشروطة بالسياسات والاستثمارات، ومواءمتها مع مراحل التحول الديموغرافي.

أثرت التحديات أمام التنمية في العقدين المنصرمين في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة العربية، وبالنظر إلى أن نسبة (23%) من سكان المنطقة هم من الأشخاص دون عمر (15 عاماً)، فقد زاد عدد الشباب بين (15-24 عاماً) من (49 مليوناً) في عام 1995 إلى (73 مليوناً) في 2020؛ فيما بلغت نسبة السكان في عمر العمل (63%) في العام ذاته<sup>(1)</sup>، وهذه الفئة الشابة هي نتاج معدلات الخصوبة العالية التي شهدتها المنطقة في العقود الأخيرة.

وتكشف معظم الدراسات أن غالبية البلدان العربية لا تزال في طور ما قبل الانتقال الديموغرافي، وهو ما يبرز في حالة العراق، وموريتانيا، والسودان، وجزر القمر، أو في مرحلة مبكرة من ذلك الانتقال؛ حيث تكون هناك مجرد زيادة في نسبة الشباب كما هو الحال في مصر، وفلسطين، والأردن، والجزائر، وسوريا، وليبيا، واليمن، وجيبوتي، والبحرين، والمملكة العربية السعودية، ولقد تمكنت بعض البلدان من الوصول إلى مراحل متقدمة من الانتقال الديموغرافي مثل قطر، والكويت، والإمارات العربية، وتونس، والمغرب، ولبنان، وعمان؛ حيث أسهم تراجع معدلات الخصوبة بأن تكون فئة الشباب أكبر من فئتي الأطفال والمسنين مجتمعين، ويساعد هذا الاتجاه، في حال وجدت السياسات الاجتماعية الكافية التي تعمل على تسهيله، بمزيد من المدخرات في الأسر، ومعدلات معيشة أفضل.

بين عامي (1990 و 2020) شهدت اليمن تغيرات ديموغرافية كبرى ذات مكونات ثلاثة رئيسية، هي: النمو السكاني، والتغيرات في معدلات الخصوبة والوفيات، وما يصاحب ذلك من تغيرات في التركيبة العمرية، ومن العلاقة بين حجم السكان في الفئة العمرية (15-64 عاماً)، وحجمهم في الفئتين الأخريين (أقل من 15 عاماً) و (65 عاماً فأكثر) فإنه في عام 2005 تم التوجه إلى النافذة الديموغرافية نموذجياً؛ إذ زادت نسبة السكان في الفئة الأولى (51.2%) من السكان (20.1 مليون نسمة)، عما هي النسبة في الفئتين الأخريين (48.8%)، وفي عام 2020 وصلت النسبة الأولى إلى (58.2%) من السكان (29.8 مليون نسمة)، وبالمقابل تناقصت النسبة الثانية إلى (41.8%)<sup>(2)</sup>، ويشير هذا

1- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية للسكان في العالم، مصدر سابق.

2- ينظر إلى الملحق رقم (2).

التغير الديموغرافي إلى أن فرصة تحقيق المكاسب الاقتصادية مواتية بدرجة أكبر، بالاستفادة من العائد الديموغرافي، على أنه لا يمكن تحقيق تلك المكاسب من دون أن تسبقها البيئة الاستثمارية السليمة، التي تتضمن دعم آليات المنافسة في سوق العمل، وتزويد العاملين بالمؤهلات والمهارات اللازمة، وإنشاء البنى التحتية، والإدارة السليمة للاقتصاد، وسلامة نظم الحوكمة. بما يمكن من الاستثمار المبكر في رأس المال البشري (التعليم، والصحة)، والاستغلال الأمثل للمعرض من القوى العاملة في النشاط الاقتصادي، لتعزيز القدرة الإنتاجية، وما يترتب على ذلك من زيادة في الناتج القومي الإجمالي، يتحقق معها تحسين مستوى الدخل، والمعيشة.

إن ارتفاع معدل البطالة<sup>(\*)</sup> وتدني فرص العمل في اليمن، تعد إحدى أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد والتنمية، في ظل تراجع فرص التوظيف الحكومي، ومحدودية قدرة القطاع الخاص في توفير فرص العمل، ما يحول دون الاستفادة من العائد الديموغرافي في تحقيق المكاسب الاقتصادية؛ فبالإضافة إلى عدم القدرة على توسيع سوق العمل؛ لاستيعاب قوة العمل المضافة سنوياً بواقع (1.4) مليون شخص فأكثر، فإن تهيئة الظروف لمعيشة لائقة مهمة صعبة، خاصة عندما يكون نحو (80%) ممن في عمر العمل لا يجدون عملاً مناسباً، أو يعملون في أعمال هامشية، ونحو (40%) يعملون بصورة غير منتظمة، أو قاصرة (مرتبطة بالوقت)، أو موجودون في قوة العمل المحتملة، ولكنهم غير باحثين عن العمل، أو باحثين عن العمل ولا يجدونه، إضافة إلى هذا، فإن النقص في الموارد المالية يصعب مواصلة الإنفاق على الصحة والتعليم والتغذية، كما أن أعداداً كبيرة من الشباب غير قادرين على إكمال الدراسة، أو الحصول على عمل منتج أو ذي عائد مريح. على الرغم من أن تركز السكان في الفئة العمرية الوسطى (15-64 عاماً) يعكس انتقال أعداد كبيرة من السكان إلى المراحل الأكبر عمراً، يتناسب في ذلك مع الاتجاه الديموغرافي الإقليمي والعالمي المسيطر في القرن الحادي والعشرين، على إثر تدني مستوى الخصوبة، فإن متوسط العمر في اليمن يعد صغيراً (20.2 عاماً) في عام 2020، ما يدل على بقاء تركز السكان في مرحلة الحياة المثلى للعمل والادخار، لمدة طويلة من الزمن قادمة.

(\*) بحسب دراسة لليونيسيف بلغت نسبة البطالة (32%) في عام 2020، ضعف ما كانت عليه عام 2014 (13.5%).

كما يتوقع بقاء نسبة السكان في الفئة العمرية (10-24 عاماً) ضمن الحدود العالية (30%) في المدة 2020-2030، وعليه يقدر إضافة نحو (1.4) مليون شاب في عمر العمل على عدد السكان كل عام، ثم سيزيد هذا العدد إلى (1.6) مليون فأكثر كل عام، في المدة (2030-2050)<sup>(1)</sup>، مما يتطلب توظيف العائد الديموغرافي واستثماره لتحقيق المكاسب الاقتصادية، من إيجاد مناخ جاذب للاستثمارات ورؤوس الأموال المحلية والأجنبية؛ لتفعيل القطاعات الإنتاجية والخدمية، على وفق الآتي:

- الاستغلال الأمثل للمعروض من القوى العاملة (وتنمية قدراتها، ومهاراتها).
- الاهتمام بالقطاعات الاقتصادية ذات القدرة على خلق فرص العمل.
- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري (التعليم، والصحة).
- استمرار تقدير فرص العمل المطلوبة، وتكلفتها.
- تحقيق تمكين مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي.

#### سادساً: تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لظاهرة الفقر:

يشكل الفقر ظاهرة لمشكلة اقتصادية-اجتماعية متعددة الأسباب والآثار والنتائج، التي تواجهها الاقتصادات المختلفة (المتقدمة، والمتخلفة)، ويعرف الفقر بأنه عدم القدرة على تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المادية المقبولة في المجتمع، أو أنه حالة من الحرمان المادي تتجلى مظاهرها في انخفاض استهلاك الغذاء، وتدني الحالة الصحية والمستوى التعليمي، والوضع السكني، والحرمان من تملك السلع المعمرة، والأصول المادية الأخرى، وفقدان الاحتياطي أو الضمان لمواجهة الحالات الصعبة، كالمرض والإعاقة والبطالة، والكوارث والأزمات<sup>(2)</sup>.

وبحسب تقرير البنك الدولي لعام 2017 يقدر الفقر أساساً بعدد الأفراد الذين يعيشون بمستوى دخل يقل عن مستوى يطلق عليه (بدخل الفقر)، الذي قدر بنحو (3.50) دولار في اليوم، وفي حالات أخرى يعبر عنه (بمستوى الفقر الحاد)، الذي يوافق دخلاً فردياً يقل عن (1.90) دولار يومياً، وعلى وفق ذلك كان هناك 1.9 مليار شخص في العالم يعيشون على أقل من 3.50 دولار في اليوم، ونحو (46%) من السكان يعيشون على أقل من (5.50) دولار في اليوم، كما كان هناك (689) مليون نسمة يعيشون في فقر مدقع، يشكلون

1- من احتساب الباحث، بالاعتماد على بيانات هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية في العالم، مصدر سابق.

2- تقرير البنك الدولي لعام 2017.

نسبة 9.2% من سكان العالم، وفي تقرير عام 2020 قدر عدد من يعيشون في فقر مدقع إلى ما بين (703-729) مليون شخص في العالم؛ نتيجة لجائحة كورونا (كوفيد 19)<sup>(1)</sup>.  
تعكس مؤشرات الفقر البشري في اليمن مستوى متدنياً من التنمية البشرية، بمؤشر التنمية البشرية الذي يبلغ (0.463)، وتضع اليمن في المرتبة (177) من أصل (189) بلداً صنفت في تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2019<sup>(2)</sup>، وبذلك يبقى اليمن ضمن مجموعة البلدان ذات التنمية البشرية المتدنية، ولا يزال القضاء على الفقر بجميع أشكاله أحد أكبر التحديات التي تواجه المجتمع اليمني؛ إذ يكافح أغلب السكان من أجل تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وكثير منهم يفتقرون إلى الغذاء الكافي، ومياه الشرب النظيفة، والصرف الصحي.

يشكل الفقراء في اليمن نسبة (48.6%) من السكان، منهم (35%) تحت خط الفقر، ونحو (17.5%) يعيشون على (أقل من 1.25 دولار باليوم) في عام 2014<sup>(3)</sup>، وفي عام 2016 قدرت نسبة الفقر بنحو (76.9%)، ثم وصلت إلى ما بين (75-80%) تقريباً في عام 2019<sup>(4)</sup>، وهذا يعني أن نحو (20) مليون شخص يعانون من الفقر وأبعاده المختلفة، بحيث لا يتمكنون من الحصول على احتياجاتهم الغذائية الكاملة، وغير الغذائية (المأكل، والملبس، والمأوى، والصحة، والتعليم، والتنقل)، وفي العام 2020 كان هناك (50.5%) من إجمالي السكان يعانون من شدة الحرمان، ونسبة (24%) يعيشون في فقر مدقع<sup>(5)</sup>، في ظل استمرار الوضع المتردي، والتراجع الاقتصادي، وصعوبة الأوضاع الإنسانية.

يأخذ الفقر في اليمن طابعاً ريفياً؛ إذ تصل نسبة الفقر في الريف إلى (59%) من سكان الريف، في حين بلغت في الحضر (24%) من سكان الحضر، بالإضافة إلى توسع فجوة الفقر واشتداد حدته في الريف مقارنة بالحضر، فإنه يتفاوت بين محافظات الجمهورية؛ إذ يتركز (45%) من الفقراء في أربع محافظات هي: الحديدة، بنسبة

1- تقرير البنك الدولي لعام 2020.

2- تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2019، ص 310.

3- تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2014.

4- نشرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، أغسطس 2020، العدد 51.

5- تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2019.

(13.4% ❖ من إجمالي الفقراء، وإب (11.9%)، وحجة (9.9%)، وتعز (9.8%)<sup>(1)</sup>، وتتوزع النسبة المتبقية (55%) على المحافظات الأخرى بمستويات مختلفة. يعد الفقر في اليمن نتاج جملة من العوامل الطبيعية والبشرية، والسياسات المحلية، والعوامل الخارجية، التي تتضافر مجتمعة لتخلق بيئة مواتية لانتشار الفقر وزيادة حدته، وأبرز تلك العوامل تتمثل بالآتي:

- كبير حجم الأسرة.
  - تدني مستوى الدخل؛ نتيجة لتخلف أداء الاقتصاد.
  - البطالة.
  - التضخم.
  - ضعف الهيكل التعليمي والتدريب والمهارات للقوى العاملة.
  - عدم كفاءة استغلال الموارد الطبيعية والبشرية، لكي تكون موارد اقتصادية.
  - ضعف مستوى الأداء لشبكة الحماية الاجتماعية.
- هذه الأبعاد للفقر تشير إلى أوجه الحرمان التي يعانيها الفقراء، وهي: تدني مستوى الدخل، وتدني القدرات العلمية والثقافية (التأهيل والتدريب)، وصعوبة الحصول على الخدمات التعليمية، والصحية، مما ينعكس سلباً على قدرات الإنسان الفقير، ويؤثر في إنتاجيته ودخله، ومن ثم تراجع مشاركته العامة في المجتمع.

#### سابعاً: النمو السكاني وأزمة الغذاء:

إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن مشكلة الغذاء في العالم هو أنه على الرغم من بلوغ الحضارة البشرية مستوى عال من التقنية فإن ثلثي سكان العالم يعانون سوء التغذية والجوع والمرض، ويبدو أن الفجوة التي تفصل بين الذين يملكون 'The haves'، الذين لا يملكون 'The have-non'، تزداد اتساعاً بمرور السنين؛ ذلك أن الفقراء هم دون غيرهم الأسرع نمواً، والأسوأ صحة، والأقل مقدرة على الاستفادة من علوم العصر في تذليل الصعاب، وادخار الوقت، وتوفير الطعام وتحسينه<sup>(2)</sup>.

1- مسح ميزانية الأسرة في اليمن لعام 2014.

2- عبدالفتاح محمد وهيب، في جغرافية السكان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1976، ص 311، عن: جغرافية الجوع، جوزيه دي كاسترو، ترجمة زكي الرشيد، دار الهلال، القاهرة.



ترتبط مشكلة الغذاء بمشكلة السكان ومقدار زيادتهم؛ إذ وجد أن الدول المتقدمة وبخاصة الدول الزراعية منها تسعى إلى زيادة إنتاج المواد الغذائية بما يتناسب مع زيادة عدد السكان. وبما يكفي حاجتهم وحاجة غيرهم، فيزيد نصيب الفرد من تلك المواد، وفي الدول غير المتقدمة تظهر الصعوبة في مدى كفاية الغذاء للسكان، فعلى الرغم من الإنتاج العالي للغذاء في بعض هذه الدول فإنه لا يواكب الزيادة السكانية العالية، ومن ثم لا يسد حاجتهم؛ مما أفرز تلك العلاقات الاقتصادية المتمثلة بظهور نقيضين من الدول (دول مصدرة للمواد الغذائية، وأخرى مستوردة لتلك المواد)، ولضمان استمرارية تلك العلاقة تدخل الدول المستوردة في إطار دائرة الأسر التجاري.

بحسب منظمة الأغذية والزراعة (F.A.O) يمكن تعريف "الجاعة بأنها نقص حاد في تناول المواد الغذائية الرئيسية"؛ إذ يحتاج الإنسان إلى (2100) من السعرات Calories يومياً، وإن تناول كميات أقل من المعدل المطلوب لمدة طويلة يؤدي إلى حدوث الجاعة، وقد أكدت الدراسات أن نحو (20%) من سكان الدول النامية، لا يتناولون المعدل الطبيعي اليومي للتغذية، ونحو (30%) من الأطفال في العالم يعانون من سوء التغذية، وعلى الجانب الآخر يتضح أن أغلب سكان الدول الأوروبية، وروسيا، والولايات المتحدة، وكندا، والأرجنتين، وأستراليا، ونيوزلندا، يحصلون على أكثر من كفايتهم من الغذاء (2700 سعر حراري)؛ إذ تملك هذه الدول نسبة 57% من الموارد الغذائية.

في عام 2018 قدر عدد الذين لم يجدوا ما يكفيهم من الطعام بنحو (822) مليون تسمه، فيما كان العدد في العام السابق له (811) مليون نسمة<sup>(1)</sup>، من بينهم ما يزيد على (113) مليون نسمة يعانون من (جوع حاد)؛ نتيجة الحروب والكوارث المناخية، وكانت إفريقيا أكثر القارات تضرراً، وتعد اليمن، والكونغو الديمقراطية، وأفغانستان، وسوريا من بين ثماني دول سجلت ثلثي إجمالي عدد السكان المعرضين لخطر الجاعة في العالم<sup>(2)</sup>.

تعاني اليمن مشكلة الجاعة؛ نتيجة لتخلفها الاقتصادي، وما يتصل به من تدن مستوى الدخل، الذي يضعف قدرات السكان على توفير الغذاء اللازم للعيش بصحة جيدة؛ مما يتسبب في سوء التغذية (الجاعة)، كما أن زيادة تكاليف الزراعة، وقلة الإنتاج

1- منظمة الصحة العالمية. <http://www.who.int/world-hunger-growing-un-report>.

2- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (فاو). التقرير العالمي حول الأزمات الغذائية، للعام 2019 <http://www.fao.org/news/story/ar/item/1188074/icode>

الزراعي الذي لا يتناسب مع النمو السكاني أدى إلى الاعتماد الكبير على استيراد السلع الأولية، والغذائية؛ مما يجعل من الصعب على الفقراء أو المستضعفين والمهمشين الحصول على حاجتهم من الغذاء الصحي المناسب، نتيجة لضعف القوة الشرائية، وهو ما يعرضهم للجوع أكثر.

إن زيادة كثافة السكان على الأرض الزراعية<sup>(\*)</sup>، وشح الموارد المائية في اليمن، لا يعني نقصاً في الغذاء فحسب، ولكنه يعني قطعاً الفقر والجوع، فنصيب الفرد أقل من المطلوب، وما يزيد من حدة المشكلة أنه في تناقص مستمر؛ بسبب سرعة زيادة نمو السكان، وضعف القوة الشرائية، كما أنهكت الحرب المستعرة في اليمن الشعب كباراً وصغاراً، ولم يعد الحديث عن الموارد الاقتصادية في ظل الفقر والبطالة موضوعاً مجدياً؛ بسبب تفاقم الأوضاع الإنسانية في البلاد، فأكثر من (5) ملايين طفل يعانون من المجاعة، أو يعانون من أوضاع صحية سيئة بسبب نقص الغذاء، على وفق منظمة أنقذوا الأطفال "Save the children".

ومع دخول العام السادس من الصراع والحرب (2015-2021)، فإن شرائح كثيرة من السكان باتت معرضة لخطر المجاعة أكثر، ففي عام 2019 أعلن برنامج الأغذية التابع للأمم المتحدة أن نحو (18) مليون يمني (64% من السكان) لا يعرفون من أين سيؤمنون وجبتهم التالية، كما أن نحو (8) ملايين يمني (28% من السكان) كانوا على مشارف مجاعة حتمية، ونحو (3.5) ملايين يمني كانوا يعانون من انعدام الأمن الغذائي.

ثامناً: تحليل الأبعاد المكانية السكانية للنمو الحضري غير المخطط (التحضر المبكر):

إن سكان العالم لا يتوزعون بشكل متساوٍ على جميع القارات، ولا على جميع الأقطار والبلدان، وإنما هناك تباين واضح لتوزيعهم العددي والنسبي من قارة إلى أخرى ومن قطرٍ إلى آخر، وحتى في إطار البلد الواحد؛ لتباين الظروف الطبيعية لسكن الإنسان، وتباين الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعتمد عليها في تأمين حاجاته<sup>(1)</sup>.

(\*) مساحة اليمن 524 ألف كم<sup>2</sup>، تشكل الأراضي الصالحة للزراعة نسبة 9.2% من المساحة، والأراضي المزروعة (أقل من 3%).  
1- محمد السيد غلاب، ومحمد صبحي عبد الحكيم، السكان ديموغرافياً وجغرافياً، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص 182.

حتى عام 2009 كان من يعيشون في المناطق الريفية أكثر عدداً ممن يعيشون في المناطق الحضرية، ومنذ عام 2010، يعيش أغلب سكان العالم في المدن؛ إذ بلغت نسبتهم (51.7%) في عام 2010، ونسبة (56.2%) في عام 2020<sup>(1)</sup>، ومن المتوقع أن تصل نسبتهم إلى (68.4%) بحلول العام 2050. وسيكون النمو المتزايد لحجم سكان الحضر غالباً في قارتي آسيا وأفريقيا، لاسيما في الصين والهند ونيجيريا؛ حيث لا تزال معدلات الخصوبة مرتفعة.

بلغ حجم سكان اليمن (29.8) مليون نسمة عام 2020، يشكل سكان الريف نسبة (62.1%)، وتقل عنها نسبة سكان الحضر (37.9%)، ما يدل على أن مناطق التركز السكاني ما تزال بالقوى، ويرتبط ذلك بعوامل متعددة تقف العوامل الاجتماعية، وإنجاب الأطفال غير المحدد وغير المرتبط بحسابات نفقات المعيشة لهم في الريف، كما هي لدى سكان الحضر في مقدمة تلك العوامل، كما ساعدت التربة الخصبة، وموارد المياه في الريف على قيام الزراعة، ومكنت السكان من الاستقرار.

أسهم سوء التوزيع المكاني للسكان والخدمات في حدوث تيارات هجرة داخلية كبيرة من الريف إلى الحضر؛ ما تسبب في تزايد حجم سكان الحضر بشكل حاد، تضاعف حجمهم ثلاث مرات (من 3.4 مليون إلى 11.5) في المدة (1994-2020)<sup>(2)</sup>، ومنذ عام 1994 وجدت المدن المليونية، أبرزها أمانة العاصمة (مليون نسمة)، وفي عام 2019 انضمت إليها مدينة عدن (1.02 مليون نسمة). ويتوقع أن تنضم إليهما مدينة تعز (1.05 مليون نسمة) في العام 2025؛ وذلك بسبب استقطاب المدن والمراكز الحضرية لما تحقق من تطور اقتصادي - اجتماعي، ولتخلف مناطق الريف تنموياً، وتراجع مستوى الخدمات، وفرص العمل.

إن نمو سكان الحضر بمعدل (4.5%) في المدة (1994-2020)<sup>(\*)</sup> يعكس استنفاد الحيز المكاني الحضري (التوسع في استعمالات الأرض)، ويمثل دالة لصفة التحضر، والتنمية الحضرية، التي تشهدها المدن، وقد انعكس ذلك في فرص العمل، واستقطاب الأيدي العاملة إلى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما قطاع الخدمات،

1- هيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية لسكان في العالم، مصدر سابق.

2- النتائج النهائية للتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت في اليمن، عام 2004، التقرير الثاني، الخصائص الديموغرافية لسكان، 2006، ص 99. وهيئة الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية في العالم، مصدر سابق.

(\*) بلغ المتوسط العام معدل النمو السكاني في اليمن (أقل من 3%)، وفي الريف (أقل من 2%).

والتجارة، والعمران، وعلى الرغم من أن النمو الحضري يعد مؤشراً للتطور، فإنه بغياب التخطيط، ووتيرته المتسارعة تسبب في تدهور البيئة الحضرية، من تزايد الكثافة السكانية في المدن مكانياً، وعلى الوظائف الحضرية كافة؛ مما أضعف قدرتها على تلبية احتياجات السكان الأساسية منها.

تسبب الاستقطاب الحضري للاستثمارات الاقتصادية إلى المدن الرئيسية في تركيز الوظائف الحضرية متعددة الجوانب كالتعليم، والصحة، والنقل، والإسكان؛ ليفرز مدن الهمينة الاقتصادية - الاجتماعية بدرجة أكبر من هيمنة المدن الأخرى، كما يتضح في مدينة صنعاء (أمانة العاصمة)، التي تهيمن على المدن الأخرى.

كما كان لاستعمال الأرض في المدن، بمجالات استيعاب غير محدودة، ولغياب التخطيط الحضري العمراني، أن برز نمط البناء العشوائي التجاري والسكني والخدمي؛ إذ أنشئت مناطق سكن عشوائية بداخل المدن، وحولها، وهو نمط من العمران لا يخضع لأي تخطيط سابق، وقد تم في غياب السلطة، وحتى في حضورها؛ نتيجة زيادة أسعار الوحدات السكنية، وإيجارها، بما لا يتناسب مع مستويات الدخل لشرائح واسعة من سكان المدن، والوافدين إليها، غير القادرة أن تكون جزءاً من حجم الطلب الفعال على تلك الوحدات.

وليس من السهل وضع حلول حاسمة لمشكلات السكان الحضرية؛ لأن علاج تلك المشكلات ينبغي أن يكون في إطار تخطيط قومي شامل، يهدف إلى إعادة توزيع السكان، بأسلوب علمي، لتقليل تيارات الهجرة نحو المدن؛ ذلك لأن نمو سكان المدن بمعدلات عالية يعرقل خطط التنمية؛ بفعل حجم الطلب المستجد الذي يفوق القائم من الخدمات، وإن ما يبذل من جهد لتوصيل بعض الخدمات، أهمها: الكهرباء، والمياه، والطرق، إنما هو جهد متواضع لا يغطي تلك المناطق، ولا يكفي حاجة السكان؛ لذا من المهم الإشارة إلى ضرورة اعتماد استراتيجيات التنمية المتوازنة بين الريف والحضر، وعدم السماح للوافدين إلى المدن لاسيما المزدحمة بامتلاك العقارات التجارية، والسكنية، أو الأراضي، والبناء عليها لمدة من الزمن، تُحل فيها المشكلات القائمة، كما يتطلب الأمر تطوير المدن الثانوية، وخلق بيئة استثمار في مناطق جديدة شأنها أن تنافس المدن الرئيسية في استقطاب السكان في المستقبل.

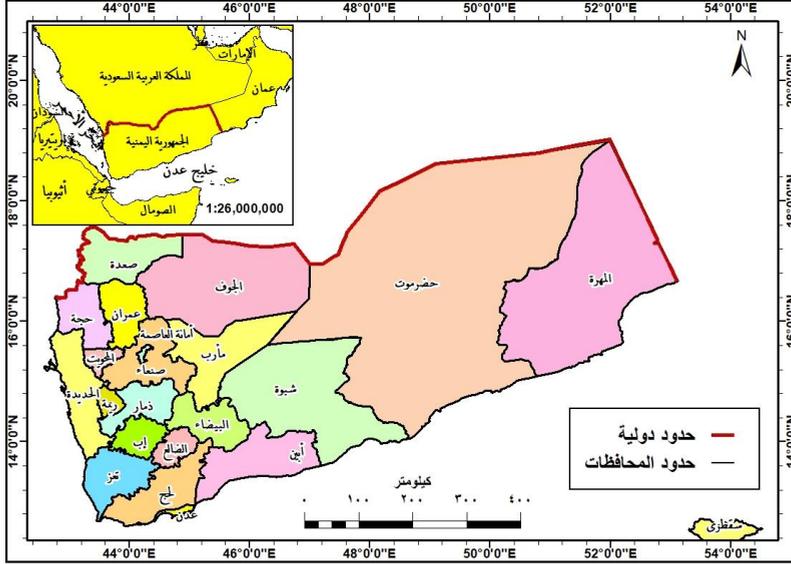
## الخلاصة :

- من دراسة تحليل أبعاد المشكلات السكانية الاجتماعية - الاقتصادية في اليمن، يمكن استخلاص المؤشرات الآتية :
- 1- يتزايد حجم سكان اليمن بمعدلات عالية (3.2%)، وتبرز خصوبة السكان العالية (3.4 طفل لكل امرأة)؛ بوصفه سبباً رئيساً في تلك الزيادة.
  - 2- إن ضعف الهيكل التعليمي للسكان يتطلب زيادة حجم العرض من الخدمات التعليمية، قياساً بما يقابله من زيادة في حجم الطلب الفعال من هذه الخدمات.
  - 3- أن مستوى الوفيات العالي للأطفال الرضع (42 في الألف)، والأطفال دون عمر الخامسة (56 في الألف)، والمستوى الكبير لنسبة وفيات الأمهات (164 لكل 100 ألف مولود حي) يعكس تخلف أداء القطاع الصحي.
  - 4- يعد حجم قوة العمل غير كافٍ، قياساً بحجم السكان؛ إذ تشكل (20%) من السكان.
  - 5- أن عدم كفاءة استغلال قوة العمل (نسبة المشتغلين 86.5%)، تسبب في زيادة معدل البطالة (13.5%)، وزيادة معدل الإعاقة الاقتصادية (567%).
  - 6- تتصف قوة العمل بضعف هيكلها التعليمي؛ إذ تصل نسبة غير المتعلمين إلى (46.5%)، منهم (17.5%) أميين، و (29%) يقرؤون ويكتبون.
  - 7- تتسع الضجوة النوعية في النشاط الاقتصادي؛ نتيجة لقلة المشاركة الاقتصادية للإناث، وتزيد عليها مشاركة الذكور (بتناسب 9 : 100).
  - 8- على الرغم من ولوج اليمن النافذة الديموغرافية نموذجياً منذ عام 2005، فإن ذلك لم يمكن من الاستفادة من (العائد الديموغرافي) في تحقيق المكاسب الاقتصادية حتى العام 2020، بسبب تخلف أداء الاقتصاد، وقطاعاته، وضعف قدرتها على استيعاب القوى العاملة المتاحة.
  - 9- أن تركز السكان في الفئة العمرية الوسطى (15-64 عاماً) بنسبة (58.2%) في عام 2020، لا يعكس الاتجاه الديموغرافي نحو الشيخوخة على المدى القريب؛ إذ ما يزال متوسط العمر صغيراً (20.2 عاماً).

- 10- يعد الفقر أبرز المشكلات الاجتماعية في المجتمع اليمني، ففي عام 2019 كان هناك (8) ملايين يمني بنسبة (28%) من السكان على مشارف مجاعة حتمية، ونحو (3.5) ملايين يمني يعانون من انعدام الأمن الغذائي.
- 11- يأخذ الفقر في اليمن طابعاً ريفياً؛ إذ تصل نسبة الفقر في الريف إلى (59%) من سكان الريف، في حين بلغت في الحضر (24%) من سكان الحضر.
- 12- تضاعف حجم سكان الحضر ثلاث مرات (من 3.4 مليون إلى 11.5) في المدّة (1994-2020) بمعدل نمو (4.8%)، ويقل عنه مثيله في المعدل العام في اليمن (أقل من 3%)، وكذلك في الريف (أقل من 2%).

## ملاحق الدراسة

الخريطة رقم (1) الموقع المكاني لليمن وتقسيماته الإدارية



المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج Google Earth، وبرنامج GIS10.5.

الملحق رقم (1) المؤشرات الديموغرافية في اليمن للمدة (1950 – 2030)

العمر المتوقع	معدل الوفيات			معدل المواليد (%)	الخصوبة (ط/امرأة)	معدل النمو	حجم السكان (مليون)	العام
	أقل من 5 أعوام (%)	الرضع (%)	الخام (%)					
-	-	-	-	-	-	-	4.6	1950
29.7	41.68	28.10	3.64	5.29	7.90	1.27	4.96	1955
30.7	40.15	27.08	3.56	5.42	8.00	1.36	5.32	1960
34.4	35.56	33.99	3.20	5.59	8.25	1.49	5.37	1965
39.6	29.68	19.85	2.68	5.61	8.50	1.56	6.19	1970
45.3	23.83	15.90	2.13	5.48	8.60	1.82	6.78	1975
51.6	17.85	12.10	1.62	5.45	8.80	3.15	7.94	1980
56.0	13.82	9.61	1.28	5.39	8.80	3.73	9.57	1985
58.2	11.83	8.35	0.98	5.02	8.20	4.03	11.71	1990
59.5	10.46	7.49	0.98	4.19	6.80	4.84	14.91	1995
62.1	8.37	6.16	0.80	3.80	5.90	3.10	17.40	2000
64.7	6.35	4.86	0.66	3.54	5.00	2.88	20.11	2005
66.0	5.55	4.33	0.60	3.35	4.40	2.82	23.15	2010
66.0	5.54	4.32	0.60	3.07	3.84	2.70	26.50	2015
66.4	5.33	4.20	0.59	2.79	3.43	2.37	29.8	2020
67.2	4.82	3.79	0.58	2.54	3.09	-	33.1	2025
68.3	4.09	3.22	0.56	2.32	2.82	-	36.4	2030

المصدر: الأمم المتحدة، المؤشرات الحيوية للسكان في العالم، للمدة (1950 – 2020)، مصدر سابق.

الملحق رقم (2) الفئات العمرية للسكان، ومتوسط العمر، ونسبة الإعالة في اليمن للمدة (1990 – 2020)

نسبة الإعالة	متوسط العمر	إجمالي حجم السكان	65 +		64 – 15		14 – 0		العام
			(%)	عدد السكان	(%)	عدد السكان	(%)	عدد السكان	
118	14.4	11711	2.5	297	45.9	5375	51.6	6039	1990
114	14.9	14913	3.1	455	46.6	6953	50.3	7505	1995
107	15.5	17409	2.8	485	48.3	8406	48.9	8518	2000
95	16.6	20107	2.7	536	51.3	10310	46.1	9261	2005
83	17.9	23155	2.7	617	54.7	12658	42.7	9880	2010
77	19.1	26498	2.8	741	56.5	14975	40.7	10782	2015
72	20.2	29826	2.9	874	58.2	17370	38.8	11582	2020

المصدر: الأمم المتحدة، مؤشرات السكان في العالم، للمدة (1950 – 2020)، مصدر سابق.

الملحق رقم (3) عدد وفيات الأمهات ونسبتهم في اليمن، للمدة (2000 – 2017)

عام 2017		عام 2015		عام 2010		عام 2005		عام 2000	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
164	1400	169	1400	192	1500	242	1800	301	2100

المصدر: منظمة الصحة العالمية، واليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group and UNPD (MMEIG) .



## المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد علي إسماعيل، الجغرافيا العامة (موضوعات مختارة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995.
  - 2- رشود بن محمد الخريف، السكان (المفاهيم والأساليب والتطبيقات)، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
  - 3- عبد الفتاح إمام حزين، جغرافية السكان (دراسة في الأسس والتطبيقات)، مكتبة الأنجلو المصرية، 2004.
  - 4- عبدالفتاح محمد وهيبة، في جغرافية السكان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1976.
  - 5- فتحي محمد أبو عيانة، جغرافية السكان (أسس وتطبيقات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
  - 6- محمد السيد غلاب، ومحمد صبحي عبد الحكيم، السكان ديموغرافياً وجغرافياً، مكتبة الأنجلو المصرية، 1998.
- ثانياً: التقارير والإحصاءات الرسمية المحلية:
- 1- السياسة الوطنية للسكان في اليمن (2001-2025)، المنطلقات، المبادئ، الأهداف، الوثيقة الثانية، الطبعة الأولى 2001.
  - 2- مسح القوى العاملة في الجمهورية اليمنية (2013-2014)، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت، 2015.
  - 3- المسح الوطني الصحي الديموغرافي في اليمن، التقرير الرئيس، لعام 2013.
  - 4- مسح ميزانية الأسرة في اليمن لعام 2014.
  - 5- النتائج النهائية لتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت في اليمن، لعام 2004، التقرير الثاني، الخصائص الديموغرافية للسكان، 2006.
  - 6- نشرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، أغسطس 2020، العدد 51.

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1- هيئة الأمم المتحدة، شعبة السكان، المؤشرات الحيوية للسكان في العالم، للمدة 1950 - 2020.

<http://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/>

2- منظمة الصحة العالمية:

<https://www.who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/maternal-mortality>

3- منظمة الصحة العالمية

<http://www.who.int/-world-hunger-growing-un-report>.

4- منظمة الصحة العالمية، واليونسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group and UNPD (MMEIG)

5- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، التقرير العالمي حول الأزمات الغذائية، عام 2019

<http://www.fao.org/news/story/ar/item/1188074/icode>

## التقارير العالمية:

1- تقرير البنك الدولي لعام 2017.

2- تقرير البنك الدولي لعام 2020.

3- تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2014.

4- تقرير التنمية البشرية الدولي لعام 2019.

## الضوابط القانونية للدفع بعدم دستورية القوانين في الأردن

احمد ابراهيم الكفاوين

### الملخص

إزاء تردد القضاء في تطبيق رقابة الامتناع، واستجابة لكثير من المطالبات الفقهية، قام المشرع الدستوري الأردني وفق التعديلات الدستورية لعام 2011 بالنص صراحة على إنشاء محكمة دستورية متخصصة بالرقابة القضائية دستورية القوانين والأنظمة النافذة، وحدد طرق مباشرة هذه الرقابة بوسيلتي: الدعوى المباشرة والدفع بعدم الدستورية، وجعل الحكم الصادر عن هذه المحكمة نهائي وملزم لجميع سلطات الدولة ولكافة، وذلك سعياً من المشرع الدستوري إلى إيجاد وسائل فعّالة تضمن صون الشرعية الدستورية وحماية حقوق الأفراد وحياتهم.

وقد تناول قانون المحكمة الدستورية بيان الضوابط القانونية (الشروط والإجراءات) اللازمة لممارسة الرقابة القضائية، وتحديد رقابة الدفع بعدم الدستورية تجنباً لرده، وثار جدل حول ضابط جدية الدفع باعتبار أن إقرار الجدية من محكمة الموضوع يعد بمثابة التصريح الذي يمكن بمقتضاه للإفراد الولوج إلى المحكمة الدستورية. وسأتناول في هذا البحث بيان مفهوم الدفع بعدم الدستورية كأحد طرق الرقابة القضائية، وضوابطه القانونية.

الكلمات المفتاحية: المحكمة الدستورية، الرقابة القضائية على دستورية القوانين، الدفع بعدم الدستورية.

## The legal controls to Push for Unconstitutionality laws in Jordan

### Abstract

The goal sought from enforcing control by the Jordanian judiciary to prevent the implementation of the laws that violate the constitution can't be met without having laws ensuring that. It is represented in implementing the principle of the priority given to the implementing the constitution. It's also represented in protecting the rights and freedoms of people. The members of the judiciary didn't approve one mechanism only for enforcing control over the compliance of the laws with the constitution. They enforced such control sometimes due to certain causes and justifications.

Due to having such hesitations by the members of the judiciary and having many responses to fiqh-related claims, the legislator of the Jordanian constitution added a text in pursuant to the constitutional amendments of 2011. This texts suggests that a special constitutional court shall be created. This court is specialized in enforcing judicial control over the compliance of the applicable laws and legislations with the constitution. The latter texts suggests that such control is enforced through two means. Those means are: direct lawsuit (direct claim) and filing a claim suggesting that there is violation for the constitution (non-direct claim). The judgment issued by this court is deemed final and binding for the authorities in the state. That is because the legislator of the constitution aims to find effective methods for enforcing control over the compliance of the laws with the constitution.

The law of the constitutional court and the systems and legislations issued in pursuant to this law shed a light on the legal controls (conditions and procedures) that are required to enforce such legal control. They shed a light –in specific – on the control over the compliance of the laws with the constitution. They shed a light on the standards used for checking such compliance when having a claim filed by one of the parties of the substantive lawsuit. The constitutional judiciary identified such standards. He considers the confession of committing the crime in the subject court as a justification that allows people to contact the constitutional court.

There are some obstacles that hinder the implementation of the mechanism used for filing a claim stating that the laws violate the constitution. The researcher hopes that such notes and obstacles are examined by the Jordanian legislator and judiciary during the coming days.

Through this study, the researcher sheds a light on the meaning of claiming that the laws violate the constitution. Filing such claim is one of the methods used for enforcing judicial control for ensuring that the laws don't violate the constitution. Such laws allow people to make such claim. This study identifies the legal control of filing such claim.

**Keywords:** constitutional court, judicial control over the compliance of the laws with the constitution, claiming that the laws violate the constitution

## الضوابط القانونية للدفع بعدم دستورية القوانين في الأردن

### مقدمة :

تحتل القواعد الدستورية مكانة سامية وموقع الصدارة في ظل نظام الدولة القانونية، وتعلو على ما سواها من القواعد القانونية، ويطلق على هذا العلو للقواعد الدستورية مبدأ سمو الدستور.

ويتعين على كافة سلطات الدولة الالتزام بهذه القواعد الدستورية وعدم مخالفتها، وإلا تعرضت تصرفاتها إلى البطلان وعدم المشروعية من قبل الجهات الرقابية الموكول لها رقابة دستورية القوانين، ولولا تقرير هذا الجزء لكان الحديث عن مبدأ سمو القواعد الدستورية لا يعدو أن يكون حكمة لا طائل منها ولا معنى لها.

والرقابة على دستورية القوانين إما أن تكون رقابة سياسية تمارسها جهات سياسية محددة بموجب الدستور، كما هو الحال في فرنسا، من خلال المجلس الدستوري الفرنسي، وعادة ما تكون هذه الرقابة سابقة على صدور التشريع، وإما أن تكون رقابة قضائية لاحقة على صدور التشريع، تمارسها جهة قضائية محايدة، كما هو الحال في معظم الدول ومنها الأردن من خلال المحكمة الدستورية.

وتهدف هذه الرقابة إلى حماية حقوق الأفراد وحياتهم، وصون الشرعية الدستورية، وتطهير المنظومة القانونية في الدولة من أي تشريع مخالف للدستور. وتتم ممارسة الرقابة القضائية على دستورية القوانين بعدة طرق ووسائل منها. وسيلة الدفع بعدم الدستورية والتي ستكون محور حديثنا في هذا البحث.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذا البحث في الإجابة على السؤال التالي:

- ما مدى فعالية ونجاعة الدفع بعدم دستورية القوانين في حماية حقوق الأفراد وحياتهم، وصون الشرعية الدستورية.

ويندرج تحت هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الضوابط القانونية لهذا الدفع (شروطه وإجراءاته)؟

- ما هي معايير تقدير جدية الدفع؟

### هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الدفع بعدم الدستورية، وتمييزه عن غيره من طرق تحريك الرقابة القضائية على دستورية القوانين، وبيان ضوابطه القانونية (الشروط والإجراءات)، لتمكين الأفراد من الوصول إلى المحكمة الدستورية والحيلولة دون رد الدفوع التي تثار من أطراف الدعوى لإلغاء النصوص القانونية غير الدستورية بحجة عدم مراعاة هذه الضوابط.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة الدفع بعدم الدستورية في بيان مدى فعاليته لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وتتجلى هذه الأهمية بسبب حداثة إنشاء المحكمة الدستورية وقلة الأحكام الصادرة عنها، والسعي إلى تعزيز دورها في حماية حقوق الأفراد وحياتهم وصون الشرعية الدستورية.

### منهج البحث:

سيتم اتباع كل من المنهج الوصفي من خلال تحديد المفاهيم القانونية للموضوعات التي تتناولها الدراسة، والمنهج التحليلي من خلال تحليل وتأصيل النصوص الدستورية والقانونية النازمة لموضوع الدفع بعدم الدستورية إضافة إلى بيان الأحكام القضائية والآراء الفقهية ذات العلاقة بهذا الموضوع.

### خطة البحث:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين، يتحدث المبحث الأول منهما عن مفهوم الرقابة القضائية على دستورية القوانين وطرق تحريكها، في حين يتحدث المبحث الثاني عن مفهوم الدفع بعدم الدستورية وضوابطه القانونية، وذلك على النحو التالي:

المقدمة.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة القضائية على دستورية القوانين وطرق تحريكها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة القضائية.

المطلب الثاني: طرق تحريك الرقابة القضائية.

المبحث الثاني: مفهوم الدفع بعدم الدستورية وضوابطه القانونية.

المطلب الأول: مفهوم الدفع بعدم الدستورية.

المطلب الثاني: الضوابط القانونية للدفع بعدم الدستورية.

الخاتمة والتوصيات

## المبحث الأول

### الرقابة القضائية على دستورية القوانين وطرق تحريكها

تعد الرقابة القضائية على دستورية القوانين مسألة في غاية الأهمية كونها لا تثار إلا في ظل الدولة القانونية التي يسود فيها مبدأ المشروعية، بمعنى خضوع الجميع (حكام ومحكومين) لحكم القانون، والذي يُعد الالتزام به من السمات التي تتميز بها الدولة القانونية الحديثة<sup>(1)</sup>.

ويقصد بالقانون هنا القانون بمعناه الواسع ليشمل كافة القواعد القانونية الملزمة أياً كان مصدرها، وتأتي القواعد الدستورية في قمة هرم تدرج القواعد القانونية، وهو ما يسمى بمبدأ سمو الدستور<sup>(2)</sup>.

وسمو الدستور يُعني أن يكون له الصدارة على سائر القوانين المعمول بها في الدولة، ولا يجوز لأي من سلطات الدولة مخالفته أو الخروج على أحكامه<sup>(3)</sup> باعتباره حجر الزاوية في بناء الدولة القانونية، وهو المعبر عن فلسفة الدولة القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية وتعد الرقابة القضائية على دستورية القوانين أهم أدوات احترام سمو الدستور<sup>(4)</sup>.

ولسمو الدستور وجهين<sup>(5)</sup>، سمو موضوعي يستند إلى فحوى ومضمون القواعد التي يتضمنها الدستور التي تستوجب سموها وعلوها على ما سواها من القواعد القانونية، وسمو شكلي يقصد به أن وضع النصوص الدستورية وتعديلها يتطلب إجراءات وأشكال أكثر تعقيداً من تلك التي تتبع عند وضع وتعديل القوانين العادية<sup>(6)</sup>، وهذا السمو الشكلي لا يكون إلا في ظل الدساتير الجامدة، ويمتد إلى كافة النصوص الدستورية بغض النظر عن طبيعتها أو مضمونها.

- 
- (1) الخلايلة، محمد علي (2020)، القضاء الإداري، دراسة تحليلية مقارنة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 15.  
 وانظر: القبيلات، حمدي سليمان (2018)، الوجيز في القضاء الإداري، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 21.  
 (2) فتح الباب، ربيع أنور (2000)، الرقابة على أعمال السلطة التشريعية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 7.  
 (3) شطناوي، فيصل (2004)، النظم السياسية والقانون الدستوري، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، ص 345.  
 (4) علوان، عبدالكريم (2001)، النظم السياسية والقانون الدستوري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 306.  
 (5) الخطيب، نعمان احمد (2018)، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 469.  
 (6) المومني، صباح موسى (2019)، الرقابة على دستورية القوانين، ط2، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ص 39.

ولضمان احترام مبدأ سمو القواعد الدستورية، فإنه لا يكفي أن ينص على ذلك في صلب الدستور، بل لا بد من إيجاد هيئة رقابية محايدة تعمل على تغليب النص الدستورية حال تعارضه مع النصوص الأدنى منه مرتبة.

وخير من يضمن سمو الدستور وعلوه، وفق رأي غالبية الفقه، هو القضاء نظراً لما يتمتع به من حياد ونزاهة واستقلالية، وذلك من خلال ما يسمى الرقابة القضائية على دستورية القوانين، علماً بأن هذه الرقابة لم تعد ترفاً بل أصبحت أمراً واقعياً في معظم الدول<sup>(1)</sup>.

ويتم تحريك هذه الرقابة القضائية وممارستها بوسائل وطرق متعددة، لذلك فإنني سأبحث مفهوم الرقابة القضائية في مطلب أول وطرق تحريكها في مطلب ثان.

#### المطلب الأول: مفهوم الرقابة القضائية على دستورية القوانين

يقصد بالرقابة القضائية إيجاد هيئة قضائية محايدة، تعمل على التحقق من توافق التشريعات (القوانين والأنظمة) مع أحكام الدستور، وإلغاء النص التشريعي غير الدستوري احتراماً لسمو النص الدستوري<sup>(2)</sup>.

والغاء النص غير الدستوري هنا لا يقصد به الإلغاء التلقائي بمجرد صدور الحكم بعدم دستورية النص، وإنما إلغاء قوة نفاذه إلى أن تلغيه أو تعده السلطة التي أصدرته. وقد قنن المشرع الدستوري الأردني هذه الرقابة القضائية بمقتضى التعديلات الدستورية لعام 2011<sup>(3)</sup>، التي نص فيها على إنشاء المحكمة الدستورية، وحدد اختصاصاتها بالرقابة القضائية على دستورية القوانين والأنظمة النافذة، وجعل أحكامها نهائية وملزمة لجميع السلطات والكافة<sup>(4)</sup>، وأكد على ذلك قانون المحكمة الدستورية ذاتها<sup>(5)</sup>.

(1) السعيد، كامل (2017)، النظرية العامة للقضاء الدستوري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 21.

(2) كنعان، نواف (2013)، مبادئ القانون الدستوري والنظام الدستوري الأردني، ط1، إخراج للنشر والتوزيع، ص 106.

(3) التعديلات الدستورية لعام 2011 المنشورة في العدد (5117) تاريخ 2011/10/1 من الجريدة الرسمية.

(4) انظر المادتين (58، 59) من التعديلات الدستورية لعام 2011.

(5) انظر المادتين (i/4، i/15) من قانون المحكمة الدستورية رقم 15 لسنة 2012 المنشور في العدد (5161) تاريخ 2012/6/7 من

من الجريدة الرسمية.



## المطلب الثاني: طرق تحريك الرقابة القضائية

تتم الرقابة القضائية على دستورية القوانين - بشكل عام - بعدة طرق ووسائل، وتأخذ الأنظمة الدستورية والقانونية بإحدى هذه الطرق أو أكثر أو بها جميعاً حسب ظروفها وما تراه مناسباً لها ومحققاً لرغباتها، ويمكن إجمال هذه الطرق وبيانها بالآتي:

أولاً: الرقابة عن طريق الدعوى الأصلية المباشرة (رقابة الإلغاء):

وتتمثل هذه الطريقة من طرق الرقابة القضائية بقيام صاحب الشأن الذي يمكن أن يتضرر من القانون أو النظام غير الدستوري، بالظعن بعدم دستوريته أمام المحكمة المختصة برقابة دستورية القوانين ابتداءً دون أن ينتظر تطبيق هذا التشريع عليه، طالباً من المحكمة إلغاء هذا التشريع المخالف للدستور، وإذا تبين للمحكمة الدستورية صحة هذا الادعاء قضت بإلغائه بحكم قطعي لا يقبل الطعن به<sup>(1)</sup>، شريطة توافر المصلحة لدى الطاعن، بمعنى أنه يستفيد من إلغاء النص التشريعي غير الدستوري، وتوصف مثل هذه الدعوى بأنها دعوى هجومية.

وقد أخذ المشرع الأردني بهذه الطريقة، إلا أنه حصر الحق في ممارسة الرقابة بهذه الطريقة بمجلس الأمة (الأعيان والنواب) ومجلس الوزراء<sup>(2)</sup>.

وكنّا نتمنى على مشرعنا منح هذا الحق للأفراد، كما فعلت بعض التشريعات المقارنة كالتشريع الفلسطيني والتشريع الكويتي، أو منحه للأشخاص الاعتبارية العامة على أقل تقدير ضمن قيود وضوابط محددة تحول دون إطالة أمد التقاضي أو الكيدية، علماً بأن التشريع المصري لم يأخذ بهذه الطريقة إطلاقاً.

وكون الحكم الصادر بهذه الدعوى المباشرة ذو حجية مطلقة تجاه كافة، فإن الرقابة بهذه الطريقة لا تكون إلا بنص دستوري صريح وفي ظل دول القضاء الدستوري التي تتبنى نظام مركزية الرقابة الدستورية، أي إسنادها إلى محكمة دستورية متخصصة<sup>(3)</sup>.

(1) شيخا، إبراهيم عبدالعزيز، عبد الوهاب، محمد رفعت (1988)، النظم السياسية والقانون الدستوري، ص 522.

(2) أنظر المادة (1/60) من الدستور والمادة (i/9) من قانون المحكمة الدستورية.

(3) الشريف، عزيزة (1995)، دراسة في الرقابة على دستورية التشريع، جامعة الكويت، الكويت، ص 166.

ثانياً: الرقابة على طريق الدفع الضري (رقابة الامتناع)

ويتمثل مضمون هذه الرقابة بإثارة أحد الخصوم في دعوى معروضة أمام محكمة الموضوع الدفع بعدم دستورية النص التشريعي المراد تطبيقه على النزاع كونه اعتراه عوار دستوري، طالباً الامتناع عن تطبيقه، وإذا ما تحققت المحكمة من عدم دستوريته إمتنعت عن تطبيقه على النزاع المعروض عليها.

ومثل هذه الرقابة ينبغي أن تمارسها جميع المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها دون حاجة للنص عليها، ويمكن للقاضي أن يمارسها من تلقاء نفسه، باعتبار أنه يقوم بوظيفته القضائية بالفصل في المنازعات وتغليب النص الأعلى (الدستور) على النص القانوني الأدنى حال تعارضهما.

والحكم الصادر بالامتناع يتمتع بحجية نسبية تقتصر على أطراف النزاع وعلى ذات الموضوع والسبب، ولا يلزم مثل هذا الحكم المحاكم الأخرى، بل ولا يلزم ذات المحكمة التي أصدرته حيث يمكنها التراجع عن هذا الحكم في دعاوى مستقبلية مشابهة. ولا يتقيد هذا النوع من الرقابة بميعاد معين، ويجوز إبدائه في أي حالة تكون عليها الدعوى<sup>(1)</sup>.

وقد مارس القضاء الأردني (رقابة الدفع الضري) رقابة الامتناع عن تطبيق النص القانوني المخالف للدستور في فترات سابقة قبل إنشاء المحكمة الدستورية عام 2012، وذلك بعد مد وجزر، حيث كان يقدم أحياناً على ممارستها بحجة أن تغليب النص الدستوري على النص القانوني حال تعارضها هو من صميم على القضاء.

في حين كان يحجم أحياناً أخرى عن ممارسة هذه الرقابة بحجة عدم وجود نص قانوني يحرز ذلك، وأن في هذه الممارسة بدون نص انتهاك لمبدأ الفصل بين السلطات. وقد كان معظم الفقه الأردني قبل عام 2012 من مؤيدي ممارسة رقابة القضاء على دستورية القوانين بطريقة الامتناع<sup>(2)</sup>.

(1) دله، سالم سليمان (2002)، مبادئ القانون الدستوري والنظم السياسية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، ص 121.  
 (2) الشوابكة، محمد عبدالله (2006)، رقابة الامتناع على دستورية القوانين، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، ص 140.

ثالثاً: الرقابة بأسلوب المزج بين الدعوى المباشرة والدفع الفرعي:

يتمثل مضمون هذا الأسلوب بإجازة بعض التشريعات بموجب نص صريح، لأي من أطراف الدعوى الموضوعية أن يطعن (يدفع) أمام محكمة الموضوع الناظرة في الدعوى أياً كان نوعها أو درجتها، بعدم دستورية النص القانوني المراد تطبيقه على النزاع مطالباً بإلغائه، فتقوم المحكمة بتقدير جدية هذا الدفع، فإن وجدته جيداً أجلت نظر الدعوى الموضوعية، وأحالت الدفع إلى المحكمة الدستورية، وإذا وجدت المحكمة الدستورية أن النص المطعون فيه مخالفاً للدستور قررت إلغاءه، ويكون لهذا الحكم حجية مطلقة تجاه جميع السلطات والكافة<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول أن الأخذ بهذا الأسلوب جاء من باب تفتادي العيوب التي شابت الأسلوبين السابقين (الدعوى المباشرة والدفع الفرعي)<sup>(2)</sup>.

فأسلوب المزج هذا يختلف عن الدفع الفرعي (رقابة الامتناع)، إذ لا يمكن اللجوء إليه إلا بنص صريح، ذلك أن مثير الدفع لا يقتصر طلبه على مجرد الامتناع عن تطبيق النص المخالف للدستور وإنما يطلب إلغاءه، والحكم الصادر فيه ذو حجية مطلقة خلاف الحكم بالامتناع فحجيته نسبية.

ويختلف أيضاً عن الدعوى المباشرة (الطعن المباشر)، إذ لا يمكن التقدم بالدفع مباشرة إلى المحكمة الدستورية، بل لا بد من وجود نزاع قضائي، وأن يثار مثل هذا الدفع أمام محكمة الموضوع، التي يقتصر دورها على التحقق من جدية الدفع دون البت في دستورية النص المطعون فيه.

ويُطلق على هذا الأسلوب مسمى (الدفع بعدم الدستورية) تمييزاً له عن الدفع الفرعي (رقابة الامتناع)، وقد أخذ المشرع الأردني بهذا الأسلوب الذي سيكون محور دراستنا في المبحث الثاني.

رابعاً: الرقابة عن طريق الإحالة من محكمة الموضوع:

لا تختلف هذه الطريقة من طرق رقابة دستورية القوانين كثيراً عن طريقة المزج (الدفع بعدم الدستورية)، وتتمثل في إجازة بعض التشريعات بنص صريح لمحكمة الموضوع الناظرة في الدعوى الموضوعية، إذ رأت أن النص القانوني المراد تطبيقه على النزاع

(1) المومني، صباح موسى، الرقابة على دستورية القوانين، مرجع سابق، ص 82.

(2) أبو حجيعة، علي رشيد (2004)، الرقابة على دستورية القوانين في الأردن، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، ص 41.

المعروض أمامها يشوبه عوار دستوري (شبهة عدم الدستورية) أن توقف نظر الدعوى الموضوعية وتحيل هذا النص إلى المحكمة الدستورية لتقرر مدى دستوريته من عدمه، وإذا رأت المحكمة الدستورية أن النص القانوني مخالف للدستور قررت إلغائه، ويكون لهذا الحكم حجية مطلقة تجاه الكافة، ومثل هذه الإحالة لا تتقيد بميعاد معين.

وقد أخذ المشرع المصري بهذه الطريقة (الإحالة)<sup>(1)</sup>، في حين لم يأخذ بها المشرع الأردني، وكنا نتمنى على مشرعنا الأخذ بهذه الطريقة لما لها من أثر في صون الشرعية الدستورية. وتتفق هذه الطريقة مع طبيعة المهمة الموكولة للقضاء وهي تغليب النص الأعلى (الدستور) على القاعدة القانونية الأدنى حال تعارضهما، وترفع الحرج عن محكمة الموضوع وذلك إذا لم يثار الدفع بعدم الدستورية أمامها من أطراف الدعوى، وكانت لديها دلائل قوية على عدم دستورية النص المراد تطبيقه على النزاع، فتبادر محكمة الموضوع تلقائياً بإحالة النص إلى المحكمة الدستورية<sup>(2)</sup>.

وإن كان هناك جانب من الفقه الأردني<sup>(3)</sup> يرى أنه لا يوجد ما يمنع من إحالة محكمة الموضوع من تلقاء نفسها لأي نص تشريعي ترى فيه شبهة دستورية إلى المحكمة الدستورية للبت في دستوريته دون وجود نص قانوني يجيز ذلك، بحجة أن هذا القول يتفق مع الطبيعة العينية للدعوى الدستورية التي تخاصم النص القانوني غير الدستوري ولا تخاصم الأشخاص.

في حين أرى من جانبي - مع عدد من الفقه الأردني - أنه ليس لمحكمة الموضوع الإحالة من تلقاء نفسها، ولكن لها الامتناع عن تطبيق النص الذي ترى أنه غير دستوري إذا لم يثار هذا الدفع من أي من أطراف الدعوى<sup>(4)</sup>.

خامساً: الرقابة عن طريق التصدي من المحكمة الدستورية:

تتمثل هذه الطريقة بأن يكون هناك دعوى معروضة أمام المحكمة الدستورية، فيترأى لها بمناسبة الفصل في هذه الدعوى، أن هناك نصاً تشريعياً تشوبه شبهة عدم الدستورية

(1) انظر المادة (29/أ) من قانون المحكمة الدستورية العليا المصرية.

(2) سالمان، عبدالعزيز محمد (2000)، نظم الرقابة على دستورية القوانين، دراسة مقارنة، دار سعد سمك للطبوعات القانونية، القاهرة، ص 174.

(3) المومني، صباح موسى، الرقابة على دستورية القوانين، مرجع سابق، ص 265.

(4) السعيد، كامل، النظرية العامة للقضاء الدستوري، مرجع سابق، ص 120.

يتصل بالنزاع الدستوري المعروف عليها، فتعمل رخصتها في التصدي لبحث مدى دستورية هذا النص من تلقاء نفسها بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحضير الدعوى الدستورية. وقد أخذ المشرع المصري بهذه الطريقة، وجعل الأمر جوازي للمحكمة الدستورية وفق سلطتها التقديرية دون التقيد بميعاد معين<sup>(1)</sup>.

والتصدي بطبيعة الحال لا يعني بحكم الضرورة وال لزوم الحكم بعدم دستورية النص المتصدي له، فقد يتبين للمحكمة الدستورية من تمحيص النص أنه دستوري. ولم يأخذ المشرع الأردني بهذه الطريقة أيضاً، وإن كنا نتمنى أن يأخذ بها لما لها من ضمانات إضافية في حماية الشرعية الدستورية.

وإن كان هناك جانب الفقه الأردني<sup>(2)</sup> يرى أن المحكمة الدستورية لدينا تملك ممارسة حق التصدي دون وجود نص صريح يجيز لها ذلك، في حين نرى من جانبنا مع عدد من رجال<sup>(3)</sup> الفقه الأردني أنها لا تملك ذلك إلا بنص صريح.

أما وقد انتهينا من بيان مفهوم الرقابة القضائية على دستورية القوانين وطرق تحريكها وممارستها فإننا سنبحث في المبحث الثاني إحدى هذه الطرق تحديداً وهي طريقة (الدفع بعدم الدستورية)، وبيان ضوابطها القانونية.

## المبحث الثاني

### الدفع بعدم الدستورية وضوابطه القانونية

أشرنا فيما سبق أن المشرع الدستوري الأردني استجاب بمقتضى التعديلات الدستورية لعام 2011 لمناشدة كثير من رجال الفقه والقضاء الدستوريين بضرورة إنشاء محكمة دستورية متخصصة بالرقابة على دستورية القوانين، محققاً بذلك حلم طال انتظاره.

وحددت هذه التعديلات الدستورية طرق الطعن لدى المحكمة الدستورية بطريقتي الدعوى المباشرة والدفع بعدم الدستورية، في حين لم يأخذ المشرع الأردني بطريقتي الإحالة التلقائية من محكمة الموضوع أو التصدي من قبل المحكمة الدستورية ذاتها.

(1) أنظر المادة (27) من قانون المحكمة الدستورية العليا المصرية.

(2) المومني، صباح موسى، الرقابة على دستورية القوانين، مرجع سابق، ص 265.

(3) السعيد، كامل، النظرية العامة للقضاء الدستوري، مرجع سابق، ص 106.

ويهمنا في هذا المقام الحديث عن الطريقة الثانية التي أخذ بها مشرعنا وهي طريقة (الدفع بعدم الدستورية) وذلك من خلال بيان مفهوم هذا الدفع وضوابطه القانونية.

**المطلب الأول: مفهوم الدفع بعدم الدستورية**

باستعراض النصوص الدستورية المنظمة لممارسة الرقابة القضائية على دستورية القوانين عن طريق الدفع بعدم الدستورية، نجد أن المشرع الدستوري أشار مرة إلى حق الأفراد في إثارة هذا الدفع، حيث جاء في المادة (2/60) من الدستور:

(في الدعوى المنظورة أمام المحاكم يجوز لأي من أطراف الدعوى إثارة الدفع بعدم الدستورية، وعلى المحكمة إن وجدت أن الدفع جدي تحيله إلى المحكمة التي يحددها القانون لغايات البت في أمر إحالته إلى المحكمة الدستورية)، وقد حدد قانون المحكمة الدستورية، محكمة التمييز كمحكمة وحيدة يحال إليها الدفوع من كافة المحاكم وهي بدورها تحيل الدفوع إلى المحكمة الدستورية (م11/ج/1)

وأحال الدستور في المادة (3/61) إلى قانون المحكمة الدستورية بيان تفصيلات إثارة هذا الدفع أمام محكمة الموضوع، وآلية نظره أمام المحكمة الدستورية وإجراءاته وشروطه (ضوابطه القانونية) حيث جاء في هذه المادة:

(يحدد القانون طريقة عمل المحكمة وإدارتها وكيفية الطعن أمامها وجميع الشؤون المتعلقة بها وبإجراءاتها وقراراتها...).

وعند صدور قانون المحكمة الدستورية رقم 15 لسنة 2012 والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه ثم بيان وتوضيح هذه الشروط وتلك الإجراءات.

ويمكن القول أن مفهوم الدفع بعدم الدستورية، أو كما يسميه الفقه والقضاء (الطعن غير المباشر) يتمثل في إمكانية قيام أحد أطراف النزاع الموضوع بالدفع - أمام محكمة الموضوع ناظرة الدعوى - بعدم دستورية النص التشريعي المراد تطبيقه على النزاع مطالباً بإلغائه، وليس مجرد الامتناع عن تطبيقه، وإذا وجدت محكمة الموضوع أن الدفع جدي أحالته إلى المحكمة الدستورية للبت في دستوريته من عدمه<sup>(1)</sup>.

وهذا المفهوم للدفع بعدم الدستورية يختلف عن الدفع الفرعي (رقابة الامتناع) التي كانت سائدة قبل تنظيم وتنقيح طرق الطعن بالرقابة على دستورية القوانين.

(1) انظر المادة 2/60 من الدستور والمادة (11) من قانون المحكمة الدستورية.

### المطلب الثاني: الضوابط القانونية للدفع بعدم الدستورية

يُقصد بالضوابط القانونية، ممارسة آلية الدفع بعدم الدستورية وفق شروط وإجراءات قانونية محددة لا يجوز تجاوزها<sup>(1)</sup>، وهذه الشروط والإجراءات سآبينها في الفرعين التاليين:

#### الفرع الأول: شروط إثارة الدفع بعدم الدستورية

تضمن قانون المحكمة الدستورية بيان شروط إثارة الدفع بعدم الدستورية (م11)، ولغايات ضبط مسألة إثارة الدفع بعدم الدستورية ضمن أطرها القانونية الصحيحة وحتى لا يرد الدفع شكلاً أو موضوعاً فإنه لا بد من توافر عدد من الشروط الشكلية الموضوعية والتي يمكن إجمالها بالآتي:

أولاً: أن تكون هناك دعوى موضوعية منظورة أمام إحدى المحاكم:

أجاز المشرع الأردني للأفراد الحق في إثارة الدفع بعدم دستورية النص التشريعي المراد تطبيقه على النزاع، شريطة أن يثار هذا الدفع أمام محكمة الموضوع النازرة في النزاع أياً كان نوعها أو درجتها، وأن يقدم الدفع أثناء نظر الدعوى (دعوى منظورة)<sup>(2)</sup>.

بمعنى أن الدفع بعدم الدستورية يلازم الدعوى الموضوعية وجوداً وعدمياً، وإلا استحال الدفع إلى دعوى مباشرة وهو الأمر الذي لا يجيزه الدستور ولا القانون، ذلك أن هناك صلة حتمية بين الدعوى الدستورية والدعوى الموضوعية تقتضي أن يكون النزاع الموضوعي قائماً وقت الفصل في المسألة الدستورية وإلا فقد الحكم فيها جدواه<sup>(3)</sup>.

وتجدر الإشارة أن المشرع المصري أجاز إثارة هذا الدفع أمام الهيئات ذات الاختصاص القضائي (م 29 من قانون المحكمة الدستورية العليا المصرية)، في حين اقتصر المشرع الأردني على إثارة هذا الدفع أمام المحاكم فقط أياً كانت درجة هذه المحكمة أو نوعها.

(1) نواره، بلال (2021)، ضوابط الدفع بعدم دستورية القوانين طبقاً للتشريع الجزائري، مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، مج 1، العدد 1، ص 8.

(2) انظر المادة (2/60) من الدستور، والمادة (11/1) من قانون المحكمة الدستورية.

(3) انظر قرار المخالفة الصادر عن أعضاء المحكمة الدستورية في الحكم الدستوري رقم 2 لسنة 2015، الصادر بتاريخ 2015/7/1.

ثانياً: يجب أن يثار الدفع من أحد أطراف الدعوى:

بمعنى أن حق الأفراد في الولوج إلى المحكمة الدستورية ليس مطلقاً، بل هو قاصر على أطراف الدعوى الموضوعية.

وإذا ما تحقق هذا الشرط فإنه يستوي أن يكون مثير الدفع شخص وطني أو أجنبي، طبيعي أو اعتباري من خلال من يمثله<sup>(1)</sup>.

وهذا الشرط يمكن أن نطلق عليه مفهوم (النطاق الشخصي للدفع بعدم الدستورية)، أي أن هذا الدفع لا يمكن إثارته إلا من أشخاص محددين نص عليهم القانون وهم أطراف الدعوى الموضوعية.

ثالثاً: أن ينصب الدفع على قانون أو نظام نافذ:

وهذا ما أكدت عليه التعديلات الدستورية لعام 2011، وقانون المحكمة الدستورية ذاته بالقول (تختص المحكمة برقابة دستورية القوانين والأنظمة النافذة)<sup>(2)</sup>، وهو ما يمكن أن نطلق عليه مفهوم (النطاق الموضوعي للدفع) حيث يشترك القانون والنظام في صياغة قواعد قانونية عامة ومجردة، ويختلفان من حيث جهة الإصدار<sup>(3)</sup>، بمعنى أن رقابة الدستورية تشمل جميع القوانين أيأ كان مصدرها سواء كانت قوانين عادية صادرة عن السلطة التشريعية أو قوانين مؤقتة صادرة عن السلطة التنفيذية ضمن شروط وضوابط إصدارها، كما يشمل - وفق الرأي الراجح من الفقه<sup>(4)</sup> - الأنظمة بجميع أنواعها (التنفيذية، المستقلة، أنظمة الضبط....إلخ) وهذا ما أكدته المحكمة الدستورية بقولها:

[... إن اختصاص محكمتنا ينعقد للنظر في الطعون بعدم دستورية الأنظمة سواء كانت صادرة لتنفيذ القوانين استناداً إلى المادة (31) من الدستور، أم صادرة لتنظيم مراكز قانونية محددة وفق المواد (2/45، 120 و114 منه)، ذلك أن تعبير الأنظمة الذي ورد في المادة (1/59) من الدستور والمادة (i/4) من قانون المحكمة الدستورية جاء عاماً مطلقاً

(1) مدانات، نفيس (2013)، تطور الرقابة الدستورية في المملكة الأردنية الهاشمية في ضوء التعديلات الجديدة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، مج 6، ع 2، ص 68.

(2) انظر المادة (1/59) من الدستور، والمادة (i/4) من قانون المحكمة الدستورية.

(3) العضالية، أمين (2012)، الوجيز في النظام الدستوري الأردني، ط2، دار الثقافة، عمان، ص 82.

(4) الخطيب، نعمان أحمد، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، مرجع سابق، ص 522.



يشمل جميع القواعد العامة المجردة الواردة في الأنظمة المشار إليها دون تمييز، والمطلق يجري على إطلاقه ما لم يرد ما يقيدده<sup>(1)</sup>.

وإن كان هناك جانب من الفقه والقضاء الأردني يرى أن الأنظمة الخاضعة لرقابة الدستورية هي الأنظمة الصادرة استناداً إلى الدستور لا الصادرة استناداً إلى القانون، بمعنى أن الأنظمة التنفيذية لا تدخل ضمن اختصاص المحكمة الدستورية<sup>(2)</sup>.

والباحث يؤيد الاتجاه الذي ذهب إليه المحكمة الدستورية وغالبية الفقه الأردني والمقارن<sup>(3)</sup> بأن الرقابة القضائية على دستورية القوانين تشمل جميع أنواع الأنظمة.

ويجب أن يكون القانون أو النظام المطعون بعدم دستوريته نافذاً، وإلا قضت المحكمة الدستورية برد الدفع شكلاً أو عدم الاختصاص، وهذا ما جاء في حكم المحكمة الدستورية بقولها:

[..... وبعد التدقيق والمداولة.. نجد أن المادة 19 من نظام أسواق الخضار والفواكه لسنة 2014 تضمنت صراحة إلغاء نظام أسواق الجملة رقم 47 لسنة 2004 محل الطعن.

وحيث أن المحكمة الدستورية وفقاً للفقرة الأولى من المادة (59) من الدستور تختص بالرقابة على دستورية القوانين والأنظمة النافذة دون غيرها... فإن محكمتنا تكون غير مختصة في الطعن المقدم في هذه الدعوى، مما يتعين معه رده من حيث الشكل<sup>(4)</sup>.

بمعنى أن النص التشريعي الملغى لم يعد نافذاً، ولم يعد هناك مصلحة لمثير الدفع لأنه أصبح غير نافذ وغير واجب التطبيق على موضوع الدعوى كما يتطلبه قانون المحكمة الدستورية<sup>(5)</sup>، وإن كان هناك جانب من الفقه والقضاء الأردني يرى أن معنى نفاذ القوانين هو استمرار أثرها بحق المخاطبين بها، وإن كانت هذه التشريعات ألغيت قبل الطعن بعدم دستوريته<sup>(6)</sup>.

(1) انظر حكم المحكمة الدستورية رقم 4 لسنة 2014 الصادر بتاريخ 2014/9/3.

(2) انظر قرار المخالفة الصادر عن عضو المحكمة الدستورية، الدكتور محمد سليم الغزوي في الحكم رقم 4 لسنة 2014.

(3) الطبطبائي، عادل (2005)، المحكمة الدستورية الكويتية، ط1، مجلس النشر العالمي، الكويت، ص 62.

(4) انظر حكم المحكمة الدستورية رقم 1 لسنة 2016 الصادر بتاريخ 2016/3/3.

(5) الخطيب، نعمان أحمد، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، مرجع سابق، ص 528.

(6) انظر قرار المخالفة الصادر عن عضو المحكمة الدستورية الدكتور عبدالقادر الطورة في الحكم رقم 1 لسنة 2016.

رابعاً: يجب أن يكون الدفع جدياً:

رهنت معظم الأنظمة القانونية، ومنها النظام القانوني الأردني، ممارسة رقابة الدفع بعدم الدستورية بثبوت جدية هذا الدفع.

ونظراً لأهمية هذا الشرط واعتباره العمود الفقري الذي يستند إليه الدفع بعدم الدستورية، أو التصريح الذي يُسمح بمقتضاه وصول الدفع إلى المحكمة الدستورية فإنه لا بد من بيان مفهومه وضوابط تقديره.

وتجدر الإشارة أن المشرع الأردني، وكذلك المقارن، لم يبين المقصود بجدية الدفع ولم يضع معياراً حاسماً ومحددًا لتقدير هذه الجدية.

وإزاء هذا الصمت التشريعي ترك الأمر لآراء الفقهاء وتطبيقات القضاء الدستوري الصادرة بهذا الشأن، ويمكن القول أنه يكاد أن يجمع الفقه على ضرورة توافر عنصرين أساسيين معاً (في آن واحد) لوصف الدفع المثار أمام محكمة الموضوع بأنه دفع جدي لا يقصد منه إطالة أمد التقاضي وهذين العنصرين هما:

1- أن يكون الفصل في الدفع بعدم الدستورية منتجاً:

بمعنى أن يكون النص التشريعي المطعون بعدم دستوريته واجب التطبيق على النزاع المعروض على محكمة الموضوع، أي متصلاً بموضوع الدعوى، وإلا فإن المحكمة الدستورية لا تتعرض للمسألة الدستورية، وأن يكون الحكم بعدم الدستورية يفيد منه صاحب الشأن في الدعوى الموضوعية ويتوقى منه الضرر، علماً بأن التيقن من وجود المنفعة (المصلحة) من عدمها شرط أساسي لقبول الدعوى الدستورية تنفرد بتقديره المحكمة الدستورية ذاتها دون معقب على قرارها<sup>(1)</sup>.

2- وجود شبهة في دستورية النص المطعون فيه:

يجب على محكمة الموضوع التحقق من أن النص المطعون بعدم دستوريته يحتمل اختلاف وجهات النظر بين الدستورية وعدم الدستورية، أي أن يثور لدى محكمة الموضوع شكوك حول دستورية هذا النص، ويفسر الشك عند تقدير مدى جدية الدفع في جانب عدم الدستورية، وذلك خلافاً لما هو متعارف عليه من أن التشريعات تصاحبها قرينة

(1) سويلم، محمد علي (2013)، الرقابة على دستورية القوانين وتطور الأنظمة الدستورية، ط1، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ص 167.

الدستورية التي تظل ملازمة لها إلى أن تقضي المحكمة الدستورية بعدم دستورتيتها، والعلّة من ذلك أن هذا التقدير لجديّة الدفع هو تقدير أولي (مبدئي) من محكمة الموضوع يرجع تأكيده أو نفيه للمحكمة الدستورية، وفي هذا ضمان لصون حقوق الأفراد وحياتهم<sup>(1)</sup>. وتقدير جديّة الدفع لدينا في الأردن يتم على مرحلتين، حيث تم الإحالة من محكمة الموضوع إلى محكمة التمييز ومنه إلى المحكمة الدستورية، إذ تتولى محكمة الموضوع التقدير الأولي لجديّة الدفع (تقدير مرن)، وإذا رأت أنه جدي أحواله إلى محكمة التمييز لتقديره ثانية بشكل أكثر تعمقاً وتشدداً وهو ما يسمى (نظام تصفية الدفع)، وذلك للحيلولة دون وصول الدفع الكيدية إلى المحكمة الدستورية أو إثقال كاهلها بدفع لا طائل منها<sup>(2)</sup>، علماً بأن تقدير محكمة الموضوع لجديّة الدفع غير ملزم لمحكمة التمييز التي لها تقدير الجديّة وفق ما تراه مناسباً.

وقد أكدت محكمة التمييز في أكثر من حكم لها - عند بحثها جديّة الدفع - على مسألة الشبهة الدستورية ومنفعة (مصلحة) مثير الدفع، ومن ذلك قولها عند الطعن بعدم دستورية م/5أ من قانون المالكين والمستأجرين رقم 22 لسنة 2011.

(.... أن قاضي الموضوع لم يتحقق من توافر الجديّة... وأن جميع الأسباب التي وردت في الدفع بعدم الدستورية لا تنطوي على الجديّة المطلوبة قانوناً، ولا تخرج جميعها عن كونها كلاماً مرسلأ، مع عدم توافر شرط المصلحة... والأسباب بظاهاها لا توحى بوجود شبهة دستورية تقتضي أن تبدي المحكمة الدستورية رأيها فيها)<sup>(3)</sup>. وقولها عند نظرها بالطعن في قانون الانتخاب رقم 25 لسنة 2012: (إن شروط إحالة الدفع إلى المحكمة الدستورية متحققة وذلك لجديّة الدفع وتوافر المصلحة، وأن أسبابها توحى بظاهاها وجود شبهة دستورية)<sup>(4)</sup>.

(1) سالم، عبدالعزيز محمد، ضوابط وقيود الرقابة الدستورية، ط1، سعد سميك للطبوعات القانونية، القاهرة، ص 189  
(2) شطناوي، فيصل والعدوان، ممدوح (2021)، جديّة الدفع بعدم الدستورية أمام قاضي الموضوع، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 21، ع2، ص 375.

(3) انظر البلاغ رقم (4) الصادر عن رئيس محكمة التمييز / رئيس المجلس القضائي، مرفقاً به القرارات الصادرة عن الهيئة الحاكمة لدى محكمة التمييز لغايات البت في أمر إحالة الدفع بعدم دستورية أي قانون إلى المحكمة الدستورية تاريخ 2012/11/7.

(4) انظر قرار محكمة التمييز رقم 2013/1794 الصادر بتاريخ 2013/5/22. موقع قسطاس.

وإذا ما أحالت محكمة التمييز الدفع بعدم الدستورية إلى المحكمة الدستورية، فإن مثل هذا التقدير لا يلزم المحكمة الدستورية.

أما إذا تيقنت محكمة الموضوع من عدم وجود أي شبهة دستورية في النص التشريعي المعنون فيه فإنها تلتفت عن هذا الدفع وتستمر في نظر الدعوى الموضوعية.

وهذا الرفض لجدية قد يكون صريحاً أو ضمناً، إلا أنني أرى مع كثير من الفقه<sup>(1)</sup> أن قرار رفض الجدية يجب أن يكون صريحاً ومعللاً تعليلاً وافياً، وأن تورد المحكمة الأسباب السائغة لهذا الرفض، وذلك حتى تترك المحكمة أثراً إيجابياً في نفوس المتقاضين والمواطنين بأنها أحاطت بهذا الدفع من كل جوانبه.

ويمكن الطعن بقرار رفض الجدية مع الحكم الصادر في موضوع الدعوى<sup>(2)</sup>، ولم يشر المشرع الأردني إلى إمكانية الطعن بقرار محكمة الموضوع بإقرار الجدية، ولكنني أعتقد أنه لا يمكن الطعن بقرار تقدير الجدية هذا لأنه يتم إحالته إلى محكمة التمييز وإذا ما قدرت جديته إحالته عن طريقها إلى المحكمة الدستورية، وقرارها بهذا الشأن نهائي غير قابل للطعن بأي طريقة من طرق الطعن.

ومما يؤخذ على إحالة الدفع من محكمة الموضوع إلى محكمة التمييز للتحقق من جدية الدفع أن هذا قد يؤدي إلى تكديس القضايا لدى محكمة التمييز، لأن كافة الدفوع يجب أن تحال من خلالها إلى المحكمة الدستورية، مما يتعذر معه قدرتها على تصفية الدفوع بعدم الدستورية، وهذا من شأنه أن يبعدها عن الهدف الذي أنشئت من أجله المتمثل بتوحيد الاجتهاد القضائي، إضافة إلى خشية ممارسة محكمة التمييز لرقابة الدستورية سواء بقصد أو بدون قصد أثناء بحثها لمسألة جدية الدفع.

ونلاحظ في هذا المقام من التجربة الأردنية المتواضعة أن محكمة التمييز سمحت لنفسها البحث في مسألة دستورية القوانين المطعون فيها، ولم تكثف بتقدير جدية الدفع، ومن ذلك قرارها عند بحث المادة (52/أ) من قانون المالكين والمستأجرين رقم 11 لسنة 2014 حيث قالت:

(1) خطاب، إكرامي بسيوني (2011)، القضاء الدستوري، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 145.

(2) انظر المادة 11/ج1 من قانون المحكمة الدستورية.

(إن تعديل بدل إيجار عقار يستأجر قبل تاريخ 2000/8/31، والمطالبة بتعديل هذا البديل بما يتناسب مع أجر المثل، وهو أمر إجرائي، لا يتنافى أو يتعارض مع أي نص أو قاعدة دستورية، ومن ثم فإن هذا السبب ينطق بعدم جديته.

وعن السبب الوارد في الفقرة (ب) من حيث جعل الخصومة على درجة واحدة وقطعية القرار الصادر بها، فإن الدستور في المادة (100) منه قد نص على أن تشكل درجات المحاكم واختصاصاتها وتنظم بقانون، ولا يوجد في الدستور أي نص يلزم أن يكون التقاضي على درجتين باستثناء ما ورد حصراً بخصوص القضاء الإداري، وبالتالي فإن القول والادعاء لا سند له في الدستور ولا يتعارض مع أي نص أو قاعدة دستورية، وبالتالي انتفاء الجدية في الطعن والدفع بعدم الدستورية).

وباعتقادي أن في هذا القرار تجاوز لدور محكمة التمييز الموقرة، إذ أن مهمتها وفق أحكام المادة (11/ج/1) من قانون المحكمة الدستورية هي مهمة إجرائية بحتة، تتعلق بتقدير جدية الدفع، ولا ينبغي لها أن تتصدى لبحث مسألة دستورية القانون المطعون فيه. ذلك أن المحكمة الدستورية هي صاحبة الاختصاص الأصيل والحصري التي تملك الحكم بعدم دستورية النص أو رفض الدفع والقضاء بدستورية النص، وإلا كُنَّا أمام محكمين دستوريين في الأردن حسب قول بعض الفقه<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث - مع بعض الفقه - أن الطريقة الأفضل لوصول الدفع إلى المحكمة الدستورية، هي بإحالة الدفع مباشرة من محكمة الموضوع إلى المحكمة الدستورية بعد تقدير جديته بصورة مبدئية، واستحداث غرفة مشورة لدى المحكمة الدستورية من قضاء خلاف قضاة المحكمة الدستورية تكون مهمتها التحقق من جدية الدفع قبل البت في المسألة الدستورية من أعضاء المحكمة الدستورية ذاتها<sup>(2)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على محكمة الموضوع التحقق من أن الدفع بعدم الدستورية المثار أمامها لم يسبق للمحكمة الدستورية أن قضت برفضه وذلك تسليماً تعريفه الدستورية<sup>(3)</sup>.

(1) نصراوين، ليث كمال (2016)، رقابة المحكمة الدستورية على القوانين والأنظمة في الأردن، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، مج 43، ع 3، ص 202.

(2) شطناوي، فيصل والعدوان، ممدوح، جدية الدفع بعدم الدستورية، مرجع سابق، ص 386.

(3) شطناوي، فيصل، العدوان وممدوح، جدية الدفع بعدم الدستورية، مرجع سابق، ص 371.

ويرى بعض الفقه الأردني<sup>(1)</sup> أنه بعد إلغاء محكمة العدل وإنشاء القضاء الإداري يمكن للمحكمة الإدارية أو الإدارية العليا إحالة مباشرة عن طريقها إلى المحكمة الدستورية، في حين أرى مع بعض الفقه<sup>(2)</sup> أنه ينبغي الآن على جميع المحاكم بما فيها محاكم القضاء الإدارية (المحكمة الإدارية والإدارية العليا) إحالة الدفع إلى محكمة التمييز التي تملك وحدها البت في إحالته إلى المحكمة الدستورية.

ويتضح مما تقدم ذكره وبيانه حول معايير تقدير جدية الدفع بعدم الدستورية، أن هذا التقدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود مصلحة (منفعة) تعود على مثير الدفع في حال قبول الدفع وإلغاء النص المطعون بعدم دستوريته، بمعنى أن تقدير الجدية يتداخل مع شرط المصلحة، الأمر الذي يقتضي منّا الحديث - ولو بشكل مختصر - عن فحوى وشروط هذه المصلحة.

فالمصلحة هي الفائدة العملية التي يتوخاها المدعي، وهي شرط ومناط قبول أي دعوى، والدعوى الدستورية (الدفع) لا تخرج عن هذا المعنى، وهذا ما يؤكد الفقه الدستوري الأردني بقوله أنه بانتفاء الجدية وقابلية القانون المطعون فيه للتطبيق على النزاع الموضوعي تنتفي المصلحة، وتغض محكمة الموضوع الطرف عن الدفع وتهمله وتسير في إجراءات الدعوى في الموضوع<sup>(3)</sup>.

وفي نطاق الدفع بعدم الدستورية فإنه لا بد من توافر بعض الشروط والأوصاف في المصلحة حتى تكون مقبولة وهذه الشروط هي:

1- أن تكون المصلحة في الدعوى الدستورية مرتبطة بالمصلحة في الدعوى الموضوعية؛ وفي هذا المعنى تقول المحكمة الدستورية لدينا: (إن المصلحة الشخصية المباشرة شرط لقبول الطعن بعدم الدستورية، وأن مناط هذه المصلحة أن يكون ثمة ارتباط بينها وبين المصلحة القائمة في الدعوى الموضوعية أمام المحاكم)<sup>(4)</sup>.

(1) الخطيب، نعمان أحمد، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، مرجع سابق، ص 529.

(2) السعيد، كامل، النظرية العامة للقضاء الدستوري، مرجع سابق، ص 105.

(3) الخطيب، نعمان أحمد، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، مرجع سابق، ص 526.

(4) حكم المحكمة الدستورية رقم 3 لسنة 2013 الصادر بتاريخ 2013/6/12.

## 2- أن تكون المصلحة قانونية وشخصية ومباشرة:

ويقصد بالمصلحة القانونية أن يكون صاحب المصلحة يستند إلى مركز قانوني يحميه الدستور، ويستوي أن تكون هذه المصلحة ما دية أو أدبية.

ويقصد بالمصلحة المباشرة أن يكون من شأن النص المطعون بعدم دستوريته أن يلحق ضرراً مباشراً بالطاعن إذا طبق عليه، وأن هناك فائدة تعود عليه إذا ألغى هذا النص.

## 3- أن تكون المصلحة قائمة أو محتملة:

بمعنى أنه حدث فعلاً اعتداء على المركز القانوني لمثير الدفع جرّاء هذا النص غير الدستوري بما يترتب على ذلك من ضرر، أو أن الضرر على وشكل الوقوع إذا لم يُلغى النص المطعون بعدم دستوريته وهذا ما أخذ به القضاء الدستوري المصري.

ولم يجد الباحث أحكام محكمتنا الدستورية الموقرة حيال المصلحة المحتملة حتى الآن نظراً لحدائث نشأتها وقلة عدد القضايا التي نظرتها، ولكني اعتقد أن محكمتنا ستسير على ذات النهج الذي سارت عليه المحكمة الدستورية العليا المصرية بقبولها المصلحة المحتملة والاكتفاء بها.

أما عن الوقت الذي يجب أن تتوافر فيه المصلحة، فقد أشار كثير من الفقه المصري المقارن<sup>(1)</sup> إلى ضرورة توافر المصلحة وقت إثارة الدفع بعدم الدستورية واستمرارها إلى حين الفصل فيه من قبل المحكمة الدستورية، وهو ذات الاتجاه الذي أخذت به المحكمة الدستورية العليا المصرية بقولها (... يتعين أن تظل المصلحة قائمة لحين الفصل في الدعوى الدستورية بحيث إذا زالت المصلحة بعد رفع الدعوى وقبل الفصل فيها فلا سبيل إلى التطرق إلى موضوعها)<sup>(2)</sup>.

في حين اكتفى المشرع الفلسطيني بتوافر المصلحة وقت إثارة الدفع وأنه لا حاجة لاستمرارها بعد ذلك بحجة أن الدعوى الدستورية دعوى عينية تخاصم النص القانوني نفسه.

ولم يجد الباحث تطبيقات قضائية أردنية تتعلق بوقت توافر المصلحة وهل يشترط استمرارها لحين الفصل في المسألة الدستورية؟ ولكني أعتقد أنه لا بد من استمرار المصلحة

(1) سالم، عبدالعزيز محمد، ضوابط وقيود الرقابة الدستورية، مرجع سابق، ص 224.

(2) حكم المحكمة الدستورية العليا المصرية في الدعوى رقم 15/9 قضائية دستورية جلسة 1995/10/21. (الموقع الرسمي للمحكمة الدستورية العليا المصرية على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت").

حتى الفصل في الدفع من قبل المحكمة الدستورية وأنه لا علاقة للعينية بشرط المصلحة، فالعينية تعني سريان الحكم في مواجهة الجميع من أفراد وسلطات عامة.

#### المطلب الثاني: إجراءات الدفع بعدم الدستورية

استناداً إلى التعديلات الدستورية لعام 2011 صدر قانون المحكمة الدستورية رقم 15 لسنة 2012 متضمناً الشروط الواجب توافرها والإجراءات اللازم اتباعها عند إثارة الدفع بعدم الدستورية أمام محكمة الموضوع وما يليها من إجراءات إلى أن يصدر الحكم بهذا الدفع من المحكمة الدستورية.

وأشارت المادة (35) من قانون المحكمة الدستورية إلى ضرورة إصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون، في حين أشارت المادة (36) منه إلى ضرورة إصدار نظام رسوم الدفع بعدم الدستورية.

وتطبيقاً لهذه النصوص القانونية صدر نظام رسوم الدفع بعدم الدستورية رقم 12 لسنة 2013، وصدرت تعليمات المكتب الفني لدى المحكمة الدستورية لسنة 2013، وتعليمات إجراءات الفصل في الطعون وطلبات التفسير لسنة 2014.

وقد أشارت المادة (12) من هذه التعليمات الأخيرة إلى تطبيق القواعد والأحكام الواردة في قانون أصول المحاكمات المدنية فيما لم يرد عليه نص في قانون المحكمة الدستورية أو في هذه التعليمات وذلك بالقدر الذي لا يتعارض مع طبيعة الدعوى الدستورية أو مع قانون المحكمة.

ويمكن توضيح إجراءات إثارة الدفع وآلية النظر والفصل فيه من محكمة الموضوع والمحكمة الدستورية على النحو التالي:

أولاً: إجراءات إثارة الدفع أمام محكمة الموضوع:

ينبغي التأكيد هنا أنه لغايات إثارة الدفع بعدم الدستورية فإنه يجب أن يكون هناك نزاع موضوعي منظور أمام محكمة الموضوع، ويرى أحد أطراف النزاع أن النص التشريعي المراد تطبيقه على النزاع يعتريه عوار دستوري، فيثير دعواً بعدم دستوريته طالباً من محكمة الموضوع إغائه، وعلى محكمة الموضوع إذا تحققت أن الدفع جدي - وفق الضوابط التي سبق بيانها - إن توقف نظر الدعوى وتحيل الدفع إلى محكمة التمييز لغايات البت



في أمر إحالته إلى المحكمة الدستورية لتصدر حكمها بالدفع إما برفض الدعوى أو الحكم بعدم الدستورية.

ويمكن إجمال الإجراءات القانونية واجبة الإلتباع أمام محكمة الموضوع على النحو التالي:

#### 1- تقديم الدفع بعدم الدستورية بموجب مذكرة خطية:

أوجب قانون المحكمة الدستورية إثارة الدفع بعدم الدستورية بموجب مذكرة، ويجب أن يبين مثير الدفع في هذه المذكرة اسم القانون أو النظام المدفوع بعدم دستوريته ورقمه ونطاق الدفع ووجه مخالفته للدستور<sup>(1)</sup>، والغاية من ذلك التذليل إن الدفع جدي ولا يقصد منه إطالة أمد التقاضي، وحتى يتمكن أصحاب الشأن من الإحاطة بهذا الدفع وتقديم ردودهم عليه.

ويجب أن يستوفي عند تقديم مذكرة الدفع رسم مقداره (250) دينار أردني تحت طائلة رد الدفع شكلاً أو عدم قبوله، وهذا ما أكدته المحكمة الدستورية بقولها:

(إن الرسوم وفق ما يستفاد من نص المادة (36) من قانون المحكمة الدستورية، والمادة (2) من نظام رسوم الدفع بعدم الدستورية من مقتضيات المصلحة العامة وأنها بالتالي من موجبات النظام العام. وعليه فإن رسوم الدفع بعدم الدستورية تكون واجبة الأداء ابتداءً عند إثارة الدفع بعدم الدستورية أمام محكمة الموضوع وبالتزامن معه ... ذلك أن دفع الرسوم التي فرضها المشرع إنما هي الخطوة الأولى التي تثبت جدية المخاصمة القضائية)<sup>(2)</sup>.

ويستوفي ذات الرسم عند الطعن بقرار إحالة الدفع بعدم الدستورية سواء كان الطعن أمام محكمة الاستئناف أو محكمة التمييز حسب مقتضى الحال<sup>(3)</sup>.

ويرى الباحث أن فرض مثل هذا الرسم يعتبر مرهقاً بعض الشيء، والأجدي أن يكون الدفع مجانياً صوناً لحقوق الأفراد وحررياتهم وحماية للشرعية الدستورية، باعتبار أن المحكمة الدستورية حامية الدستور، وينبغي أن يكون لرئيس المحكمة صلاحية الإعفاء من هذه الرسوم في حال عدم قدرة مثير الدفع أو عجزه عن أدائها.

(1) أنظر المادة 11/ب من قانون المحكمة الدستورية.

(2) حكم المحكمة الدستورية رقم 5 لسنة 2013 الصادر بتاريخ 2013/10/30.

(3) الخطيب، نعمان أحمد، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، مرجع سابق، ص 532.

وبعد إثارة الدفع بعدم الدستورية بموجب مذكرة خطية أجاز القانون لأي طرف آخر في الدعوى تقديم رده أمام محكمة الموضوع خلال المدة التي تحددها المحكمة على أن لا تزيد عن خمسة عشرة يوماً من تاريخ تقديم مذكرة الدفع بعدم الدستورية<sup>(1)</sup>.

وإذا رأت محكمة الموضوع أن الدفع غير جدي استمرت في نظر الدعوى، ويكون قرارها الرفض هذا قابلاً للطعن مع موضوع الدعوى، أما إذا رأت أن الدفع جدي أوقفت الدعوى وأحالت الدفع إلى محكمة التمييز للتحقق من جديته، والبت في إحالته إلى المحكمة الدستورية<sup>(2)</sup>.

## 2- تقديم مذكرة إلى محكمة التمييز:

أجاز المشرع لأي طرف في الدعوى - عند إحالة الدفع من محكمة الموضوع إلى محكمة التمييز - أن يقدم مذكرة إلى محكمة التمييز بشأن أمر الإحالة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إصدار قرار محكمة الموضوع بإحالة الدفع إلى محكمة التمييز<sup>(3)</sup>.

ويتعين على محكمة التمييز التي تنعقد بهيئة من ثلاثة قضاة على الأقل أن تصدر قرارها في أمر الإحالة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ ورود الدفع بعدم الدستورية إليها، وإذا تحققت محكمة التمييز إن الدفع المثار جدي تحيله إلى المحكمة الدستورية عن طريقها وتقوم بإبلاغ أطراف الدعوى بذلك<sup>(4)</sup>.

وتعتبر مدة الثلاثين يوماً هذه تنظيمية، الغاية منها حث محكمة التمييز على الإسراع في البت في مسألة الجدية ولا يترتب على تجاوزها أية آثار قانونية كالبطلان مثلاً<sup>(5)</sup>.

وبإحالة الدفع من محكمة التمييز إلى المحكمة الدستورية تكون أمام المحكمة الوحيدة المختصة بالفصل في هذا الدفع من حيث دستوريته أو عدم دستوريته، الأمر الذي يتطلب بيان الإجراءات المتبعة أمام هذه المحكمة.

## ثانياً: إجراءات نظر الدفع أمام المحكمة الدستورية

عند إحالة الدفع إلى المحكمة الدستورية تكون قد وصلنا إلى مرحلة جديدة من مراحل التقاضي، إذ أن هناك إجراءات ومتطلبات محددة لا بد من اتباعها لغايات تحضير المسألة الدستورية للفصل فيها، وهذه الإجراءات يمكن إجمالها بالآتي:

(1) انظر المادة 11/ب من قانون المحكمة الدستورية.

(2) انظر المادة 11/ج/1 من قانون المحكمة الدستورية.

(3) انظر المادة 11/ج/2 من قانون المحكمة الدستورية.

(4) انظر المادة 11/ج/3 من قانون المحكمة الدستورية.

(5) السعيد، كامل، النظرية العامة للقضاء الدستوري، مرجع سابق، ص 127.

## 1- تسجيل الدفع في سجل الطعون:

ينبغي تسجيل الدفع في سجل الطعون في قلم المحكمة الدستورية برقم متسلسل بتاريخ ورود ويشرف على هذا السجل المكتب الفني لدى المحكمة الدستورية<sup>(1)</sup>. ويتولى هذا المكتب الفني - تحت إشراف رئيس المحكمة - جميع الإجراءات والمخاطبات التي تتم في المحكمة الدستورية إلى حين تحضير الدعوى (الدفع) للفصل فيه من قبل قضاة المحكمة الدستورية، ويتألف المكتب الفني من مدير ومساعدين (قضاة ذو درجات وخبرة عالية من غير قضاة المحكمة الدستورية).

## 2- إمكانية تقديم مذكرات خطية إلى المحكمة الدستورية:

يمكن لأي من أطراف الدعوى أن يقدم مذكرة خطية أمام المحكمة الدستورية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تبليغه قرار الإحالة إليها، وعليه أن يبين فيها بصورة واضحة وجلية القانون أو النظام الذي أثير الدفع بعدم دستوريته ونطاق هذا الدفع ووجه مخالفته للدستور<sup>(2)</sup>.

وللمحكمة الدستورية أن تكتفي بهذه المذكرات ولها أن تسمح لأي طرف قدم مثل هذه المذكرة أن يقدم خلال ثلاثين يوماً على الأكثر من تاريخ تبليغه قرار الإحالة رداً على ما جاء في مذكرات أطراف الدعوى الآخرين<sup>(3)</sup>.

ويجب أن تقدم مثل هذه المذكرات أمام المحكمة الدستورية بواسطة محامي أستاذ مارس المحاماة لمدة خمس سنوات أو عمل في وظيفة قضائية لمدة مماثلة قبل ممارسته للمحاماة، وذلك تحت طائلة رد الدفع شكلاً<sup>(4)</sup>.

وترى المحكمة الدستورية أنه يجب أن يكون هناك وكالة خاصة لهذا المحامي محدداً فيها النصوص المطعون فيها وما هو المطلوب، ولا يكتفي بالوكالة الممنوحة له للسير بإجراءات الدعوى الموضوعية وإلا فإن الدفع يكون مقدماً ممن لا يملك تقديمه ويستوجب الرد شكلاً<sup>(5)</sup>. ويتضح من هذه النصوص أن الدفع يجب أن يشتمل على البيانات الجوهرية للمسألة الدستورية من حيث (بيان النص المطعون فيه والنص الدستوري المدعى بمخالفته وأوجه

(1) انظر المادة (2) من تعليمات إجراءات الفصل في الطعون وطلبات التفسير.

(2) انظر المادة (1/12) من قانون المحكمة الدستورية.

(3) انظر المادة (2/12) من قانون المحكمة الدستورية.

(4) انظر المادة (3/12) من قانون المحكمة الدستورية.

(5) حكم المحكمة الدستورية رقم 2 لسنة 2014.

المخالفة) بما ينفي الجهالة (التجهيل)، إلا أن المحكمة الدستورية العليا المصرية ترى أن عدم التحديد الدقيق للمسألة الدستورية لا يترتب عليه رد الدفع إذا كان بالإمكان الاسترشاد إلى هذه المخالفة وتعيينها<sup>(1)</sup>.

ولم يجد الباحث حكماً للمحكمة الدستورية لدينا يبيّن رأيها في هذه المسألة، وإن كنا نتمنى أن تسيّر محكمتنا الموقرة على هدى المحكمة الدستورية المصرية باعتبارها حامية للشرعية الدستورية. وهذا الاتجاه يؤيده جانب من الفقه والقضاء الأردني<sup>(2)</sup>.

3- إرسال نسخ من قرار إحالة الدفع إلى رؤساء مجلس الأعيان والنواب والوزراء؛

حيث يقوم رئيس المحكمة الدستورية - من خلال المكتب الفني - بإرسال نسخة من قرار إحالة الدفع الذي ورد من محكمة التمييز إلى كل من رئيس مجلس الأعيان ومجلس النواب ومجلس الوزراء ولكل منهم الرد على هذا الدفع خلال عشرة أيام من تاريخ تسلمه نسخة من قرار الإحالة<sup>(3)</sup>، وعدم الرد لا يترتب أية آثار قانونية وللمحكمة أن تطلب أية بيانات أو معلومات ترى أنها ضرورية للفصل في المسألة الدستورية<sup>(4)</sup>.

4- بعد الانتهاء من تقديم المذكرات والردود عليها وانتهاء المهل المحددة للردود واستكمال البيانات والمعلومات الضرورية يقوم المكتب الفني بإحالة ملف الدعوى (الدفع) إلى هيئة قضاة المحكمة الدستورية مشفوعاً بتقرير منه يحدد فيه ما تم من إجراءات والمسائل القانونية الدستورية المتعلقة بالدفع مثل رأي الفقه والقضاء والتشريع المحلي والمقارن واعداد دراسة بهذا الخصوص وإبداء رأيه فيها<sup>(5)</sup>... وبهذا تنتهي مرحلة يطلق عليها مرحلة تحضير الدعوى لإصدار الحكم.

وتجدر الإشارة أنه يجب على مدير المكتب الفني ومساعديه والعاملين في المكتب الالتزام بسرية ما يقومون به من أعمال تحضيرية وما يعدونه من دراسات لغايات إصدار الحكم في الدفع تحت طائلة المسؤولية<sup>(6)</sup>، علماً بأن التقرير الذي يعده المكتب الفني لا

(1) حكم المحكمة الدستورية العليا المصرية في القضية رقم 13/68 قضائية دستورية، جلسة 1992/11/7 (مشار له عند خطاب، إكرامي، مرجع سابق، ص 56).

(2) انظر قرار المخالفة الصادر عن أعضاء المحكمة الدستورية كل من السيد طاهر حكمت والدكتور محمد الغزوي في الحكم رقم 6 لسنة 2013 الصادر بتاريخ 2013/7/3.

(3) انظر المادة (12/ب/1) من قانون المحكمة الدستورية.

(4) انظر المادة (13) من قانون المحكمة الدستورية.

(5) انظر المادة (9/11) من تعليمات المكتب الفني لدى المحكمة الدستورية.

(6) انظر المادة (12) من تعليمات المكتب الفني لدى المحكمة الدستورية.

يقيد المحكمة الدستورية ولا يلزمها بالأخذ به، فهو لا يعدو أن يكون رأياً استشارياً بالدرجة الأولى.

وبانتهاء مرحلة تحضير الدعوى، تنعقد المحكمة الدستورية للفصل في الدفع بعدم الدستورية وإصدار حكمها في المسألة الدستورية.

ويمكن القول هنا أنه إضافة إلى المحددات والضوابط القانونية سائفة الذكر، فإن القضاء الدستوري وفي مقدمته المحكمة الدستورية العليا المصرية، أرسى مبادئ تتعلق بالتنظيم الدستوري لحدود ونطاق الرقابة القضائية على دستورية القوانين، منها أن الرقابة تتم في نطاق النصوص الدستورية لا خارجها، وأنها لا تتعرض لأعمال السيادة، ولا تتعرض لملاءمة التشريع وبواعث إصداره<sup>(1)</sup>، وأن المحكمة لا تتعرض للدفع بعدم الدستورية إلا إذا كان لا سبيل للفصل في الدعوى الموضوعية إلا ببحث المسألة الدستورية المثارة، وذلك احتراماً والتزاماً بقريضة الدستورية<sup>(2)</sup>.

كما أرسى مجموعة من المبادئ تتعلق بكيفية ممارسة هذه الرقابة، منها الفصل في المسألة الدستورية إذا كانت قابلة للتعين، وأنه لا يكفي توافر المصلحة العامة المجتمعية لقبول الدفع فلا بد أن تكون المصلحة شخصية ومباشرة وإن ارتبطت بها مصلحة عامة<sup>(3)</sup>، وأنه ليس لمثير الدفع أن يضمن دعواه الدستورية نصوصاً خلاف النصوص التي قدرت محكمة الموضوع جديتها، حيث يتحدد نطاق الدفع بعدم الدستورية بحدود النصوص التي قدرت محكمة الموضوع جديتها.

وتتمنى على المحكمة الدستورية لدينا أن تسير هذا النهج من حيث تبنيها واتباعها لمثل هذه الضوابط والقيود.

(1) خطاب، إكرامي بسيوني، القضاء الدستوري، مرجع سابق، ص 47.

(2) سالم، عبدالعزيز محمد، ضوابط وقيود الرقابة الدستورية، مرجع سابق، ص 95.

(3) الطبطبائي، عادل، المحكمة الدستورية الكويتية، مرجع سابق، ص 364.

## الخاتمة

أما وقد تناولت في هذا البحث موضوع الدفع بعدم الدستورية في ظل قانون المحكمة الدستورية رقم 15 لسنة 2012، من حيث بيان مفهوم هذا الدفع، وأنه أحد طرق ممارسة الرقابة القضائية على دستورية القوانين، وتمييزه عن الدفع الفرعي (رقابة الامتناع)، وبيان ضوابطه القانونية (شروط واجراءات إثارته ونظره أمام محكمة الموضوع والمحكمة الدستورية)، وأنه وسيلة دفاعية يثار من أحد أطراف الدعوى الموضوعية للمطالبة بإلغاء النص التشريعي المراد تطبيقه على النزاع لعدم دستوريته.

وإذا ما تحققت محكمة الموضوع من جدية هذا الدفع وفق المعايير التي أقرها الفقه والفضاء (أن يكون الدفع منتجاً، بمعنى أن يكون النص المطعون بدستوريته لازماً للفصل في الدعوى الموضوعية، وأن هناك منفعة تعود على مثير الدفع عند إلغاء النص، وأن هذا النص محل شك وشبهة دستورية ويحتمل اختلاف وجهات النظر في دستوريته) فإنها توقف نظر الدعوى وتحيل الدفع إلى محكمة التمييز للتحقق من جديته بشكل دقيق ومعق، والبت في إحالته إلى المحكمة الدستورية أو عدم إحالته.

وأن دور محكمة التمييز هنا هو دور إجرائي بحت، يجب أن يقتصر على التحقق من جدية الدفع دون أن يتجاوز ذلك إلى البحث في مسألة دستورية النص المطعون فيه. باعتبار أن هذه المهمة الأخيرة هي صلاحية حصرية ومطلقة للمحكمة الدستورية دون سواها.

وحيث أنني أبديت رأبي في المسائل الخلافية التي أثيرت أثناء هذا البحث، وحيثما وجدت ذلك ضرورياً ولزماً، ولعدم الرغبة في تكرار ما أسلفنا، فإن الأمر يقتضي في الختام القول عن مدى فعالية الدفع بعدم الدستورية في حماية الأفراد وحررياتهم وصون الشرعية الدستورية، أننا نقدر عالياً للمشرع الأردني النص صراحة على منح الأفراد الحق في إثارة الدفع بعدم الدستورية والمطالبة بإلغاء النص التشريعي غير الدستوري، ونثمن اجتهادات المحكمة الدستورية الحديثة نسبياً ومجاراتها للقضاء الدستوري المقارن في إرساء دعائم دولة القانون باعتبارها حامية للحقوق والحرريات.

إلا أن ممارسة هذا الدفع تعتريه بعض العقبات التي ظهرت أثناء البحث، وحيث أننا نسعى إلى قضاء دستوري متكامل يضمن صون الشرعية الدستورية وحماية حقوق الأفراد

وحرياتهم فإننا نتمنى الأخذ ببعض التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في التغلب على تلك العقبات وتدعم أهداف وغايات الرقابة القضائية على دستورية القوانين.

### التوصيات:

1. نتمنى على المشرع منح الأفراد أو الأشخاص الاعتبارية العامة على أقل تقدير حق الطعن المباشر بعدم الدستورية ضمن قيود وضوابط محددة، كتنقديم كفالة مثلاً تصادراً في حال رفض الدعوى.
2. النص على جعل الدفع بعدم الدستورية من النظام العام حتى تتمكن محكمة الموضوع من إحالته من قبلها مباشرة ولو لم يدفع أحد أطراف الدعوى بعدم الدستورية.
3. منح المحكمة الدستورية حق التصدي للنصوص القانونية المرتبطة بالنصوص المعروضة عليها والمشكوك بعدم دستورتها.
4. النص صراحة على الإحالة من محكمة التمييز أو المحكمة الإدارية العليا مباشرة إلى المحكمة الدستورية أو قصر هذه الإحالة على محكمة التمييز فقط، بعد إلغاء محكمة العدل العليا، وذلك تجنباً لحدوث أية إشكالات في تفسير وتأويل النصوص الدستورية.
5. تخفيض رسوم الدفع بعدم الدستورية وإمكانية الإعفاء منها إذا عجز مثير الدفع عن دفعها.
6. النص على تحديد معايير دقيقة لتقدير جدية الدفع.
7. إحالة الدفع من محكمة الموضوع إلى المحكمة الدستورية مباشرة دون المرور بمحكمة التمييز، مع إمكانية إنشاء غرفة مشورة لدى المحكمة الدستورية تتألف من قضاة خلاف قضاة المحكمة الدستورية مهمتها التحقق من جدية الدفع وتوافر المصلحة.

## المراجع

أولاً: الكتب والرسائل والأبحاث

1. أبو حجيبة، علي رشيد (2004)، الرقابة على دستورية القوانين في الأردن، ط1، المكتبة الوطنية، عمان.
2. خطاب، إكرامي بسيوني (2011)، القضاء الدستوري. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
3. خطاب، إكرامي بسيوني (2011)، القضاء الدستوري، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
4. الخطيب، نعمان احمد (2018)، الوسيط في النظم السياسية والقانون الدستوري، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
5. الخلايلة، محمد علي (2020)، القضاء الإداري، دراسة تحليلية مقارنة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
6. دله، سالم سليمان (2002)، مبادئ القانون الدستوري والنظم السياسية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب.
7. سامان، عبدالعزيز محمد (2000)، نظم الرقابة على دستورية القوانين، دراسة مقارنة، دار سعد سمك للمطبوعات القانونية، القاهرة.
8. سامان، عبدالعزيز محمد، ضوابط وقيود الرقابة الدستورية، ط1، سعد سميك للمطبوعات القانونية، القاهرة.
9. السعيد، كامل (2017)، النظرية العامة للقضاء الدستوري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
10. سويلم، محمد علي (2013)، الرقابة على دستورية القوانين وتطور الأنظمة الدستورية، ط1، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
11. الشريف، عزيزة (1995)، دراسة في الرقابة على دستورية التشريع، جامعة الكويت، الكويت.



12. شطناوي، فيصل (2004)، *النظم السياسية والقانون الدستوري*، ط2، المكتبة الوطنية، عمان.
13. شطناوي، فيصل والعدوان، ممدوح (2021)، *جدية الدفع بعدم الدستورية أمام قاضي الموضوع، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، مج 21، ع2.
14. الشوابكة، محمد عبدالله (2006)، *رقابة الامتناع على دستورية القوانين، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان.*
15. شيخا، إبراهيم عبدالعزيز، عبدالوهاب، محمد رفعت (1988)، *النظم السياسية والقانون الدستوري.*
16. الطبطبائي، عادل (2005)، *المحكمة الدستورية الكويتية*، ط1، مجلس النشر العالمي، الكويت.
17. العضيلة، أمين (2012)، *الوجيز في النظام الدستوري الأردني*، ط2، دار الثقافة، عمان.
18. علوان، عبدالكريم (2001)، *النظم السياسية والقانون الدستوري*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
19. فتح الباب، ربيع أنور (2000)، *الرقابة على أعمال السلطة التشريعية، دار النهضة العربية، القاهرة..*
20. القبيلات، حمدي سليمان (2018)، *الوجيز في القضاء الإداري*، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
21. كنعان، نواف (2013)، *مبادئ القانون الدستوري والنظام الدستوري الأردني*، ط1، إشراف للنشر والتوزيع، عمان.
22. مدانات، نضيس (2013)، *تطور الرقابة الدستورية في المملكة الأردنية الهاشمية في ضوء التعديلات الجديدة، مجلة العلوم القانونية والسياسية*، مج 6، ع 2.
23. المومني، صباح موسى (2019)، *الرقابة على دستورية القوانين*، ط2، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.

24. نصراوين، ليث كمال (2016)، رقابة المحكمة الدستورية على القوانين والأنظمة في الأردن، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، مج 43، ع 3.
25. نواره، بلال (2021)، ضوابط الدفع بعدم دستورية القوانين طبقاً للتشريع الجزائري، مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، مج 1، العدد 1.

#### ثانياً: التشريعات والأحكام القضائية

1. الدستور الأردني.
2. قانون المحكمة الدستورية.
3. الأحكام الصادرة عن المحكمة الدستورية.
4. قرارات محكمة التمييز.

أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور

الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية

## The Impact of Human Resources Electronic Management on Technological Innovation: Meditating Role of the Sustainability of Human Resources in Jordanian Insurance Companies.

د. علاء عبد المجيد مصطفى الأعمر

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. ومن أجل تحقيق ذلك تم تطوير استبانة لدراسة متغيرات الدراسة، بحيث تم توزيع (195) استبانة وتم استخدام البرنامج الإحصائية (SPSS) و (AMOS) في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) والإبداع التكنولوجي بأبعادها (تحسين الخدمات القائمة، تقديم خدمات جديدة، تطوير العمليات الخدمية) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية في تعزيز استدامة الموارد البشرية بين أثر إدارة الموارد البشرية والإلكترونية على الإبداع التكنولوجي، ووضحت الدراسة في ضرورة تقليل الأعداد غير المؤهلة من الأفراد المتقدمين للعمل بالإدارة عن طريق وجود نظام معلومات للموارد البشرية، بحيث يتم تحديد الشروط والأوراق المطلوبة إلكترونياً وذلك بشكل دقيق وميسر. والتركيز على إجراء برامج تدريب إلكتروني باستخدام وسائل متعددة، وتوفير قاعات تدريبية لإجراء الدورات التدريبية للموظفين عن بُعد في مواقع خارج الشركة.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of electronic management of human resources on technological innovation: the mediating role of human resources sustainability in Jordanian insurance companies. In order to achieve this, a questionnaire was developed to study the variables of the study, so that 195 questionnaires were distributed and the statistical programs (SPSS) and (AMOS) were used in the study. Electronic human resources with their dimensions (e-recruitment, e-training, e-human resources performance evaluation, and e-compensation) and technological innovation with its dimensions (improving existing services, providing new services, developing service operations) combined in Jordanian insurance companies, and a statistically significant relationship in enhancing resource sustainability. Human Resources between the impact of human and electronic resources management on technological innovation, and the study recommended the need to reduce the unqualified numbers of individuals applying to work in the administration by having an information system for human resources, so that the conditions and papers required electronically are specified in an accurate and easy way. Focusing on conducting training programs electronically using multiple means, and providing training rooms to conduct training courses for employees remotely in locations outside the company.

## 1. مقدمة :

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لثوره المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطور أعمال المؤسسات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شكه الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإنجاز كل الوظائف من تسويق وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعه ودقه فائقة، لذلك نجد التوجه على مستوى العالم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بشقيها عام وخاص ل تحقيق السبق والريادة في استثمار التنقية الإلكترونية، وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبه التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن أن نسميه بالثورة المعلوماتية المستمرة، بالإضافة أنها تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثوره الإنترنت وشبكه المعلومات العالمية كل متغيراته. (زايد وعلي، 2016)

فتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية تحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية تستلزم ضرورة توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات وتمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في مفاهيم ونظريات وأساليب وإجراءات وهياكل التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي عملية معقدة ونظام متكامل من مكونات تقنية ومعلوماتية ومالية وبيئية وبشرية وغيرها، وبالتالي يجب أن تتوفر متطلبات عديده ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي ومن أهم متطلباتها العمل على تنمية وتأهيل وتطوير الموارد البشرية عن طريق برامج تدريبية مقدمة والتي تزيد من كفاءه ومهارات العاملين ليكونوا قادرين على الإبداع التكنولوجي. (Al-Dmour, H., & Shannak 2012)

فالمؤسسة القادرة على إتاحة الفرصة للإبداع والعمل به، عامل حاسم للنجاح وأهم الأسباب للتقدم وذلك في مختلف المجالات والأصعدة، ومن المدون أن الحضارة الإنسانية بشكلها الراقي، وما حدث فيها من انتصارات واكتشافات وأنظمة اجتماعية واقتصادية وسياسية راقية وآداب رفيعة، هي وليده الابتكار، حيث يساعد الإنسان والمؤسسات على

مواجهه الأحداث المستقبلية والمتوقع والاستعداد لها قبل حدوثها، لذلك أخذت الدراسات الخاصة بالإبداع تزايدت نسبتها في الوقت الحاضر (Perez, 2014).

وجاء الاهتمام بهذه الدراسات للوصول إلى حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجه المؤسسات، بدلاً من الحلول التقليدية والحلول الجاهزة، وإذا كانت المؤسسة تعمل جاهده للحفاظ على أموالها وضمان استمرارها، فلا بد من أن تولي المؤسسات الاهتمام الأكبر في كافة إدارة أعمالها والإبداع التكنولوجي خاصة.

لذا فإن التعرف على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وآلياتها له دور رئيسي في تطوير الأداء المؤسسي كما لتكنولوجيا المعلومات بأساليبها المختلفة وآلياتها وأدواتها وصورها لها أيضاً دور أساسي في تناقل البيانات بين الموظفين في المؤسسات وأفراد المجتمع وتسعى المؤسسات من خلال توافر هذه المعلومات المتدفقة على تحقيق احتياجاتها وبلوغ أهدافها بما في ذلك من انعكاسات على كفاءه الأداء لهذه المؤسسات.

ومن خلال هذه الدراسة فإن الباحث يسعى نحو وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في شركات التأمين الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على أداء شركات التأمين ورفع وتميز أدائها خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تطبيق مفهوم الاستدامة في كافة المجالات العملية والعلمية واستدامة الموارد البشرية من اهم تطبيقات مفهوم الاستدامة، وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة التي سيتم إعدادها تحت عنوان أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي؛ الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، في شركات التأمين الأردنية.

## 2- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوعات التي تناقشها، إذ تناقش استخدام الموارد البشرية كمفهوم لممارسة النهج المتكامل لاستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثره على الإبداع التكنولوجي. وكذلك من أهمية مجتمع الدراسة (شركات التأمين الأردنية)، التي تُعنى باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تمثل الوجه الحضاري، وتشهد نشاطاً اقتصادياً وتجارياً ضخماً.

تتمثل أهمية الدراسة أيضاً في تناولها لموضوع يمثل موضع اهتمام منظمات عامة وخاصة والذي يتمثل باستخدام الإبداع التكنولوجي، باعتبارها أداة استراتيجية حديثه،

والتي تعزز الاستدامة في عدة مجالات تشمل الوظائف الأساسية لشركات التأمين الأردنية.

ربط متغيرات الدراسة المتمثلة باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي والاستدامة يعطي أهمية خاصة للدراسة، وكذلك الاستفادة من قياس تأثير الاستدامة في تعزيز أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية

بالإضافة إلى ذلك يعتبر موضوع هذه الدراسة من الموضوعات الحديثة، التي ستساهم في إثراء المكتبات العربية بموضوعها كمرجع يستفيد منه الباحثون والمهتمون باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي استدامة الموارد البشرية متغيرا وسيطا.

### 3- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة فيما يلي:

- التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنشطتها المختلفة في شركات التأمين الأردنية.

- التعرف إلى مستوى أداء استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية استنادا إلى منظورات استدامة الموارد البشرية وبيان أي الاستراتيجيات أكثر ممارسة في ظل الموارد المتوفرة.

- التعرف على أثر ممارسة استراتيجيات استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي شركات التأمين الأردنية باستخدام الاستدامة.

### 4- مشكله الدراسة :

تتمثل مشكله الدراسة في ضعف ظاهرة الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية من منظور استدامة الموارد البشرية، والتي تظهر مدى النجاح والقصور في ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث لاحظ الباحث ضعف هذه الظاهرة من خلال زيارات ومقابلات مع عدد من العاملين في تلك الشركات.

يتطلب نجاح ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر قاعده معرفية كافية ومهارات فنية وإدارية مؤهله ومحفزه، قادره على إدارة نُظم إدارة الموارد البشرية ضمن المعايير والجودة العالية، وهذه العوامل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض.

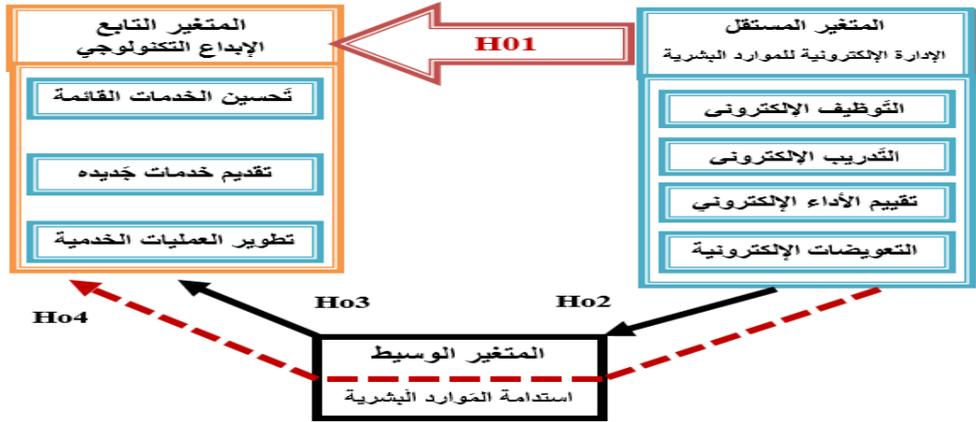
تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من المواضيع المستحدثة في منظمات (شركات التأمين) حيث أنها لم تصل إلى مستوى عالي من التطبيق حيث لا زالت في مراحلها الأولية ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على هذا الموضوع لتقديم الحلول و المقترحات التي قد تساعد في تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بناءً على ما سبق يُمكن إبراز مشكله الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعه (التوظيف الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الأداء الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية) في الإبداع التكنولوجي لشركات التأمين الأردنية من منظور الاستدامة بوجوده كمتغير وسيط؟

5- أسئلة الدراسة:

- ومن خلال العرض السابق فإنه يُمكن صياغة وتحديد مشكله الدراسة على الوجه التالي والمتمثل في السؤال الرئيسي وهو: ما هو أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي في ضوء استدامة الموارد البشرية كمتغير وسيط في شركات التأمين الأردنية؟ والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:
- ما هو الوضع الحالي لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنشطتها المختلفة في شركات التأمين الأردنية؟
- ما هو مستوى الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية؟
- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنشطتها المختلفة (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية)، في الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية؟
- هل يوجد اختلاف في مستوى إدراك القائمين والمستفيدين من اتجاه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المتطلبات والعمليات)، في شركات التأمين الأردنية؟



## 6- أنموذج الدراسة :



الأنموذج من إعداد الباحث بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة وخاصة المصادر الآتية :

- أبعاد المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دراسة عاشور (2019)، (2019) choochote & chochiang (2015)  
 أما أبعاد المتغير التابع: الإبداع التكنولوجي فكانت: دراسة طاهر وفلاق (2018)،  
 عميمر (2018)، العامري (2004) الخريشة (2015) ودراسة Kikula, Ndesaulwa, (2016)  
 أما أبعاد المتغير الوسيط (2014) chen :wang:Nevo:Jin:Wang &Chow

## 7- فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة بالصيغة العدمية وكما هو مبين أدناه:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة  
 الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها) التوظيف الإلكتروني- التدريب  
 الإلكتروني - تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية  
 (في الإبداع التكنولوجي بأبعاده) تحسين الخدمات القائمة - تقديم خدمات  
 جديدة - تطوير العمليات الخدمية) في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في استدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة الموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية، في شركات التأمين الأردنية.

## 8- الدراسات العربية :

دراسة عاشور وآخرون (2019) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في العراق جامعة بابل أنموذجاً". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في العراق عموماً وفي جامعة بابل كنموذج خصوصاً وذلك بالاعتماد على استخدام نظام الموارد البشرية في جميع مرافق جامعة بابل وأن نظام الموارد البشرية بجامعة بابل هو نظام متكامل بناء على كافة المتطلبات التي تحتاجها كليات الجامعة عموماً ورياسة الجامعة خصوصاً من معلومات (السيرة الذاتية والعلمية والوظيفية والعلمية) لكافة الموظفين العاملين من فني وإداري وتدرسي الجامعة ثم الاستعانة بكافة كليات الجامعة من خلال تزويدنا بإحصائيات متكاملة لتحديد مدى الاعتماد على نظام الموارد البشرية من قبل كليات جامعة بابل ثم معالجة المعلومات التي جمعها عن طريق نظام الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية يعد العامل المحفز لتنمية قدرات الوارد البشرية للعاملين على النظام الإلكتروني للموارد البشرية وتطوير خبراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتمد استخدام نظام الموارد البشرية على الأشخاص العاملين عالية من ذوي الخبرة في مجال تقنية المعلومات بالاعتماد على شهادة الاختصاص

والمستوى التعليمي ومن ناحية أخرى إشراك العاملين على نظام الموارد البشرية بدورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهاراتهم وخبراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات. وإن استخدام تكنولوجيا المعلومات ومن ضمنها نظام الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في العراق كان له الأثر الكبير في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين على الأنظمة الإلكترونية واستخدام الطرق الحديثة في جمع المعلومات وحفظها واسترجاعها وكانت تجربة، سعت جامعة بابل إلى استخدام كافة الأنظمة الإلكترونية في إدارة مؤسساتها وبنسبة ناجحة تم فيها تقليل الجهد والوقت وترشد باستخدام الورق. دراسة الجرجري (2018) بعنوان: "إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينه من موظفي المصارف الأهلية في محافظه دهوك". هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس منظومة فكرية تربط بين مفهومي الإدارة الإلكترونية ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس هذا المفهوم في المنظمات المبحوثة ولتحقيق هذا البحث تم تصميم استمارة استبيان شملت (30) فقره لجمع البيانات الأولية من عينه البحث المكونة من (60) فرد مبحوث وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث.

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أصبحت إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها وأنشطتها من الموارد المهمة في منظمات الأعمال وتلعب دورا مهما في تحقيق المزايا التنافسية.

من الملاحظ أن الإدارة الإلكترونية أصبحت تختلف عن الإدارة التقليدية في تسهيل وتبسيط أساليب تقديم المنتجات والعمل على ضمان الجودة العالمية لهذه المنتجات بالإضافة إلى تخفيض التكاليف.

دراسة عميمر (2018) بعنوان "أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات والتحول التي تشهدها البيئة الخارجية من خلال إبراز دور البحث والتطوير في تدعيم استراتيجيات الإبداع التكنولوجي، وتحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية

وقد اعتمدت الباحثة على جمع المعلومات بواسطة الاستبانة الموزعة على مجموع 10 إطار على مستوى 14 مؤسسة صناعية وقد تم اختبار الأثر باستخدام نموذج الانحدار المتعدد لإبراز أثر كل من الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات على استراتيجية تهيئه التكاليف واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر على كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز باستثناء استراتيجية تخفيض التكاليف، كما إن الإبداع في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة بنسبة (41.8%) وهذا راجع إلى المهارات والكفاءات التي تعتمد عليها اغلب المؤسسات في تحسين منتجها واستخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض تكاليف الإنتاج، كما أظهرت النتائج أن الإبداع التكنولوجي في العمليات لا يساهم في استراتيجية تحقيق القيادة بالتكلفة حيث بلغت نسبه التأثير (1.18%) وهي ضعيفة.

دراسة عبد المطلب (2018) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي- جامعة المنصورة". تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي بجامعة المنصورة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في تحديد مفردات الدراسة والذي بلغ عددهم 280 مفردة.

وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل)، والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، واستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلا من معامل ألفا كرونباخ، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي، وأسلوب التحليل الوصفي، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1% ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الأداء الوظيفي وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%، كذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي.

**Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017): Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership.**

"أنظمة الموارد البشرية، وإبداع الموظفين، وابتكار الشركات: الدور الوسيط للملكية الشركة". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نظم الموارد البشرية الموجهة نحو تفعيل خبرة الموارد البشرية، والنظم الموجهة نحو صيانة الموارد البشرية والموجهة نحو الأداء على إبداع الموارد البشرية ومن ثم الابتكار التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من شركات التعدين العاملة في شمال الصين، حيث تم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (137) منظمة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أنظمة الموارد البشرية المعتمدة على تعزيز خبرة الموارد وأدائهم وأنظمة صيانة الموارد البشرية تؤدي إلى تعزيز قدراتهم الإبداعية وتؤدي بالحصلة إلى تعظيم القدرات الابتكارية للمنظمات.

**Bataineh study (2017), "The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate".**

"أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والحوكمة في محافظة جرش". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الأعمال، وتوفير الموارد البشرية الخبيرة) على أداء العاملين من حيث (الدقة، والسرعة في العمل، ومستوى الإنجاز) في المؤسسات العامة في محافظة جرش. تكون مجتمع الدراسة من جميع فروع المنظمات العامة في المحافظة حيث بلغ عددها (16) دائرة. أما وحده المعاينة فتكونت من (192) مديراً وموظفاً يعملون في الدوائر المبحوثة. ومن اهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في المؤسسات العامة في محافظه جرش. كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة المتابعة المستمرة لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في القطاع العام وتوفير كافة مستلزمات تطبيقها.

**Fraj, (2016), the Impact of using electronic human resource practices on Job Performance: A Field Study of Jordanian Commercial Banking Sector from Managers Point Of View:**

"أثر استخدام ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي التجاري الأردني من وجهة نظر المديرين". هدفت الدراسة لقياس أثر استخدام ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية ويتضمن الاستقطاب الإلكتروني

والاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على الأداء الوظيفي ويشتمل على أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي في قطاع البنوك التجارية الأردنية. أما عينه الدراسة فقد تشتمل البنوك التجارية في الأردن. استخدم الباحث الاستبانة كطريقه لجمع المعلومات وتم توزيعها باستخدام العينة الطبقية العشوائية حيث تم توزيع (222) استبانة على المدراء ورؤساء الأقسام الذين يعملون في البنوك التجارية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية على أثر الاستقطاب الإلكتروني ويتضمن الجذب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على الأداء الوظيفي أداء المهمة، وكما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على أثر الاستقطاب الإلكتروني ويتضمن الجذب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على الأداء الوظيفي أداء السياقي وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية على أثر الاستقطاب الإلكتروني ويتضمن الجذب الإلكتروني والاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والتقييم الإلكتروني على الأداء الوظيفي أداء السياقي والتقييم الإلكتروني على الأداء الوظيفي أداء التكيفي. وقد أوصت الدراسة البنوك التجارية الأردنية التي تمارس التوظيف الإلكتروني بإيلاء المزيد من الاهتمام للاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني. كما ينبغي التركيز أكثر على خلق ثقافته فوائد التوظيف الإلكتروني في بيئة الأعمال المتغيرة وخاصة في مجال التكنولوجيا مما يثير حاجة البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من عملية التوظيف الإلكتروني للحصول على الموظفين الأكثر تأهيلاً لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

## 9- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

ترجع بدايات العمل بأنظمة الإدارة الإلكترونية إلى السبعينيات من القرن الماضي حيث استخدمت في الولايات المتحدة الأمريكية كوسيلة حديثة للتحويل من الأساليب القائمة على المعاملات والأرشفة الورقية إلى الاعتماد على إدارة الأعمال بشكل إلكتروني (Malkawi, 2018)

حيث واجهت المنظمات الحديثة ظروفاً غير معتادة من تأجج المنافسة، والتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، وتزايد تعقيد البيئة. وسعي المنظمات نحو التوسع وتعدد فروعها، وتوزعها جغرافياً، وتعقيد العلاقات المشتركة مع أصحاب المصالح، وتزايد تنوع

وكميات المعلومات التي تتعامل معها المنظمات وتستخدمها في تسيير أعمالها ( Gong, Jia, ) (Brown & Koh, L, 2018).

بالإضافة إلى حرص المنظمات المستمر على رضا مجموعات متجددة من الزبائن والذين تتغير احتياجاتهم ورغباتهم بشكل دوري ومتسارع (Turban & Delen, 2010). مما دفع المنظمات إلى الاستثمار بالنظم الإلكترونية أملاً في التقليل من حدة ما تواجهه من تحديات والخروج من الأنماط التقليدية في إجراء المعاملات، والتوجه نحو إدخال نمط جديد في الإدارة يتبنى نهجاً يوفر السرعة والدقة والشمول (Laudon & Laudon, ) (2014).

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من التوجهات الحديثة في إدارة المنظمات، بحيث أصبحت اليوم تستخدم الإنترنت وكافة شبكات الأعمال كوسائل مساعدة في جميع وظائف الإدارة، وذلك بهدف الوصول إلى القيام بالأعمال كما هو مخطط لها بالكفاءة والفعالية المنشودة (الحيث، 2015).

ومن وجهة نظر كل من المعاني تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الوظائف من التخطيط الإلكتروني وصولاً إلى الرقابة الإلكترونية بدقة وسرعة؛ إذ أن تحقيق أهداف المنظمات من حيث الكفاءة والفعالية أصبح مرتبطاً بدقة وسرعة الأداء. (المعاني، 2016)

## 10- مفهوم الإدارة الإلكترونية

تختلف الاتجاهات حول معنى الإدارة الإلكترونية فمنهم من يرى انه مصطلح حديث ظهر بسبب الثورة المعرفية في المعلومات والاتصالات التي انتشرت في العالم أجمع وخصوصاً بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية ، لذلك تتعدد تعريفاتها فقد عرفها الغربي على أنها "القيام بمجموعه من جهود تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حده الأداء التنظيمي". (المغربي، 2014)

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تتسم بالحدثة، وتختلف في أنشطتها عن الإدارة التقليدية، وذلك لأنها تجسد منعطفاً جوهرياً وشاملاً لكافة وظائف إدارة المنظمات بأنواعها لتتمكن من تقديم أفضل المنتجات مقارنة بما تقدمه الإدارة التقليدية.

وقد تعددت الاجتهادات في تعريف الإدارة الإلكترونية وفي تحديد ماهيتها وعناصرها. (ياسين، 2017)

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية، من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، ويضيف كذلك بأنها استراتيجية إدارية غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية في إطار إلكتروني حديث يُستغل في تحقيق أهداف المنظمات. (العاني، وجواد 2014)

وهي أيضاً منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر من خلال أتمتة الأعمال والأنشطة لأي منظمة بشكل كفو والاستعانة بالشبكة الإلكترونية وبما يساهم في أداء العمليات الإدارية كافة (الخشالي، 2015)

ويشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية حديثة تعمل على استيعاب شامل واستخدام واعي لكافة تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على اختلاف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (الحيث، 2015)

ويعتبرها كل من Berber & Milanović أنها الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء المنظمة ومما يساعد على تبسيط عملياتها الإدارية وتحسين التدفق المستمر للمعلومات داخل المنظمة. (Berber & Milanović, 2018)

ومن وجهة نظر Ghorabi, Rafiee & Rad تمثل الإدارة الإلكترونية عملية إدارية تعتمد على الاستفادة من الإمكانيات التي يقدمها الإنترنت وكافة شبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة موارد المنظمة جميعها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (Ghorabi, Rafiee & Rad, 2015)

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها وسيلة حديثة تُستخدم من أجل رفع مستوى الأداء وكفاءته باستخدام الأرشفة والمفكرات والأدلة الإلكترونية والرسائل الصوتية. (الشريف 2013)

كما ويشير كل من Jamali, Moshabaki, Aramoon & Alimohammadi إلى أن الإدارة الإلكترونية هي استثمار المنظمات لنظم المعلومات في إدارة البيانات



والمعلومات الخاصة بها والاحتفاظ بالسجلات إلكترونياً، بالإضافة إلى استخدام جميع الأدوات الإلكترونية للبقاء على تواصل مع كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها.

(Jamali, Moshabaki, Aramoon & Alimohammadi, 2013)

وهي كذلك "نهج إداري جديد تقوم على استيعاب واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف أساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير". (السلمي، 2012)

كما يعني مفهوم الإدارة الإلكترونية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية كافة (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعه عالية ودقه متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة أي بمعنى إدارة بلا أوراق. وهي الإدارة التي تقوم على استعمال الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (التخطيط إلكتروني، التنظيم إلكتروني، القيادة إلكترونية، الرقابة إلكترونية) (عليان، 2012).

كما تعرف بانها "مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا" (بوحوش، 2006)، كما تعرف بانها تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها. (عبد الجبار والعامري، 2003)، ويقصد بها كذلك تبادل للأعمال والمعلومات بين جميع الأطراف عن طريق استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر. (الفاضل، 2012).

ومنهم من قال أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال مكتب إلكتروني عن طريق استخدام واسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذه مسبقا. (السالمي، 2010)، وهي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطه التقنيات الرقمية الحديثة. (عامر، 2007).

وهي العملية الإدارية القائمة على إمكانيات متميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم، 2004).

وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، (ياسين، 2013).

وتشتمل على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصوره تحقق تكامل الرؤية و ثم أداء الأعمال. (الهوش، 2013)

بنظرة أخرى هي العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة (يونس، 2016)

كما يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على مجموعة من الجهود لاستيعاب واستخدام تكنولوجيا المعلومات في التخطيط والتوجيه لتقديم منتجات وخدمات يستفيد منها جميع العملاء بهدف تخفيف حدة المشكلات في الأداء التنظيمي، (الصبري، 2013).

كذلك تعرف بأنها: التعامل مع الموارد المعلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها. (الحسن، 2009)

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والاكسترنات والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في التمتع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية. (قدوري، 2010)

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى في بعض الأحيان "الإدارة الرقمية" أو "إدارة الأعمال الإلكترونية"، فظهورها جاء بعد التطور النوعي السريعة للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية بمعنى آخر، إن انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم

وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خالق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار إلى إدارة إلكترونية. (ياسين، 2017).

والإدارة الإلكترونية تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكترونية فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها ببسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان، فهي إذاً إدارة غير مسبقة، إدارة بلا أرق وبلا حدود وقتية، كما أنها إدارة بلا مباني وبلا هياكل تنظيمية تقليدية". (بن مرزوق، 2018)

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

#### 11- متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

لكل تطبيق مُستلزمات ومتطلبات أساسية لا بد وان يتم توفيرها لضمان النجاح وتحقيق الغاية المنشودة من هذا التطبيق، ويمكن القول هنا أن الإدارة الإلكترونية تتطلب أن تقوم المنظمات بتوفير جملة من المستلزمات تمتد من تأمين البنية التحتية المادية إلى توفير رأس المال البشري المناسب. (العاني وجواد 2014) ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي: (ياسين، 2017)

- المتطلبات الإدارية: ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام.

- المتطلبات التقنية: يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودفنها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها، وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتطلبات البشرية: العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي شركه، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلية يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار مواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

## 12- أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

البعد الأول: التوظيف الإلكتروني: تعتبر الاستراتيجية الأكثر أهمية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن بناء وتنفيذ هذه الاستراتيجية وكفاءة من يتم توظيفه من موارد بشرية يترتب عليه أداء باقي وظائف المنظمة ومن ثم جودة أداء المنظمة ككل. (الهييتي، 2016)

وتتعلق استراتيجية التوظيف بالحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية وتتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين (Dessler, 2014). فهي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (حمود والخرشة، 2015).

فيما يرى Armstrong & Taylor بأن استراتيجية التوظيف هي المسؤولة عن تسليح المنظمة بالكوادر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية بذات الوقت (Armstrong & Taylor, 2014).

ومن أجل أن ترتقي المنظمات بتأدية أعمالها كما هو مطلوب ومخطط له توافقاً مع مواكبة التطورات؛ كان لا بد وان تُدخل المنظمة الأنظمة الحديثة إلى بيئة عملها، فاتجهت

اغلب المنظمات اليوم إلى التحول إلى نظام التوظيف الإلكتروني؛ وذلك لما يقدمه هذا النظام من مميزات متعددة بعكس الطرق التقليدية التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد لكافة الأطراف سواءً موظفي دائرة الموارد البشرية أو المتقدمين للوظائف مما يكلف المنظمات هدر بالوقت وأموال طائلة (Zulqarnain, 2013).

لذلك يتبع المرشحون المحتملون للوظائف طريقتين للبحث عن وظائف من خلال المصادر الإلكترونية تتمثل الطريقة الأولى بموقع الشركة الإلكتروني، حيث يجد المرشح عرض العمل فيه. فيما تشكل بوابات وظائف الشركات الطريقة الثانية؛ حيث يتم نشر إعلانات الوظائف الشاغرة لدى الشركة (Masese & Uttam, 2018).

البعد الثاني: تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية: تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن المنظمة من الحكم على نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية ومدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية ومستوى تحقيقهم للأهداف التنظيمية (الجبالي، 2015).

- مفهوم تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية:

عرفه ديرري بأنه: "الحصول على دقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر، وفي المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (ديرري، 2011).

وتعرف بأنها: "تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة، وعما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها". وعرفها عامرعلى انها عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعملون فيها أولاً، وكذلك مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (عامر، 2012).

إن تقييم الأداء عملية مستمرة ويتم من خلالها قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة من خلال ربط المخرجات بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة

إلى تحقيقها، ويشير كذلك إلى أن عملية تقييم الأداء عملية خماسية الأبعاد تتضمن الاتفاق بين الإدارة والعاملين على معايير التقييم التي سيتم استخدامها، والقياس لمستوى الأداء بناء على المعايير المحددة، وتقديم التغذية العكسية عن مستوى الأداء (Armstrong & Taylor , 2014)

هناك فرق بين تقييم الأداء وتقويمه، فالأولى تسبق الثانية إلا أن العمليتين تهدفان إلى تحقيق الآتي: (عامر، 2012)

- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين.  
- معرفة معوقات العمل التي يمكن أن تحد من تحقيق الأهداف التنظيمية والمرتبطة بالأفراد.

- الكشف عن الموارد البشرية الكفؤة التي تستحق شغل الوظائف القيادية مستقبلاً.  
وتقييم الأداء الإلكتروني بأنه تقييم الإنتاج العملي والمعرفي للموظفين الحاليين والجدد، وذلك باستخدام طرق تواصل مواكبة للتطورات بما فيها شبكة الانترنت الداخلية التي تربط كافة أقسام المنظمة. (Dessler, 2014)

- مزايا تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية:  
باتت عملية جمع نماذج تقييم الأداء بالطريق التقليدية شحيحه، حيث أنه تم الاستعانة بحلول رقمية وبرمجيات خاصة من شأنها أن تقدم مزايا أفضل واشمل لنظام تقييم الأداء وهي: (الصيرفي، 2013).

- تعبئة نماذج تقييم الأداء من قبل الرؤوسين والجهات المختصة بإجراء التقييم وإرسالها جميعها إلكترونياً بالوقت والفترة المحددة.

- إنتاج وتقديم التقارير المتعلقة بتقييم الأداء بعد الانتهاء منها عن طريق الإنترنت لتضمينها في ملفات العاملين وقاعدة بيانات خاصة بهم، بالإضافة إلى أنها تتيح للجهات العليا بالرجوع إليها خلال السنة أو طوال فتره تواجد العامل في المنظمة .

- مراحل تقييم الأداء:

- التخطيط لعملية تقييم الأداء: . (عمر والميمي، 2016).

- التقييم الذاتي:

- إعداد سجلات الأداء

- التغذية الراجعة حول النتائج

البعد الثالث: نظام التعويضات الإلكتروني:

- مفهوم التعويضات الإلكترونية:

هي ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر رئيسي ومكافأة مالية منذ لحظة دخوله إلى الشركة إلى أن يصل إلى انتهاء علاقته بها وحصوله على راتب تقاعدي والذي يشكل نوع من أنواع المكافأة لخدمته لها خلال السنوات التي بذل جهده لخدمتها، وهي "جميع أنواع المقابل المادي، والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامه بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف شركته التي يعملون فيها". (Dessler, 2014).

بحيث يتم بناء استراتيجيات التعويضات بناء على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومدى حاجتها لاستقطاب موارد بشرية جديدة ذات كفاءة، وحرصها على ديمومة بقاء مواردها البشرية الحالية، وترتكز إدارة الموارد البشرية في المنظمة في بناء هذه الاستراتيجية على استراتيجية المنظمة العامة والاستراتيجية التنافسية (Armstrong & Taylor, 2014).

- أنواع التعويضات:

صنف (Dessler, 2014) التعويضات إلى نوعين (التعويضات المباشرة وغير

المباشرة):

- التعويضات المباشرة: وتقسم إلى التعويضات المالية وغير المالية (المنافع).

التعويضات المالية: وتمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها (الأجور والرواتب) مقابل الجهد المبذول، وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

التعويضات غير المالية: هي مجموعة المنافع Benefits التي تقدمها المنظمة للعاملين ومن الأمثلة عليها التأمين الصحي، الإجازات والسكن والنقل وغيرها (حمود والخرشة، 2015).

- التعويضات غير المباشرة:

وتشعب عند الفرد الحاجات المعنوية والاجتماعية، وتحقق لدية الرضا النفسي والمعنوي. كالمعاملة الحسنة والاحترام، السلامة والصحة المهنية في مكان العمل، وفرص النمو والتطور وكتب الشكر.

- أهداف نظام التعويضات
- تهدف المنظمات من خلال نظام التعويضات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تصب في المحصلة في مصلحة المنظمة أهمها: (الهيبي، 2016)
- جذب الموارد البشرية المؤهلة إلى المنظمة ، وتعتبر من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات من أجل المحافظة على مواردها البشرية وتقليل معدل دوران العمل.
- مبادئ نظام التعويضات: لتصل المنظمات الحديثة إلى أفضل ممارسات وإجراءات ضمن نظام عملها كان لا بد وان تضع عدة مبادئ أساسية لنظام التعويضات ليكون على مستوى عالي من التميز (Dessler, 2014). ومن أبرز هذه المبادئ:
- المساواة في أجور العاملين ورواتبهم والحوافز المقدمة لهم في حال تشابهت مستويات الإنجاز والعطاء التي تصب في خدمة المنظمة.
- الكفاية: تناسب النظام مع متطلبات الحياة الخاصة بموظفين الشركة ليتوافق مع استمرارهم بالعمل لديها.
- العدالة: أن يتصف النظام بالعدالة وان يوضع على أسس موضوعية تنطبق على جميع العاملين دون استثناء.
- أن تكون محفزة للعاملين على بذل الجهد والوقت لمصلحة المنظمة (حمود والخرشة، 2015).
- التحول إلى نظام التعويضات إلكتروني:
- أخذت المنظمات تتجه إلى تحويل كافة نشاطاتها وإجراءاتها المالية إلى العمل الإلكتروني، بعيداً عن السجلات الورقية التي تستغرق الكثير من الوقت لإعدادها ومساحات تخزين هائلة لحفظها، ومن بينها نظام التعويضات بحيث أصبح كل ما يخص العاملين في المنظمة من رواتب ومكافآت تتم إلكترونياً، بحيث يعتمد هذا النظام على صياغة برامج التعويضات وتنفيذها من خلال برامج خاصة تتضمن الاحتساب والخروج بالتقارير اللازمة وتقديم التغذية الراجعة والنتائج التي ترغب المنظمة والعاملين الحصول عليها بسرعة ودقة. ويعتبرها من الأنظمة التي تمكن المنظمات من أن ترفع قيمة التزام موظفيها بأعمالهم، وولائهم التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز سلوك المواطن لدى الكوادر البشرية العاملة لديها. (Armstrong & Taylor, 2014)



## البعد الرابع: التدريب الإلكتروني:

التدريب هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير اتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء، وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمهارات الإدارية، ومن ثم ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، والتدريب الإلكتروني هو عبارته عن طريقه للتدريب استعمال آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطها المتعددة من صوت وصوره ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. (الصيرفي، 2013)

- مفهوم التدريب الإلكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه: "العملية التي تتم فيها تهيئه بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنيات الحاسب الآلي وشبكات ووسائطه المعتمدة، والتي تمكن من بلوغ أهداف العملية التدريبية وذلك في أقصر وقت وأقل جهد وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان. (عبد المعطي وزراع، 2012)

التدريب الإلكتروني هو: "طريقه التدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكات معلومات وغيرها، بغرض استعمال التقنية بأنواعها المختلفة في إيصال المعلومة للمتدرب في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبدول، وبأعلى مستويات الجودة، وتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف العملية التدريبية من خلال التفاعل مع مصادرها، وذلك من دون التقيد بحدود المكان والزمان" (الطبيلي، 2013).

عرف المختار التدريب الإلكتروني على أنه: "إدارة العملية التدريبية وتنفيذها بين مجموعه متدربين عبر استخدام وسائل تقنية متمثلة في الإنترنت والبرمجيات المختلفة". (المختار 2016)

وعرف نجم التدريب الإلكتروني بأنه: "العملية التي تتم فيها تهيئه بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكات ووسائطه المتعددة والتي تمكن الكادر الوظيفي من بلوغ واحتياجات وأهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبدول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود الزمان والمكان". (نجم، 2004)

وعرفت الزنبقي التدريب الإلكتروني على أنه: "نوع من التدريب قائم على شبكه الحاسب الآلي وفيه تقوم شركه التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينه

لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يَتمكّن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تقليدي". (الزنبقي، 2011)

والتدريب الإلكتروني هو: "أسلوب تدريب حديث ومبتكر في نقل المعرفة ويناسب جميع المستويات التعليمية وقابل للتطور والحدثة ويلبي الاحتياجات التدريبية المتزايدة في عصرنا". (Rojko, Hercog, & Rozman, 2009)

والتدريب الإلكتروني هو: "عملية تكسب الموظفين المهارات والمعرفة والسلوك الكافي للعمل بكفاءة عن طريق استخدام بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات". (Arsovski, Stefanovic, & Arsovski, 2013).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التدريب الإلكتروني على أنه: مجموعة من الجهود الإدارية المخططة، وشركه، والمستمرة باستخدام الوسائل التكنولوجية للمعلومات والاتصالات الحديثة، وتهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية للفرد والجماعة من رفع كفاءه الفرد والجماعة للقيام بالأعمال على أكمل وجه، بما يحقق أهداف كلا من الفرد وشركه.

- التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني: (يحياوي، 2015)

وللانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني لابد من اتباع ثلاث خطوات أساسية:

- التخطيط لنظام التدريب: هذه الخطوة تعتبر مسؤولية العديد من الجهات الواجب توفر المختصين فيها، إذ يجب الاستعانة بأساتذة الجامعات في التخصصات المطلوبة وخبراء الإعلام الآلي بالموازاة مع توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، إذ يهدف أساسا إلى تقدير الاحتياجات من التدريب الإلكتروني وتحديد الهدف منه.

- تنفيذ التدريب: يُقصد به الكيفية التي يتم ترجمة السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط للتدريب ذلك من خلال إعداد فريق للتدريب الإلكتروني يتكون من بعض مديري إدارات التدريب، مصممي البرامج التدريبية، بالإضافة إلى مجموعه من الفنيين في مجالات تقنية المعلومات، البرمجة، الشبكات، وامن المعلومات الذين تتكامل جهودهم مع مدراء الأقسام والفنيين من خلال بيئة افتراضية تتيح نوعا من الحرية والمرونة في اختيار مكان التدريب وزمانه ما يتطلّب تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الإنترنت، الوسائط المتعددة،

وبرامج التدريب الإلكتروني المناسبة، مع ضرورة توفر رئيس لفريق التدريب ذو كفاءه وقدره عالية على تنفيذ هذا النظام، إضافة إلى حضور المؤتمرات التي تهتم بالتدريب الإلكتروني والدعم الفني المتمثل في الاتصال وتصميم وإعداد البرامج التدريبية.

- تقويم التدريب: تستند هذه العملية على العديد من الأسس التي يمكن إجراء التعديلات المناسبة لتطوير نظام التدريب الإلكتروني، ومن بينها تحديد أهداف عملية التدريب القريبة والبعيدة، شمول عملية التدريب واستمرارها، ترابط عناصر منظومة التدريب واتساقها، تكامل جهود التدريب السابقة واللاحقة، جودة العملية التدريبية. (يحياوي، 2015)

- أهمية التدريب الإلكتروني:

التدريب له أهمية كبيره جدا لأي منظمة أيا كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، أو مستواها، أو نوع المنتج الذي تقدمه، وتبرز أهمية التدريب الإلكتروني من خلال ما يلي (Tung, Huang, Keh & Wai, 2009):

- تقليل متطلبات التدريب الزائدة وغير الضرورية من خلال استعمال التعلم الإلكتروني.
- يوفر إرشادات معززه وتقنيات معالجه في أي مكان وفي أي وقت.
- بيئة التعلم الإلكتروني يجعل برامج المراسلة تفاعلية ويعزز فعالية البيئة التعليمية الشاملة

ويذكر بوهنك وماركوس أهمية التدريب الإلكتروني وهي: إتاحة التعلم كل درس لكل من يرغب بالتدريب الإلكتروني، تحرر من قيود الوقت بأخذ الدورة في أي وقت تناسب المتدرب، وحرية التعبير عن الأفكار، والوصول إلى المحتوى التدريب ي عبر الإنترنت. (Bouhnik and Marcus, 2013)

- أهمية التدريب الإلكتروني للمؤسسة (Bataineh, 2017).

- تخفيض تكلفة التنقل للمتدربين، وتكلفة ضياع وقت العاملين، وتكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية، وتخفيض تكلفة المكاتب، والمدربين.
- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء.

- أهمية التدريب الإلكتروني للمتدرب (الرجي وملكاوي، 2012)

- توفير وقت التنقل والسفر.

- سهولة وفعالية التواصل والتفاعل المباشر مع المدرب وبين المتدربين.
- إمكانية التدريب في أي مكان وزمان.
- التغلب على قضية الأعداد الكبيرة في الدورات التدريبية.

مما سبق يستنتج الباحث بان أهمية التدريب الإلكتروني تكمن في زياده القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تعزيز التعلم المستمر باستمرار، وتلبية احتياجات شركه بقوى عامله مدربه تدريبا جيدا، وإيماداد المتدرب الأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله في أي وقت وأي مكان، ومساعدته العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها، كما تسهم تقدم تكنولوجيا المعلومات بتقوية علاقه الموظفين بالآخرين سواء داخل شركه أو مع العملاء أو مع المدربين، مما يؤدي إلى زيادة في الاهتمام بالتدريب الإلكتروني.

### 13- الإبداع التكنولوجي؛

عندما نفكر في التكنولوجيا نفكر في التغيير المستقبلي الذي يمكن أن يحصل على المدى القريب، والتكنولوجيا في شركه تكون على ثالث مستويات، مستوى الفراد من ناحية مهاراتهم وقدراتهم، المستوى الوظيفي وتعتبر مجموعه العمليات التي تقود بالأداء إلى مرحله الجداريات الخالقة التي تعزز تكنولوجيا شركه، وعرفت التكنولوجيا بان لها جانبين في شركه الجانب المادي الملموس الذي يتكون من المعدات والمنتجات والمخططات والتقنيات والعمل والجانب المعلوماتي الذي يتكون من الدراية في الإدارة والتسويق ومراقبه الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة ( Wahab, Rose, R. C., & Osman 2012).

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة والتطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات، مما يتطلب نبذ الطرق والإجراءات القديمة والتوجه نحو استخدام الطرق الإبداعية (شواهين، 2011). ولا يتم ذلك إلا بتوفر الأفراد المبدعين وتوفير كافة المتطلبات التي تعزز من إبداعهم، وتحثهم على تقديم المزيد من الأفكار الخلاقة التي تعزز من تنافسية المنظمات التي يعملون بها، وتدعم استمرارهم وتطورهم الوظيفي بذات الوقت. ومن هنا أعتبر الإبداع أحد المكونات الأساسية لتقييم أداء العاملين في المنظمات المعاصرة ( Reaves, 2015).

نلاحظ أن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين: الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادةً ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وحتى فريد من نوعه، ويدور موضوعه حول المنفعة، وقد تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

يعرف السويديان الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعه العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة". (السويديان، و العدلوني، 2010)، أما مصطلح التكنولوجيا Technology فهو تعريب لكلمة وهي كلمة يونانية تتكون من مقطعين Techno التي تعني الفن، و Logos التي تعني علما. وعلية فان التكنولوجيا تربط ذهن الإنسان وابداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي وكل ذلك يكون من خلال معالجه هادفه لأحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا. (معروف، 2006)

تعرف التكنولوجيا بانها "مجموعه المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية أو المتوقعة". (Pierre Dusauge, 2007) & (Bernard Ramanantsoa &

وبمفهوم اشمل تجمع التكنولوجيا بين الجوانب المادية وغير المادية لتتضمن معارف ومعدات وأدوات وتقنيات وطرائق ومهارات وقواعد لتحويل المواد إلى منتجات أو خدمات، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة. (اللامي، 2007)

أولا: مفهوم الإبداع التكنولوجي

استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مره من قبل الاقتصادي Josef Schumpeter سنة (1939)، بقوله أن "الإبداع التكنولوجي هو ذاك التعبير الضروري" (Bernard, 2010)

وعرف الاقتصادي J. Morin الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال لتكنولوجيا موجودة، تتم في شروط جديدة، وتترجم بنتيجة صناعية"، كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغييرات التكنولوجية المهمة

للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع الإنتاج (أو استعماله في أساليب الإنتاج) إبداع الأساليب. (OCDE, 2005) وأشار له كل من Robbins & Judge بأنه عملية يستخدم فيها الفرد قدراته العقلية وأفكاره وما يحيط به من مؤثرات متعددة لإنتاج فكرة أو أسلوب عمل تخدم المنظمة التي يعمل بها. (Robbins & Judge, 2014)

و عرف Daft الإبداع بأنه مجموعة من الأفكار الجديدة التي قد تتجسد بسعة أو خدمة، أو طريقة من طرق الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وأشار كذلك إلى أن الإبداع يعتبر الخطوة السابقة للابتكار، حيث تبنى الابتكارات على الأفكار الإبداعية. (Daft, 2013)

ومن وجهة نظر الزعبي والمناعسة على أنه عملية عقلية تؤدي إلى إيصال العقل إلى حلول غير اعتيادية، وأشكال ومفاهيم فنية تتصف بالحدثة والتفرد. (الزعبي، والمناعسة، 2013)

وفي سنة 2009 عرفه Cases على أنه "إنتاج سلعه جديده باعتماد طريقه عمل جديده، وإدخال هيكله إنتاج جديده، وفتح سوق جديده، والحصول على مورد جديده". (Cases, 2009)

وهناك مفهوم آخر يركز على عنصر التكنولوجيا، حيث ينص على أن الإبداع التكنولوجي تطبيق لتوليفه التكنولوجيات التي تؤدي إلى تغييرات في المنتج، وفي أساليب الإنتاج أو التنظيم (Pascal, 2009).

وأيضاً يعرف على أنه: "إيجاد تطوير جديد أو تطوير على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمية للحصول على عائد اقتصادي". (عادل، 2006)

كما عرف الطويل و اسماعيل الإبداعات التكنولوجية بأنها تهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغيرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية؛ ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)؛ إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدأخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية. (الطويل واسماعيل، 2009)

وتم تعريف الإبداع التكنولوجي على انه الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة، من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية. (Thérin, 2006).

يعرف قريشي الإبداع التكنولوجي على انه "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليتها من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف). (قريشي، 2008)

يعرف Bernard الإبداع التكنولوجي بأنه "اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات (أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية". (Bernard, 2010)

في حين يشير كل من Robbins & Coulter بأن الإبداع ليس فقط القدرة على توليد الأفكار الجديدة، بل يتعدى ذلك إلى القدرة على الجمع بين الأفكار بطريقة استثنائية أو تكوين ارتباطات بين الأفكار. بحيث تشمل طرقاً فريدة للعمل أو حلولاً جديدة للمشكلات. ويؤكد على أن الإبداع في حد ذاته لا يكفي، بل يجب على الموارد البشرية المبدعة أن تكون قادرة على تحويل نتائج العملية الإبداعية إلى منتجات أو أساليب عمل مفيضة وهي ما يعرف بالابتكار. (Robbins & Coulter, 2012)

وفي ضوء التعريفات السابقة يُمكن تعريف الإبداع التكنولوجي على انه العملية التي تتعلق بكل ما هو جديد كتقديم منتج جديد أو تحسين منتج جديد أو إنشاء عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية.

#### ثانياً: أهمية الإبداع التكنولوجي

إن أفضل المؤسسات هي التي تملك القدرة على الإبداع وفقاً للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، كما أن إبداعية شركه أصبحت اليوم واحده من المعايير المتعددة التي تعتمد عليها لقياس وتقييم أداء المؤسسات لاسيما الصناعية منه. لذا يُوضح عبد الجبار والعامري أن الإبداع التكنولوجي يُعد من العوامل المهمة والرئيسية لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات. لذا سنبرز أهمية الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية:

(عبد الجبار، والعامري، 2003)

- تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.

- تحسين أداء الشركات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث إن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يُمكن أن يضع شركه المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزه التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادره على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق.

- يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها.

- تحسين صورة الشركة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائده في السوق). (Thérin, 2006)

ثالثاً: خصائص الإبداع التكنولوجي: يُمكن إبراز مجموعه من الخصائص التي يَتميز بها الإبداع التكنولوجي، أهمها:

- إن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، وهذه يعني أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يُمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً. (الخريشة، 2015)

- أن يكون الإبداع مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، أي إن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح. (قريشي، 2008)

رابعاً: تصنيف الإبداع التكنولوجي:

يُمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي في شركه الصناعية تبعاً لعدده معايير:

أولاً: طبيعة الإبداع التكنولوجي: يُمكن تصنيف الإبداع حسب طبيعته إلى: الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج.

- الإبداع التكنولوجي للمنتج:

هو تقديم منتج (سلعه أو خدمة) جديد أو تحسين كبير من حيث خصائصه، أو استعماله المقصود، غالباً ما ينظر إليه على أنه التعديل المستمر التكنولوجي للسلعة أو التحسين في شروط استعمالها، الهدف من ذلك هو عاده تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية الاحتياجات الجديدة. (OCDE, 2005)



يستند هذا النوع من الإبداع على البيئة الداخلية والخارجية، الداخلية متمثلة في أنشطة البحث والتطوير والتسويق أما الخارجية فتتمثل في مستخدمي السلع، المنافسين ومصادر الفرص الجديدة. (Rahmouni, 2011)

ويُمكن للإبداع التكنولوجي أن يأخذ شكلين:

- تقديم منتج جديد: هو المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته المقصودة تختلف عن هذه التي تنتجها الشركة سابقاً، يُمكن أن تنطوي هذه الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة.

- تحسين منتج جديد: هو منتج موجود تم ترقيته أو تحسينه بشكل كبير، حيث يُمكن تحسين منتج بسيط (تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف) من خلال استعمال مكونات أو مواد أفضل أداء، أو تحسين منتج معقد (الذي يتضمن الكثير من النظم الفرعية المتكاملة) بواسطة التغييرات الجزئية في واحد من نظم الإنتاج الفرعية. (OCDE, 2005)

- الإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج:

تتعلق أساساً بتقديم طريقه إنتاج جديد أو توزيع جديد أو تحسين كبير بالضبط، هذه الطرق تنطوي على تغييرات في أساليب تنظيم الإنتاج من أجل تخفيض التكاليف لوحدة الإنتاج أو التوزيع أو تحسين الجودة (خاصة تطوير المنتجات الجديدة التي تستطيع تلبية الحاجات الخاصة من حيث الإنتاج والتوزيع)، كما أنها تنطوي على تغييرات كبيرة في التقنيات والمواد والبرامج، وبهدف بشكل عام لتبسيط عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للشركة. (Lhomme, 2008).

عكس إبداع المنتج، إبداع عملية الإنتاج يستند أساساً على تطوير القدرات الموجهة للموردين (موردو والتجهيزات) وتنمية القدرات الداخلية التي تخص العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفتي الإنتاج والتسويق. (Rahmouni, 2011)

الإبداع التكنولوجي للعملية يُمكن أن يأخذ شكلين: (الطويل وإسماعيل، 2009)

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: الهدف من تصميم عملية جديدة هو تقديم منتج جديد، ما يتطلب تحديد متطلبات صنع هذا المنتج الجديد من تهيئته وإعداد التكنولوجيات الجديدة وتوفير المواد والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة.

- تحسين عملية موجودة: يهدف تحسين العملية إلى إنجاز مستوى عالي ومستمر للجودة في الأداء، وتشير إلى الأنشطة والممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل أداء الأسلوب بشكل أفضل عما كانت عليه لإنتاج منتج معين أو التحسين فيه.

خامسا: درجة الإبداع التكنولوجي:

يُمكن تصنيف الإبداع حسب درجته إلى: (Rahmouni, 2011)

- الإبداع التكنولوجي الجذري: لا يحدث في كثير من الأحيان، يتعلق بتقديم تكنولوجيات جديدة عامة التي تؤثر على تنظيم العمل والإنتاجية في العديد من الأنشطة (من وجهة نظر الشركة وليس السوق)، على الرغم من أن هذا التغيير أكثر كلفه وخطورة إلا أنه من الممكن أن يلعب دور استراتيجي على المدى الطويل.

- الإبداع الجذري لا يتعلق بالطلب المعروف أو المتفق عليه في السوق، لكنه يقوم بخلق طلب جديد غير معلن (مجرب) سابقا في السوق والذي ينطوي على هيكل جديد في السوق أو ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد.

من وجهة نظر Schumpeter (1942) "الإبداع التكنولوجي الجذري عبارة عن مصدر من التدمير الخلاق الذي يحدث ثورة داخل الهيكل الاقتصادي وهذا من خلال تدمير العناصر القديمة وخلق عناصر جديدة".

كما يعتبر الأصل في توجيه الصناعة في مسار تكنولوجي جديد باعتماده على المعرفة التقنية (الإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج) ويتسع جذريا إلى مجموعة من السلع والخدمات (الإبداع في المنتج)، كما يتطلب من الشركة أن تعطي وزن أكبر لأنشطة الاستكشاف رغم خطورتها الكبيرة.

- الإبداع التكنولوجي التدريجي:

هو التغيير التدريجي الذي يحسن التكنولوجيا من أجل التكيف مع خاصية القطاع أو السوق التي تعتمد عليها، يتعلق الأمر بتقديم الشركة تحسينات في المنتجات الحالية الموجودة في السوق، أو تقديم في شركه تجهيزات أو مكونات مبتكرة لم تستعمل من قبل.

هذه الإبداعات غالبا ما تطبقها الشركات التي تستعمل عدد قليل من براءات الاختراع والتراخيص الخارجية (هذه الشركات لا تقوم بعملية البحث داخل الشركة) ومع ذلك لهم دور مهم في القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب الإنتاج مما يزيد من

القدرة التنافسية للشركة، كما تسمح لهم بدعم اليقظة على أعمالها واستغلال الفرص الجديدة التي تنشأ في السوق.

سادسا: مصادر الإبداع التكنولوجي:

تعتمد إمكانات أي مؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل، منها اليقظة التكنولوجية، وتتمثل في مراقبه الأنظمة لإحيطها والبحث باستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، ويُمكن لها اتخاذ قرارات جيدة، هذه المعلومات تمثل أحد مصادر خطوات الإبداع التكنولوجي. ومن مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع التكنولوجي تقليديا البحث والتطوير، واقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج، والتعاون مع منظمات أخرى، ومنظمات بحث تقوم بنشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف. (Patris, Valenduc, Warrant, 2008)

البحث والتطوير يتضمن جميع أعمال الإنشاء الهيكلية بهدف توسيع المعارف واستعمالاتها، وبغية تطوير تطبيقات جديدة، حسب الجرد الدائم للإمكانات العلمية البلجيكية والمعد بتاريخ 14/6/1994 تبين أن "البحث يتضمن نشاطات الإنشاء المعدة بهدف تعظيم المعارف العلمية والفهم العلمي، والتطوير يتضمن أيضاً أعمال الخلق المعدة دوريا (مهيكلية) بهدف استغلال نتائج البحث لإنتاج مواد أو/ومنتجات جديدة أو محسنة بقوه، نفس الشيء لتطوير تطبيقات أساليب أو أنظمة جديدة أو محسنة بقوه، المعايير الأساسية تسمح بتمييز البحث والتطوير عن النشاطات الأخرى المرتبطة بزياده مخزون المعارف وحضور عنصر الجودة، والإرادة. (Bars, 2001)

سابعا: عوائق الإبداع التكنولوجي:

- على المستوى الاقتصادي: من أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية أو مراكز البحث، هو عدم وجود الدعم المؤسسي للإبداع التكنولوجي والمتمثل في ضعف ومحدودية الموارد المالية خاصة بالنسبة للأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من المخاطر وعدم اليقين، حيث ضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية.

كما يعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق من العوائق التي تقف في وجه الإبداع

التكنولوجي، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الخاصة باستعمال التجهيزات في الإنتاج أو البحث، كما إن هناك عوائق في هيكل السوق وحواجز الدخول (Landry, Amara & Nabil 2005).

- على المستوى الاجتماعي: أهم عائق على المستوى الاجتماعي هو اتصال سيئ بين أقطاب (شركة) إدارة، مساهمون، عمال، نقابة (، بحيث لا تتكاتف جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكره جديده في الإنتاج، لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيضاً في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل شركه.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إدارات شركه للقيام بهذه المهمة واحتضانها عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في شركه، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفه عامة في نوعية عقود العمل التي تطلقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حاله وقوع أزمات للمؤسسة أو في حاله تحقيقها الأرباح الكثيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد اهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإدارات خاصه على القيام بالابتكار والقيام بعملية البحث من أجل الإبداع التكنولوجي. (عميمر، 2018)

- على المستوى الفني: يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيره تنطوي على عدّه مخاطر، سواء على المستوى التجاري والمالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر لاسيما التقنية منها تعتبر أحد العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عامله تقنية مؤهله، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف لصالح الإبداع التكنولوجي عليها، إضافة إلى توافر تكوين ملائم. (Cases, 2009)

## 14- استدامة الموارد البشرية

أولاً: مقدمة عن استدامة الموارد البشرية

واجه العالم منذ أواخر القرن الماضي العديد من التحديات المختلفة التي جعلت العالم يبحث عن فكر إداري وتنموي جديد يساعده على مواجهه هذه التحديات والخروج من هذه المصاعب، وبخاصه عالمنا النامي ومن هذه التحديات: تحديات التنمية، مع مرور الوقت ظهرت كوارث بيئية واجتماعية واقتصادية وتفاقت حروب وصراعات في بعض الدول النامية، نتج عنه توقف عجله النمو في مجال التعليم والصحة والثقافة وغيرها من مجالات الحياة الحضريّة. ما تطلب من القائمين على التخطيط التوجه إلى عمليات تنمية

جديده ومستمرة لا تتوقف مع توقف بعض المجالات لينعم الإنسان بحياة كريمة وهائلة. فاتجهت هذه القيادات الإدارية إلى جذب المنظمات إلى أساليب إدارية حديثه توفر هذه الطلبات التي تجعل اهتمامها الإنسان وكرامته فظهرت التنمية المستمرة أو الاستدامة. إن مفهوم الاستدامة (Sustainable) لا ينحصر في علاقه التنمية بالبيئة الطبيعية فحسب، بل انه يتعدى ذلك إلى علاقه التنمية بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (راشد، 2005)

وتعد استدامة الموارد البشرية استراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى تمكين العناصر البشرية وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات، وذلك لجعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتهم المعرفية والفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها، أي وضع العقل الكامن للمنظمات قيد العمل وتحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين إلى راس مال، إذ انه من المهم تفعيل ما يتم تعلمه حتى يتم العمل بشكل أفضل وأسرع مستقبلا. Tabatabaei, Omran, (Hashemi & Sedaghat, 2017).

ثانياً: مفهوم استدامة الموارد البشرية

التنمية البشرية المستدامة هي توسيع الخيارات المتاحة لجميع الناس في المجتمع. أي أن تتركز عملية التنمية على الرجال والنساء وبخاصة الفقراء والفتات الضعيفة. كما انه يعني " حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة والنظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1996). وذلك يجعل الهدف المحوري للتنمية يتمثل في خلق بيئة تمكينية يمكن أن يتمتع فيها الجميع بحياة طويلة وصحية ومبدعه. (جميل، 2017)

والنمو الاقتصادي ليس غاية في حد ذاته - بل إنه وسيلة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. وقد أوضح تقرير التنمية البشرية لعام 1996 أن النمو الاقتصادي لا يؤدي بصوره إليه إلى التنمية البشرية المستدامة والقضاء على الفقر. 'ذ نجد على سبيل المثال، إن البلدان التي تحتل موقعا متقدما من حيث نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي كثيرا ما يتراجع ترتيبها عند تصنيفها حسب دليل التنمية البشرية. وهناك علاوة على ذلك، تباينات ملحوظة داخل البلدان - الغنية والفقيرة على حد سواء - وهي

التباينات التي تبدو اشد وضوحا عند تقييم التنمية البشرية للشعوب الأصلية والأقليات العرقية بصوره منفصلة.

وبدأت هذه الدعوة بعدما لوحظ بان عملية التنمية الاقتصادية وفي اغلب مراحلها تعمل على تدمير البيئة وتلويثها وتستهلك المواد الناضبة، وان الفقراء هم الذين يعانون من ذلك بشكل كبير من خلال التلوث والمستوى الصحي المتدني ومياه الشرب الملوثة وغياب أو قلة الخدمات الأخرى الأساسية وذلك بسبب التصنيع والتحضر. فالبيئة الملوثة لا تهدد حياة الناس الفقراء فحسب بل وأطفالهم كذلك. ولهذا فان مواجهه حاجات الفقراء في الجيل الحالي ضرورية من أجل الحفاظ على حاجات الجيل القادم. (القريشي، 2007) لذا يُمكن تعريفها بانها: عملية يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجيهات الاستثمار ومناحي التنمية التكنولوجية وتغير المؤسسات على نحو يُعزز كلا من إمكانيات الحاضر والمستقبل للوفاء بحاجات الإنسان وتطلعاته. كما تعرف أيضا بانها التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية والتي يُمكن أن تحدث من خلال استراتيجيات تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها لذلك التوازن الذي يُمكن أن يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي والبيئي والذي يهدف إلى رفع معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي. (الرحماني، 2014)

ثالثا: جوانب استدامة الموارد البشرية:

تعد مقاييس التنمية البشرية المستدامة ومؤشراتها بمثابة انعكاس للمفاهيم المستخدمة في كل مراحل الفكر التنموي فكلما تطور المفهوم تطورت معه المقاييس لكي تعبر عنه بدقة. فعندما كان الهاجس التنموي يدور حول قياس مستوى الفقر كانت المقاييس تعكس الفقر البشري بأبعاده المختلفة (الفقر الفسلجي والفقر المعرفي والصحي... الخ) وهكذا وصولا نحو استخدام مفهوم التنمية البشرية المستدامة الذي تم تطوير مقاييسه ومؤشراته بما ينسجم وروح هذا المفهوم.

إن المفهوم الأول في دليل التنمية البشرية المستدامة هو مفهوم البعد البشري والذي عبر عن نفسه في أكثر من مقياس. وأبرز هذه المقاييس هو دليل التنمية البشرية الذي يتشكل من ثلاثة مؤشرات هي: (المرياتي، 2015)

- طول العمر مقاسا بالعمر المتوقع عند الولادة.

- التحصيل العلمي مقاسا بمؤشرات فرعية هي:  
 - مستوى المعيشة مقاسا بنصيب الفرد الحقيقي من الناتج المحلي الإجمالي بالدولارات الأميركية محسوبا طبقا لمبدأ تعادل القوة الشرائية.  
 أما المقاييس الأخرى المرتبطة بالجانب البشري في المؤشر فهي: دليل التنمية المرتبط بالجنس؛ وهو مؤشر يشبه دليل التنمية البشرية من حيث المؤشرات الفرعية التي تشكل منها، إلا أنه ينصرف إلى دراسة أوضاع المرأة في هذه المؤشرات ويعكس هذا الدليل - فضلا عن البعد البشري - مدى المشاركة في المجتمع أو مظهرها من مظاهر هذه المشاركة.

رابعا: قياس استدامة الموارد البشرية

يتمحور الهدف الرئيسي لمؤشرات الاستدامة حول إعلام عملية صنع السياسات العامة كجزء من عملية حكم الاستدامة. يُمكن أن توفر مؤشرات الاستدامة معلومات عن أي جانب من جوانب التفاعل بين البيئة والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية. تتعامل مجموعات بناء المؤشرات الاستراتيجية بشكل عام مع بضعة أسئلة بسيطة: ما الذي يحدث؟ (المؤشرات الوصفية)، وهل هي مهمه وهل سنحقق الأهداف؟ (مؤشرات الأداء)، وهل نحن نتحسن؟ (مؤشرات الكفاءة)، وهل تعمل التدابير؟ (مؤشرات فعالية السياسة)، وهل نحن أفضل حالا بشكل عام؟ (مؤشرات الرفاه الكلي). يستخدم أحد الأطر العامة الشائعة التي تستخدمها الوكالة البيئية الأوروبية تعديلا طفيفا لنظام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يقسم هذا الأثر البيئي إلى خمس مراحل. تعمل التطورات الاجتماعية والاقتصادية (الاستهلاك والإنتاج) على دفع أو بدء الضغوط البيئية والتي بدورها تنتج تغييرا في حالة البيئة مما يؤدي تأثيرات ذات أنواع مختلفة. يُمكن تقديم الاستجابات المجتمعية (السياسات الموجهة من خلال مؤشرات الاستدامة) في أي مرحلة من سلسله الأحداث هذه (Boulanger, 2011).

## 15- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية في الأردن والبالغ عددها (24) شركة حيث يعمل في أقسام الموارد البشرية (195) موظفاً. (الاتحاد الأردني لشركات التأمين الأردنية) [www.joif.org](http://www.joif.org)

## 16- عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة جميع العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات التأمين والبالغ عددهم (195) موظفاً ، حيث تم توزيع الاستبانات على كافة العاملين وتم استرجاع (175) استبانة منها وكانت جميعها صالحة للتحليل.

## 17- ثبات أداة الدراسة

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حسب ما هو موضح في الجدول (1)، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	التوظيف الإلكتروني	0.632
2	التدريب الإلكتروني	0.628
3	تقييم أداء الموارد البشرية	0.680
4	التعويضات الإلكترونية	0.617
	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.789
5	تحسين الخدمات القائمة	0.619
6	تقديم خدمات جديد	0.603
7	تطوير العمليات الخدمية القائمة	0.601
	الإبداع التكنولوجي	0.704
8	استدامة الموارد البشرية	0.634
	جميع الفقرات	0.826

ونلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.601-0.680)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على أن هناك اتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. (Sekaran, 2010)

## 18- اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني - تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية) في الإبداع



التكنولوجي بأبعاده (تحسين الخدمات القائمة - تقديم خدمات جديدة - تطوير العمليات الخدمية) في شركات التأمين الأردنية. ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) نتائج اختبار أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة على

الإبداع التكنولوجي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary*			المتغير التابع		
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	Sig F	F الحسوبة	Adjusted R Square		R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.00	4.120	0.041	0.170	التوظيف الإلكتروني	0.00	30.678	0.406	0.419	0.647	الإبداع التكنولوجي
0.00	3.773	0.040	0.150	التدريب الإلكتروني						
0.21	1.240	0.036	0.045	تقييم أداء الموارد البشرية						
0.00	4.660	0.049	0.227	التعويضات الإلكترونية						
0.00	7.213	0.182	1.310	ثابت الانحدار						

❖ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (2) إن معامل الارتباط ( $R = 0.647$ ) حيث يشير إلى أن العلاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما إن أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (30.678)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو اقل من 0.05. ومن جهة أخرى، فقد استطاع (استدامة الموارد البشرية) تفسير (41.9%) من التباين في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.308$ ).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- إن قيمة B للمتغير (التوظيف الإلكتروني) والتي بلغت (0.170) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (4.120) وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ).
- أظهرت قيمة B للمتغير (التدريب الإلكتروني) والتي بلغت (0.150) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (3.773)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ).

- أظهرت قيمة B للمتغير (تقييم أداء الموارد البشرية) والتي بلغت (0.045) عدم وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (1.240)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.217).

- أظهرت قيمة B للمتغير (التعويضات الإلكترونية) والتي بلغت (0.227) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (4.660)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها) التوظيف الإلكتروني- التدريب الإلكتروني - تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية) في الإبداع التكنولوجي بأبعاده (تحسين الخدمات القائمة - تقديم خدمات جديدة - تطوير العمليات الخدمية) في شركات التأمين الأردنية".

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية.

جدول (3) نتائج اختبار أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على استدامة الموارد

البشرية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t* مستوى الدلالة	T الحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير	Sig F* مستوى الدلالة	F الحسوبة	Adjusted R Square	r <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	1.659	0.086	0.143	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.00	2.753	.0010	0.016	0.125	استدامة الموارد البشرية

❖ يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (3) إن معامل الارتباط ( $R=0.125$ ) حيث يشير إلى العلاقة موجبه بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، كما إن أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية) على المتغير الوسيط (استدامة الموارد البشرية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F الحسوبة هي (2.753)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو

اقل من 0.05. ومن جهة أخرى، فقد استطاع (الأدارة الالكترونية للموارد البشرية) تفسير (01.6%) من التباين في استدامة الموارد البشرية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.016$ ).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B للمتغير (الأدارة الالكترونية للموارد البشرية) والتي بلغت (0.143) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (1.659)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأدارة الاللكترونية للموارد البشرية في استدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية".  
 H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة الموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي البشرية في شركات التأمين الأردنية.  
 ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) \*نتائج اختبار أثر استدامة الموارد البشرية على الإبداع التكنولوجي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary*			المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	المتغير	Sig F	F المحسوبة	Adjusted R Square	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	5.279	0.045	0.240	استدامة الموارد البشرية	0.000	27.870	0.134	0.139	0.372	الإبداع التكنولوجي

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (4) إن معامل الارتباط ( $R=0.372$ ) حيث يشير إلى العلاقة موجبه بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما إن أثر المتغير المستقل (استدامة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الإبداع التكنولوجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (27.870)، وبمستوى دلالة ( $Sig=0.000$ ) وهو اقل من 0.05. ومن جهة أخرى، فقد استطاع (الإبداع التكنولوجي) تفسير (13.9%) من التباين في تنوع القوى العاملة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.139$ ).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B للمتغير (استدامة الموارد البشرية) والتي بلغت (0.240) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (5.279)، وبمستوى دلالة (0.000=Sig).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية العدمية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة الموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية".

وقد تبين أن هناك علاقة إيجابية بين استدامة الموارد البشرية والإبداع التكنولوجي وان الأثر معنوي بينهما، حيث أن شركات التأمين تمتلك موارد بشرية لديها المقدرة على التكيف لمتطلبات التغيير في بيئة العمل، وان شركات التأمين الأردنية تقوم بتوفير قاعده معلومات إلكترونية تساعد في عملية اتخاذ القرار المختلفة.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية، في شركات التأمين الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والمتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لتغيرات الدراسة.

وقد هدفت هذه الفرضية الرئيسية لتحديد الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإبداع التكنولوجي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي مع استدامة الموارد البشرية

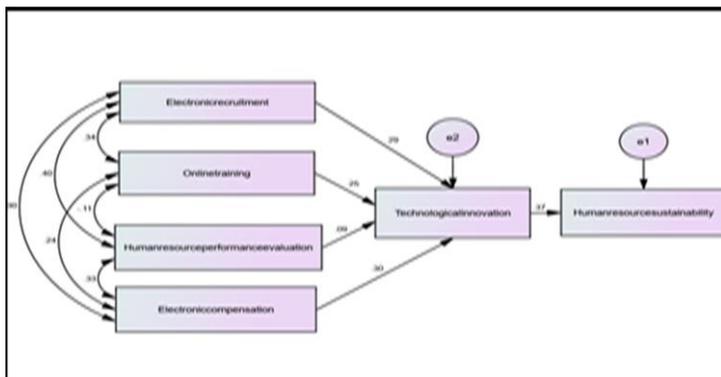
كمتغير وسيط

ملانمة النموذج Model Fit						
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	درجه الحرية df	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
مستوى الدلالة	الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر المواءمة المقارن	مؤشر الملائمة			
0.000	0.075	0.866	0.938	8	38.575	الإبداع التكنولوجي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (5) أن قيمة ( $\chi^2 = 38.575$ ) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهي اقل من 0.05، كما إن قيمة كاي تربيع بعد قسمتها على درجه الحرية تساوي (4.822) وهي اقل من العدد 5 مما يدل على قبول النموذج، كما إن مؤشر ملاءمة الجودة ( $\text{GFI} = 0.938$ ) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ انه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فان مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 0.866$ ) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $\text{RAMSEA} = 0.075$ ) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقه النموذج.

جدول (6) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة H04

Estimates المعاملات					المسار
التأثير غير المباشر			التأثير المباشر		
مستوى الدلالة Sig			معامل التأثير غير المباشر	مستوى الدلالة Sig	النسبة المئوية لدرجة الحرية C.R
0.021			0.303	0.000	4.168
0.013			0.252	0.000	3.817
0.093			0.086	0.210	1.254
0.011			0.291	0.000	4.715
0.000			5.294	0.579	0.227



يظهر الجدول (6) إن الأثر المباشر لبعدها (التوظيف الإلكتروني) على الإبداع التكنولوجي قد بلغ (0.170) وهو أثر معنوي، كما بلغ الأثر المباشر المعنوي لبعدها (التدريب الإلكتروني) على الإبداع التكنولوجي (0.150)، في حين بلغ الأثر المباشر لبعدها (تقييم أداء الموارد البشرية) على الإبداع التكنولوجي (0.045) وهو أثر غير معنوي. كما بلغ الأثر المباشر المعنوي لبعدها (التعويضات الإلكترونية) على الإبداع التكنولوجي (0.227). ومن جهة أخرى، فقد بلغ الأثر المباشر للإبداع التكنولوجي على استدامة الموارد البشرية (0.579)، وهو أثر معنوي، مما يشير إلى إن الإبداع التكنولوجي يؤثر في استدامة الموارد البشرية.

كما بين الجدول (6) إن الأثر غير المباشر لبعدها (التوظيف الإلكتروني) على الإبداع التكنولوجي قد بلغ (0.303) وهو أثر معنوي، كما بلغ الأثر غير المباشر المعنوي لبعدها (التدريب الإلكتروني) على الإبداع التكنولوجي (0.252)، في حين بلغ الأثر غير المباشر وغير المعنوي لبعدها (تقييم أداء الموارد البشرية) على الإبداع التكنولوجي (0.086). كما بلغ الأثر غير المباشر المعنوي لبعدها (التعويضات الإلكترونية) على الإبداع التكنولوجي (0.291).

ولأن الأثر المباشر وغير المباشر لكل من الأبعاد (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) كان أثراً معنوي، فإن استدامة الموارد البشرية تعتبر وسيطاً جزئياً Partial Mediation، وهذا يؤكد وجود دور لاستدامة الموارد البشرية كمتغير وسيط في أثر أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الإبداع التكنولوجي عند دراسة أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجتمعة.

وبناء على ذلك يمكن القول بوجود أثر غير مباشر لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجتمعة في الإبداع التكنولوجي مع وجود استدامة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً لدى شركات التأمين الأردنية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة، وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية، في شركات التأمين الأردنية".

## 19- النتائج

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) الإبداع التكنولوجي بأبعادها (تحسين الخدمات القائمة، تقديم خدمات جديدة، تطوير العمليات الخدمية) مجتمعه في شركات التأمين الأردنية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية)، في حين لم يظهر عند (تقييم أداء الموارد البشرية)، وهذا لا ينفي أهمية هذه الأبعاد في الإبداع التكنولوجي،
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية واستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استدامة الموارد البشرية والإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية. وأظهرت نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثالثة أن هناك علاقة بين استدامة الموارد البشرية وبين أبعاد الإبداع التكنولوجي منفردة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استدامة الموارد البشرية وبين أبعاد الإبداع التكنولوجي منفردة. وبناء عليه، نقبل الفرضيات البديلة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة الموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي في شركات التأمين الأردنية".
- أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وجود الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في العلاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإبداع التكنولوجي. وقد تبين أن الدور الوسيط الجزئي قد ظهر عند كل من (التوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية). وهذا يدل على دور هذه الأبعاد الثلاثة في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وبناء عليه، نقبل الفرضيات البديلة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية، في شركات التأمين الأردنية".

## 20- التوصيات

1. زيادة مستوى اهتمام إدارة شركات التأمين الأردنية في تقليل الإعداد غير المؤهلة من الأفراد المتقدمين للعمل بالإدارة عن طريق وجود نظام معلومات للموارد البشرية، بحيث يتم تحديد الشروط والأوراق المطلوبة إلكترونياً وذلك بشكل دقيق وميسر.
2. التركيز على شركات التأمين الأردنية على إجراء برامج تدريب إلكترونية باستخدام وسائل متعددة مثل بث فيديو وعمل محاضرات وغيرها، مع توفير شركات التأمين قاعات تدريبية لإجراء الدورات التدريبية للموظفين عن بُعد في مواقع خارج الشركة.
3. إيجاد نظام معلومات الموارد البشرية يستطيع أي موظف من خلاله مقارنة أدائه السابق بالأداء الحالي. وتزويد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بنظام تكون من خلاله قدره على تزويد المديرين بالمعلومات الكافية لتقييم أداء العاملين.
4. العمل على توفير نظام إلكتروني لسلم الرواتب للعاملين في شركات التأمين الأردنية بحيث يستطيع الموظف من خلاله معرفة أجره مقابل الساعات الإضافية.
5. على إدارة شركات التأمين الأردنية توفير كافة البيانات والمعلومات إلكترونية والتي تساعد الموظفين في تحسين أدائهم. وان تعطي الإدارة مكافآت مالية على التحسينات التي يدخلها العاملون في أداء أعمالهم.
6. التركيز بشكل أكبر من قبل إدارة شركات التأمين الأردنية على أن تتصف خدمات الشركة بالجودة العالية والتجديد المستمر.
7. العمل على زياده تخصيص وانفاق مبالغ اكبر لتطوير الخدمات المختلفة. وتجديد التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق إبداع في تقديم المنتجات.
8. أن تتبنى إدارة شركات التأمين الأردنية سياسة في أن يغير الأفراد العاملين في الشركة عادات العمل استجابة لمتطلبات التغيير في البيئة التنافسية. وان تقوم إدارة الشركات باستقطاب الأفراد ذوي الموهبة متعددي المهارات للعمل فيها.



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إطميزي، جميل (2014). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي لتكنولوجيا المعلومات، جامعة فلسطين، فلسطين.

بن مرزوق، عنترة وآخرون (2018)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان، مركز الكتاب العربي، الأردن.

بوحوش، عمار (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت.

الجبالي، حمزة (2015): تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار مجلة ناشرون وموزعون، العراق.

الجرجري، احمد حسين، (2018). إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف الأهلية في محافظة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 1، العدد 41.

جميل، عبد الكريم احمد، (2017) التنمية البشرية الحديثة، ط1. الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان

الحسن، حسين بن محمد (2009)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات.

حمود خضير كاظم، الخرشه ياسين كاسب (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الحيث، احمد فتحي (2015). "مبادئ الإدارة الإلكترونية". دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.

الخريشة، هبه نمر مصطفى (2015) التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على

- الصناعية المساهمة العامة الأردنية العامل في قطاع الصناعات الهندسية والانتشائية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية.
- الخشالي، شاكّر (2015). موضوعات إدارية معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمّان.
- ديري، محمد زاهد (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمّان.
- راشد، احمد يحيى راشد (2005)، العولمة والتنمية المستدامة، دبي إلى أين؟ جامعه القاهرة.
- الرجي، منصور، وملكاوي، نازم (2012). دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 33، العدد (1)، ص ص: 283-305.
- الرحماني، هاجر بوزيان (2014) التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التّيسير، جامعه محمد خيضر.
- زايد، مراد وعلي، حسين (2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية (10)، 260-237.
- الزعبى، جلال والمناعسة، أسامة (2013). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمّان.
- الزنبقي، حنان (2011). التّدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمّان.
- السالمي، علاء عبد الرازق (2010)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع. عمّان
- السلمي، على (2012) خواطر في إدارة المعاصرة، دار غركب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 323
- السويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد أكرم، (2010) مبادئ الإبداع، ط 2، شركه الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
- شواهين، سليمان (2011). الإبداع. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. عمّان.
- الصيرفي، محمد، (2013) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- طاهر، نصار، فلاق، محمد، (2018). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات

- الكهرومنزلية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - جامعة لونيبي على البلدة، مختبر التنمية البشرية الاقتصادية، العدد 20، ص306-319.
- الطبيلي، طارق (2013). أساليب توظيف التّدريب الإلكتروني في المناطق النائية، مجله التعليم الإلكتروني.
- الطويل، أكرم احمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، (2009) العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعه العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- عادل، غالم عبد الله، بوماجن (2006) أثار العولمة والإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني حول التطورات التكنولوجية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية علوم التسيير، جامعه جيجل.
- عاشور، اسماء شاكر، عبيس، حسنين علي، هنون، وائل عباس، (2019). أثر استخدام تكنولوجيا على أداء الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في العراق جامعة بابل أنموذجا"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد، ص1-9.
- عامر، طارق عبد الرؤوف، (2007) الإدارة الإلكترونية، ط1. دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.
- العامري، صالح مهدي محسن (2004) الإبداع التكنولوجي: دراسة مرجعية. منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، مجلة منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، المجلد 25/ العدد 96
- العاني، مزهر وجواد، شوقي (2014). الإدارة الإلكترونية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- عبد الجبار، لؤي مهدي، العامري، صالح مهدي، (2003) تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعه الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعه الجزائر، فندق الاوراسي، الجزائر.

- عبد الرؤوف، حجاج (2015) دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعه قاصدي مرباح ورقله.
- عبد المطلب، محمد اسعد (2018)، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي، كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر.
- عبد المعطي، احمد حسين، زراع، احمد، (2012) التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية"، ادله الدولية للأبحاث التربوية (جامعة الإمارات العربية المتحدة)، العدد 31، ص293.
- عليان، ربيحي مصطفى، (2012) البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عمر، إسراء. والميمي، علا (2016)، دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، ديوان الموظفين العام- الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، فلسطين.
- عميمر، فضيلة، (2018). أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات التنافسية للمؤسسات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- الفاضل، مها وليد على (2012)، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجله رسالة المكتبة، المجلد السابع والأربعون- العدد الثاني، الأردن.
- قدوري، سحر (2010) الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجله المنصورة، الجامعة المستنصرية، العدد14، الجزء الأول
- قريشي، محمد، (2008) الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجله البحوث والدراسات، عدد6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه بسكرة، الجزائر.
- اللامي، غسان قاسم، (2007) إدارة التكنولوجيا- مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علميه، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المختار، عبد الله (2016). برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، جامعه أم درمان الإسلامية، السودان.

المرياتي، كامل (2015) الفكر التنموي ومقاييس التنمية البشرية، مؤسسة مدارك لدراسة آليات الرقي الفكري، شبكه المعلومات الدولية (الإنترنت) على الموقع:

[www.madarik.net/mag2/10.htm](http://www.madarik.net/mag2/10.htm)

المعاني، احمد وعريقات، احمد، والصالح، أسماء وناصر، جرادات ودره، عبدالباري (2016). قضايا إدارية معاصرة. (ط.2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

معروف، هوشيار (2006)، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2014) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها.

نجم، عبود، (2004) الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية. الهوش، أبو بكر محمود، (2013) الحكومة الإلكترونية، مجموعه النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر.

الهيتمي، خالد (2016). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (ط.3). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

ياسين، سعد غالب (2017)، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

يحيياوي، نعيمة (2015)، أحلام عنصر، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي: التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، جامعه باقنه 1 (الجزائر)، ص357.

يونس، مجدي (2016) التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مؤتمر تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي رؤى ومشروعات، نصر، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Dmour, H., & Shannak, O. (2012). Determinants of the implementation level of Electronic Human Resources Management (E-HRM) in Jordanian shareholding companies. European Scientific Journal, ESJ, 8(17) 204-235

Armstrong, M., & Taylor, S., (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Ed

- Arsovski, Z., Stefanovic, M., & Arsovski, S. (2013). Effectiveness of e training. *Int. J. Qual. Res*, 1(4). PP: 339-346.
- Bars, Anne Le (2001). *Innovation sans recherche-les compétences pour innover dans les PME de l'agro alimentaires*, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendes, France, P:51.
- Bataineh, K. (2017). The impact of electronic management on the employees' performance field: study on the public organizations in jerash governorate. *Journal of Management and Strategy*. Vol. 8, PP. 86-100.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management. A new concept for digital age *Strategic Management*. Vol. 23, No (2), PP. 22-32.
- Bernard, Randall Marck et Yang, (2010) *Les déterminants économiques de l'innovation*, Ottawa, Industrie Canada, document hors-série n25, p01
- Bouhnik, D., & Marcus, T. (2013). Interaction in distance-learning courses. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 57(3), PP: 299-305.
- Boulanger, Paul- Marie ,(2011). *Sustainable development indicators: a scientific challenge, a democratic*,1.1 | 2008: Vol.1 / n°1
- Cases, Chantel, Faure,Florent, (2009). *l'innovation technologique dans les services aux entreprises*, les 4 pages desessi, N 105, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, France, P:4.
- Chen Y: Wang , Y: Nevo,S:Jin:Wang,L&Chow,W.(2014).ITcapapilty and organizational performance : the roles of bussness process agility and environmental factors .*Europen Journal of information systems* ,23 (3) 326

- Choochote & Chochiang, (2015) Electronic Human Resource Management (EHRM) of Hotel Business in Phuket at Thailand, (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Application, 6(4),73-78.
- Daft, R. (2013). Organization theory and Design, 11th Ed., Boston: South Western Cengage Learning.
- Dessler, gray (2014). Human resource management, 14th Ed, London: saffron ' House.
- Fraj, J. (2016). The impact of using electronic human resource practices: A Field Study of Jordanian Commercial Banking Sector from Managers Point of View, unpublished master's Dissertation, Middle East University. Jordan.
- Gong, Y., Jia, F., Brown, S., & Koh, L. (2018). Supply chain learning of sustainability in multi-tier supply chains: a resource orchestration perspective. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38, No (4), PP.1-39
- Inyang, B. (2011). Creating Value through People: Best Human Resource- (HR) Practices in Nigeria. International Business and Management, 2 (1):141-150.
- Jamali, R., Moshabaki, A., Aramoon. H., & Alimohammadi, A. (2013). Customer relationship management in electronic environment. The Electronic Library, Vol.31, No (1), PP.119-130.
- Kikula ,Audrey Paul Ndesaulwa, Jaraji (2016) , The Impact of creativity on Performance of Small and Medium Enterprises SMEs in Tanzania Empirical Evidence Review Journal of Business and Management Sciences, Vol.4, No.1, 1-6 Available online at <http://pubs.sciepub.com/jbms/4/1/1> ©Science and Education Publishing DOI:10.12691/jbms-4-1-1.

- Landry, Réjean, Amara & Nabil, (2005). les obstacles à l'innovation, rapport présenté au comité aviseur par Valotech, université Laval, Québec, Canada, P: 8.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2014). Management Information Systems Managing the Digital Firm. 14th Ed. USA: Prentice Hall Press Upper Saddle Rive.
- Lhomme, Yann,(2008). L'innovation technologique dans l'industrie, les 4 pages de sessi, N 168, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, P: 2.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. Academy of Management Journal, Vol.60, No.3, PP 1164-1188.
- Malkawi, N. (2018). Using electronic human resources management for organizational excellence: case study at social security corporation – Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research. Vol. 5. PP: 146-166.
- Masese, F. & Uttam, M. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. Management and Economic Journal. Vol. 2, PP. 294-301.
- OCDE, 2005 Manuel d'Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 3 édition, Paris, France, P: 56
- Pascal, Corbel, (2009), "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, Mp2.
- Patris, Patris, & Valenduc, Gérard, Warrant, Françoise,(2008). L'innovation technologique au service du développement durable,



- Perez, G. (2014). An enterprise architecture framework of a Lean enterprise transformation, Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, 2007 Technologie et Stratégie D'entreprise, édition international, paris , p 13.
- Rad, H., Ghorabi, M., Rafiee, M., & Rad, V. (2015). Electronic Customer Relationship Management: Opportunities and Challenges of Digital World. In- international Journal of Management, Accounting & Economics, Vol. 2, No (6), PP. 609-619.
- Rahmouni, Mohieddine, (2011). Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie, thèse de doctorat en sciences
- Reaves, A. (2015). Work creativity as a dimension of job performance. (Doctoral
- Robbins, S., & Judge, T. (2014). Essentials of Organizational Behavior. 12th Ed. Boston: Pearson Education.
- Rojko, A., Hercog, D., & Rozman, D. (2009). E-Training in Mechatronics for Professionals. International journal of advanced corporate learning, 2(2), PP: 25-33.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach (5th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., Sedaghat, M. (2017), Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran), Economics and Sociology, Vol. 10, No. 2, pp. 107-124.
- Thérin, Mellissa Schilling, François, (2006) Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, France, P: 11.

- Tung, C., Huang, Y., Keh, C., & Wai, S. (2009). The initiative of distance E-training system for advanced military education in Taiwan. *Tamkang Journal of Science and Engineering*, 12(4), PP: 489-498.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2010). *Decision Support and Business Intelligence Systems*. 10th ed. USA: Prentice Hall Learning Outcomes.
- Wahab, S. A., Rose, R. C., & Osman, S. I. W. (2012). Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis. *International business research*, 5(1), 61.
- Zulqarnain, M. (2013). The Role of E-Recruitment Towards Attraction of Workforce: A case of telecom Sector Organization. *A basing Journal of Social Sciences*. Vol. 6, No (1), PP. 104-115

## تحليل الخطاب البصري

رواية نساء بأقفال لهيفاء بيطار أنموذجا

د. مريم طه عفانة

أستاذ الأدب والنقد المشارك

كلية الآداب والعلوم الإنسانية / قسم اللغة العربية

جامعة طيبة / فرع ينبع

المملكة العربية السعودية

visual discourse analysis

Haifa Bitar's Novel Women with Locks as a model

Dr.. Maryam Taha Afana

Associate Professor of Literature and Criticism

College of Arts and Humanities / Department of Arabic Language

Taibah University / Yanbu Branch

Kingdom Saudi Arabia

### الملخص:

يظن بعض النقاد أن الكتابة النسوية لا تكاد تشكل فرقا عن الكتابة الذكورية من مبدأ أن الإبداع بمجمله إنساني، فكلاهما يرغب دوما بتسليط الضوء على قضاياها- السلطة الذكورية/ الهوية / إثبات الذات/ الدور الاجتماعي- لإعطائها مساحة من الاهتمام، في حين أقف أنا مع الرأي الآخر الذي ينظر لإبداع المرأة خصوصية تعبيرية تسبر من خلالها أغوارها لتتنقل لنا العالم الداخلي لها بكل صدق وشفافية. بعيدا عن الرأي الأرسطي الذي رأى أن ثقافة المرأة وذكائها تكون في أدنى السلم الاجتماعي. فليست الكتابة النسوية دليل لإثبات التفاوت بين الذكر والأنثى بقدر ما هي تعبير صادق عن فاعلية الكتابة النسوية في الكشف عن العوالم الداخلية لها.

تعد الكتابة عند المرأة إثباتا لوجودها وتأكيدا على هويتها، والصورة أحد الوسائل التي تستخدمها المرأة كخصوصية تعبيرية عنها، كخطاب يحمل في طياته الكثير من الأساليب التعبيرية اللغوية والثقافية والنفسية لها.

ومن هنا ترى الباحثة أن إشكالية البحث تتمثل في صياغة الصورة البصرية التي وظفتها الروائية ووضعتها كصورة لغللاف الرواية (نساء بأقفال) لما تشكله من أهمية كبيرة كجزء لا يتجزأ من خصائص الكتابة النسوية. فاهتمام الدراسات الحديثة بالصورة كعامل أولي لقراءته قبل الدخول للمتن شكل إشكالية في القدرة التعبيرية التي يمتلكها الغلاف إثبات كيفية امتلاك الروائية القدرة على استحداث ابتكار غلafa يتوافق مع محتوى روايتها.

تتخذ الباحثة من المنهج الوصفي التحليلي منهجا لقراءة وتحليل الغلاف عند الروائية هيفاء بيطار وربما تستعين الباحثة بمنهج آخر عند احتياج الدراسة لذلك. من النتائج التي تتوقعها الباحثة :

- الوصول إلى حقيقة أن للروائية قدرة وتميز في انتقاء غلاف روايتها التي تدل على جنس الراوي.
  - إن تحليل صورة الغلاف لا يقل أهمية عن تحليل النص فكلاهما يخضع لنظريات تحليل الخطاب.
  - ثبت للباحثة أن الألوان واللغة من أهم مميزات الغلاف الأنثوي.
- الكلمات المفتاحية: نساء بأقفال/ هيفاء بيطار/ تحليل الخطاب البصري/ الصورة البصرية

## Abstract

Some critics think that feminist writing hardly makes a difference from masculine writing from the principle that creativity in its entirety is human. The other, who looks at the creativity of women, is an expressive privacy through which she explores her innermost parts to convey to us her inner world with honesty and transparency. Far from the Aristotelian view, which saw that women's culture and intelligence are at the lowest social ladder. Feminist writing is not a guide to prove the disparity between male and female as much as it is an honest expression of the effectiveness of feminist writing in revealing its inner worlds.

Writing for women is a proof of their existence and an affirmation of their identity, and the image is one of the means that women use as an expressive privacy about them, as a discourse that carries with it many linguistic, cultural and psychological expressive methods for them..

Hence, the researcher believes that the problem of the research is to formulate the visual image that the novelist employed and placed as a picture for the cover of the novel (Women with Locks) because of its great importance as an integral part of the characteristics of feminist writing. The interest of recent studies in the image as a primary factor for reading it before entering the text is problematic in the expressive ability of the cover to prove how the novelist has the ability to create a cover that is compatible with the content of her novel. The researcher takes the descriptive and analytical approach to read and analyze the cover of the novelist Haifa Bitar, and the researcher may use another approach when the study needs it . Among the results expected by the researcher:

- Access to the fact that the novelist has the ability and distinction in selecting the cover of her novel, which indicates the gender of the narrator.

Cover image analysis is no less important than text analysis, as both are subject to discourse analysis theories.

- It has been proven to the researcher that colors and language are among the most important characteristics of the female envelope.

**-Keywords:** women with locks / Haifa Bitar / visual discourse analysis / visual image

## الخطاب البصري والصورة:

تشكل الصورة البصرية جزءا مهما من الخطاب البصري الذي يلعب دورا في استثمار الطاقة الإبداعية فيه، فيفتح الباب على التأويلات المتعددة بناء على الإيحاء الذي تلقيه الصورة على المتلقي وكيفية النظر إليها. وقد تحدث أرسطو عن أهمية الصورة في حياتنا لوجودها في حياتنا العصرية تتفاعل معها، فتغزو الأمكنة والأزمنة، لقد اقتحمت ثقافة الصورة وجداننا وإحساسنا؛ من خلال التأثير الذي تلقيه على مخيلة المتلقي فتترك بصمتها فيه. (انظر شاكر عبد الحميد، 2008، الفنون البصرية وعبقورية الإدراك، ص20).

إن الوقوف عند الصورة وما تنتجه من لغة جديدة تعكس الطاقة البصرية التي تمتلكها والقدرة على جذب وعي وعقل القارئ فتصبح لها قوة تعبيرية تحمل بداخلها الكثير من الدلالات. وقبل الحديث عن الطاقة التعبيرية للصورة وما تحمله من دلالات لا بد لنا من الوقوف عند تعريف الصورة وأصولها وأهميتها.

عرفت الكتب المختصة الصورة "بأنها تقليد تمثيلي مجسد أو تعبير بصري معاد، وهي معطى حسي للعضو البصري، أي إدراكا مباشرا للعالم الخارجي في مظهره المضيء" (حميد سلاسي، 1996، ما هي الصورة، موقع سعيد بنكراد، مجلة علامات، العدد5).

ونجدها في أصلها اللاتيني مشتقة من كلمة (imago)، المقصود منها كل تمثيل مصور مرتبط بالموضوع الممثل عن طريق التشابه المنظوري والرجوع إلى أصولها الإغريقية واللاتينية نجدها مرادفة لكلمة أيقون والتي تعني المشابهة والمثلة (عبد الحق بالعباد، 2008، سيميائية الصورة نحو آليات القراءة وفتوحات التأويل، ضمن فعاليات مؤتمر ثقافة الصورة مؤتمر فيلادلفيا الدولي الثاني عشر، 148)

وتأتي أهمية الصورة كونها تنصدر مجالات مختلفة من حياتنا فنجدها في المسرح والسينما ناهيك عن الإشهار والتي تعتمد على الصورة كعنصر أساسي مع عناصر أخرى (فيصل الأحمر، 2010، معجم السيميائيات، ص118).

وتصدر الصورة البصرية كونها تمتلك خاصية القدرة على الإيحاء، فتخزن الكثير بداخلها من الجوانب الواقعية والخيالية، فأى عمل فني مثير حقا يتطلب في تفسيره مئات الأجناس الأدبية في حين يعد العمل الذي يضم مجموعة مختارة من الصور نواة مئة

قصيدة (عبد الغفار مكاوي، 1987، قصيدة وصورة، ص7). وتتحول الدلالات التي تختزنها الصورة البصرية للغة قابلة للتأويل، فامتلاك الصورة القدرة على اختزال الزمن وتكثيفه يؤهلها لوظيفة مهمة في فهم جماليات الصورة والظروف التي شكلتها بناء على الرؤية التي يريد الكاتب تجسيدها في عمله. (عادل الفريحات، 2008، النقد الأدبي والصورة الفنية المرئية، ص136).

فمن مميزات الرسالة البصرية أنها لا تخضع لقوانين اللغة الصارمة التي تتطلب نظام تركيبى نحوي فيتشكل المعنى من تكامل التركيب بينما الصورة تكون كلا واحدا بكل جزئياتها لا تقرأ إلا ككل واحد (انظر، عبد الحق بلعابد، 2008، سيميائية الصورة، نحو ص147).

وقدرة الصورة على إنتاج المعاني يعتمد على مجموعة من المدخلات يوفرها التمثيل الأيقوني" كالإنتاج البصري لموجودات الطبيعة التامة مثل الوجوه والأجسام والحيوانات غيرها من الموجودات في الطبيعة" (انظر، عبد الحق بلعابد، ص135) هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك مدخلات بعيدة عن الطبيعة متمثلة بالتمثيل التشكيلي للحالات الإنسانية مثل الأشكال والخطوط والألوان والتركيب. (عبد الحق بلعابد، ص135). لهذا فقد خلط بعضهم في بداية القرن العشرين بين التعبير الأيقوني والتعبير اللساني والفرق بينهما واضح أن الأول يعد علامة أيقونية (singe iconique) والآخر اللسان (la langue) بوصفه المفسر والمؤول لذلك الفعل الإنساني الإبداعي.

ومن هنا تطرح الباحثة سؤالاً مفاده: هل تستطيع العين قراءة الصورة البصرية مثلما تقرأ النص؟ هل آلية قراءة الصورة البصرية نفس آلية النظر للنص؟ بطبيعة الحال إن النظر إلى الصورة البصرية يتطلب مجهودات أكثر من النص، فالرسالة البصرية تتشكل من مجموعة من العطيات، ومن هنا يتطلب ذلك من العين مسحا شاملا للصورة يشمل الحركة الافقية والعمودية والدائرية لكي تدرك العين كل زوايا الصورة فلا تدع جزءا منه. إن الطبيعة التي تتمتع بها الصورة وتمنحها خصوصية بقراءتها تجعل عملية تدفق الدلالات يكون على دفعات مما يعني ضرورة اختلاف زوايا النظر إليها لربط الموضوع بالصورة. ومن هنا تأتي أهمية إنتاج خطاب الصورة لأنها تعد مركزا مهما لإنتاج المعنى في الثقافة المعاصرة، "ومن يملك على المناورة بالصورة والتحكم في

إنتاجها وتسويقها يستطيع إدارة المواقف لصالحه". (صلاح فضل، 1997، قراءة صورة وصور القراءة، ص5).

وامتلاك القارئ بالعدة المناسبة تسيّر عملية القراءة فيغوص في الكشف عن خباياها؛ لأن "شروط إعداد تكوين واستقبال هذه الرسائل تشترك معارف وثقافات من النوع التاريخي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والنفسي" (قدور عبد الله الثاني، 2008، سيميائية الصورة، مغامرة سيميائية في أشهر الإرساليات البصرية في العالم، ص24).

وتخضع قراءة الصورة لمبدأي التعيين والتضمن الذي تنبه لها في بادئ الأمر هيالمسليف سنة 1940م في كتابه الموسوم ب (مقدمة لنظرية في اللغة)، فقد عد هيالمسليف اللغة مركب دال أو في كل نظام من أنظمة التعبير والتوصل والضمن كنظام ثان. فاعتبر التعيين اللغة العادي التي يفهما الجميع في حين كان التضمن اللغة الموحية التي تحتاج لفك وتحليل. (فيصل الأحمر، معجم السيميائيات، ص199). وظف رولان بارت فكرة هيالمسليف التعيين والتضمن في تقنية قراءة الصورة (انظر، رولان بارت، 1994، بلاغة الصورة في كتاب قراءة جديدة للبلاغة القديمة، ص91-94).

ومن هنا فقد تحول السؤال الإجرائي للصورة إلى كيف قالت الصورة ما قالتها؟ (عبد الحق بلعابد، سيميائيات الصورة، 149).

ويتطلب هذا التحول في السؤال الإجرائي تحول في القراءة من النص للصورة. هذا التحول يضع على عاتق القارئ مسؤولية استقبال الصورة بعيدا عن اية أفكار مسبقة أو أن نخضعها لقوانين دينية أو اجتماعية تؤثر في إمعان النظر إليها أو تحدد لنا زاوية النظر إليها. (انظر، سعيد بنكرا، 2003م، السيميائيات، ص15-16).

#### تعريف الأدب الأنثوي؛

لم تتناول معاجم اللغة العربية تعريفا لغويا للأدب الأنثوي؛ لأن الكتاب لم يتفقوا على مصطلح واحد حول هذا النوع من الفن، فظهرت مصطلحات عدة منها: الأدب الأنثوي، الأدب النسوي، الأدب النسائي، الخطاب النسوي، أدب المرأة، إبداع أنثوي، إبداع نسائي. (زهرة جلاسي، 2000 النص المؤنث، ص10)



لقد أثارت هذه المصطلحات جدلا واسعا بين النقاد والأدباء، وانقسمت الآراء بين مؤيد أو معارض حول هذه المصطلحات، فالمدافعون عن ضرورة وجود أدب نسائي يرون أن للمرأة خصوصية في الكتابات تجعلها تختلف عن كتابة الرجل. وتظهر فيها إبداعية المرأة في الكتابة سواء فيما يخص المرأة أو فيما يتعلق بما تكتبه (ليلى بالخير، 2016م، المرأة العربية ووعي الكتابة، ص13-ص18). وعلى الرغم من ذلك يكاد يكون هناك اتفاق على أن جميع هذه المصطلحات تشير إلى النصوص الإبداعية التي تتناول قضايا المرأة وتدافع عن حقوقها في جميع المجالات الحياتية، أو أنه الأدب الذي يناصر المرأة في الحصول على حقوقها الاجتماعية والسياسية، ويحقق لها الحرية والمساواة التي يتمتع بها الرجل، فيما يرى آخرون أنه مصطلح ظهر لتناول قضايا من قبل المرأة العربية بسبب ظروفها الاجتماعية التي يغلب عليها الحياء الأنثوي، فلم تكن تستطيع التعبير عنها بسبب ظروفها المجتمعية ذات الشروط والأعراف أو التقاليد الصعبة التي تقيد المرأة لدرجة القهر وكأنها تعيش حياة خلف القضبان (تربة أبو نضال، 2004م، تمرد الأنثى في رواية المرأة العربية، ص11).

وعند دراسة مواقف بعض الأدباء والأدبيات من الأدب النسوي في المجتمعين الغربي والشرقي نتوصل إلى أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق تام حول هذا المصطلح، وقد عبرت الكاتبة المصرية فاطمة ناعوت<sup>0</sup> عن رؤيتها للمصطلح بقولها: "لا أرى مصطلح الأدب النسوي مصطلحا دقيقا وإلا توجب علينا أن نتبنى ألوانا أخرى من النسويات مثل النحت النسوي، العمارة النسوية، الموسيقى النسوية، التشكيل النسوي إلى آخر الفنون الستة، فالتصنيف الإغريقي غير مقبول فأنا مع المرأة بوصفها إنسانا لا نوعا وهذا لون من التصنيف العنصري." (هبة خميس، 2019، الأدب النسوي حين يتمرد قلم المرأة، [blogs>alantologia.com](https://blogs.alantologia.com)، ص1) ويرى بعض النقاد أنه يمكننا معرفة صفات عامة للأدب النسوي من خلال إخضاعها للتحليل ومن خلالها نصل لنتائج أهمها أن الانتصار للمرأة وإثبات مقادير الظلم الواقع عليها والممارس عليها وما هي طرق إزالته وإنهاؤه.

أما الناقدة نهاد صبيحة فقد فضلت مصطلح أنثوي "من كلمة "famine" والتي تعني أنثى، فنقول أدب أنثوي، ولا أقيم التفرقة على أساس الجنس الذي يكتب، ولكن أقيمه من خلال المنظر الفكري" (هبة خميس، حينما يتمرد قلم المرأة، ص2). والحقيقة أن

مصطلح الأدب الأثوي هو أكثر المصطلحات التي أجدها مناسبة الاستخدام للتعبير عن الأدب الذي يقف عند القضايا التي تخص المرأة والقهر الذي تتعرض لها وأشكال أخرى من المعاناة الاجتماعية عبر رحلتها الطويلة في المجتمع. فإن كان الكاتب رجلا أو امرأة فما يعيننا هنا هو القضية التي يطرحها الكاتب والمختصة بالمرأة وعالمها. والحقيقة أن الوصول إلى مصطلح موحد يجمع بين آراء النقاد والكاتب من الجنسين صعب ما دام الصراع حول حرية المرأة ومساواتها بالرجل قائما.

### الغلاف والعتبات النصية

يعد الغلاف الواجهة الأولى التي تقع عين القارئ عليها عندما يرغب بشراء كتاب مهما كان نوعه، فمن خلاله يمكن أخذ إشارات أولية تحفزه لاقتنائه وهو الواجهة التسويقية للكتاب والتي تعد عاملا مهما لجذب القراء لذلك بات الاهتمام به هاجسا أساسيا لا يقل أهمية عن المتن.

ولا يمكن النظر إلى الغلاف على أنه مجرد غلاف يحفظ المتن بين دفتيه، فوظيفته تتعدى إلى أكثر من ذلك؛ فهو حامل لثقافة بصرية يبث إشارات متنوعة عن محتوى الكتاب هذا من جهة، ومن جهة أخرى وارتباطه بالصورة (انظر حامد معروف الزيات، 2016، سيميائية الصورة وتصميم غلاف الكتاب العربي المطبوع، التمهيد)

يمكننا القول أن العلاقة بين النص والغلاف هي علاقة تكاملية فكل منهما يشير إلى الآخر بصورة أو بأخرى (حامد معروف الزيات، سيميائية الصورة وتصميم غلاف الكتاب العربي، التمهيد).

ويعد الغلاف أحد عناصر العتبات النصية المهمة التي تتصدر صدارة الكتاب، والتي تقدم أولى وظيفة لها هي الوظيفة الجمالية؛ والتي تساعد المتلقي على التعرف على الجنس الأدبي الذي ينتمي إليه هذا الكتاب، ويتعرف أيضا على دار النشر وعلى اسم الكاتب وغيرها من عتبات نصية.

تشكل العتبات النصية قاعدة تواصلية مهمة مع المتلقي فهي تشمل كل ما يصاحب النص من حواشي وهوامش وعناوين رئيسة وغيرها من بيانات النشر (عبد الرزاق بلال، 2000م، مدخل إلى عتبات النص، دراسة في مقدمات النص العربي القديم، ص16). لهذا هي تعد قاعدة تواصلية قوية تحمل في ثناياها الكثير من الدلالات التي توارب باب فهم

النص فهما أوليا. لكنها في الوقت نفسه لا يمكنها اكتساب أهمية بمعزل عن المتن نفسه (انظر عبد الفتاح الحجمري، 1996م، عتبات النص البنية والدلالة، ص16).

إن العناية التي أولتها الدراسات الحديثة للخطاب البصري وأهميته في المشاركة في فتح مغاليق النص وفهمه والكشف عن دلالاته جعل الكتاب يعيدون النظر بأغلفة مؤلفاتهم ويولونها اهتماما ملحوظا، فقد انكب المؤلف على اختيار الغلاف والمشاركة في تصميم الغلاف - بعد أن كانت دار النشر والمطبعة تفرض نموذجا الخاص - باعتباره أحد الدلالات المهمة التي تدخل في تشكيل تضاريس النص بل أحيانا يكون هو مؤشر يدل على الأبعاد الإيحائية للنص (مراد عبد الرحمن مبروك، جيوبوليتيكا النص الأدبي، تضاريس الفضاء الروائي أنموذجا، ص124).

ومن العناصر التي يتكون منها الغلاف عنوان العمل واسم كاتبه ودار النشر ونوع الجنس الأدبي الذي ينتمي إليه الكتاب.

وكل عنصر منها يكتب بخط مغاير عن الآخر. فنجد أن عنوان العمل مكتوب بخط واضح كبير يحتل مكانا خاصة به في الغلاف، ليكون في مرمى العين. فهما يلعبان دورا مهما في إعطاء دلالة أولية ومؤشرا عن محتوى الكتاب فمن خلال العنوان يمكننا الدخول للمتن لما يحتويه من تكثيف دلالي يختزن بداخله الكثير الكثير من الإيحاءات. فتجد الباحثة أن الكاتبة هيفاء بيطار قد استخدمت الخط ذو الحجم الكبير العريض بلون أبيض يتوسط الرواية من أسفل (نساء بأقفال) تحت صورة الغلاف مباشرة دون ترك مسافة بين العنوان والصورة. وهذا استخدام مقصود وجهته الكاتبة من بداية النص، ليتلقى القارئ الصدمة الأولى أو ما يعرف بالتكهن الأول عن مضمون الرواية. وقد كتب العنوان نساء بأقفال في سطر واحد باستخدام اللون الأبيض. وربما للدلالة على المفارقة التي يحملها العنوان فاللون الأبيض يحمل دلالات النقاء والطهارة والصدق وهو يخالف سلبية العنوان فكان الأجدر استخدام اللون الأسود ليتلاءم العنوان والدلالة لكن توظيف اللون الأبيض في كتابة العنوان بهذا الحجم والخط يعطي المزيد من الإغراء للمتلقي ليخوض تجربة قراءة هذا العمل.

فمجموع عناصر الغلاف كلها تلعب دورا مباشرا في التأثير على المتلقي والكشف عن خبايا النص (انظر حمزة قريرة، 2016، الفضاء النصي في الغلاف أول العتبات، ص238).

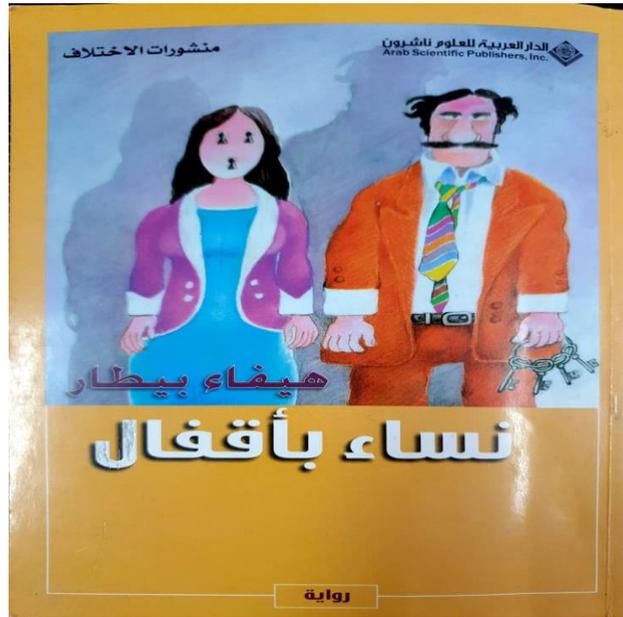
ومن العلامات المهمة المرافقة للعنوان وتشارك في فتح آفاق فهم العنوان الصورة، حيث تحتل مكانة في الغلاف وقد تشغل حيزا كبيرا من الغلاف. وقد تتجه صورة الغلاف لاتجاه الصورة الواقعية أي أن تكون للصورة القدرة على تصوير النفس ووعيها بالآخرين والتعبير عن الحالة العاطفية من خلال استخدام الألوان والضوء والظل (نبيل درغوت، 2006، ديوان العرب منبر حر للثقافة والفكر والأدب

[www.diwanalarab.com/](http://www.diwanalarab.com/)

وهنا النوع الآخر من الصورة وهي الصورة التي تعرف بالتجريدية وهذا النوع يستخدم الرسام الخطوط الهندسية والدوائر والأشكال ولا تعبر عن موضوع معين، بل يترك الباب مفتوحا للمتلقي من أجل قراءة الصورة حسب ما استقبل العين لتلك الرسومات والأشكال. ويمكن القول أن هذا النوع قابلا للتأويل أكثر على حسب تعدد القراء نظرا أن الأشكال فيه ترسل إحياءات دون تصريحات مباشرة وبالتالي فيعتمد التفسير والتأويل على مخيلة المتلقي.

وفي رواية الكاتبة هيفاء بيطار (نساء بأقفال) قد اخذت صورة الغلاف الواقعية التي تحمل صورة لشخصين الأول رجل والآخر امرأة. احتل العنوان (نساء بأقفال) مساحة كبيرة من المنطقة السفلية للغلاف. أما اسم الكاتبة فقد جاءت بشكل وخط مغاير وحجم مختلف عن العنوان، متخذة من المساحة المكانية لصورة المرأة مكانا تبرز فيها اسمها. واختيار الكاتبة هذا المكان ليكون مكانا خاصا بها هو للدلالة أنها جزء من تلك النسوة التي يمارس عليهن السلطة وأنها امرأة موضوعة تحت القفل أيضا أو ممكن القول مقفول عليها. بدلالة استخدام اللون الأسود لاسم هيفاء بيطار، فاللون الأسود يحمل قيادا للأشياء وتحجيما لها كما أنه يدل على الكسوف والحزن والألم والخوف من المجهول (أحمد مختار عمر، 1997م، اللغة واللون، ص186) أما أعلى الرواية فقد تصدرت دار نشر باسم الدار العربية للعلوم والناشرون من اليمين ومشورات الاختلاف من اليسار. فلم وضعت الكاتبة درا النشر في اليمين ودار النشر في اليسار؟ هل هذا التصنيف مقصود؟

حسب رأي الباحثة نعم مقصود، فالحيث المكاني الذي تشغله كل من الدارين تشكل دلالة واضحة على الاتساع المكاني الذي ترغب الكاتبة فيه بانتشار الرواية؛ فالقضية التي تطرحها الكاتبة ليست قضية مختصة بفئة معينة من النساء محصورة بمنطقة جغرافية معينة، بل اتساع الرقعة الجغرافية التي تشملها هذه الفئة من النساء هي كبيرة تمتد من الشرق إلى الغرب. فالدار الأولى تقع ببلبنان أما الأخرى فمنطقتها الجغرافية الجزائر، وكأن الكاتبة تريد من المتلقي أن يتفكر بعدد النساء اللواتي تعاني من قضية القفل. وفي أسفل الرواية كتب نوع العمل الأدبي أو الجنس الأدبي الذي ينتمي إليه العمل الرواية مكتوب بخط وحجم مخالف لباقي عناصر الغلاف، فلا أهمية لنوع العمل الأدبي بقدر ما للموضوع الذي تعالجه الرواية والذي ارتبط بشكل مباشر بالعنوان ومن هنا يمكن تفسير وجود المسافة المكانية الواسعة بين عنوان الرواية ونوع العمل الأدبي في أسفل الرواية.



إن اختيار غلاف الرواية مهمة شاقة وليست بالأمر الهين، فهي تعد عتبة مهمة توجه القارئ بقراءة النص قراءة أولية قبل الدخول للمتن، وتضع المؤلف أمام مسؤولية اختياره له..

### وصف الصورة:

تتكون الصورة من رجل يرتدي بدلة بلون برتقالي يحمل في يده مجموعة من المفاتيح عددها أربعة. تقف بجانبه امرأة مخفية الملامح لا يظهر منها سوى جسدها المغطى باللباس المعاصر.

### تحليل الصورة:

إن الناظر للصورة سيعجب للوهلة الأولى بهذه الألوان الجميلة التي وثقت ملامح العناصر فيها، لكنها من جهة أخرى حملت الكثير من الدلالات والإشارات الإيحائية لفهم المتن قبل الدخول إليه.

صورة الرجل صورة تقليدية للرجل شكل الوجه المستطيل الذي يحمل أفكارا ومعتقدات عن الرجولة يمكن تبينها بوضوح من خلال الشارب وطريقة تصفيف الشعر ونظرة العينين، وطريقة اللباس التقليدي البدلة الرسمية القميص والجاكيت والبنتال المسنود بحزام الخصر. وعلى الرغم من تقليدية صورة الرجل لكن الألوان التي استخدمت له تخالف الشكل، فهذه الألوان تعيد القارئ لإعادة القراءة والنظر مرة أخرى. سيطر اللون البرتقالي على الغلاف من خلال الإطار الخارجي للغلاف ومن الداخل بدلة الرجل هي اللون المسيطر أيضا بين الألوان كلها. فالمساحة الكبرى التي يحتلها اللون البرتقالي تحمل دلالة المشاهد الساخنة (الجنسية) التي تحويها الرواية وضمها بين دفتي الغلاف في المتن. وحمل اللون البرتقالي لبدلة الرجل دلالة على الإيحاءات الجنسية والتي تشكل جزءا من حياة الرجل في الرواية. تجد الباحثة أن ربطة العنق ملفتة بألوانها فلم كانت ملونة بألوان قزح؟

تقترب ألوان ربطة العنق من ألوان قوس قزح، وهذه الألوان حسب ما هو معروف قد اتخذتها فئة الشواذ رمزا لحركتهم في العالم (علم قوس قزح (راية) - ويكيبيديا < ar.wikipedia.org > wiki

علم قوس قزح (بالإنجليزية: Rainbow flag) هو علم متعدد الألوان يضم ألوان قوس قزح. ورغم اختلاف ألوانه أحيانا إلا أن الألوان الثابتة فيه هي الأحمر البرتقالي الأصفر الأخضر الأزرق النيلي والبنفسجي. وأحيانا يضاف إليه السماوي).

## المرأة:

رسمت المرأة مكتملة الجسد بكامل أناقتها، لكن الملاحظ أن عينيها وفمها رسمتا بطريقة غريبة، تشبه إلى حد ما موضع المفتاح. فلم رسمت العينين والفم بهذه الطريقة؟ لم حجب ملامحها البصرية والكلامية؟ ولم وقع لاختيار على هذه الحواس من دون الحواس الأخرى؟

رسمت العينين والفم بهذه الطريقة تعبيراً عن تعطيل حاسة البصر والكلام، وأن السلطة المتحكمة بهذه الحواس هي بيد الرجل بدليل المفاتيح التي يحملها بيده. عدد المفاتيح التي يحملها الرجل أربعة في حين عدد المداخل الخاصة للمفاتيح فقط ثلاثة فأين الرابع؟

حسب فهم الباحثة فالتفسير الأصوب للمفتاح الرابع يمثل الحياة الجنسية للمرأة والتي تفرض عليها السلطة الذكورية أن تكون حياتها الجنسية في الظل ولا تتفوه عنها ولا وجود لها إلى في ظل المؤسسة الزوجية التي يقبلها المجتمع وتقبلها العادات والتقاليد. لكن ما دون ذلك فلا أهمية لتلك الحياة خارج هذا الإطار. حتى تكون العلاقة الجنسية مقبولة وعلنية يعرفها الجميع وتستطيع المرأة الحديث عنها فلا بد أن تخضع لمؤسسة يكون الرجل هو حاكمها. لهذا كانت المفاتيح الأربعة بيد الرجل. أما المفتاح الثاني والثالث والمشار لهما بالحاسة البصرية والضمومية (الكلامية) فتمثل عدم مشاهدة ما هو إباحي وممنوع بالنسبة للفتاة غير المتزوجة وكأن الصورة توحى أن السلطة البصرية أيضاً بيد الرجل؛ فهو من يدير المؤسسة الزوجية وبالتالي هو من يقرر ماذا تشاهد المرأة وما لا تشاهده أيضاً. أما من الناحية الحسية الكلامية فلا يمكن التفوه بأي نوع من أنواع ملذات الحياة، المتعة الجنسية أحد هذه الملذات المحجوبة عن الأنثى كلامياً ومشاهدة ومفتوحة عند الرجل بغض النظر عن وضعه الاجتماعي لهذا فتعطيل هذه الحاسة أيضاً محكوم بوجود الرجل.

والمفاتيح الأربعة هو استخدام ذكي كرمزية تعطي حرية التأويل للمتلقي لفك رمزية المفاتيح، فربما دلت على الحق المشروع المعطى للرجل بتعدد الزوجات، وأن هذا الحق المشروع مباح يستطيع الرجل أن يمارسه، حتى لو كانت خارج إطار المؤسسة الزوجية بحكم أن المجتمع قد أعطاه هذا الحق بكل الأحوال. حيث يعد الرجل المتعدد الغراميات أنه دون جوان بينما تسقط المرأة عندما تكون لها علاقات خارج إطار مؤسسة الزواج.

إن فهم احتياجات المرأة بعيدا عن المعطيات البيولوجية يعطي فهما صحيحا دقيقا فليس التمايز بين الرجل والمرأة معياره البيولوجي والقوة، فالسلطة التي يمارسها المجتمع على المرأة هي التي توجه المرأة لأن تتسم بصفات معينة، ومن هنا كانت الدلالة المكانية الأكبر للون البرتقالي للرجل دلالة على الحق الممنوح له.

لذلك فالمظهر الجميل المهندم لجسد المرأة بات ضروريا وإن كان في الخفاء يعكس جانبا لا يراه الآخر، وهنا تكمن المفارقة؟

فهذا الأب الحازم الذي يفرض سلطته على ناديا التي بلغت الخمسين من عمرها الملعب، هكذا سمته ناديا فهي تقول: ثلاث ساعات وناديا تغوص في زمنها الملعب<sup>1</sup>. أي زمن ملعب تقصده الكاتبة هيفاء؟ هل ممكن أن يكون عمر المرأة معلبا؟ توقف في لحظة ما فلم يعد للزمن تأثير عليها؟ تسير عقارب الساعة لكنها قابعة لا تتحرك لا تتقدم؟

ركزت الكاتبة على عنصر الزمن في أكثر من موضع وبطرق مختلفة لكنها في كل مرة تربط بين الزمن وما حولها وبين ذاتها، وكأنها شيء من هذه الأشياء التي يمر الزمن عليها لكنها لا تتحرك. فتقول: "مرت ثلاث ساعات وهي في الوضعية ذاتها، متربعة على الأريكة تحديق في الأثاث الأبدي حولها، أثاث يذكرها كل لحظة بعمرها، نصف قرن"<sup>2</sup> تشترك الطبيعة في تحديد عمرها الزمني فقد اختارت فصل الخريف فتقول: "لسعته ريح الخريف، كانت الشجرة الوحيدة مقابل شرفتها تهتز بقوة من قسوة الهواء وقد تعرت معظم أغصانها، بدت الشجرة منهكة مثلها"<sup>3</sup>.

إن العادة عند المرأة تجاهل الزمن من خلال الاهتمام الأكثر بمظهرها لكنها هنا قد خالفت ذلك وكان إحساسها بالزمن يتضاعف كلما تقدم بها العمر، فيؤطرها المجتمع بإطار الأنثى الخالدة، والذي يشكل عبئا عليها فينظر المجتمع إلى الأنثى على أنها خضوع ودونية وكان التخلص من الدونية يتطلب التخلص من الأنوثة.

تكتب المرأة عن عالمها فينطلق قلمها مخترقا كل الحواجز والعقبات، تجعل من قلمها طائرا حرا في حين يكون جسدها مقيدا بقيود صارمة اشتراطتها العائلة والمجتمع.

<sup>1</sup> بيطار، هيفاء، نساء بأقفال، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2008م، ص6

<sup>2</sup> هيفاء بيطار : نساء بأقفال، ص5

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص7



فكيف يمكن أن تكون الكتابة حرية ينشدها الجسد؟ هل الكتابة عند المرأة انتصارا على الزمن؟

أي روح منهكة متعبة تأخذنا معها كلمات الكاتبة؟ تلك الروح التي تعبت من ازدواجية المجتمع الذي يرضى أن يسقط النموذج الأول المسيطر الذي له حق الطاعة عند المرأة والدها، لكنه بالوقت نفسه يفرض عليها قيودا يمنعها من ممارسة أبسط العلاقات الإنسانية الصداقة.

تقول: "يا ه كم صبرت! اصبري على جوع جسدك وروحك، اصبري لتستحقي تقديرا واحتراما، إياك أن تقارني نفسك بنا؟ تذكرت كم من المرات ضببت والدها يتفرج باستمتاع على أفلام جنسية تعرضها فضائيات معينة، وبعد ان يشبع رغباته يقفل هذه المحطات محتفظا بالشفرة الخاصة لنفسه، فلا يجوز لابنته العانس أن تشاهد أفلاما جنسية تهدد شرف الأسرة يجب أن يكون حرمانها مثاليا وعفتها دائرة مكتملة الانغلاق..."<sup>1</sup>. وكأن شرف العائلة متعلقا فقط بفتاة، في حين نجد الحرية والعبث قد امتلكها الرجل أو ربما سمح له المجتمع بامتلاكها؛ على اعتبار أن الرجل يمتلك زمام الأمور بامتلاكه المفاتيح الأربعة.

تحاول الكاتبة (هيفاء بيطار) إبراز أنساقا ثقافية تظهر بوضوح في روايتها "نساء بأقفال" من بداية العنوان إلى صورة الغلاف إلى الطرح الجريء في المتن الروائي، الذي تحاول فيه الكاتبة أن ترفض الواقع الخارجي من خلال تحررها في الكتابة. وتصبح المؤسسة هي مؤسسة مشتركة بين الرجل والمرأة ولم تعد الهيمنة للرجل فقط.

كيف يمكن أن تسجل المرأة مشاعرها تجاه بكورتها وقد بلغت سن الخمسين، تكتب لتدافع عن حقها في جسدها وفي الحكم عليه كيفما ترغب هي لتخرج من الحصار المفروض عليها بكل مقاييسه؟

ربما تكون البكورة هي الكتابة الإبداعية التي تسعى الكاتبة لتسطير خطواتها عليها، هي الكتابة بكل جمالياتها وجراتها دون قيود! دون سلطة الرجل والمجتمع في الحكم على هذا الإبداع بأنه أخلاقي وغير أخلاقي. بعيدا عن تلك الصورة التي رسمتها الثقافة العربية في عين الرجل عن الغايات والجواري، وحددت نظرتة لها من منطلق المتعة الجسدية والعينية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 9

هي تفرض ازدواجية المجتمع في النظر إلى الرجل وإلى المرأة، فالقمع الذي يمارسه المجتمع المتمثل بسلطة الرجل عليها تتحرر منه المرأة بقلمها، لتكتب وتوثق تلك اللحظة التي يمتلكها قلمها، ووعبها الحرية المنشودة لتكتب دون سلطة على إبداعها. هل يمكن أن تكون الكتابة لخلخلة القيم السائدة مخرجا لمواجهة أزمة الوجود والحرية والسيرورة؟

هل يمكن أن تتحرر المرأة بالكتابة لتمزق تابوهات فرضت عليها؟

لقد كان دوما الصوت الذكوري هو الصوت المسيطر المعبر عن حال المرأة العربية سواء كان بلسانه أو منتحلا لسانها، فيكتب مدعيا قدرته الكشف عن دواخل الانثى، تلك الدواخل الموصدة حتى على المرأة نفسها<sup>1</sup>. لقد استطاعت الكاتبة هيفاء بيطار امتلاك قلمها صلبا قويا للتعبير عن دواخل المرأة، ففتحت الأبواب المغلقة وامتلكت مفاتيح تلك الأبواب، لقد نجحت في التعبير عن الذات الأنثوية فخرجت عن دائرة الدونية التي عززتها الثقافة العربية بأن الرجل هو الأقدر على مسك زمام المؤسسة التعبيرية.

لقد حمل النص نساء بأفعال خصوصية من بدء العتبة الأولى الغلاف وصولا للمتن. لقد كانت المرأة هنا هي الصوت النابض عن هموم المرأة، لكن المفارقة عند الكاتبة على الرغم من كل ما ذكر لم تستطع الخروج من تبعية الرجل، فقد أفضت مهمة تحررها للرجل؟ وكأن الكاتبة لا تستطيع الانعتاق من السلطة الذكورية التي فرضتها المؤسسة المجتمعية عليها، فبين تحقيق الذات والمعاناة والآلام وصراعاها الداخلي والخارجي يكون ذلك الأدب قد خرج لحيز الوجود. فيرفع الستار عن الآلية التي يعمل بها المجتمع على ترسيخ الاضطهاد الجنسي وازدواجية المعايير الحاكمة لحياة الجنسين والتي رغم اضطهادها للرجل إلا أنها تكفل هيمنة الرجل على المرأة اجتماعيا ونفسيا وثقافيا وبيولوجيا واقتصاديا ولغويا<sup>2</sup>.

لقد استطاعت هيفاء بيطار هنا أن تنطلق بصوتها عاليا لتؤكد أن مسألة الإبداع لا تتعلق بجنس الرجل أو المرأة، وأن القالب الذي أطره المجتمع لها لن يكون التحرر منه إلا بالأدب.

<sup>1</sup> صالح، هويدا، نقد الخطاب المفارق، السرد النسوي بين النظرية والتطبيق، دار رؤية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014م، ص 8

<sup>2</sup> نقد الخطاب المفارق، ص 16

## المراجع

- أحمد مختار عمر، 1997م، اللغة واللون، عالم الكتب؛ القاهرة، الطبعة الثانية. [ar.wikipedia.org > wiki](http://ar.wikipedia.org/wiki) ويكيبيديا
- جوديت لازار، 1996، ما هي الصورة، ترجمة حميد سلاسي، موقع سعيد بنكراد، مجلة علامات
- حامد معروف الزيات، 2016، سيميائية الصورة وتصميم غلاف الكتاب العربي المطبوع، التمهيد
- حمزة قريرة، 2016، الفضاء النصي في الغلاف أول العتبات، مجلة الأثر: جامعة قاصدي مرباح الجزائر، مجلد 18 العدد 1
- رولان بارت، 1994، بلاغة الصورة في كتاب قراءة جديدة للبلاغة القديمة، أفريقيا الشرق: (ب.م) ترجمة عمر أوكان
- زهرة جلاسي، 2000، النص المؤنث، سراس للنشر والتوزيع : تونس
- سعيد بنكرا، 2003م، السيميائيات مفاهيمها وتطبيقاتها، دار الحوار للنشر والتوزيع: دمشق
- شاعر عبد الحميد، 2008، الفنون البصرية وعبقرية الإدراك، الهيئة المصرية للكتاب: القاهرة
- صلاح فضل، 1997، قراءة صورة وصور القراءة، دار الشروق، مصر
- عادل الفريحات، 2008، النقد الأدبي والصورة الفنية المرئية، وزارة الثقافة، سوريا، مجلة المعرفة، مجلد 46 و عدد 528
- عبد الحق بالعابد، 2008، سيميائية الصورة نحو آليات القراءة وفتوحات التأويل، ضمن فعاليات مؤتمر ثقافة الصورة مؤتمر فيلادلفيا الدولي الثاني عشر
- عبد الرزاق بلال، 2000م، مدخل إلى عتبات النص، دراسة في مقدمات النص العربي القديم، أفريقيا الشرق: المغرب
- عبد الغفار مكاي، 1987، قصيدة وصورة، عالم المعرفة: المجلس الثقافي الكويتي
- عبد الفتاح الحجمري، 1996م، عتبات النص البنوية والدلالة، منشورات الرابطة: الدار البيضاء
- فيصل الأحمر، 2010، معجم السيميائيات، الدار العربية للعلوم ناشرون: بيروت،

- قدور عبد الله الثاني، 2008، سيميائية الصورة، مغامرة سيميائية في أشهر الإرساليات البصرية في العالم، دار الغرب للنشر والتوزيع: الجزائر.
- ليلي بالخير، 2016م، المرأة العربية ووعي الكتابة، اتحاد الكتاب العرب: سوريا، مجلد 45، عدد 540
- مراد عبد الرحمن مبروك، 2002، جيوبولتيكيا النص الأدبي، تضاريس الفضاء الروائي أنموذجا، دار الوفاء: (ب. م)
- نبيل درغوت، 2006، ديوان العرب منبر حر للثقافة والفكر والأدب  
[www.diwanalarab.com](http://www.diwanalarab.com)
- نزبة أبو نضال، 2004م، تمرد الأنثى في رواية المرأة العربية ببلوغرافيا الرواية النسوية العربية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر: بيروت
- هبة خميس، 2018، الأدب النسوي: حين يتمرد قلم المرأة - مجلة الباحثون المصريون العلمية، مجلة كلية الآداب: مصر، عدد 44، الجزء 1.  
<https://egyresmag.com>
- هويدا صالح، نقد الخطاب المفارق، السرد النسوي بين النظرية والتطبيق، دار رؤية للنشر والتوزيع: القاهرة، 2014م.
- هيفاء بيطار، نساء بأقفال، الدار العربية للعلوم ناشرون: بيروت، 2008م

العلاقة بين جودة الحياة والتنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة

**The Relationship between Quality of Life And family bullying  
In the social environment of the Gaza Strip**

دراسة ميدانية من وجهة نظر طلاب جامعة الأزهر غزة

**A field study from the viewpoint of students of Al-Azhar  
University, Gaza**

الدكتور: مروان عدنان قاسم

**Dr-marwan Adnan Qasem**

أستاذ مساعد .علم الاجتماع - قسم علم الاجتماع

**Assistant Professor. Sociology - Department of Sociology**

جامعة الأقصى / كلية الآداب والعلوم الانسانية / قسم علم الاجتماع

فلسطين

**ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة والتنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة، وشملت عينة الدراسة (100) من طلبة جامعة الأزهر بغزة وتم القياس تبعاً للمتغيرات (الجنس- المستوى الجامعي). وكما استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة وصفاً كمياً وكيفياً و لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة من محاورين مكونة من (20) فقرة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها و بعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وادخالها للحاسوب ومعالجتها احصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة (a=0.05).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة (a=0.05) حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون أكبر من (0.05) ومستوى المعنوية أقل من (0.05) .

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة والتمتع الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05) حيث أكدت صحة الفرضية التي نصت " على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين جودة الحياة والتمتع الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى الجامعي.

وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بنشر الوعي المسبق قبل الزواج لدى الزوج والزوجة بخصوص الأساليب السليمة في تربية الطفل، إضافة لذلك اعتماد الحكومة الفلسطينية لاستراتيجية وطنية شاملة لمكافحة كافة أشكال العنف الاسري من خلال سن القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق الطفل من التمتع الأسري.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة - التمتع الأسري - البيئة الاجتماعية - جامعة الأزهر غزة .

## Abstract

The study aimed to identify the The Relationship between Quality of Life And family bullying In the social environment of the Gaza Strip, For students, the study sample (100) is from Al-Azhar University students in Gaza, and the measurement was done accordingly Of the variables (gender - university level), and as the researcher used the descriptive method that describes The phenomenon is a quantitative and qualitative description and to achieve the goal of the study, a two-axis questionnaire consisting of (20) paragraphs was designed and validated and its stability factor was verified and after the collection of questionnaires it was coded and entered into the computer and statistically processed using the statistical package of social sciences (SPSS), and the study reached several results one of the importants :

1. There is a statistically significant relationship between quality of life and family bullying at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ).
2. There is a relationship with statistical significance between quality of life and bullying at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) where the Pearson correlation coefficient was greater than (0.05) and the level of significance was less than (0.05).
3. There are no statistically significant differences on "the relationship between quality of life and family bullying in the social environment of the Gaza Strip" due to the study variable (gender), where the level of significance was greater than (0.05) where the validity of the hypothesis that stated "there is no significant difference was confirmed" Moral attributable to the gender variable.
4. There are no statistically significant differences regarding the relationship between quality of life and family bullying in the social environment of the Gaza Strip due to the variable at the university level.

The study concluded many recommendations, the most important of which are: the necessity of paying attention to spreading pre-awareness before Marriage with the husband and wife regarding proper methods of raising a child, in addition to that adoption The Palestinian government has a comprehensive national strategy to combat all forms of family violence by enacting laws and legislation that protect children's rights from family bullying.

**Key words:** Quality of life - family bullying - social environment - Al-Azhar University, Gaza.

## مقدمة :

حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في مختلف المجالات الطبية و الاقتصادية والاجتماعية و مجال علم النفس و قد ظهر مفهوم جودة الحياة في بدايته كمفهوم مكمل لمفهوم (الكم) الذي كانت تعتبره المجتمعات وسيلة لتحسين الحياة و تحقيق الرفاهية و في السنوات الأخيرة تعدد استخدام مفهوم الجودة بشكل كبير ليشمل جودة الحياة و جودة العمل و جودة المدرسة و جودة الصحة حيث اصبحت الجودة هدفا و مقياسا باعتبارها النتيجة المرجوة من أي خدمات مقدمة لأفراد في المجتمع.(1)

وقد ارتبط مفهوم جودة الحياة بمجالات عدة حيث تناولته دراسات عديدة و بذلك أصبح المفهوم يرتبط في المجال الذي يستخدم فيه فمن الناحية الاجتماعية فان مفهوم جودة الحياة يشمل كل جوانب الحياة كما يدركها الأفراد بمعنى الاشباع المادي للحاجات الأساسية و الاشباع المعنوي الذي يحقق للفرد الرضا عن ذاته و من منظور اقتصادي فان المصطلح يعني مدى ما يحققه الأفراد من رفاهية اقتصادية بما يحقق النمو الاقتصادي في الدولة.(2)

و تعتبر الاسرة هي المسؤولة عن تكوين نمط شخصية الافراد بداخلها باعتبارها نواة المجتمع و المكون الأساسي له كما أنها البيئة الأساسية التي يتربص فيها الانسان و يكتسب منها قيمه الاخلاقية و اتجاهاته نحو الامانة و الصدق و النزاهة و لكن و مع ضغوطات الحياة المتعددة التي يواجهها الاباء فقدت وظيفة الاسرة الكثير من دورها التربوي الهام حيث يمارس العديد من الاباء أفعال الترهيب و التعنيف و بث القلق و الخوف في نفوس الاطفال و عدم مراعاة احتياجاتهم العاطفية مما يشعر الابناء بعد الرغبة في وجودهم و بأنه لا قيمة لهم و بالتالي ينعكس على سلوكهم و يولد لديهم اتجاهات سلوكية سلبية.(3)

- (1) هاشم سامي (2001): جودة الحياة لدى المعوقين جسميا و المسنين وطلاب الجامعة. مجلة الارشاد النفسي. العدد(13). جامعة عين شمس. مصر. ص125
- (2) الهنداوي محمد (2011). الدعم الاجتماعي وعلاقته بمستوى الرضا عن جودة الحياة لدى المعاقين حركيا بمحافظات غزة. رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة. فلسطين. ص30.
- (3) سناء حسون(2018): التنمر وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية و التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية. لارك للفلسفة و السانيات و العلوم الاجتماعية جامعة تكريب. العراق. ص167.



حاول الباحث تسليط الضوء على مدى جودة الحياة داخل الأسرة الفلسطينية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يواجهها سكان قطاع غزة و أثر ذلك على تنشئة الأطفال في بيئة أسرية سليمة و ما يتصل به من تنمر أسري يؤثر على سلوكيات الأطفال من خلال تسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بتنشئة الاطفال في بيئة اسرية واجتماعية سليمة خالية من التنمر الاسري.

#### مشكلة الدراسة:

التنمر هو عبارة عن مشكلة ذات أبعاد مختلفة اجتماعية و انفعالية و اكااديمية تنشر بشكل سريع في العديد من المجتمعات و تتس بالعديد من الاضطرابات مثل الاكتئاب والعزلة وضعف الثقة بالذات مما يترك آثار سلبية واضحة على من يتعرضون للتنمر وعلى الرغم من خطورة هذه المشكلة الا أنه لا يوجد في المجتمعات العربية من حيث انتشارها أو العمل على تشخيصها بالرغم من عمليات و برامج التوعية المتكررة بشأنها.(1) وتعتبر جودة الحياة بمثابة استجابات و مشاعر ورضا الافراد ولا يمكن أن تقاس جودة الحياة ويتم تقييمها بالإحصائيات والارقام حيث أن الخدمات والرفاهية التي تقدم للإنسان في المجتمع لا تؤدي بالضرورة الى رضا الفرد واشباع حاجاته الشخصية واحساسه بقيمته كإنسان.(2)

وبالتالي يعتبر مستوى جودة الحياة التي تعيشها الأسرة من أكبر المؤثرات على السلوكيات الايجابية والسلبية داخل الاسرة والتي تؤثر وتتأثر بالحيث الذي تعيش فيه ومع ازدياد معدلات البطالة وانتشار ظاهرة الفقر في قطاع غزة بسبب استمرار الحصار الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني مما اثقل كاهل الاسرة الغزية بالكثير من الاعباء والمشاكل و الذي انعكس التالي على سلوكيات واتجاهات الالباء نحو الابناء داخل الاسرة وزاد من معاناة الابناء وتعرضهم للتنمر الاسري ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في تسليط الضوء جودة الحياة للأسرة الفلسطينية في قطاع غزة و اثرها على انتشار ظاهرة التنمر الاسري من أجل ايجاد أساليب وحلول للحد من تفاقم ظاهرة التنمر الاسري و معالجتها ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

(1) المرجع السابق، سناء حسون (2018)، ص.2.

(2) سلوى سلامة (2005)، نوعية الحياة المميزة للمبدعين في الادب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مصر، ص10.

ما هي العلاقة بين جودة الحياة والتنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة؟

### أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية

1. التعرف على ماهية جودة الحياة .
2. التعرف على مظاهر جودة الحياة .
3. التعرف على ابعاد جودة الحياة .
4. التعرف على انعكاسات و اثار جودة الحياة على البيئة الاسرية.
5. التعرف على أثر البيئة الأسرية على التنمر .
6. التعرف على الاثار التي يخلفها التنمر الاسري على المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

### تساؤلات الدراسة :

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة. ومن المأمول ان يتم تحقيق هذا الهدف من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما درجة جودة الحياة في لدى طلبة جامعة الازهر؟
2. ما هي درجة التنمر الاسري لدى طلبة جامعة الازهر بغزة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) عند طلبة جامعة الازهر بغزة ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) حول " أثر جودة الحياة على التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية بقطاع " من وجهة نظر طلبة الجامعات تعزى الى متغيرات (الجنس- المستوى الجامعي) ؟

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في جودة الحياة و أثرها على ظاهرة التنمر الاسري في قطاع غزة وما ينتج عنه من مشاكل تتعلق بالاتجاهات والسلوكيات القيم و ما تخلفه من اثار اجتماعية على المجتمع الفلسطيني مما يهدد النسيج الاجتماعي الفلسطيني كما و تبرز أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تبحث في اثار جودة

الحياة على التنمر داخل الاسرة في قطاع غزة بالتحديد و بالتالي فان هذه الدراسة تشكل محاولة متواضعة لسد الثغرة بين الرؤى المتناثرة حول جودة الحياة و اثرها على التنمر الاسري.

#### حدود الدراسة :

- الحد الموضوعي: أثر جودة الحياة على التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية بقطاع غزة
- الحد البشري: طلاب الجامعات في قطاع غزة.
- الحد المكاني: طلاب جامعة الأزهر بغزة .
- الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة في العام 2020 م .

#### فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  حول " أثر جودة الحياة على التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية بقطاع " من وجهة نظر طلبة الجامعات تعزى الى متغيرات (الجنس) .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  حول " أثر جودة الحياة على التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية بقطاع " من وجهة نظر طلبة الجامعات تعزى الى متغيرات (المستوى الجامعي) .

#### مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

من الضروري توضيح المصطلحات الأساسية الآتية لأهميتها في الدراسة :

#### 1. جودة الحياة :

هو " شعور الفرد بالرضا والسعادة وقدرته على إشباع حاجاته من خلال ثراء البيئة ورفقي الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والنفسية مع حسن إدارته للوقت والاستفادة منه".(1)

(1) كاظم، علي مهدي والبهادلي، عبد الخالق نجم(2006)، مستوى جودة الحياة لدى طلبة الجامعة، ندوة علم النفس وجودة الحياة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، 17-19 ديسمبر.

## التعريف الإجرائي :

هي الدرجة التي يحصل عليها الطالب على مقياس جودة الحياة في البيئة الاجتماعية ، وتتمثل بشعور الطلبة بالرضا والسعادة وقدرتهم على إشباع حاجاتهم من خلال ما يتوافر لديهم من قدرات وإمكانات، وما يقدم لهم من خدمات في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والنفسية مع حسن إدارتهم للوقت والاستفادة منه.

## 2. التنمر:

لقد كانت الإهراصات الأولى لمصطلح التنمر تتم دراسته تحت مسمى الصلعة Mobbing وشاع استخدام هذا المصطلح في البلدان الإسكندنافية ويعني قيام طالب أو أكثر بمضايقة وإيذاء طالب آخر إيذاءً متكرراً، وذلك عن طريق ممارسة بعض السلوكيات السلبية ضده، ثم استُبدل هذا المصطلح بمصطلح التنمر.(1)

## التعريف الإجرائي :

هو مجموعة الأفعال المؤذية التي يرتكبها الطالب المتنمر في البيئة الاجتماعية ضد الآخرين والتي تهدف لإيذائهم.

## 3. الاسرة:

عبارة عن المجتمع الصغير ويعرفها "هاولدكريستنس" بأنها: مجموعة من المكنات و الادوار المكتسبة من خلال الزواج.(2)

## 4. المعاملة الابوية :

هي الطرق التربوية الصحيحة او الغير صحيحة التي يمارسها الابوان مع ابنائهم اثناء عملية التنشئة و التي تؤثر في سلوك و اتجاهات الابناء و شخصياتهم مما يدفع بهم الى سلوكيات غير مرغوب فيها.(3)

(1) طه عبدالعظيم حسين و، سلامة عبدالعظيم حسين (2010): استراتيجيات وبرامج مواجهة العنف والمشاغبة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص304 .

(2) موقع فيديو الالكتروني(2019) : جودة الحياة و المجتمع.

<https://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/ManAndSociety/QualityOfLifeAndSociety.htm>

(3) بركات.اسيا (2000)، العلاقة بين اساليب المعاملة الوالدية و الاكتئاب لدى بعض المراهقين و المراهقات المراجعين لمستشفى الصحة النفسية بالطائف رسالة ماجستير جامعة أم القرى مكة. السعودية، ص18.

## 5. قطاع غزة:

هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها (365 كم<sup>2</sup>) ويمتد هذا الجزء على الساحل الشرقي للبحر المتوسط بطول (45 كم) ويعرض ما بين (6-12 كم) ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارية إلى خمس محافظات هي: محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح، ومحافظة الشمال. (1)

### المبحث الأول

#### الاطار النظري

##### مقدمة:

تعتبر التربية الاسرية و كيفية تعامل الوالدين مع ابنائه هي اساس التنشئة الاجتماعية السليمة و خلق الجو الاسري الدافئ الذي ينتج عنه القيم والسلوكيات الحسنة حيث أن الاسرة هي الحاضن الاول للأبناء والمؤثر الاول في معتقداتهم وسلوكياتهم ويؤثر الوضع الصحي للوالدين و المستوى التعليمي و الثقافي والاقتصادي وما ينتج عنه من رضا و شعور بجودة الحياة في طريقة التعامل و التربية. (2)

حيث أن البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد هي السبب الرئيسي المؤثر في مدى جودة الحياة التي يعيشها والتي بالتالي تؤثر على انفعالاته وتصرفاته فجودة الحياة هي التي تسبب بالرضا والسعادة او القلق و الحزن و الاضطرابات الانفعالية وتؤثر بالتالي على تصرفات الفرد وعلاقاته الاجتماعية و تقدير الذات ويتطلب الشعور بجودة الحياة ادراك الفرد لقدراته و ذاته من الناحية الجسمية والشعورية و الذهنية و النفسية. (3)

(1) وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997)، الأطلس الفني، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، فلسطين: ص14.

(2) شادية، هميلة (2011)، الاستراتيجية الأسرية التربوية للمثقفين، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 31 - 32.

(3) مريم، شيخي (2014)، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة. دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات. رسالة ماجستير جامعة بلقايد، الجزائر. ص96

## الفرع الأول: جودة الحياة

### أولاً: ماهية جودة الحياة

مفهوم جودة الحياة في علم النفس ثم امتد الى العلوم الاخرى ليشمل علم الاقتصاد والاجتماع حيث اكتسب مفهوم جودة الحياة أهمية كبيرة لدى علماء الاقتصاد والاجتماع و صناع القرار السياسي وذلك بسبب ادراكهم أن الحياة هي عبارة عن استجابات ومشاعر ورضا المواطنين ولا يمكن أن تقاس ويتم تقييمها بالإحصائيات والارقام حيث أن الخدمات والرفاهية التي تقدم للإنسان في المجتمع وزيادة معدلات النمو الاقتصادي في الدولة لا تؤدي بالضرورة الى رضا الفرد واشباع حاجاته الشخصية واحساسه بقيمته كإنسان.(1)

تعتبر جودة الحياة من الموضوعات الحديثة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً في مجال التربية الخاصة والحياة الاجتماعية. وهي من أهم المتغيرات النفسية التي تقاس من خلالها مدى رفاهية الأفراد خاصة والمجتمعات عامة حيث تقاس حضارة الأمم والمجتمعات بمدى جودة الحياة لدى أفراد المجتمع بشكل عام ومدى جودة الحياة للفئات المهمشة كالعاقين وكبار السن وذوي الأمراض والاحتياجات الخاصة إذ أن جودة الحياة تعني بمدى الاهتمام بأفراد المجتمع وتحقيق الرفاهية لهم.(2)

### ثانياً: أبعاد جودة الحياة

1. جودة الحياة الموضوعية: وتشمل هذه الفئة الجوانب الاجتماعية لحياة الأفراد والتي يوفرها المجتمع من مستلزمات مادية.
2. جودة الحياة الذاتية: ويقصد بها مدى الرضا الشخصي بالحياة، وشعور الفرد بجودة الحياة.
3. جودة الحياة الوجودية: وتمثل الحد المثالي لإشباع حاجات الفرد، واستطاعته العيش بتوافق روحي ونفسي مع ذاته ومع مجتمعه.(3)

(1) مرجع سابق، شادية، هميلة، (2011)، ص ص 31 -32.

(2) أبو الرب، محمد و الأحمد، فراس (2013): جودة الحياة لدى المعاقين سمعياً مقارنة بغير المعاقين في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة المجلد (2)، العدد (5)، جامعة الملك عبد العزيز السعودية. ص.1.

(3) عبد المعطي، حسن مصطفى (2005): الإرشاد النفسي وجودة الحياة في المجتمع المعاصر. ورقة عمل منشورة في وقائع المؤتمر العلمي الثالث للإثناء النفسوي التربوي للإنسان العربي في ضوء جودة الحياة، جامعة الزقازيق، مصر، ص.20.

### ثالثاً: مقومات جودة الحياة:

تتحكم الكثير من العوامل في تحديد مقومات جودة الحياة من أهم هذه المقومات هي: (1)

1. الصحة العامة ومدى تمتع الانسان بها قدرة الانسان على القيام بوظائفه اليومية.
2. القيم الثقافية والحضارية والمعتقدات الدينية.
3. قدرة الانسان على تحمل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية.
4. قدرة الانسان على اتخاذ القرارات في حياته بشكل مناسب.
5. مدى رضى الانسان عن حياته المعيشية و الخيارات البيئية و جودتها مستوى دخله الفردي.

6. نمط حياة الانسان و مستوى الرفاهية التي يعيش فيها.

### رابعاً: مظاهر جودة الحياة

و توجد خمس مظاهر رئيسية لجودة الحياة و هي كالتالي: (2)

1. العوامل المادية الموضوعية والتعبير عن حسن الحال: وتشمل الخدمات المادية التي يوفرها المجتمع لأفراده الى جانب الجودة الاجتماعية والاسرية و التعليمية والصحية ومدى قدرة الأفراد على التوافق مع ثقافة مجتمعاتهم مما ينعكس على حسن الحال التي تعتبر مقياس عام لتعبير الأفراد عن جودة حياتهم.
2. اشباع الحاجات والرضا عن الحياة : يعتبر اشباع الحاجات هو احد المؤشرات الموضوعية لجودة الحياة فالإنسان بحاجة الى توفر الطعام و الصحة والمسكن الجيد بالإضافة الى الحاجة للأمن والحب والانتماء والحرية والعلاقات الاجتماعية مما يشعره بالرضا عن حياته من خلال اشباع احتياجاته ورغباته.
3. ادراك الفرد القوى و المتضمنات الحياتية و احساسه بمعنى الحياة: بمعنى ان الفرد كي يحصل على جودة الحياة لا بد له من استخدام قدراته وطاقاته والانشطة الابتكارية الموجودة داخله من أجل تنمية العلاقات الاجتماعية و المساهمة في تنمية المجتمع مما يشعره بأهميته و قيمته لدى الآخرين.

(1) المرجع السابق، أبو الرب و الأحمد (2013)، ص.9.

(2) السويركي رمزي (2013)، الأمن النفسي و علاقته بالاستقلال/الاعتمادية و جودة الحياة لدى المعاقين بصريا في محافظات غزة رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، ص.70.

4. الصحة و البناء البيولوجي و شعور الفرد بالسعادة: تعتبر الصحة و البناء البيولوجي احدى حاجات جودة الحياة التي تهتم بالنظام البيولوجي للبشر و الصحة الجسمية حيث أن جودة اداء خلايا الجسم ووظائفها تعكس بشكل صحيح الحالة الصحية السليمة للفرد كما ان ادراك الفرد لقيمة و متضمنات حياته مع شعوره بصحة جسمية جيدة يشعره بالبهجة و الاستمتاع و طمأنينة النفس و السعادة.

5. جودة الحياة الوجودية: و تتمثل جودة الحياة الوجودية في احساس الفرد بوجوده حيث يشعر من خلالها الفرد بقيمته من خلال ما يؤمن به الرد من معايير و قيم و جوانب روحية و دينية. (1)

الفرع الثاني: البيئة الأسرية و معاملة الوالدين

تعرف الأسرة على أنها الوحدة الاجتماعية التي تحفظ النوع البشري فهي عبارة عن ارتباط رجل و امرأة من خلال علاقة زواج شرعي ينتج عنها الأبناء و بذلك تعتبر الاسرة هي اللبنة الأولى التي ينشأ فيها الأبناء بحيث يتولى الأباء مسؤوليتهم الاجتماعية في تربية و تنشئة الأبناء بشكل سليم وفق قواعد الشريعة الإسلامية و بما يتوافق مع تقاليد و قيم المجتمع مع التركيز على اعتماد العقيدة الإسلامية كنهج حياة بهدف تقويم السلوك و الأخلاق و توثيق أو اصر المحبة و الابتعاد عن الانحراف. (2)

اولاً: الأسرة في الإسلام

حرص الإسلام منذ البداية على ضرورة صلاح الأسرة بداية من الأحكام و القواعد التي تنظم عقد الزواج ضمن مؤسسة اجتماعية دينية من أجل تحقيق المصالح المشتركة في بناء مجتمع سليم حيث عمل الإسلام على الحفاظ على الأسرة بتنظيم علاقة الزوجين و من ثم علاقة الإباء بالأبناء و دور الأبناء في بر الإباء من أجل الحفاظ على سلامة الأسرة و المجتمع. (3)

(1) مرجع سابق السويبركي (2013)، ص70.

(2) محمد مروان، (2018): تعريف الاسرة في الإسلام، موقع موضوع الالكتروني،

<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A9%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85>

(3) تمام طعنة (2019): مفهوم الأسرة في الإسلام، موقع سطور كوم الالكتروني، =



## ثانياً: أهمية البيئة الأسرية في تنشئة الأبناء

تمثل البيئة الأسرية أساس تربية الطفل و تنشئته بشكل سليم فهي عاملا هاما ومحددا لنمو الطفل وتطوره فالأسرة المتماسكة التي يسودها جو الأمان والحب بالإضافة الى الالتزام بالقواعد والنظام هي الأكثر قدرة على تطوير قدرات أطفالها العقلية وتنشئتهم بشكل سليم حيث أن اتباع الوالدين لأساليب معينة في التقرب من الأبناء واشباع حاجاتهم وتوفير البيئة السليمة لنموهم العقلي والجسدي.(1)

حيث تعتبر البيئة الأسرية هي المناخ العام السائد داخل الأسرة و الذي يتضمن أساليب التنشئة و المعاملة السوية التي يتبعها الوالدين في تربية الأبناء بشكل خاص و الأساليب التي يتبعها أفراد الأسرة جميعا في التعامل مع بعضهم البعض فقوة العلاقات داخل البيئة الأسرية وظروفها العامة بالإضافة الى ما يتمتع به المناخ الأسري من حرية وتعاطف واحترام متبادل و تقدير لجميع الأفراد تعتبر هي المؤثر والداعم الأول في تطوير النمو العقلي للأطفال وتوجيههم نحو السلوكيات السليمة داخل الاسرة والمجتمع.(2)

ثالثاً: دور الأسرة تجاه الابناء

تكمن أدوار الأسرة تجاه الابناء على النحو الآتي:

- الدور البيولوجي: يتمثل هذا الدور في تلبية الاباء لكافة الاحتياجات الاساسية لاستقرار حياتهم و استقرار حياة ابنائهم من مأكلا و مشرب و ملابس و مسكن.
- الدور الديني والاخلاقي: يتمثل هذا الدور في اكساب الابن السلوكيات الاخلاقيات المناسبة لطبيعة المجتمع مع مراعاة التعاليم الدينية .
- الدور التربوي و التعليمي: و يقصد به العمل بشكل مترامن مع المدرسة لإكساب الابن اصول التربية و مهارات التعليم.

<https://sotor.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85/>

- (1) موقع لها اون لاين.(2018): نحو بيئة أسرية سليمة لتنشئة أبنائنا: <http://www.lahaonline.com/articles/view/>
- (2) الطالب، محمد (2012): البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبون وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية " دراسة ميدانية على تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 3، العدد 5، الخرطوم، ص.7.

▪ الدور الاقتصادي: ويتمثل الدور الاقتصادي في توفير احتياجات افراد الاسرة المادية.

▪ الدور الاجتماعي: ويتمثل الدور الاجتماعي في غرس القيم الجيدة مثل التعاون والالتزام بالعادات والتقاليد مع مراعاة الضبط الاجتماعي من خلال تعديل السلوكيات.(1)

الفرع الثالث: أثر جودة الحياة على التنمر الأسري

تعد الأسرة مجموعة من الأفراد يخضعون لمبادئ وقواعد تنظم كيان الأسرة بدءاً من تكوينها ومروراً بنشأتها واستقرارها وصولاً الى تفرقها وما يترتب على ذلك من آثار تكفل استمرار علاقاتها المتينة وإعطاءها الثمرات المرجوة منها.(2)

أولاً: انعكاسات جودة الحياة على البيئة الأسرية

تتمثل جودة الحياة في قدرة الأفراد على التعايش والاتصال والتواصل مع بعضهم البعض وقدرته على العيش بتوافق نفسي وروحي وع نفسه ومع مجتمعه بالإضافة الى تلبية احتياجاته الخاصة و احتياجات أسرته المادية مما ينعكس على شعوره بالسلام الداخلي وبالتالي على سلوكه مع أسرته وطريقته في تربية أبنائه بشكل سليم حيث أن تفاعل مقومات الحياة مع بعضها البعض من الناحية الجسمانية والنفسية والعقلية والشعورية تؤدي الى الانسجام عقلياً وبدنياً ونفسياً واجتماعياً باعتبارها جزءاً مكملًا للحياة ووجود أي نقص فيها يتسبب بنوع من الصراع للإنسان وينعكس على نفسه وأسرته.(3)

يعد ادراك أفراد الأسرة بجودة الحياة له أثر كبير على تنشئة الأطفال في بيئة أسرية سليمة فإذا كان الأطفال يعيشون في أسرة يسود فيها جو مستقر من الود والتعاون بعيد عن الخلافات سيؤثر ذلك على تنشئتهم بشكل سليم نفسياً واجتماعياً بعيداً عن الانحراف والتأثر، ولهذا فقد دلت بعض الدراسات أن 75% من حالات الجنوح تحصل لأبناء الأسر المفككة والغير مستقرة.(4)

(1) المرجع السابق، الطالب، محمد (2012): ص8.

(2) عقلة، محمد(1989): نظام الأسرة في الإسلام، ط 2، (ج 1)، مكتبة الرسالة الحديثة، الأردن، ص18.

(3) الفحام، محسن (2018): التنمر و جرائم الأسرة، جريدة الدستور الإلكترونية: <https://www.dostor.org/2364796>

(4) محمدي فوزية وأمال بو عيشة، (2019): معوقات جودة الحياة الأسرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر ص8.

وحيث أن مفهوم جودة الحياة هو مفهوم نسبي متعدد الأبعاد يختلف من شخص لآخر بحسب المعايير التي يعتمدها أفراد الأسرة لتقييم حياتهم ومدى قدرتهم على تلبية احتياجاتهم اليومية أن رضا أفراد الأسرة عن حياتهم يؤثر غالباً على الكثير من العوامل مثل القدرة على التفكير واتخاذ القرار، والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الظروف المحيطة مما يؤثر على الصحة الجسمية والنفسية والظروف الاقتصادية والسلوكيات الاجتماعية والقيم الثقافية والحضارية، التي من خلالها يمكن للأفراد تحقيق السعادة. (1)

ثانياً: علاقة جودة الحياة بمعاملة الوالدين للأبناء

معاملة الوالدين هي عبارة عن الاساليب التي يستخدمها الوالدين في التربية الأسرية السليمة و تتعدد هذه الاساليب لتشمل: كيفية التوجيه الذي يقوم على الحوار الفعال ويعمق الثقة والروابط الوجدانية بين الأبناء ووالديهم، و ينتج عنه الشعور الدفيء العاطفي داخل الأسرة. (2)

كما يشكل الاباء القدوة الحسنة او السيئة لأبنائهم فيقلدوهم في كل ما يبدر منهم بالإضافة الى اسلوب العقاب الذي يندرج ضمن الواجب التربوي للوالدين بهدف إظهار بعض الحزم والشدة إن استدعت الأمور ذلك، لذا يجب الموازنة بين اللين والعقاب، ويشار إلى أن العقاب لا يعني الضرب المبرح أو التعنيف الذي يلحق الضرر. (3)

ثالثاً: التنمر

يعتبر التنمر مشكلة ذات أبعاد انفعالية واجتماعية وهو ظاهرة عامة تنشر بسرعة كبيرة في مختلف المجتمعات ينعكس عليها الكثير من المظاهر الانفعالية السلبية مثل الاكتئاب والعزلة والقلق والشعور بعدم التقدير ويرتبط التنمر عادة بأساليب التنشئة الاجتماعية الخاطئة فغالبا الأسر التي يسودها التنمر يسودها التفكك الأسري والفوضى حيث أن ضعف التماسك والانسام الأسري يعتبر من أكبر مسببات التنمر داخل الأسرة ويعود ذلك في أحيان كثيرة الى الأوضاع الاقتصادية الصعبة وعدم قدرة الأسرة على حل

(1) محمدي فوزية وأمال بو عيشة، (2019)، معوقات جودة الحياة الأسرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ص.8.

(2) المرجع السابق، محمدي فوزية وأمال بو عيشة (2019)، ص.8.

(3) المرجع السابق، محمدي فوزية وأمال بو عيشة (2019)، ص.8.

مشكلات أفرادها ودعمهم اقتصاديا و اجتماعيا بالإضافة الى عدم قدرة رب الأسرة على

القيام بالتزاماته و توفير الاحتياجات الأساسية لأسرته.(1)

رابعاً: علاقة جودة الحياة بالتمتع الأسري

التمتع هو عبارة عن نمط من أنماط العنف النفسي والمعنوي والجسدي والتمتع لا

يكون دائماً بين طلاب المدارس وأبين أفراد الجيل الواحد بل يمارس التمتع داخل الأسرة

التي تعاني غالباً ظروف اقتصادية واجتماعية صعبة تقلل من مظاهر جودة الحياة

النفسية والاجتماعية والاقتصادية والصحية فيتجه الإباء تحت ظل الظروف السيئة

الى ممارسة التمتع بأشكاله داخل الأسرة مثل التهديد بالعقاب عند أي خطأ أو تنفيذ

العقاب أو التلفظ بألفاظ نابية والسخرية عند عدم قدرة الطفل على أداء مهام

معينة.(2)

وحيث أن البيئة الاسرية عبارة عن مجموعة من الأدوار المتناسقة و المتكاملة

التي تنظمها معايير العلاقات الاجتماعية لتشكل أداة داعمة لتماسك النسيج الاجتماعي

الفلستيني فان سلوك و اتجاهات افراد الأسرة يتم توجيهها من خلال المعاملة الأبوية

والعلاقات المتبادلة داخل الأسرة لذلك فان وجود أي نقص في أبعاد و مظاهر جودة الحياة

لدى رب الأسرة ينعكس سلباً على قدرته على الوفاء بالتزاماته نحو الأبناء مما يؤدي الى

عدم شعوره بالكفاية والأهلية التامة في رعاية أسرته و ينعكس ذلك على مزاجه المتقلب

وسلوكه داخل الأسرة مما يتسبب في انتشار ظاهرة التمتع الاسري داخل الاسرة و ينعكس

سلباً على المعاملة الابوية للأبناء فينتج عنه شعور الأطفال بالاضطهاد وعدم الرغبة في

الانتماء للأسرة .

(1) المرجع السابق، محمدي فوزية وأمال بو عيشة(2019) ، ص8.

(2) الفحام، محسن (2018)؛ التمتع و جرائم الأسرة، جريدة الدستور الإلكترونية ، <https://www.dostor.org/2364796>

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

سيتناول الباحث في هذا المقام الدراسات السابقة موضوع العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة، ومعرفة الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، والنتائج التي توصلت إليها والتعقيب عليها ، وذلك على النحو الآتي :

#### أولاً: الدراسات العربية

1.دراسة (حسون. 2018)(1)،بعنوان: التنمر وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية والتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية، هدفت الدراسة إلي التعرف على التنمر وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية والتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية، وضمت عينة البحث (300) طالب وطالبة من المرحلة الاعدادية طبق عليهما مقياس الحمداني (2012) المكون من (24) فقرة للتنمر مقياس الجبائي (2010) المكون من(36) فقرة للأساليب المعاملة الوالدية وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أناسلوبالحزمو الديمقراطية هما الاسلوبان السائدان في معاملة الاب والام لأبنائهم، أن العلاقة بين التنمر والتحصيل ضعيفة ودالة إحصائيا، حيث هناك علاقة ضعيفة وسلبية بين التنمر واسلوب الحزم للاب أي كلما ازداد الحزم زاد التنمر.

وتوصلت الدراسة لطرح تصور مقترح حول التأكيد على وزارة التربية على دور المرشد التربوي في تجنب انتشار سلوك التنمر لدي طلبة المدارس من خلال بناء برامج وقائية لوقاية الطلاب منه.

2.دراسة (السويطي. 2015) (2) ، بعنوان:معاملة الوالدين في منطقة الخليل كما يدركها الأبناء. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة معاملة الوالدين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى الأبناء وفق متغيرات: عمل الأب، عمل الأم، تعليم الأب، تعليم الأم، الجنس،

(1) حسون. سناء لطيف (2018) : التنمر وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية والتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية /الجزء الثاني، العدد الثامن والعشرين، جامعة تكريت، العراق .

(2) السويطي،عبدالتناصر (2018)،معاملة الوالدين في منطقة الخليل كما يدركها الأبناء،مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 17، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.

الترتيب بين الأخوة، الدخل الشهري، وقد طور الباحث لهذا الغرض استبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على (11) بعد، وقد اختار الباحث مجتمع الدراسة وهم طلاب الصف التاسع الأساسي من مدارس مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل حيث طبق الباحث دراسته على عينة مكونة من (319) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، وقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق في المعاملة الوالدية بين متغيرات عمل الأب، وعمل الأم، وتعليم الأب، والجنس، والترتيب بين الأخوة والدخل الشهري، بينما كانت هناك فروق ترجع إلى متغير تعليم الأب وكانت لصالح الآباء الحاصلين على التعليم الجامعي وفي ضوء هذه النتائج صاغ الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الدراسة أوضاع الأطفال في أسرهم ومحاولة الكشف عن الصعوبات التي يواجهها الأطفال أن تأخذ المؤسسات التربوية الأخرى في المجتمع دورها الفاعل في الاهتمام بالأطفال والأسرة والاطلاع على أوضاع الأسر ومد يد المساعدة لهم لكي يتمكنوا من رعاية أبنائهم بصورة صحيحة.

3.دراسة (نعيسة، 2012)(1)، بعنوان: جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين، يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين حسب متغيرات البلد (الحافظة): دمشق واللاذقية، والنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والتخصص (علوم نظرية، علوم تطبيقية)، للتعرف على جودة الحياة لدى عينة من هاتين الجامعتين. وقد تم استخدام مقياس جودة الحياة لطلبة الجامعة من إعداد (منسي وكاظم 2006). بلغ عدد أفراد العينة ككل (360) طالبا بينهم (180) طالبا من طلبة جامعة دمشق، و(180) طالبا من طلبة جامعة تشرين. ومن أهم النتائج: وجود مستوى متدن من جودة الحياة الجامعية لدى طلبة كل من جامعتي دمشق وتشرين، ولكن التأثير المشترك للمتغيرات الديموغرافية الثلاثة معا في جودة الحياة، عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين دخل الأسرة وأبعاد جودة الحياة، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها إعطاء الطالب مساحة أكبر من الحرية لإثبات الذات وتحقيقها من خلال اختيار نوع الدراسة المناسبة مع قدراته وميوله،

(1) نعيسة، رغداء علي(2012)، جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق وتشرين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، كلية التربية، جامعة دمشق.

وتخصيص مرشد أكاديمي ونفسي يقدم خدمات الإرشاد الفردي والجمعي للطلاب، وتطوير قدرة الطلاب على عملية التربية الذاتية، وتوسيع آفاق البحث الذاتي عن المعرفة بما يحقق مستوى أعلى من جودة الحياة الجامعية بإدارة الوقت، وإدخال مفهوم جودة الحياة في بعض مقررات علم النفس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة مانجو (Mangu, 2014) (1)، بعنوان: جودة حياة العمل وإدراك معلمي المدارس الثانوية في مدينة ميسوري- الهند، وهدفت التعرف على مقياس جودة حياة العمل لمعلمي المدارس الثانوية في مدينة ميسوري الهندية، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس، والخبرة، وقطاع التعليم (خاص، حكومي)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم مدرسة ثانوية، وأسفرت النتائج أن 70% من أفراد الدراسة يرون أن مستوى جودة حياة العمل موجود بدرجة متوسطة، وأن 13.9% من أفراد العينة يرون أن مستوى جودة حياة العمل بدرجة متدنية، وأن 15.9% يرون أن مستوى جودة العمل بدرجة مرتفعة، كما، ووجود فروق فردية طبقاً لمتغير الجنس الصالح الإناث، وعن عدم وجود فروق فردية تعزي لمتغير الخبرة وقطاع التعليم.

2. دراسة أوتسنوثرونبرج (Knutsen&Thornberg, 2011) (2)، بعنوان: تفسير السلوكيات التمر عند المراهقين، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب سلوكيات التمر لدى المراهقين في المدارس، وتفسير تأثير الجنس على هذه السلوكيات، وطبقت هذه الدراسة على (176) طالباً في الصف التاسع في المدارس السويدية واستخدمت أساليب مختلفة (الطرق النوعية والكمية) لتحليل البيانات، وقد استخدمت الدراسة استبياناً ضم خمسة أسباب رئيسية و(26) فقرة فرعية لأسباب التمر وأشارت النتائج إلى أن أهم أسباب التمر في المدرسة فيما يتعلق بالطلاب نتيجة الأسباب الشخصية في المرتبة الأولى، التي كان أهمها (استئساد المتمر وأذية الضحية)، وفي المرتبة الثانية

(1)Mangu, N.D, (2014). International journal of education and psychological research, vol (3),Issue , 77-80.

(2) Thornberg, R, Kunsten, S. (2011). Teenager's Explanations of Bullying, Child and Youth (1) Care Forum, Vol 40, No 3, 177-192.

جاءت مجموعة الأقران، وفي المرتبة الثالثة وضع المدرسة، وفي المرتبة الرابعة طبيعة الشخص المتنمر وأخيراً في المرتبة الخامسة الأسباب المتعلقة بتأثير المجتمع على المتنمر، كما بينت النتائج أن الطالبات كانت أكثر عرضة لأسباب التنمر والفتوة (ضحية) خاصة التخويف من قبل الطلاب، ومن قبل المارة (المتنمرين)، بالمقابل كان الطلاب أكثر تنمرًا من الإناث.

3. دراسة مورجان ووليم وآخرون (Morgan, William & Others, 2009) (1) ،

بعنوان: التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بقيم الآباء، هدفت إلى الكشف عما إذا كانت التنشئة الاجتماعية تختلف باختلاف المستوى الاجتماعي ، واختلاف طبيعة عمل الآباء وبهدف توضيح اختلاف المستويات بين العائلات وأن الخلفية الأسرية تؤثر على المدرسة وعلى إنجاز التلاميذ ، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (460) طالبا وطالبة من (2) مراحل تعليمية وتشمل العينة التلاميذ وأمهاتهم ، وقد تم الحصول على المعلومات عن طريق السجلات والمقابلات الشخصية مع أفراد العينة والاستبيان حول الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن دور مستوى عمل الأب في تكوين القيم العائلية وتكاملها أثرا في ذلك، وأن الأمهات السود أكثر تمسكا بالقيم من الأمهات البيض، وأن ليس هناك تأثير للجنس على قيم الأمهات وفي قياس الذكاء وجد تأثير كبير للتنشئة الاجتماعية ، ولم تثبت النتائج ارتباط موقع الأب الاجتماعي وقيم الآباء على الخبرة المدرسية للابناء.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

أن اطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والتي بحثت موضوع العلاقة بين جودة الحياة والتنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة أعطت لهذه الدراسة أهمية كبيرة قد تؤدي لميلاد المزيد من البحوث في مجال جودة الحياة وتبسيط الضوء على أهميته التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية من قبل باحثين فلسطينيين آخرين.

(2) Mqrgan, William R. and others (2009): Socialorigins, Parental values and the inter-generation transmission of inequality "Indiana university. Bloomington Center for innovation in teaching the handicapped sep.



ويلاحظ أن الدراسات العربية ركزت على ضرورة تحسين جودة الحياة لما لها أثر إيجابي على الصحة النفسية والاجتماعية والاقتصادية بكافة جوانبها وأن استخدام أساليب المعاملة الوالدية الخاطئة ساهمت في انتشار سلوك التنمر من خلال عدم الاهتمام بالطلاب مما يؤثر على سلوكهم حياتهم الاكاديمية مما يجيب علينا ومد يد المساعدة لهم لكي يتمكنوا من رعاية أبنائهم بصورة صحيحة.

ويلاحظ أيضا ان الدراسات الأجنبية ركزت على البحث في تطور الأدبيات و مراجعة البحوث المتعلقة بمفهوم جودة حياة العمل كمفهوم قديم حديث كما تطرقت الدراسات الأجنبية الى الدور الفعال لاستكشاف أسباب سلوكيات التنمر لدى طلاب الجامعات من خلال جودة الحياة والتنشئة الاجتماعية وعلاقتها بقيم الآباء في و الدور الي تلعبه الأسرة في تحقيق الأهداف البيئية الاجتماعية .

وبذلك تميزت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية جودة الحياة والتنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة بشكل خاص طبقا للحالة الفلسطينية الخاصة مما قد يؤدي الى اجراء المزيد من البحوث في هذا المجال بهدف المساهمة في تنمية البيئة الاجتماعية الفلسطينية .

#### المقدمة :

يعتبر منهج البحث واجراءاته محورا رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

#### أولاً : منهج البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين

مكوناتها والأراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. حيث عرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الاحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرف المشاركة في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".  
وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### 1. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### 2. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجا الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وصممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ثانياً: مجتمع البحث

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من طلبة جامعة الاقصى بغزة

#### ثالثاً: عينة البحث

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، باختيار 100 من طلبة جامعة الاقصى بغزة. خلال توزيع استبانة لكل طالب طالبة من قبل الباحث، حيث تم توزيع 100 استبانة على مجتمع البحث وقد تم استرداد جميع الاستبانات، وكانت بعدد 100 استبانة وهي جميعها صالحة للتحليل أي بنسبة 100%، وهي نسبة ممتازة.

فيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة

المتغير	الصف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	50%
	انثى	50	50%
المستوى الجامعي	الاول	34	34%
	الثاني	50	50%
	الثالث	16	16%
مكان السكن	محافظة الشمال	15	15%
	محافظة غزة	45	45%
	محافظة الوسطى	40	40%
المجموع الكلي		100	100

رابعاً: أداة البحث

تم إعداد استبانة حول " مدى مساهمة رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني " تتكون استبانة البحث من قسمين رئيسين: القسم الاول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية ( الجنس - المستوى الدراسي - مكان السكن)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور البحث، ويتكون من 30 فقرة موزع على 3 محاور:

جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي لقياس استجابات الباحثين ل فقرات الاستبيان وهو مقياس يستخدم لتحديد درجة موافقة العينة على فقرات الاستبانة، ومن خلال ذلك يتم تحويل تلك البيانات إلى بيانات كمية تصلح لقياسها إحصائياً حسب الجدول (2)

### خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة البحث لمعرفة "مدى مساهمة رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب المتعلق بالدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من 3 محاور و(30) فقرة.
5. في ضوء آراء المشرف تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (30) فقرة، كما هو مدرج في الملاحق.

### سادساً: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية. بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق أداة البحث

يقصد بصدق أداة الدراسة "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع البحث" (الجرجاوي، 2010: 107)، حيث تم عرض الاستبانة على المشرفة الرئيسية للبحث، وقد استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملاحق

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

م	المحور الأول: واقع رأس المال الاجتماعي ودوره في تنمية المجتمع الفلسطيني	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تستخدم المواد البشري كوسيلة لتحقيق الرفاه الاجتماعي وتحسين الخدمات الاجتماعية لمحاربة الفقر.	.842**	.000
2.	يقوم رأس المال الاجتماعي على أساس العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المجتمع .	.721**	.000
3.	يساهم رأس المال الاجتماعي في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال ردم الفجوة التطبيقية بين أفراد المجتمع .	.642**	.000
4.	يتكون رأس المال الاجتماعي من شبكة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والتي تشكل بدورها مصدراً قيمياً على الجماعة.	.941**	.000
5.	تلعب زيادة الاستثمار في رأس المال الاجتماعي دوراً كبيراً في إمكانية استخدامه كرافعة لتحقيق التنمية في الأراضي الفلسطينية.	.952**	.000
6.	يساعد الاستقرار السياسي و احترام حقوق الأفراد المدنية على القيام بالعملية التنموية .	.942**	.000
7.	يساهم رأس المال الاجتماعي اطاراً مهماً لتقييم التنمية المستدامة في المجتمع المحلي والدولة.	.442**	.000
8.	تمتلك الحكومة و مؤسسات المجتمع المحلي أنظمة معلومات تتسم بالحدثة .	.982**	.000
9.	تدعم قيم وتقاليد المجتمع الفلسطيني مفاهيم رأس المال الاجتماعي كأحد أسس التنمية المستدامة .	.567**	.000
10.	يستطيع رأس المال الاجتماعي بناء البيئة الاجتماعية والسياسية التي تشكل البنية الأساسية للمجتمع .	.671**	.000
	المحور الثاني : مدى تحقيق مكونات رأس المال الاجتماعي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أقوم بالمبادرة الفردية في تسهيل رأس المال الاجتماعي .	.444**	.000
2.	يعطي رأس المال الاجتماعي ثقة المواطن في المسؤولين الحكوميين للتنمية المستدامة في مجتمعهم المحلي .	.858**	.000
3.	تساهم المشاركة الاجتماعية والمدنية والسياسية في دعم القضايا الوطنية والمحلية بما يخدم المجتمع المحلي والدولة.	.551**	.000
4.	يؤثر رأس المال الاجتماعي في إدارة أداء العاملين في التنمية المستدامة.	.552**	.000
5.	وجود نوع من التكافل والتعاقد بين الأفراد مما يساهم في رأس المال الاجتماعي داخل	.6412**	.000

م	المحور الثالث: دور رأس المال الاجتماعي ومساهمته في التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
6.	تساهم شبكات التضامن الاجتماعي في دعم صمود الشعب الفلسطيني .	.741**	.000
7.	تتمثل الثقة المتبادلة في تكوين العلاقات بين الأفراد مما تسهل من عمل المجموعات و ترفع من نسبة الكفاءة والانتاجية .	.942**	.000
8.	تساعد التوجهات والقيم المشتركة في زيادة الترابط بين الافراد مما يسهل العمل التطوعي والأعمال الخيرية .	.952**	.000
9.	يعتقد الانسان أن الأموال والثروات هي التي تحقق تطوره و ارتقاؤه لكي يكون تنمية شاملة مستدامة.	.771**	.000
10.	الترابط الداخلي بين أفراد المجتمع هو أساس استقرار و قوة الدولة و قدرتها على مواجهة الأزمات المختلفة.	.742**	.000
1.	تعزز استدامة رأس المال الاجتماعي وفعاليته الإدارية والمالية سهامه في القضايا الوطنية.	.725**	.000
2.	زيادة تنافس الاقتصاد الفلسطيني جعله يتسم بالاستقرار والثبات النسبي . في رأس المال الاجتماعي والوصول للتنمية المستدامة	.641**	.000
3.	تستثمر الحكومة رأس المال الاجتماعي في مساعدة المواطن على التغلب على نقاط الضعف لديه لتطوير التنمية المستدامة	.722**	.000
4.	تعمل الحكومة ومؤسسات المجتمع الحظي ب برامج تدريبية حول رأس المال الاجتماعي لمساهمة في التنمية المستدامة .	.971**	.000
5.	تقوم الحكومة بتوفير نظم وتدابير حماية اجتماعية ملائمة لرأس المال الاجتماعي للمساهمة في التنمية المستدامة .	.585**	.000
6.	ضعف الميزانيات وعدم تخصيص ميزانية مستقلة ومشجعة لرأس المال الاجتماعي للمساهمة في التنمية المستدامة .	.652**	.000
7.	غياب استراتيجية لتسويق نتائج رأس المال الاجتماعي للمساهمة في التنمية المستدامة .	.651**	.000
8.	إجراءات الاحتلال الإسرائيلي من أهم العوائق أمام رأس المال الاجتماعي للمساهمة في التنمية المستدامة .	.871**	.000
9.	تدهور الوضع الاقتصادي والانشقاقات السياسية في قطاع غزة ساهم في الحد من التنمية المستدامة .	.722**	.000
10.	احتكار الحكومة ومؤسسات تابعة لها ساهمت في الحد من رأس المال الاجتماعي للتنمية المستدامة على الصعيد الوطني .	.641**	.000

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

- يوضح جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمجال الذي تنتمي له حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## ثانياً: الصديق البنائي

### جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

م	المحاور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	المحور الأول: واقع رأس المال الاجتماعي ودوره في تنمية المجتمع الفلسطيني	.685*	.000
2.	المحور الثاني: مدى تحقيق مكونات رأس المال الاجتماعي	.752*	.000
3.	المحور الثالث: دور رأس المال الاجتماعي ومساهمته في التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني	.652*	.000

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يعتبر الصديق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

حيث يبين جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل محور محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت لقياسه سابعاً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو " أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية". (1)

ويقصد به أيضاً " إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة إتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (2)

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال:

(1) الجرجاوي، زياد (2010)، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، ص97.  
 (2) الحمداني، موفق (2006)، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ص76.

## 1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من مدى ثبات هذه الدراسة لقياس ما وضعت لقياسه، ولكن في هذه الدراسة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha حساب الثبات في البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة (الاستبيان) وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (5) أدناه:

جدول (5) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	الاستبيان ككل	30	0.884

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية بلغت (0.884) لجميع فقرات الاستبيان والبالغ عددها (30) وتشير قيم ألفا كرونباخ التي تم الحصول عليها في الجدول السابق لوجود ثبات عالي في بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية للاستبيان، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية، والمكونة للاستبيان، وقد بلغت قيمة المعامل قبل التعديل (0.852) ثم استخدم معادلة سبيرمان براون (النصفين متساويين) لتعديل طول الاستبيان، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة (0.901) الأمر الذي يدل على توسط من الثبات كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
	الاستبيان ككل	30	0.852	0.901

ومن الجدول رقم (8) يتضح أن الاستبيان "مدى مساهمة رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني" يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات التي تفي بمتطلبات تطبيقه على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية.



ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لقد استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي إختبار (كولجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات (محاو الدراسة) تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو إختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (7) يوضح اختبار توزيع الطبيعي

م	محاو الدراسة	قيمة Z	مستوى المعنوية
1.	المحور الأول: واقع رأس المال الاجتماعي ودوره في تنمية المجتمع الفلسطيني	.852	.412
2.	المحور الثاني : مدى تحقيق مكونات رأس المال الاجتماعي	.254	.112
3.	المحور الثالث: دور رأس المال الاجتماعي ومساهمته في التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني	.252	.242

يتضح من الجدول رقم (7) أن المحاور السابقة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كان مستوى المعنوية لكل من البيانات السابقة أكبر من 0.05 وذلك لكل محاور الدراسة. وعليه قام الباحث . باستخدام الأساليب الاحصائية للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات Statistical Methods :

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الاحصائي SPSS v.20 في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الاحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (Mean) : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الفقرات والمجالات الرئيسة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية: لقياس الثبات في البيانات

- معامل الارتباط بيرسون **Person**: لقياس مدى ارتباط العلاقة بين الفقرات والمحاور وأيضاً المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان.
- اختبار: **One Sample T-Test** لقياس مدى إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع، ومدى دلالتها.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لقياس مدى إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع في حالة أكثر من ثلاثة عوامل.

**مقدمة :**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

**أولاً: تحليل محاور الاستبانة :**

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستبيان
المحاور				
1	90.00	.59660	4.50	المحور الثاني : التمر الاسري
2	87.33	.71525	4.2833	المحور الأول: جودة الحياة
الاستبيان ككل :				

يتضح من الجدول السابق رقم (7) :

1. حاز الوسط الحسابي لمحور " التمر الاسري " 4.50 بانحراف معياري 0.59660 بوزن نسبي %90.00 من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على متوسط مرتفع من الاستجابة على فقرات البعد.

2. حاز الوسط الحسابي لمُحور " جودة الحياة " 4.2833 معياري 0.71525 بوزن نسبي 85.66% من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على متوسط مرتفع من الاستجابة على فقرات البعد.  
ثانياً مناقشة فرضيات الدراسة :

1. سيتم الاجابة عن التساؤل الدراسي الاتي : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  ؟  
من خلال الفرضية الاتية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  ؟

قام الباحث بالإجابة عن الفرضيات السابقة من خلال استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما في الجدول رقم (8) :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
جودة الحياة	التنمر الاسري	0.752	0.000

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتنمر الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون أكبر من 0.05 ومستوى المعنوية أقل من 0.05

☒ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) ؟  
من خلال مناقشة الفرض الدراسي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس).

لمعرفة ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس).، باستخدام اختبار (T) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، قام

الباحث بالمقارنة بين متوسطي درجات مجموعتي الدراسة (ذكر= 31 انثى = 29) كما في الجدول رقم (9):

جدول (9) يبين اختبار (T) تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	31	4.2343	.40240	.352	.727
انثى	29	4.1726	.51724		

يبين الجدول (9) السابق أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05، حيث أكدت صحة الفرضية التي نصت " على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس

☒ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في

البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (المستوى الجامعي) ؟

من خلال مناقشة الفرض الدراسي: لا توجد فروق ذات دلالة حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (المستوى الجامعي) لمعرفة ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى المستوى الجامعي.

قام الباحث ان بإجراء تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى المستوى الجامعي كما في جدول رقم (10):

جدول رقم (10) يبين اختبار تحليل التباين الأحادي تعزى لمتغير المستوى الجامعي.

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار	مستوى الدلالة
الاستبيان ككل	بين المجموعات	.015	2	.007	.038	.963
	داخل المجموعات	19.437	57	.341		

يبين الجدول (01) السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة و التنمر الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى الجامعي

### نتائج الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتمتع الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$ .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتمتع الاسري عند مستوى دلالة  $(a=0.05)$  حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون أكبر من  $(0.05)$  ومستوى المعنوية أقل من  $(0.05)$ .
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " العلاقة بين جودة الحياة والتمتع الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة " تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من  $(0.05)$  حيث أكدت صحة الفرضية التي نصت " على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين جودة الحياة والتمتع الاسري في البيئة الاجتماعية لقطاع غزة تعزى لمتغير المستوى الجامعي.

### توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يرى بضرورة تقديم بعض التوصيات الناتجة من الدراسة على النحو التالي:
- ومن أهم التوصيات التي يقدمها الباحث في هذا الشأن:
1. ضرورة الاهتمام بنشر الوعي المسبق قبل الزواج لدى الزوج و الزوجة بخصوص الأساليب السليمة في تربية الطفل.
  2. ضرورة عقد دورات تثقيفية وارشادية لأفراد الأسرة لمساعدتهم في كيفية مواجهة المشاكل وحلها.
  3. الحرص على تربية الأبناء في ظروف و بيئة أسرية سليمة .
  4. ضرورة بناء علاقة صداقة مع الأبناء منذ الصغر واعتماد أسلوب الحوار معهم لكي يشعروا بالراحة و الأمان في الرجوع للأهل.
  5. ضرورة متابعة السلوكيات المختلفة للأبناء و محاولة تقويم سلوكهم بأسلوب تربوي سليم.
  6. ضرورة سن القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق الطفل من التمتع الأسري.
  7. يجب على مؤسسات حماية الطفولة اطلاق حملات توعية حلو مخاطر التمتع الأسري و أشكاله و ضرورة مكافحته.
  8. ضرورة اعتماد الحكومة الفلسطينية لاستراتيجية وطنية شاملة لمكافحة كافة أشكال العنف الاسري.

## مراجع البحث ومصادره

أولاً : المراجع العربية.

أ- الكتب :

1. الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
  2. الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
  3. طه، عبدالعظيم حسين و سلامة، عبدالعظيم حسين (2010): استراتيجيات وبرامج مواجهة العنف والمشغبة في التعليم، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
  4. عبيدات، ذوقان وآخرون (2001): البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر للنشر، عمان.
  5. عقلة، محمد(1989): نظام الأسرة في الإسلام، ط 2 ، ج 1). مكتبة الرسالة الحديثة ، الأردن.
  6. القحطاني، محمد(2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
  7. محمدي فوزية وأمال بو عيشة، (2019): معوقات جودة الحياة الأسرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
  8. وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997): الأطلس الفني، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، فلسطين.
- ب- الرسائل العلمية :
1. بركات، اسيا (2000): العلاقة بين اساليب المعاملة الوالدية و الاكتئاب لدى بعض المراهقين و المراهقات المراجعين لمستشفى الصحة النفسية بالطائف. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة، السعودية.
  2. سلوى سلامة.(2005): نوعية الحياة المميزة للمبدعين في الادب. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب. جامعة عين شمس. مصر.

3. السويركي، رمزي (2013): الأمن النفسي و علاقته بالاستقلال/الاعتمادية و جودة الحياة لدى المعاقين بصريا في محافظات غزة. رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة.

4. شادية، هميلة (2011)، الاستراتيجية الأسرية التربوية للمتفوقين، رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار ، عنابة، الجزائر.

5. مريم، شيخي (2014) : طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة. دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات. رسالة ماجستير جامعة بلقايد، الجزائر.

6. الهنداوي، محمد (2011):، الدعم الاجتماعي وعلاقته بمستوى الرضا عن جودة الحياة لدى المعاقين حركيا بمحافظات غزة. رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

ت- المجلات والدوريات:

1. أبو الرب، محمد و الأحمد، فراس (2013): جودة الحياة لدى المعاقين سمعيا مقارنة بغير المعاقين في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة المجلد (2)، العدد(5) ،جامعة الملك عبد العزيز السعودية.

2. سناء حسون،(2018): التنمر وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية و التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الاعدادية، لارك للفلسفة و السانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة تكريب، العراق.

3. السويطي، عبدالناصر (2018): معاملة الوالدين في منطقة الخليل كما يدركها الأبناء، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 17، العدد 17 ،جامعة الأندلس للعلوم و التقنية، صنعاء، اليمن.

4. الطائب، محمد (2012): البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبون وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية " دراسة ميدانية على تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم"، المجلة العربية لتطوير التفوق المجلد، 3، العدد 5، الخرطوم .

5. نعيسة، رغداء علي(2012): جودة الحياة لدى طلبة جامعتي دمشق و تشرين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول ، كلية التربية ، جامعة دمشق.

6. هاشم، سامي (2001): جودة الحياة لدى المعوقين جسمياً و المسنين وطلاب الجامعة، مجلة الارشاد النفسي، العدد(13) . جامعة عين شمس، مصر.

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- 1.Mangu, N.D, (2014). International journal of education and psychological research, vol (3), Issue (2), 77-80.
- 2.Thornberg, R, Kunsten, S. (2011). Teenager's Explanations of Bullying, Child and Youth Care Forum, Vol 40, No 3, 177-192.
- 3.Mqrgan, William R. and others (2009): Socialorigins, Parental values and the inter-generation transmission of inequality "Indiana university. Bloomington Center for innovation in teaching the handicapped sep.

ثالثاً : المواقع الالكترونية.

1. تمام طعمة (2019): مفهوم الأسرة في الإسلام، موقع سطور كوم الالكتروني: <https://sotor.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85/>
2. الضحام، محسن (2018): التنمر و جرائم الأسرة، جريدة الدستور الإلكترونية : <https://www.dostor.org/2364796>
3. محمد مروان، (2018): تعريف الاسرة في الإسلام، موقع موضوع الالكتروني: [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A9\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85)
4. موقع فيديو الالكتروني(2019): جودة الحياة و المجتمع: <https://www.feedo.net/Society/SocialInfluences/ManAndSociety/QualityOfLifeAndSociety.htm>
5. موقع لها اون لاين(2018): نحو بيئة أسرية سليمة لتنشئة أبنائنا: <http://www.lahaonline.com/articles/view/>

رابعاً : الدراسات والبحوث والمراكز

1. عبد المعطي، حسن مصطفى (2005): الإرشاد النفسي وجودة الحياة في المجتمع المعاصر. ورقة عمل منشورة في وقائع المؤتمر العلمي الثالث للإنماء النفسي والتربوي للإنسان العربي في ضوء جودة الحياة، جامعة الزقازيق، مصر.
2. كاظم، علي مهدي والبهادلي، عبد الخالق نجم(2006): مستوى جودة الحياة لدى طلبة الجامعة، ندوة علم النفس وجودة الحياة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، 19-17 ديسمبر.



**استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات  
صناعة الأدوية الأردنية: استراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً**  
**Human Recourses Empowerment Strategy and Its Impact on the Just In Time  
Production in Jordanian Pharmaceutical Industry:  
The Strategy Of polarization is An Intermediate Variable**  
**د. مؤيد أحمد يوسف الضمور**

**الملخص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، الدعم الإداري)، على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني، التحسين المستمر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبون)، وباستخدام الإستقطاب كمتغير وسيط، ومستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتم توزيع الإستبانة على 250 موظفا وهم جميع العاملين في خطوط الإنتاج في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في شركات صناعة الأدوية الأردنية واسترجع (204) إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة، وجود أثر إستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة، وجود أثر إستراتيجية الإستقطاب، وجود أثر إستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة، وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً. لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

دعم آليات تمكين الموارد البشرية للمدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر. واعتماد استراتيجية شاملة ودقيقة لتمكين الموارد البشرية وذلك بمشاركة أكبر عدد من المديرين في تصميمها. وتسهيل عملية التواصل بين العاملين في خطوط الإنتاج والادارة بما يسمح للعاملين من تقديم آرائهم ومقترحاتهم من خلال المشاركة بالمعلومات وتقديم المقترحات عن طريق تفعيل دور فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة. والعمل على تذليل التحديات التي تقف أمام تطبيق نظام الإنتاج الآني، والاستمرار بمواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الناجحة للشركات العالمية التي تتبنى تطبيق نظام الإنتاج الآني، مع ضرورة بيان الهدف الرئيس من استخدام نظام الإنتاج الآني لكافة العاملين في الشركات وذلك لتحسين مستوى الأداء والتوصل إلى أفضل القرارات.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of the strategy of empowering human resources with its combined dimensions (human resource efficiency, information sharing, expanding delegation of authority, freedom and independence, self-managed work teams, administrative support), on instantaneous production with all its dimensions (purchasing on time, time in Simultaneous production, continuous improvement and development, production according to customer desires), using polarization as an intermediate variable, and the level of application of each of them to the Jordanian pharmaceutical companies. The questionnaire was distributed to 250 employees, who are all workers in the production lines in the middle and lower administrative levels in the Jordanian pharmaceutical companies, and 204 questionnaires were retrieved valid for analysis, and the study reached a set of results, the most important of which are:

The presence of an impact of the strategy of empowering human resources with its dimensions (human resource efficiency, information sharing, expansion of the delegation of authority, freedom and independence, self-managed work teams, and administrative support) on instantaneous production with its combined dimensions, the presence of an impact of the strategy of empowering human resources with its combined dimensions on the polarization strategy, the presence of The effect of the polarization strategy on the instantaneous production in its combined dimensions, and the presence of the strategy of empowering human resources with its dimensions on the instantaneous production in its combined dimensions in the Jordanian pharmaceutical industry companies, with the presence of the polarization strategy as a mediating variable. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

Supporting mechanisms to empower human resources for managers at all levels of management, giving them enough freedom, independence and confidence to perform work in the way they see fit, and taking greater responsibility. And the adoption of a comprehensive and accurate strategy to empower human resources, with the participation of the largest number of managers in its design. Facilitating the process of communication between workers in production lines and management, allowing workers to present their opinions and suggestions by sharing information and making suggestions by activating the role of work teams to achieve the company's goals. And work to overcome the challenges that stand before the application of the instantaneous production system, and to continue to keep pace with technological developments, by reviewing the successful experiences of international companies that adopt the application of the instantaneous production system, with the need to indicate the main objective of using the instantaneous production system for all employees in companies in order to improve the level of performance and reaching the best decisions.

## 1. مقدمة :

أدت التطورات التي حدثت في مجال الفكر الإداري وبخاصة فكر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التطورات في البيئة الخارجية (مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية)، إلى انعكاسات مهمة على مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأصبحت تبرز اتجاهات حديثة في مجالاتها، ومن بين هذه الإتجاهات ضرورة وضع استراتيجيات شاملة لتطوير هذه الموارد بإعتبارها رأس المال الحقيقي.

أدت تلك التطورات إلى الإهتمام بمختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية، وكان من أبرزها الإهتمام بموضوع تمكين الموارد البشرية، حيث يعتبر ذلك من الأساليب المهمة التي تنعكس على عملية التطوير التنظيمي وإعادة توزيع السلطة، وعلى الممارسات والتراتب الإداري والعملياتية في المنظمات المختلفة.

أدت هذه التطورات إلى تطوير الإهتمام بوضع استراتيجيات شاملة لتمكين الموارد البشرية، لأن الإرتقاء بمعارف ومهارات العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لهم، قد يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية عند العمل بنظام الإنتاج الآني، وإن هذه الدراسة تسعى إلى بحث هذه الموضوعات وتطبيقاتها في شركات صناعة الأدوية الأردنية وصولاً إلى تحديد طبيعة العلاقة بينها، وكيفية تطوير هذه العلاقة. وسوف يتم ذلك من خلال الدراسة النظرية التي سوف توضح ما تضمنه الفكر الإداري والصناعي حول ذلك، وكذلك من خلال عمليات التحليل الكمي الإحصائي التي تبين تأثير تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني.

يعتبر قطاع صناعة الأدوية الأردنية أحد أهم ركائز الإقتصاد الوطني، من حيث معدلات النمو، ومستوى التطور والاستخدام التكنولوجي والمعلوماتي، وقد شهد هذا القطاع في السنوات الأخيرة تطورات سريعة ومتلاحقة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، ودخول العديد من الشركات الأجنبية إلى السوق المحلية واحتدام حدة المنافسة بين شركات صناعة الأدوية الأردنية، وفي ظل هذه التغيرات برز العديد من المنتجات الصناعية الجديدة، والتحول نحو تقديم منتجات دوائية متطورة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة مما أوجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية المحافظة على مستوى مرتفع لجودة المنتجات التي تقدمها الزبائن.

ستحاول هذه الدراسة معرفة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً، حيث تم اختيار مجموعة من أبعاد تمين الموارد البشرية الأكثر أهمية في مجال صناعة الأدوية الأردنية، ومحاولة معرفة تأثيرها على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط.

## 2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن شركات صناعة الأدوية الأردنية أصبحت تواجه تحديات كبيرة أمام ضغوط عمليات التنافسية وتطور أساليب الإنتاج وأنماطه، وخاصة ما يتعلق منها بالقدرة على العمل بأسلوب الإنتاج الآني الذي أصبح يمثل أحد أهم هذه الانماط في العقود الأخيرة. كما تعود هذه التحديات إلى مدى كفاءة الموارد البشرية في هذه الشركات الأمر الذي أصبح يدفع في اتجاه العمل على وضع استراتيجيات لتطوير هذه الموارد وتمكينها.

كما تتمثل مشكلة الدراسة في الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية ومعرفة أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية عليه بوجود الإستقطاب متغيراً وسيطاً، حيث أن العديد من البحوث والدراسات ركزت على هذا الموضوع بشكل تقليدي فقط وقد أصبحت صناعة الأدوية الأردنية تتجه إلى النمط الغير تقليدي المدعم باستخدام الطرق والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وذلك للإرتقاء بجودة منتجاتها وتقديمها للزبائن بأفضل طريقة.

إن المنافسة العالية في صناعة الأدوية الأردنية وتحقيق التطور في كثير من شركات صناعة الأدوية جعل هذه الشركات تتوسع بتطبيق أهم الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة التحديات.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية: ما هو أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

### 3. أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أهم التحديات التي تواجهها الشركات (محل الدراسة)، وبخاصة فيما يتعلق بأسلوب الإنتاج الآني ثم التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) وأثرها على الإنتاج الآني (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني، التحسين المستمر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبائن) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والتعرف على إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط، ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتقديم إطار نظري متكامل يوضح ذلك.
- التعرف على مستوى تطبيق الإنتاج الآني في الشركات وتقديم إطار نظري متكامل يوضح ذلك.
- التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- تقديم نتائج هذه الدراسة مدعومة بالإقتراحات والتوصيات المناسبة سعياً للإرتقاء بمستوى أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتحسين جودة خدماتها ، وتعزيز قدراتها.

### 4. أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية: وتتمثل بأهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ أنها تعمل على بناء إطار معرفي لموضوع الإنتاج الآني، بإعتباره موضوعاً حديثاً ولم يتم التطرق إليه بصورة شاملة في الأبحاث باللغة العربية (بحسب علم الباحث)، كما تتمثل في أنها الدراسة الأولى التي ستركز على بحث إستراتيجيات التمكين، كواحدة من أهم الممارسات والسياسات الإدارية في المنظمات، ودورها في مساعدة المنظمة على تطبيق أسلوب الإنتاج الآني.

الأهمية العملية: توفر هذه الدراسة ميدانياً الوقوف على مستوى تطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) وأثرها

على الإنتاج الآني (الشراء في الوقت المحدد، الوقت في الإنتاج الآني ، التحسين والمستمر والتطوير، الإنتاج بحسب رغبات الزبائن) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما تنبع أهميتها في أنها تتناول موضوعاً حديثاً وتعمل على تطبيقه في شركات صناعة الأدوية الأردنية بهدف تمكينها من القيام بدورها في الإرتقاء بالإقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع الأردني، كما توفر لإصحاب القرار بهذا القطاع فرصة للتعرف على هذا الأثر وأية مشكلات تعترضها للعمل على معالجتها وصولاً للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

##### 5. فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة فقد تم تحديد متغيرات ومكونات نموذج الدراسة، وتمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية :

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

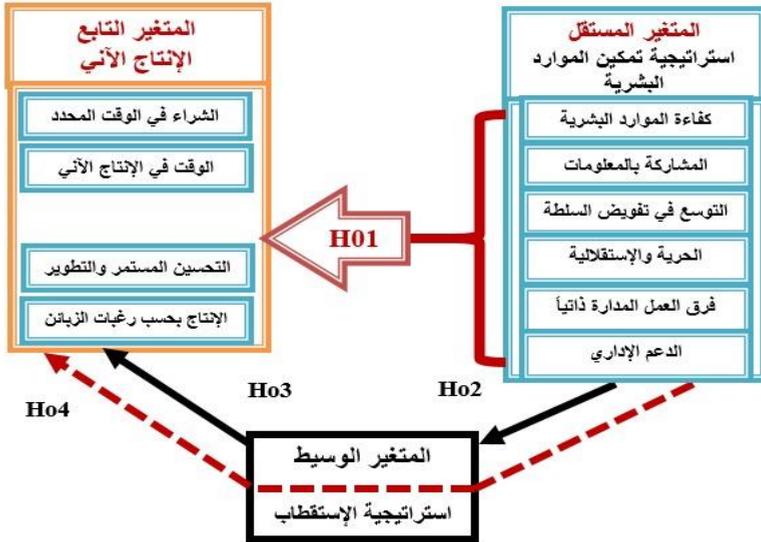
**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً.

## 6. أنموذج الدراسة :

شكل رقم (1)



المصدر : اعداد الباحث بالإعتماد على دراسات سابقة ، من أهمها :

- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير المستقل : (نافلة، قدور وفلاق، محمد، 2013)، (الخرشوم، محمد ودره، عمر، 2011)، (الخريشة، هبة نمر، 2015).
- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير التابع: (الفضل، مؤيد عبد الحسين ومحمد، حاكم 2006)، (اليعقوب، 2009) (Agrawal, 2010)، (Anderson, 2010)، (Nursel, Asli Aksoy, 2011)، (Qzturk).
- الدراسات التي تم الإعتماد عليها في المتغير الوسيط : الهيبي، صلاح الدين و المعشر، زياد، 2004)، (الهيبي، 2004) (cnnan & Handy, 2007).

## 7. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية :

دراسة الطراونة والنهدي (2017). بعنوان: "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري بأبعاده (عمل المديرية وجهداها

لتحقيق أهداف المدرسة، دعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية) ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل، وقد بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (66) إستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات (مهارة تكوين فرق العمل، مهارة القيادة، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة الإتصال الفعال). وجاءت أبرز معوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض.

دراسة بوسالم (2015)، بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية: المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل". هدفت الدراسة إلى قياس دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) للمديرية الجهوية للإنتاج في شركة سوناطراك/ الجزائر، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في المديرية الجهوية من وجهة نظر المبحوثين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (5000) عامل من العاملين في مراكز (الإطارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين)، حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وزعت على (357) عاملاً تم اختيارهم بإسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبعد تدقيق الإستبانات المستردة وجد أن (340) إستبانة صالحة لغايات التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة ( 56.3 %) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل. كما توصلت إلى أن



هناك أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي وأبعاده في المديرية الجهوية للإنتاج في شركة سوناطراك.

دراسة الخريشة (2015). بعنوان: "التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التأثير، التحفيز، الحرية والإستقلالية، والمشاركة في المعلومات) في تحقيق الإبداع التكنولوجي بأبعاده (منتج جديد وتحسين منتج جديد، عملية جديدة وتحسين عملية جديدة) من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الجمالة، الوعي الضميري، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) كمتغير مُعدّل، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية والبالغ عددهم (930) موظفاً، استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على (300) موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من جميع العاملين في هذه الشركات، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (246) إستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التأثير، التحفيز، الحرية والإستقلالية، والمشاركة في المعلومات) في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية. كما توصلت إلى أنه يوجد تأثير غير مباشر للتمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة القهيوي (2015). بعنوان: "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط الصراع، و مفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لأنماط الصراع المتمثلة بـ(المنافسة، الجمالة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. كما توصلت إلى أنه لا يوجد أثر

دال إحصائياً لأنماط (الصراع) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية :

**Qureshi, Iftikhar, Bhatti, Shams & Zaman, (2013).** Cretical Elements in Implementations of Just in time management.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات والسمات الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام الإنتاج الآني في الشركات الصناعية الباكستانية التي تعمل في مجال الإسمنت، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادها على الكتب والأبحاث والمراجع العلمية، وقد اعتمدت على إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها على 400 موظفاً من العاملين في تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح فلسفة هذا النظام في تلك الشركات تتجسد في تحقيق جودة المنتجات وتحسين تدفق الإنتاج والذي يشكل تحدياً كبيراً للمصانع التي تعمل في هذا المجال من خلال العمل على إلغاء الإنتاج غير الضروري والحد من الفاقد.

**Beshkooch & Dehghan & Garousi, (2013).** The Effect of Just-in -Time Implication on Firm Financial and Operating Performance: Evidence from Iran.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركات الصناعية الإيرانية على الأداء المالي والتشغيلي لتلك الشركات وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات الأولية، تم توزيعها على عينة عشوائية من الشركات الصناعية الإيرانية بالإضافة إلى تحليل القوائم المالية لتلك الشركات من الفترة 2006 حتى 2010.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تلك الشركات لنظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وتحسين أدائها المالي والتشغيلي وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد لدعم تطبيقه في الشركات الصناعية الإيرانية.

**Ho & Kao, (2013).** Applying Just In Time Supply Chin Model With Inventory And waste Reduction Consideration.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وسلسلة التوريد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال اعتمادها على الأبحاث والكتب والمراجع العلمية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تكامل بين تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وإدارة سلسلة التوريد في تحقيق جودة المنتجات وتخفيض التكاليف من خلال تخفيض مستويات المخزون وتحديد عدد محدد من الموردين للتعاقد معهم ، بالإضافة إلى تفهم وتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة.

Al-Matarneh, (2012). Requirements and Obstacles of Using Just in Time (JIT) System: Evidence from Jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر العناصر اللازمة لتطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية، وتحديد المشاكل التي تواجه تطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات الأولية، تم توزيعها على عينة مكونة من (72) للشركات الصناعية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يتوفر لدى الشركات الصناعية الأردنية - محل الدراسة - المقومات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج الآني (JIT)، كما أظهرت أن الموارد البشرية الحالية غير قادرة على تطبيق نظام (JIT) بسبب عدم تدريبهم وتأهيلهم من قبل إدارة الشركات، وأن هناك عقبات وتحديات تواجه تطبيق نظام (JIT) في الشركات الصناعية الأردنية أهمها صعوبة وجود شبكة من الموردين قادرة على توفير المواد الخام في الوقت المناسب ونقص الموارد البشرية اللازمة لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

#### 8. استراتيجية تمكين الموارد البشرية

شهد العالم منذ التسعينيات من القرن الماضي بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة العالمية، وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية. وتتمثل أهم هذه القوى في ظاهرة العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري، ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري.

فرض ذلك على المديرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية فشل أو نجاح المنظمات، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها، وتوجيهها، وتحفيزها، واعطائها أولوية وتركيز يفتوق غيرها من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكون

الموارد البشرية تزخر بقدرات ضمنية و غير ملموسة، وتصبح ملاحظتها وقياسها (ملحم، 2009، 16)، وقد برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

يهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات، وفرصة المشاركة، والمبادرة، باتخاذ القرارات المناسبة؛ وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والاستقلالية والثقة لأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة، ودون تدخل مباشر من الإدارة، والحرص على توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، بما يؤدي إلى تطوير حافزيتهم، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (فلاق وبن نافلة، 2011، 2).

## 9. مفهوم التمكين الإداري:

اكتسب موضوع التمكين ومداخله أهمية واسعة منذ بداية النصف الأخير من عقد التسعينيات في القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية، وأصبح ينظر إليه باعتباره إستراتيجية إدارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، والتدريب والتحويل، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، من أجل تفعيل المنظمات ورفع كفاءتها.

إن الأصل اللغوي لمفردة التمكين هي مَكَّن (أمكنه) من الشيء، أي جعل له سلطاناً وقُدرة، وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (معجم الوسيط، 2011، 881)، والتمكَّن أي الاستطاعة على فعل الشيء (لسان العرب، 2000، 680). وجاءت كلمة التمكين (empowerment) في قاموس (Webster, 1989, 286) بمعنى منح، أو تفويض، أو إعطاء السلطة القانونية، إلى شخص ما. أما قاموس (Oxford, 2005)، فجاء بصيغتين للتمكين: الأولى التمكين الرسمي ويعني منح القوة، أو السلطة لعمل عمل ما، والثانية، التمكين الشخصي وتعني جعل الشخص قادراً على السيطرة بدرجة أكبر على حياته الخاصة، أو الوضع الذي هو فيه.

وجاء التمكين في (معجم المصطلحات الإدارية، 2007، 149) بأنه "منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، وفي حدود مآلهم من سلطات، وما عليهم من مسؤوليات".

أما من الناحية الموضوعية، فإن مفهوم التمكين يتسع كثيراً، ويتعدى الحدود التي تضمنها الأصل اللغوي له، وبمراجعة الأدبيات التي تعرضت لهذا المفهوم نجد أن هناك تعريفات كثيرة جداً، وتكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا المجال.

ومن أبرز هذه التعريفات تعريف (Invancevich & Lorenzi & Skinner, 1997, 219) حيث يرى أن التمكين من الاستراتيجيات المهمة في المنظمات الحديثة والتي تمكن الإدارة العليا من مساعدة العاملين لديها لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. وكذلك تعريف (Daft, 2004, 502) حيث يقول أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة وتنبع أهميته من كونه أداة ربيط بين الرئيس والرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمة.

إن الأصل في أي باحث إذا أراد أن يقدم تعريفه الخاص أن يكون قد وجد أن هناك عنصراً على الأقل لم يقدّمه الباحثون من قبله بالإشارة إليه، فيقدم تعريفه متضمناً هذا العنصر ليساهم بذلك في تحقيق التكامل المعرفي بالمفهوم، وهذا ما لم يتمكن من إيجاده في التعريفات التي توصلنا إليها، وبالتالي، فإن الباحث لن يعتمد إلى تقديم سرد لمثل هذه التعاريف، ويكتفي بالقول أن مراجعة عديد من هذه التعريفات تكشف عن عدد من العناصر الأساسية التالية:

أولاً: إن التمكين هو أولاً تمكين سلطات وصلاحيات ويتحقق ذلك من خلال إسلوبين هما:

1. التوسع في نقل السلطة من قبل السلطة العليا في المنظمة إلى الموظفين في مختلف المستويات، فنقل السلطة هو من اختصاص السلطة العليا فقط، ولا يستطيع أحد من المديرين القيام به مهما علا مستواه الوظيفي، ويتضمن نقل السلطة نقلاً للمسؤولية، وتصبح السلطة المنقولة دائمة وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الوصف الوظيفي للموظفين المعنيين. هذا وقد يتم التعبير عن نقل السلطة باستخدام مصطلحات أخرى مثل (التوكيل أو التحويل أو الإنابة ... الخ)، ويكون ذلك في حالات النقل المؤقتة حيث ينتهي النقل بمجرد عودة صاحب السلطة الأصلي (الوادي، 2012، 52) (عبدالحسين، 2012، 84). يبرز هذا الضم في تعريف (السلمي، 2001، 70) أن التمكين هو "منح الصلاحيات للأفراد والمنتسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز

المهام وتحقيق الأهداف". وكذلك تعريف (Shackleton, 1995, 130)، حيث يقول أن التمكين "هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا". وكذلك في قول (Murrell & Meredith, 2000, 110) بأن التمكين يعني تمكين المرؤوسين من القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (العتيبي، 2004، 91).

2. التوسع في تفويض السلطة، ويتم ذلك من قبل أي مدير أو مشرف على أي مستوى وظيفي، حيث يقوم بتفويض مرؤوسيه أو أي منهم (كما يرى) بعضاً من سلطاته، ولا يشمل التفويض تفويضاً بالمسؤولية (الكبيسي، 2004، 114). ويبرز هذا في بعض تعريفات الباحثين العرب الذين كما يبدو لا يميزون بين نقل السلطة وتفويضها، فيشير (أفندي، 2003، 10) إلى أن التمكين "هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". وفي السياق نفسه عرّفه كل من (جواد وحسين، 2007، 13) بأنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل".

ثانياً: التمكين يفترض مشاركة العاملين في بناء استراتيجيات المنظمة، وفي عملية صنع القرارات واتخاذها، وهذا ما يفترض ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور، وهذا يتطلب تغييراً قوياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (نحيت، 2008، 50).

ويمكننا أن نجد إشارات واضحة لذلك في معظم التعريفات، كتعريف (Manuela & Bruce, 2003, 104) حيث يقول أن التمكين هو "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء، وأعضاء التنظيم الآخرون، للتأثير في عملية اتخاذ القرار، وبمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بمواقع القوة الرسمية، بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب، والمكافأة، والمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة

والثقافة التنظيمية". وتشير إلى ذلك (عبدالحسين، 2012، 83) بقولها أن التمكين "مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونهما أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين، وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات".

ثالثاً: التمكين يفترض بناء الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. يشير لذلك (زاهر، 2012، 266) حيث يقول أن التمكين هو "عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات، والعمليات، والتفاعل في العمل، من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها".، وكذلك (القريبوتي و العنزي، 2006، 287) حيث يقول بأنه "شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي". أما (بوسالم، 2010، 22) عرفه "بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار".

رابعاً: التمكين يفترض التوسع في تحفيز العاملين، فمن خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الإتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الإتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل. ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة. وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، وبناء فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (العتيبي، 2005، 6).

وبذلك يعتبر التمكين "عملية إستراتيجية تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة وتشمل جميع الأبعاد المشار إليها انفا".

بناءً على هذا الفهم الشامل للتمكين وأبعاده فإنه يمكننا تحديد مداخل عملية التمكين ووضع الاستراتيجيات المناسبة فيما يلي:

أولاً: مدخل التمكين المنظمي: ويشمل ذلك قيام المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة. ويتعلق بكل ما هو خارج العاملين وابدانهم ونفسياتهم، فيشمل بيئة العمل الحاوية بكل ما فيها من تنظيمات وأساليب وأدوات وتقنيات تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، وبمعنى آخر هو عبارة عن كافة الآليات، أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم (Duvall, 1999, 204).

ثانياً: مدخل التمكين الفردي: ويقصد به أنه عملية فردية أو شخصية تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله. ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف، والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجحة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع (علي وأحمد، 2013، 167).

## 10. أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وهي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المنظمات. ولقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول ماهية هذه الأبعاد كل حسب وجهات نظرهم.

- النموذج المتكامل للتمكين:

يرى الباحث أن عملية التمكين هي عملية ذات طبيعة كلية، ومتعددة، ومتنوعة الأبعاد، وأنه لا بد أن تنتظم هذه الأبعاد في صورة منظمة وشاملة، وتحقيقاً لذلك يقترح هذا النموذج، أن ما توصلت إليه نظرية (أ) من نتيجة حول أصل الظواهر الإنسانية، وأن وحدة بناء هذه الظواهر هي القيم، وأن القيمة العليا (الجوهرية) التي يجب أن تحكم أي



نظام إنساني هي قيمة العدالة، وأن القيمة العليا الفرعية على مستوى العلاقات المنظمية هي قيمة التعاون، وأن القيمة العليا الفرعية على مستوى العاملين هي قيمة التقوى التي تؤدي إلى الالتزام الذاتي، وبالتالي فإن أي عملية إدارية بما فيها عملية التمكين، لا بد لتأسيسها تأسيساً فعلياً من توفير مناخ قيمى يلتزم بهذه المنظومة القيمية أولاً، فإذا كان المناخ الإنساني العام هو مناخ العدالة، فإن ذلك يكون مدعاة لتوفير أهم الشروط الأساسية لبناء منظومة من العلاقات الإنسانية الإيجابية والفعالة، ويتم تعزيز ذلك والتعبير عنه إذا ما تم تأصيل قيمة التقوى لدى الأفراد العاملين، هذه القيمة التي تمثل أساس الالتزام الذاتي بكل ما يتعلق به من مهام وأعمال وممارسات تتفق مع قيمة العدالة، وتؤسس لعلاقات أفقية وعمودية قائمة على أساس التعاون ليكون ذلك بمثابة الأساس الذي تؤسس عليه حالات التمكين المختلفة، وهي:

أولاً: التمكين الإداري، الذي يشمل

- التوسع في نقل وتفويض السلطة: هو الوسيلة التي تسمح بنقل صلاحيات محددة للمستويات الوسطى والدنيا في المنظمة ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، ويقصد بتفويض السلطة تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية. وينصب التفويض على المهام والأنشطة والاجراءات اليومية في المنظمة، وما يجب ملاحظته أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل أي أن التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تقوض إطلاقاً (بوسالم، 2013، 35).

- فرق العمل المدارة ذاتياً: يمكن تعريف فرق العمل على أنها: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد المتجانسين يجمعهم رغبة مخلصا للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبدالباقي، 2004، 293).

ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية، أي أنهم يستطيعون إدارة أنفسهم ذاتياً (المعاني وأخورشيدة، 2009، 240).

وتعتبر فرق العمل في المنظمة من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفریق، وتمكن الفریق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفریق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفریق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عفانة، 2014، 15).

- مشاركة المعلومات: تعتبر المعلومة عنصر مهم في التنظيمات، وأصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جداً في التنظيم، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية إتخاذ القرارات وأكثر إلتزاماً بقرارات التنظيم. وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية، وذلك عبر الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى (بوسالم، 2013، 26).

ويجب على الإدارة في المنظمة أن توفر للموظفين المكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تبين لهم وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركون بها، بحيث تكون مقدمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (الجميلي، 2008، 46).

ويرى الباحث أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية، من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

ثانياً: التمكين النفسي، الذي يشمل

- دعم الحرية والإستقلالية في العمل: يعد دعم الحرية والإستقلالية في العمل ذات بُعد استراتيجي في تمكين العاملين، وتتمثل في منح العاملين الثقة واعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والإستقلالية في

صنع القرارات وامكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا (عبد الحسين، 2012، 84).

إن حرية التصرف الاخلاقية هي من أهم ما تقدمه الإدارة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات وممارسة الأدوار على وفق ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة. وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية التصرف، وتتمثل الاستقلالية بإلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، واستحداث فرق عمل شبه مستقلة يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهمات فيما بينهم، وإجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل (جواد وحسين، 2007، 17).

ثالثاً: التمكين المادي، الذي يشمل

- الدعم الإداري: يرى (الجميلي، 2008، 48) أن على الإدارة في المنظمة العمل على دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، فالتمكين يجعلهم يحسون فعلاً بوجودهم، وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

ويجب على الإدارة في المنظمة إثارة الدافعية الذاتية للأفراد نحو الانجاز واداء الاعمال، وإثارة القوى الداخلية للفرد التي تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة، وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الانجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر، ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة.

كما أن للحوافز المادية والمعنوية اثر على الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل أينما تظهر.

ويرى الباحث أن فلسفة التمكين الإداري تستمد قوتها من إلتزام الإدارة العليا في تطبيقها بمختلف ممارسات وأنشطة المنظمة، والتمكين يحتاج إلى قيادة تمكنه من تحقيق التفاعل بين الإدارة والمروسين وإيجاد سبل التعاون والتنسيق والانسجام بينهم، فالقيادة تسعى إلى تكوين فرق عمل متعاونة وذات ولاء وتدعم تطبيق فلسفة التمكين في المنظمة.

رابعاً: التمكين الفني، الذي يشمل

- رفع كفاءة الموارد البشرية: وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، وقد عرفها (Thomas & Velthouse) أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد - عند المحاولة - مهمة ما بمهارة عالية (برني، 2015، 52)، ويرى (Pitts) أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي، وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف (أبازيد، 2010، 50).

ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، إن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية (بوسالم، 2010، 25). فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر (ملحم، 2006، 59).

ويجب على المنظمة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية لديها أن تقوم بإتاحة المعلومات وعدم احتكارها وخاصة المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (الجميلي، 2008، 47).

## 11. نظام الإنتاج الآني

فلسفة نظام الإنتاج الآني:

تتمثل فلسفة نظام الإنتاج الآني بتشغيل نظام إنتاجي مبسط وذو كفاءة وقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد تمهيداً لتلبية الطلبات الحقيقية للمستهلكين، بالجودة والكمية المطلوبتين، وفي الوقت المحدد، والسعر الملائم، حيث أن الهدف الرئيسي من نظام الإنتاج الآني هو إزالة جميع الأنشطة التي ترهق المنظمة بتكلفة غير مباشرة، ونفقات غير ضرورية، وتجنّبها معوقات الإنتاج، وذلك من خلال التكامل بين الجوانب الرئيسية للأنظمة الفرعية، وإبرازها بتشكيلة متجانسة. وبنظام تفاعلي (عبدالفتاح، 2007، 23). وتقوم فلسفة الإنتاج الآني (JIT)، على ضرورة الوصول إلى مستويات المخزون عند حده الأدنى، سواء أكان ذلك بالنسبة إلى المواد الخام، أو الإنتاج تحت التشغيل، أو الإنتاج

التام، على اعتبار أن أي تراكم في المخزون يعني تحمل المنشأة لتكاليف مرتفعة يمكن تجنبها إذا وصل المخزون إلى الصفر (الراوي، 2010، 335).

ويستند الإنتاج الآني في فلسفته على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والاهتمام بعامل الجودة وتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق تخفيض نسبي في التكلفة الكلية على مستوى المصنع، بالإضافة إلى الإعتماد على عقود توريد طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين الذين لديهم القدرة على التوريد المتكرر بكميات صغيرة، وعلى فترات قصيرة (الطري، 2014، 264).

وبناءً عليه؛ يمكن القول أن فلسفة نظام الإنتاج الآني تقوم على أسس ومعتقدات أولية تتمثل في: تخفيض الفاقد بجميع أشكاله، والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والنظام ككل، بالإضافة إلى تطوير مهارات العاملين، وتشجيع فرق العمل لزيادة مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار. مع مراعاة أهمية عملية الرقابة على خطوط الإنتاج، وانسيابية المواد الأولية والمخزون تحت التصنيع.

## 12. مفهوم نظام الإنتاج الآني:

على الرغم من أن نظام الإنتاج الآني (JIT) من التقنيات التي ظهرت في بداية السبعينات ولاقى تطبيقه نجاحاً كبيراً في العديد من الشركات، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لنظام الإنتاج الآني، إلا أن جميع التعريفات تتفق من حيث الفلسفة والمضمون.

وبالنظر في العديد من الدراسات، نجد أن هذه الدراسات تضمنت عناصر مشتركة واسبابية في تعريف نظام الإنتاج الآني يجمع عليها الباحثون والدارسون وهي:

أولاً: خفض الفاقد، وهذا ما نجده في تعريف (الشيخ، 2000، 5) يقول على أنه "أسلوب يعمل على إزالة كل مظاهر ومصادر الهدر في النشاطات، كما يحدد النشاطات التي تؤدي الإنتاج من خلال توفير الجزء المطلوب في المكان والوقت المناسب". كما يعرفه (Al-Matarneh, 2012, 55) بأنه "نظام يهدف إلى تقليل الفاقد والحد من الهدر في العملية الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للعناصر الإنتاجية، وتخفيض تكلفتها من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تصاحب العملية الإنتاجية، والتي تعمل على زيادة تكلفة الإنتاج".

كما يقول (شلاش و الحسنوي، 2014، 76) أن نظام الإنتاج الآني "نظام يستخدم مجموعة من التقنيات والأدوات التي تركز على إزالة كافة اشكال الهدر والضياع،

والتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من خلال الاستعمال الفعال للموارد المتاحة وعدم التبذير فيها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستعمال أقل ما يمكن من المدخلات، والتأكيد على الكلفة المنخفضة، والجودة العالية والمرونة المناسبة، والتسليم السريع للمنتج النهائي.

ثانياً: خفض المخزون، وهذا ما نجده في تعريف (صباح، 2008، 47) إن نظام الإنتاج الآلي (JIT) "هو أحد نظم الإنتاج الحديثة والتي تهدف إلى تطبيق نظام إنتاج بدون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون من المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أدنى حد أو التخلص من المخزون تماماً".

أما (سمور، 2014، 22) يقول أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو "عبارة عن فلسفة تسعى إلى تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن، وكذلك إلى الحد من الهدر في الوقت والموارد في العمليات الإنتاجية من خلال القيام بشراء تلك المواد بالكميات والوقت المناسبين، والإنتاج بالكمية والوقت المحدد لتلبية احتياجات العملاء، حيث تركز هذه الفلسفة على معرفة احتياجات العملاء، وتنمية علاقات الشركة مع مورديها، وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم".

ثالثاً: خفض التكاليف، وهذا ما نجده في تعريف (Kootanaee, et al, 2013, 8) يقول أن نظام الإنتاج الآلي هو "نظام يعمل على شراء المواد اللازمة للعملية الإنتاجية والإنتاج بالكمية والوقت المحدد وفقاً لاحتياجات العملاء"، كما يرى (الجمال ونورالدين، 2005، 167) بأنه "ذلك النظام الذي يتم فيه إنتاج كل جزء من المنتج بواسطة إحدى خلايا التشغيل على خط الإنتاج في ذات اللحظة التي تكون فيها الخلية التالية بحاجة إليها ومستعدة لإستلامها".

كما يقول (Al-shbiel & Al-Awaqleh, 2012, 885) أن الإنتاج الآلي هو "نظام يعتمد على الشراء والإنتاج والتسليم في الوقت المحدد، والذي يتوقف على احتياجات العملاء من أجل خفض تكاليف المخزون وأي تكاليف غير ضرورية أخرى في عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة في الربحية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة والعناصر التي تمكن المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، تضمن استمراريتها وبقائها في بيئة الأعمال التجارية التي تزداد تعقيداً والمتغيرة بسرعة".

رابعاً: تحسين الإنتاجية، وهذا ما نجده في تعريف (عبدالفتاح، 2007، 24) يقول أن نظام (JIT) بأنه "مدخل شامل لتحسين الإنتاجية الكلية وإزالة الفاقد واتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة، مع تسليم الإنتاج بالكمية والجودة المطلوب، وفي الوقت المحدد والموقع المطلوب"

ويلاحظ بأن معظم التعريفات السابقة ركزت على إنتاج الكميات المطلوبة فقط، تخفيض المخزون إلى الحد الأدنى أو الصفر، رفع الكفاءة الإنتاجية، التحسين المستمر، العمل على إزالة الفاقد والتالف، وخفض تكاليف الإنتاج غير الضرورية.

وبالنظر في هذه العناصر المختلفة يمكن للباحث القول أن التعريف المتكامل للإنتاج الآني هو "نظام متكامل ومتعدد الأبعاد يسعى إلى خفض المخزون إلى الحد الأدنى من خلال إنتاج كميات محددة من المنتج بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، ويهدف إلى تحسين ورفع كفاءة الإنتاجية في المنظمة وخفض التكاليف من خلال إزالة الفاقد والتالف الذي يحدث من بداية مراحل الإنتاج ووصولاً إلى الزبون".

### 13. عناصر وأبعاد نظام الإنتاج الآني:

يقوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد على عدة ملامح أو مقومات تتمثل فيما يلي:

- الشراء في الوقت المحدد:

في ظل تطبيق نظام الإنتاج الآني؛ يتم شراء المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية بالكمية وبالوقت المحدد، حيث تعتمد المنظمة في البداية على تحديد الاحتياجات المطلوبة، وبالمواصفات الملائمة، وبعدها تحدد كمية الشراء اللازمة؛ بحسب طلبات عملائها (Singh and Garg, 2011, 26). ووفقاً لنظام الإنتاج الآني فإنه لم يعد ينظر للموردين من منطلق الأسعار الأقل التي يقدمونها، بل ينبغي على المنشأة أن تقوم باختيار أشخاص موثوق فيهم قادرين على توفير المواد الأولية بأعلى جودة ووفقاً للمواصفات المتفق عليها وبالوقت المحدد تماماً دون تأخير، كما يجب أن يتم التنسيق الفعال والتعاون المشترك وبناء علاقات متينة علاقات طويلة الأجل مع مورديها، وخلق مناخ من الثقة بينهما، بالشكل الذي يساعدها على توريد المواد اللازمة للعملية الإنتاجية بالكمية، والوقت، والجودة، المطلوبة (السيد، محمد، حسان، 2006، 105).

وتشير السيسي (2004، 64) إلى أن فلسفة الشراء في الوقت المحدد لنظام الإنتاج

الآني تركز على التنوع في اختيار الموردين، الذين يقومون بتزويد المنشأة بالمواد الخام ذات

الجودة العالية وبالمواصفات المطلوبة، في المكان والوقت المناسب، لتنفيذ العملية الإنتاجية بدون تأخير أو تخزين، وهذا يتطلب التعامل مع عدد محدد من الموردين ذوي الجودة، ويعقود طويلة الأجل لضمان انسيابية وتدفق المواد وتوريدها في الوقت المناسب، وتشترط فلسفة الشراء على توريد المواد والأجزاء اللازمة للإنتاج بشكل متكرر، على دفعات صغيرة متكررة عند الحاجة إليها، وليس بغرض تخزينها، وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء، وتكلفة التخزين، وسهولة تتبع الاختناقات الإنتاجية، وإجراء التعديلات عليها، وإعادة جدولة الإنتاج، كما يجب أن يكون التوريد على مستوى الجودة المثلى التي تضمن التدفق الانسيابي، وعدم تعطل خطوط الإنتاج، وتلبية احتياجات العميل في الوقت المناسب، مع ضرورة وجود تنسيق واتصال فعال بين العاملين في خطوط الإنتاج والإدارة من أجل تحقيق التكامل في عملية الشراء ولتوفير تغذية راجعة من أجل تحقيق وتطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد.

- الوقت في نظام الإنتاج:

إن فلسفة الوقت المحدد في نظام الإنتاج الآني تهدف إلى تحسين الجودة، وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وتقديم منتجات متميزة تفوق توقعات العميل، وهذا يوضح أن فلسفة الوقت المحدد لها تأثير على كل من نظام الإنتاج والشراء والمخزون، وفيما يلي إيضاح لعناصر الوقت في العملية الإنتاجية التي تدخل في حساب الوقت من بداية التصنيع حتى يصبح منتجاً صالحاً للشحن للعملاء (طعيمة، 2010، 5-6):

وقت التشغيل: الوقت الفعلي الذي يستغرقه المنتج في التشغيل، في هذه العملية الإنتاجية، هو الوقت الضروري لإجراء سلسلة من العمليات على المنتج في كل قسم من أقسام الإنتاج.

وقت الفحص: هو الوقت الذي يستغرقه في فحص المنتج للتأكد من مطابقته للمعايير الإنتاجية كلما تحرك من قسم إنتاجي إلى آخر، وقبل شحنه إلى العملاء. يتضمن وقت الفحص أيضاً وقت إعادة تشغيل المنتجات التي يكتشف عدم مطابقتها للمواصفات. والفحص كما أنه مطلوب، كلما انتقل المنتج من قسم إنتاجي إلى الذي يليه، فإن الفحص أيضاً مطلوب للمواد الخام التي يتم شراؤها (جاريسون ونورين، 2000، 219).

وقت التحرك: هو الوقت الذي تستغرقه عملية تحريك المنتج من قسم إنتاجي إلى آخر، وأيضاً وقت التحريك من وإلى المخزن - على سبيل المثال، عندما يتم استلام المواد



الخام من الموردين، يفترض أنه يتم تخزينها قبل تسليمها إلى قسم الإنتاج الأول. فعندما ينتهي القسم الأول من التشغيل فإن المنتج يتم فحصه (ويعاد تشغيله إذا تطلب الأمر ذلك)، ومن ثم يتم تحويله إلى القسم التالي. وبعد استكمال العمليات عليه وفحصه في القسم الثاني، يتم تحويله إلى القسم الذي يليه، وهكذا.

وقت الانتظار: ويقصد به مدة بقاء المنتج في القسم الإنتاجي قبل إجراء عمليات عليه، أو تشغيله (حسين، 2004، 102).

وقت التخزين: وهو مدة بقاء المواد الخام، والإنتاج تحت التشغيل، والإنتاج التام في المخزن، قبل استخدامه بواسطة القسم الإنتاجي (المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل)، وشحنه إلى العملاء (في حالة المنتجات التامة)، ومن المفترض أن المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل هما فقط اللذان يتم بقاؤهما في المخزن (طعيمة، 2010، 6).

- التحسين والتطوير المستمر:

يطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) وهي تعني التحسين المستمر، والسعي وراء تحسينات بسيطة، من خلال التخلص من النفقات المهدرة والمخلفات، (بوكميش، 2011، 91). ويعرف التحسين المستمر بأنه " عبارة عن فلسفة إدارية تعنى ببذل المنظمة الجهود المتواصل لخفض أو تحسين التكلفة تمشياً مع برنامج رقابة الجودة الشاملة، بهدف تقليل التكاليف إلى أقل مستوى ممكن بشكل مستمر. (حسين، 2004، 102).

وبصفة عامة يجب على المنشأة أن تراعي مجموعة من الاعتبارات لضمان نجاح جهود التحسين المستمر والتي تتمثل في: معرفة وإدراك كل فرد في المنشأة أن الجهود الخاصة بالتحسين المستمر هو الطريق الوحيد لنجاحها. بالإضافة إلى الوضوح في إجراءات العمل من خالل استبعاد التعقيدات مما يساعد على إظهار مجالات الكفاءة. كما يجب مراعاة تزامن الإنتاج مع معدل الطلب وهذا يعنى أن الإنتاج يتم لأغراض مقابلة الطلب وليس لغرض بناء مخزون غير ضروري (أبو العلا والطحان، 1993، 9).

ويقترن مع عملية التحسين والتطوير المستمر، ضرورة وجود الرقابة على الجودة الشاملة، فهي تساعد في زيادة جودة المنتج، وتقليل التالف، فكلما زادت قوة إدارة الجودة الشاملة، أدى ذلك إلى تقليل التالف وخفض التكاليف، وزيادة ربحية المنظمة (اليعقوب، 2009، 24).

أما الراوي (2010، 338) يرى أن عملية التحسين والتطوير لا تتوقف على العنصر البشري، فالجودة الشاملة، تتعدى ذلك، إذ يتحتم على المنظمة تحسين وتطوير خطوط تدفق الإنتاج فيها، بحيث توضع كل الآلات اللازمة لإنتاج منتج معين معاً في مكان واحد بهدف إيجاد مصنع صغير فردي لكل منتج، وتسمى هذه العملية باسم المصنع البؤري أو المركز.

- الإنتاج بحسب رغبات ومتطلبات الزبائن:

إن الاهتمام بالعميل يعتبر القوة وراء الجودة، وتحسين الإنتاجية، ونجاح المنظمة، وهذا الاهتمام ليس فقط بتلبية طلب العميل من حيث الإنتاج، والتوصيل بالموصفات المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وإنما القيام بتنفيذ رغباتهم، وتأمين احتياجاتهم المستقبلية، وهذا يخدم المنظمة في وضع خططها المستقبلية للإنتاج حسب طلب الزبون، وخلق الولاء والانتماء بين الزبون والمنظمة، إن منح العاملين الفرصة للتعامل مع العملاء بشكل مباشر يمكنهم من تحديد حاجات العملاء وتوقعاتهم، وهذا يؤدي إلى تحديد مشكلات الجودة والإنتاج من قبل العاملين، وذلك بإطلاع العملاء، مما يعزز فهمهم وإدراكهم لجودة المنتجات (عبيدات، 2008، 256).

ويقول (القدمي، 2014، 33): بما أن العميل هو الطرف المستفيد من السلع والخدمات، يجب على المنظمة تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، والعمل على إشباعها، في الوقت والمكان المناسب، مما يقتضي توفير قنوات اتصال دائمة، وفعالة، بين المنظمة وعملائها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات العميل، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الجودة.

ويرى الباحث أنه يجب على المنظمة التركيز على عملية الإنتاج حسب الطلب وليس التخزين، بمعنى أن يتم البدء في الإنتاج فوراً بمجرد معرفة طلب العميل، وبعد الانتهاء من التصنيع يتم تسليمه مباشرة للعميل دون تخزين.

#### 14. الإستقطاب

يعرفها (درة والصباع، 2008، 215) بأنه "مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين". فيما يعرفها (رشيد، 2001، 467) "أنه ذلك النشاط الذي تقوم به الوحدة الإدارية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف البحث عن مجموعة كافية من الأفراد المحتملين للاء

الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم، لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار أنسبهم في الوقت المناسب، بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها".  
 يعرف (سلطان، 1993، 117) الإستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة، في المنظمة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون الوظائف". كما يشير الإستقطاب إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة" (ماهر، 1995، 141).

كما يمكن تعريف الإستقطاب " بأنه عملية إيجاد و توظيف أفضل الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة" (Mondy & Martocchio, 2005, 151).  
 وترى (عودة، 2008، 24) أن الإستقطاب وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والإستقطاب يغذي عملية الاختيار التي تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم أي جذبهم للتقدم بطلبات التوظيف، كما يشير إلى أن الإستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان، وبقدر فاعلية الإستقطاب ونجاحه في جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن توافر لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها.  
 ويرى الباحث أن الإستقطاب هو "عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة وبما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين المراد استقطابهم".

وبالتالي، فإن عملية الإستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة، التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين، من جهة، وطالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته من جهة أخرى. وفي حالة التقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الأفراد، وانتقاء الأفضل منهم لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات (عريقات وآخرون، 2010، 51).

## 15. أهمية الإستقطاب وأهدافه :

تُعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الإستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. كما أن استقطاب العناصر المناسبة، وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة، له تأثير على إنتاجية المنظمة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية، والتأهيل المطلوب، كان مستوى الأداء جيداً، وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وتميزها بين مثيلاتها من المنظمات.

تكمن أهمية عملية الإستقطاب بأنها العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة، والأعداد الكافية، لشغل الوظائف الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر عملية الإستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية، وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية، بحيث يتيح للمنظمة اختيار الملائمين للوظيفة فقط، والذين يتمتعون بالخبرة، والكفاءة لشغل الوظائف (الزرايبي، 2006، 25).

ويرى (المعشر والهيبي، 2004، 17) أن عملية الإستقطاب تهدف إلى التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة، ومتميزة، وذات كفاءة وتأهيل مناسبين. كما تحقق عملية الإستقطاب المسؤولية الاجتماعية، والقانونية، والأخلاقية، لإدارة الموارد البشرية، عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

## 16. مصادر الإستقطاب :

أجمعت معظم أدبيات الموارد البشرية على أن المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها ردف المنظمة بالعاملين يمكن أن يتم تصنيفها إلى نوعين هما :

المصادر الداخلية : ويقصد بها اعتماد المنظمة على العاملين الحاليين داخل المنظمة لملء الوظائف الشاغرة لديها، وتتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في عمليات الترقية، والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى (عريقات وآخرون، 2010، 51)، فغالباً ما يكون لدى

المنظمة المعلومات الكافية عن العاملين لديها، ومن خلال المعلومات يمكن ان تتيح الفرصة لشغل المنصب وذلك وفقاً للمهارات المطلوبة، والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة، وتميز هذه المصادر بأنها تؤمن استقرار العاملين في المنظمة، وترفع الروح المعنوية لديهم، كما تساعد في تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب القوى العاملة من الخارج، كما تعمل على تشجيع المدراء والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم إلى مركز أعلى (شاويش، 2000، 159).

وعلى الرغم من من هذه الايجابيات فإن هناك بعض السلبيات التي تنجم من الإعتماد على هذا المصدر وتتمثل في تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة، بالإضافة إلى عدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة (الهييتي، 2000، 112).

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تعتمد عليها المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة لها من خارجها، ويتم اللجوء إلى هذه المصادر عند عدم توافر من يشغل الوظيفة من داخل المنظمة، أو لتزويد المنظمة بمهارات وخبرات ومعارف جديدة، أو عند عدم توفر تخصصات معينة ومحددة من داخل المنظمة (ربايعة، 2003، 44). ومن أهم هذه المصادر، طلبات التوظيف، ووكالات التوظيف الخاصة، والإعلان، والمؤسسات التعليمية (الجامعات والمعاهد والمدارس)، والترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، والانتقابات المهنية.

ويشير (شاويش، 2000، 161) إلى أن استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية تتميز بالاستفادة من خبرات، ووجهات نظر، وأساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى امكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج، كما أن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين فيها.

وتتمثل سلبيات المصادر الخارجية في تحمل المنظمة لتكاليف إضافية، واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال، والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين (الهييتي، 2000، 112)، ويضيف (شاويش، 2000، 161) أنه يمكن أن يؤدي الإستقطاب الخارجي إلى ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، وفقدانهم حماسهم لعدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنظمة.

## 17. منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في خطوط الإنتاج من المستويات الوسطى والدنيا في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (7) حيث بلغ عدد الموظفين فيها (710) موظفا وموظفة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية وقد تبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (250) اعتمادا على (النجار، النجار، والزعبي، 2013، 109).

- عينة الدراسة :

لقد تم اعتماد عينة عشوائية طبقية من العاملين في خطوط الإنتاج في هذه الشركات، وقد بلغت عينة الدراسة (250) موظف وذلك استناداً إلى (النجار، النجار، والزعبي، 2013، 195)، وبلغ عدد الموظفين العاملين في خطوط الإنتاج في الشركات (710) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم عددها (250) موظف وموظفة، وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة الصالحة للتحليل الاحصائي (204) بنسبة استجابة بلغت (81.6%) والجدول رقم (1) يوضح يوضح ذلك:

جدول رقم (1) أسماء الشركات، عدد العاملين، وحجم العينة

التسلسل	اسم الشركة	عدد العاملين	عدد الإستبانات الموزعة
1	دار الدواء للصناعات الدوائية	107	38
2	الحكمة للأدوية	110	39
3	العربية لصناعة الأدوية	115	40
4	الأردنية لصناعة الأدوية	85	30
5	المتحدة لصناعة الأدوية	95	33
6	الرام للصناعات الدوائية	100	35
7	الدولية لصناعة الأدوية	98	35
المجموع		710	250

- وحدة التحليل :

هي عبارة عن جميع العاملين في خطوط الإنتاج في الشركات المساهمة العامة في مجال صناعة الأدوية الأردنية في القطاع الصناعي الأردني على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

- ثبات أداة الدراسة :

يشير معامل الثبات إلى مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد، ولقد تم التوصل إليه من خلال معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (2) .

الجدول رقم (2) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات التمكن الإداري

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
1	كفاءة الموارد البشرية	11	0.898
2	المشاركة بالمعلومات	6	0.806
3	التوسع في تفويض السلطة	6	0.801
4	الحرية والإستقلالية	7	0.808
5	فرق العمل المدارة ذاتياً	8	0.847
6	الدعم الإداري	10	0.849
7	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	48	0.955
8	الشراء في الوقت المحدد	7	0.830
9	الوقت في الإنتاج الآني	8	0.795
10	التحسين المستمر والتطوير	9	0.829
11	الإنتاج بحسب رغبات الزبون	5	0.772
12	الإنتاج الآني	29	0.924
13	الإستقطاب	8	0.858

يبين الجدول رقم (2) أن قيم كرونباخ الفا لجميع المتغيرات الفرعية للدراسة قد تراوحت بين (0.772 – 0.898) كما تبين أن كرونباخ الفا لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية (0.955)، والإنتاج الآني (0.924)، وللاستقطاب (0.858) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات الاستبانة وذلك استناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2012, ) (184) حيث أنه يعتبر الحد الأدنى المقبول للموثوقية (0.70).

- الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_01$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول (3) \* نتائج اختبار أثر بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) على الإنتاج

الآني.

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	S.E	B	المتغير المستقل	Sig F*	Df	F	r <sup>2</sup>	R
0.000	9.654	0.053	0.562	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.000	1	93.208	0.316	0.562

تشير نتائج الجدول (3) أن قيمة ( $r=0.562$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(الإنتاج الآني)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.316$ )، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية)، قد فسّر ما مقداره (31.6%) من التباين في (الإنتاج الآني)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (93.208) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $\beta=0.562$ )، وأن قيمة ( $t=9.654$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبناءً عليه لا تقبل الفرضية العدمية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، التوسع في تفويض السلطة، الحرية والإستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، والدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وتحديد أي من أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كان له الأثر الأبرز في عمليات الإنتاج الآني، تم تطبيق اختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول (4) ملخص النموذج وتحليل التباين لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تحليل التباين			ملخص النموذج		النموذج
Sig.F	F	Df	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	102.261	1	0.336	0.580	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.000	59.981	2	0.374	0.611	فرق العمل المدارة ذاتياً والدعم الإداري
Sig.	T	β	Std. Error	B	النموذج
0.000	10.112	0.580	0.044	0.445	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.000	4.933	0.388	0.060	0.297	فرق العمل المدارة ذاتياً
0.001	3.477	0.273	0.054	0.188	الدعم الإداري

يتبين من الجدول رقم (4) ملخص النموذج أن معامل الارتباط بين فرق العمل المدارة ذاتياً وعمليات الإنتاج الآني ( $R=0.580$ ) وهو ارتباط موجب متوسط، كما يبين أن معامل الارتباط بين فرق العمل المدارة ذاتياً والدعم الإداري معاً وعمليات الإنتاج الآني قد بلغت ( $0.611$ ) وهو ارتباط موجب متوسط.

كما يظهر في النموذج الأول من ملخص النموذج أن معامل التحديد ( $R=0.336$ )، وهذا يعني أن فرق فرق العمل المدارة ذاتياً قد فسرتنا ما نسبته ( $33.6\%$ ) من التباين في عمليات الإنتاج الآني وعند درجة حرية واحدة، وعند اضافة الدعم الإداري إلى فرق العمل المدارة ذاتياً أصبح معامل التحديد ( $R=0.374$ ) وهذا يعني أنهما قد فسرتنا معاً ما نسبته ( $37.4\%$ ) من التباين في عمليات الإنتاج الآني وعند درجتى حرية، وهذا يعني بشكل عام أن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية استطاعت أن تفسر ما نسبته ( $37.4\%$ ) من التباين في عمليات الإنتاج الآني.

ويبين نموذج تحليل التباين في النموذج الأول أن قيمة ( $F=102.261$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ ) وفي النموذج الثاني كانت قيمة ( $F=59.981$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ ) وكلاهما أقل من ( $0.05$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما يتبين من جدول المعاملات سواء في النموذج الأول والنموذج الثاني أن جميع قيم بيتا و  $t$  هي عند مستويات ثقة أقل من ( $0.05$ ) وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، واستناداً إلى ما سبق من تحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P<0.05$ ) لإستراتيجية

تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

- الفرضية الرئيسة الثانية:

$H_02$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ولإختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) \* نتائج إختبار أثر (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) على إستراتيجية

الإستقطاب.

جدول المعاملات Coeficient				تحويل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summery		التغير التابع		
Sig t*	T	S.E	B	التغير المستقل	Sig F*	Df	F	r <sup>2</sup>	R
0.000	5.919	0.083	0.490	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	0.000	1	35.030	0.148	0.384

تشير نتائج الجدول (5)، أن قيمة ( $r=0.384$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة منخفضة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(إستراتيجية الإستقطاب). وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.148$ )، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية)، قد فسّر ما مقداره (14.8%) من التباين في (إستراتيجية الإستقطاب)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (35.030) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.490$ )، وبخطأ معياري (0.083)، وأن قيمة ( $t= 5.919$ ) عند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6) \* نتائج إختبار أثر بعد (إستراتيجية الإستقطاب) على الإنتاج الآني.

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t*	T	S.E	B	التغير المستقل	Sig F*	Df	F	r <sup>2</sup>		R
0.000	6.643	0.046	0.30	إستراتيجية الإستقطاب	0.000	1	44.12	0.17	0.423	الإنتاج الآني

تشير نتائج الجدول (6)، أن قيمة ( $r=0.423$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين بعد (إستراتيجية الإستقطاب) و(الإنتاج الآني)، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.179$ )، وهذا يعني أن بعد (إستراتيجية الإستقطاب)، قد فسّر ما مقداره (17.9%) من التباين في (الإنتاج الآني)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (44.126) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ )، وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.304$ )، وبخطأ معياري (0.046)، وأن قيمة ( $t=6.643$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.000$ )، وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

**H04:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعاده على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً "

ولإختبار هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة عنها، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من أثر أبعاد الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة، على الإنتاج الآني بدلالة أبعادها مجتمعة، بوجود إستراتيجية الإستقطاب كمتغير وسيط. وكانت النتائج كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول رقم (7) أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة ( $\chi^2=114.756$ )، وهي ذات دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي أقل من ( $0.05$ ). كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة ( $\text{GFI} = 0.896$ )، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملاءمة الجودة في النموذج (Good-Enough Fit). كما ان مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{CFI} = 0.871$ ) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضف إلى ذلك مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ( $\text{RMSEA} = 0.158$ )، الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملاءمة النموذج لعمليات الانحدار. أما الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني فقد بلغ  $0.518$ ، ومستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) في حين بلغ الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على إستراتيجية الإستقطاب  $0.408$ ، كما بلغ الأثر المباشر المعياري لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني  $0.212$ ، عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ).

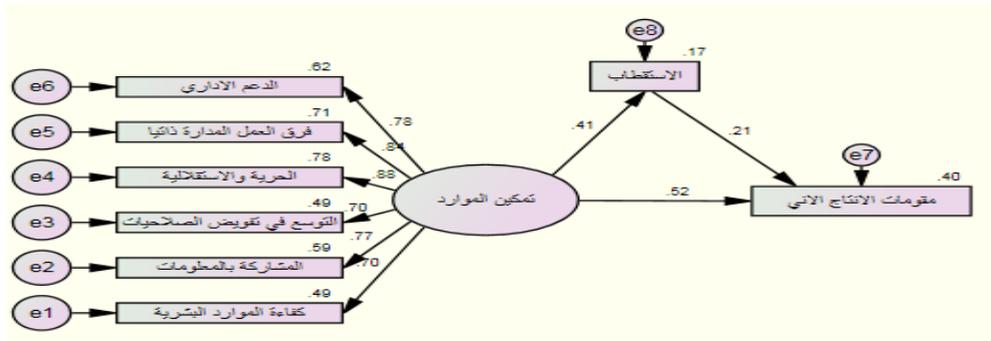
وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب  $0.086$ ، وبناءً عليه فإن إستراتيجية الإستقطاب استطاعت تفسير ما نسبته  $8.6\%$  كتأثير غير مباشر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الإنتاج الآني من خلال إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وعليه يمكن القول اننا تقبل الفرضية البديلة والتي تقر بوجود أثر غير مباشر لإستراتيجية تمكين الموارد على الإنتاج الآني بوجود إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده

مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً.

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة - بالإستناد لمخرجات تحليل المسار في برمجية AMOS.

الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر المعياري			Sig	Chi2	RMSEA	CFI	GFI
		Sig	الأثر	المتغيرات					
0.605	0.086	***	0.518	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← الإنتاج الآني	0.0000	114.756	0.158	0.871	0.896
0.408	----	***	0.408	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ← الإستقطاب					
0.212	----	***	0.212	الإستقطاب ← الإنتاج الآني					

\*\*\*Significant at (P≤0.001)



ويبين الشكل رقم (2) نموذج تحليل المسار

## 18. النتائج:

أظهرت نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن العلاقة موجبة بين بعد (الإستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(الإنتاج الآني)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (كفاءة الموارد البشرية، التوسع في تفويض السلطة، دعم الحرية والإستقلالية في العمل، فرق العمل المدارة ذاتياً، الدعم الإداري) على الإنتاج الآني في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن هناك علاقة موجبة منخفضة بين بعد (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) و(إستراتيجية الإستقطاب)، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )، لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على إستراتيجية الإستقطاب في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة أن هناك علاقة موجبة بين بعد (إستراتيجية الإستقطاب) و(الإنتاج الآني)، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الإستقطاب على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية "

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أن قيمة  $Chi^2$  المحسوبة ( $Chi^2=114.756$ )، وهي ذات دلالة معنوية ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من ( $0.05$ )، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها على الإنتاج الآني بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بوجود إستراتيجية الإستقطاب متغيراً وسيطاً "

## 19. التوصيات:

- الاهتمام الشامل بمكانة القيم في حياة المنظمات أو حياة العاملين فيها. وبدورها في ضبط وتطوير سلوكيات العاملين ومكانتهم وقدراتهم العامة.

- وضع إستراتيجية شاملة لبناء التمكين الشامل بجميع أبعاده ومن أهم ما تجب مراعاته فيها:

- تحسين مستوى إدراك المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية لأهمية تمكين الموارد البشرية باعطاء العاملين الصلاحيات وفرصة المشاركة والمبادرة، وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدراً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر ودون تدخل مباشر من الإدارة الأمر الذي يعمل

- على كسر الجمود الإداري والتنظيمي، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.
- الأخذ بأراء العاملين في الشركة عند تطوير خدمات جديدة تتعلق بالمنتجات الطبية، من أجل معرفة ماهي الخدمات التي يحتاجونها وكيفية تقديمها. وإنشاء وحدة متخصصة للتعامل مع اقتراحات العاملين في خطوط الإنتاج على اختلاف مستوياتهم الإدارية فيما يخص المهام الموكلة اليهم والتي من شأنها تحسين المنتج والخدمة وحسب متطلبات السوق.
  - رفع مستوى الوعي بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتركيز على توافر عنصر الدعم الإداري والتوسع في تفويض السلطة بإعطاء العاملين الصلاحيات وفرصة المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، ومنحهم قدرأً كافياً من الحرية والإستقلالية والثقة بأداء العمل بطريقتهم التي يرونها مناسبة وتحمل المسؤولية بشكل أكبر لتحقيق أهداف الشركة.
  - تحسين القدرة على الإتصال وتبادل المعلومات والتفاعل ما بين العاملين في خطوط الإنتاج والادارة من خلال وسائل الإتصال المختلفة لتحقيق أهداف الشركات.
  - تسهيل إجراءات التمكين الإداري ما بين العاملين في خطوط الإنتاج والإدارة لتقديم ارائهم ومقترحاتهم من خلال المشاركة بالمعلومات وتقديم المقترحات عن طريق تفعيل دور فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة.
  - زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، وإتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر، وتشجيعهم ودعمهم، وبت روح الحماسة فيهم، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي، أو من خلال الإستشارة، أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالإعتراض، أو من خلال قيام العامل بإتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به، مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للإستجابة للتغيرات المفاجئة.
  - على الرؤساء رفع ثقة الرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
  - العمل على تعميق الوعي وزيادته لدى العاملين عن مفهوم نظام الإنتاج الآني، لما لهذا النظام من أثر فاعل على ربحية شركات صناعة الأدوية الأردنية من خلال تخفيض التكاليف الإنتاجية والتي يمكن تحقيقها بإتباع نظام الإنتاج الآني.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

- إبراهيم، وديع محمد آدم، (2010). نظام الإنتاج في الوقت المحدد وأثره على قياس تكاليف الإنتاج في قطاع الطباعة: دراسة حالة شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم-السودان.
- أبازيد، رياض، (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 24 (2) : .
- أبو العلا، محمد والطحان، زايد سالم. (1993). مدى فعالية نظام التوقيت المناسب (JIT) في مجالات تخفيض التكلفة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 17(4) : 1-46.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (2000). لسان العرب، ط4، دار احياء التراث العربي، بيروت.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر: دليل إرشادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بابكر، سحر يس محمد، (2016). نظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة حالة مصنع نور الحديد للأعمدة الخرسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم - السودان.
- برني، لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- البلوي، محمد. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بوسالم، أبوبكر. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.



- بوسالم، أبوبكر، (2010). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
- بوكميش، علي محمد الشريف، (2011). إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس- فلسطين، 27(4): 744-733.
- جاريسون، ري أتش و نورين، إيريك. (2000). المحاسبة الإدارية، ترجمة محمد عصام الدين و أحمد حجاج، الرياض: دار المريخ.
- جريرة، طلال سليمان (2013). نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-In-Time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 40(1): 88 - 103.
- الجمال، رشيد ؛ ونورالدين، ناصر، (2005). إدارة التكلفة لأغراض القياس والتخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- الجميل، مطر بن عبد المحسن، (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جواد، عباس حسين؛ و حسين عبدالسلام علي، (2007). أثر استراتيجيات التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، (5): 8-44.
- الحديدي، هشام عمر؛ و الجوعاني، سعد صالح، (2008). الاتجاه الحديث مقارنة بالاتجاه التقليدي في التلازم بين سمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد وإدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 4 (12): 181-196.
- الحسني، كمال كاظم طاهر. (2015). التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، (5): 171-188.
- حسين، زينب أحمد عزيز. (2004). تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة "دراسة نظرية

- وتطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 22(1): 97-120
- حسين، عبدالسلام علي؛ و جواد، عباس حسين، (2007). أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة اهل البيت، الكوفة - العراق، 1(5): .
- حمود، خضر و الخرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخريشة، هبة نمر مصطفى. (2015). التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدل (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية العاملة في قطاع الصناعات الهندسية والإنشائية)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري؛ و الصباغ، زهير، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ن.
- راضي، جواد محسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1): 62-84.
- الراوي، عادل صالح مهدي، (2010). نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وأثره على التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الأردنية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، 2 (3): 333-363.
- ربايعة، علي، (2003). إدارة الموارد البشرية : نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس، (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض - السعودية.
- زاهر، تيسير، (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (2): 255-282.
- الزرابي، محمود أحمد، (2006). تقييم إجراءات وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

- زهراوي، عفاف. (2009). نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكة بترى: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- السالم، مؤيد، و الصالح، عادل، (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
- سلطان، محمد سعيد، (1993). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- السلمي، علي، (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سمور، أحمد سليم، (2014). دور تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time) في تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
- السيد، اسماعيل و محمد، ماضي و حسان، محمد. (2006). إدارة الإمداد والتوزيع، الاسكندرية: دار الجامعة للنشر
- السيسي، نجوى أحمد. (2004). أثر تطبيق فلسفة الوقت المحدد على تدعيم القدرة التنافسية في الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة فرع بني سويف، (1): 56-73.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2000). إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شلاش، فارس جعباز و الحسنائي، جميل شعبة ذيبان. (2014). أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية (معمل اسمنت الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4): 71-92.
- الشيخ، عماد يوسف، (2000). أساليب واجراءات تخفيض التكاليف، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية/ العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 3 (3): .
- صالح ، أحمد علي؛ و المبيضين، محمد ديب، (2011). مستوى ممارسة التمكين في الشركات الصناعية الكبرى و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد 9، تموز، ص ص 68-106.
- صباح، ناريمان إبراهيم، (2008). واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

- الطراونة، إخلاص إبراهيم و النهدي، سميرة محمد مبارك (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج (3)، ع (1)، ص ص 35-56.
- الطرلي، محمد مفتاح، (2014). مدى تأثير التغييرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الإسلامية، ع (3)، ص ص 251-285، زيتن - ليبيا.
- طعيمة، ثناء محمد، (2010). إدارة التكلفة في التقنيات الحديثة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر.
- عبابنة، جمانة أحمد (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين، (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة
- عبد الحسين، صفاء جواد، (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع 32، ص ص 77-98.
- عبد الفتاح، إيمان صالح، (2007). الأساليب الإلكترونية في التخطيط والرقابة على المخزون، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني في الفترة من 2-6 ديسمبر، القاهرة - مصر.
- عبيدات، سليمان خالد، (2008). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 27-29 نوفمبر (تشرين ثان)، شرم الشيخ - مصر، ص ص 90-117.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر- السعودية، 17-18 أبريل.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب، (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1-4/نوفمبر 2009.

- عدوان، منير زكريا أحمد، (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- عريقات، أحمد؛ و جرادات، ناصر؛ و العتيبي، محمود، (2010). دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، مج(10)، ع(2)، ص ص 48-63.
- عفانة، حسن مروان، (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- علي، عالية جواد محمد؛ و احمد، سيف الدين عماد، (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع(36)، ص 159-186.
- علي، لامية دالي. (2015). مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عودة، دينا راسم محمود، (2008). تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- فخر، نواف و الدليمي، خليل. (2002). محاسبة التكاليف الصناعية، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد محمد و نور، عبدالناصر إبراهيم و الراوي، عبدالخالق. (2007). المحاسبة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فلاق، محمد؛ و بن نافلة، قدور، (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 مايو 2011.

القدمي، حميد شوعي محسن، (2014). أثر تطبيق نظام الإنتاج اللحظي (JIT) في تعظيم ربحية الشركات المصنعة للأدوية: دراسة حالة على الشركة الـ من صناعة لصناعة وتجارة الأدوية (كدكو)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، صنعاء - اليمن.

القبوي، محمد قاسم أحمد، العنزي، عوض خلف، (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 22، ع 1، ص ص 281-310.

القهيوي، لث عبد الله سليمان، (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الاهلية، مج (15)، ع (1)، ص ص 215-228.

الكبيسي، عامر. (2004). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

الكساسبة، فراس عزت عقله، (2011). معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

ماهر، أحمد، (1995). إدارة الموارد البشرية، ط ٢، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة. المبيضين، محمد ذيب؛ والطراونة، محمد أحمد، (2011). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (38)، ع (2).

المعاني، أيمن عوده وأخو أشيدة، عبد الحكيم عقله (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج (5)، ع (2)، ص ص 234-259.

المعجم الوسيط (2011)، مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

معراج، قدري أحمد، (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.

- المعشر، زياد يوسف؛ الهيتي، صلاح الدين حسين، (2004). تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية. مجلة جامعة دمشق، مج(20)، ع(1)، ص 1-48.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2007). معجم المصطلحات الإدارية، إعداد فريق من الخبراء، ط2، القاهرة.
- ملحم، يحيى سليم، (2006). متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (2)، ع(4) .
- ملحم، يحيى سليم، (2009). التمكين كفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية .
- نجم، نجم عبود، (1995). نظام الإنتاج الوقت المحدد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نجم، نجم عبود. (2001). إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج2، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- نجم، نجم عبود. (2007). مدخل إلى إدارة العمليات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نحيت، أيوب بن حجاب (2008). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- اليعقوب، تمارا عادل، (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد-الأردن.
- اليعقوب، سناء نايف، (2009). أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الأردن.
- الوادي، محمود حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

## المراجع الأجنبية :

- Amini, Amir & Ardabili, Farzad Sattari. (2014).The Study Models of Learning Organization Building, International Journal of Learning and Intellectual Capital, 11(4): 320 - 333, Available: <https://www.researchgate.net/publication/267865247>
- Antić, Ljilja & Novičević, Bojana, 2012. Just in Time and Total Quality Management for Need of Achieving Competitive Advantage of Companies, Economics and Organization, Vol. 9, No 2,Pp 193 - 204, July.
- Beshkoo, M. & Dehghan,M. & Garousi,H., (2013). The Effect of Just-in - Time Implication on Firm Financial and Operating Performance: Evidence from Iran, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(8)542-549.
- Beyerlien, M. M., & Harris, C. L. (2003). Guiding the journey to collaborative work systems: A strategic design workshop. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Blanchard, Ken,& Carlos, john P. & Randolph , Alan , (1999). Empowerment Tekes More Than a Minute, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, USA.
- Chan, Y. (2003). "Anomological Network Approach to The Study of Antecedents Moderator and Outcomes of Psychological Empowerment. Unpublished PhD. Dissertation. University of Memphis, Memphis, Tennessee, USA.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, July/August, Vol. 13,No. 3, 471-482.
- Daft ,Richard L. (2004). Organizational theory and Design, 8th Ed. Thomson South Western college publishing, New York,, USA.
- Duvall, Cheryl King,(1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7 Iss: 8, Pp.204 – 212.
- Eccles, Tony, (1993). The Deceptive Allure of empowerment, Long range planning , Vol.(26), NO.(6), Pp 23-41.
- Edwards, Jennifer L., & Green, Kathy E., & Lyons, Cherie A.(2012). Personal Empowerment Efficiency And Environmental Characteristics MA student of Business management. Science and Research Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.



- Egbelu, p . J and wang, H.P., (1989). Scheduling for Just – in Time Manufacturing, Engineering Costs and Production Economics, VoL. 16, Iss.2, Pp117-124, April.
- Emerson, A. (2008). "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU". Credit Union Journal. 12 (11). 75-89.
- Farnz, C. (2004). "Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational. Unpublished PhD. Dissertation". Wayne State University, Detroit, Michigan, USA.
- Gujarati, Damodar N. (2004). Basic econometrics, 4th ed, New York: the McGraw-Hill Companies.
- Handy, Femida & Cannan, Ram A. (2007). The Role of Social Auxxiety in Volunteering : shyness and perceived social self-efficacy in college students. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas.
- Ho, Li-Hsing & Kao, Wei-Feng,(2013), Applying Just In Time Supply Chin Model With Inventory And waste Reduction Consideration, American Journal of Applied Sciences, No.10, Pp: 751-759, July.
- Hornby, A. S, (2005). Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English CD-ROM, Editor Turnbull, Joanna & Lea, Diana & Parkinson, Dilys & Phillips, Patrick ,7th . Oxford University Press
- Kootanaee,A.J., Babu, K.N., and Talari, H.F.,(2013), Just-in -Time Manufacturing System: From Introduction to Implement, International Journal of Economics, Business and Finance ,Vol. 1, No. 2, March, Pp7 -25.
- Ivancevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; & Crosby, Philip.(1997). Management : Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin.
- Ismail, Azman, Farida & Abd Halim & Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang & Shminan, Ahmad Sofian & Muda, Agatha Lamentan Anak & Samsudin, Shairazi .(2009). The Medating Effect Of Empowmerment In The Relationship Between Transformation Leadership and Service Quality, International Journal of Business and Management, University Malaysia, Sarawak, Malaysia, Vol. 4, No. 4 (4) 3- 12.
- Manuela Pardo del Val, & Bruce Lloyd, (2003). Measuring empowerment, Leadership & Organization Development Journal, 24(2) : 102 -108.

- Al-Matarneh, Ghassan Falah, (2012). Requirements and Obstacles of Using Just in Time (JIT) System: Evidence from Jordan, *International Management Review*, Vol. 8, No. 1, Pp 55-64, January
- Merriam-Websters collegiate dictionary. (1989), 10 th ed, Springfield, MA: Merriam- Webster.
- Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M & Gowan, Mary. (2005). *Human Resource Management*, 9th Ed, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J., (2005). *Human Resource Management*, 9th Ed, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Murrell, K.L. & Meredith, M., 2000, *Empowering Employee*, New York: McGraw-Hill.
- Qureshi, Muhammad Imran & Iftikhar, Mehwish & Bhatti, Mansoor Nazir & Shams, Tauqeer & Zaman, Khalid, (2013), *Critical Elements in Implementations of Just-in-Time Management : Empirical Study of Cement Industry in Pakistan*, *A SpringerOpen Journal*, VOL.2, No.645, December, available to: <http://www.springerplus.com/content/2/1/645>.
- Sekaran, Uma & Bogie, rojer. (2010). *Research Methods for Business: Aakill Building Approach*, 5th ed, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shackleton, V.J. (1995). *Business Leadership*. London ; NewYork : Routledge.
- Al-shbiel, Seif Obeid, & Al-waqleh, Qasim Ahmed, (2012). *JIT Production System and Its Effect On Achieving Competitive Advantage For Public Shareholding Industrial Companies in Jordan*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* .Vol 4, No6, Pp 883- 892, October.
- Singh , S., Garg,D.,(2011). *JIT System: Concepts, Benefits and Motivation in Indian Industries*, *IJMBS*, Vol. 1, Issue 1, March : 26-30
- Thomas, Kenneth W. & Velthose, Betty A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, *Calhoun:Institutional Archive of the Naval Postgraduate School*, *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681.
- Willis, A. K, (1999). *Breaking through the barriers to empowerment*, *Hospitality Material Management Quarterly*, Vol.29, No. 4, Pp 69-80.

أسباب قلة إقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود على

البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني بالجامعة

عبدالله بن سعود الشمري

Reasons for the low turnout of faculty members at the College of Education at King Saud University to the training programs offered by the Deanship of E-Learning at the university

Abdullah bin Saud Al-Shamri

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني في جامعة الملك سعود. والأسباب التي تمنع أعضاء هيئة التدريس من حضور البرامج التدريبية من وجهة نظرهم. و التعرف على المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وللتحقق من ذلك تم إعداد استبانة لمعرفة هذا الواقع وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور ويحتوي المحور الأول والذي يتعلق بمعرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني على (11) فقرة، بينما يحتوي المحور الثاني والذي يتعلق بمعرفة الأسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم على (19) فقرة، أما المحور الثالث فيتعلق بمعرفة المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على المحور الخاص باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.92) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40) إلى (4.19) تمثل موافق). وأظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على المحور الخاص بالأساليب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.69) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40) إلى (4.19) تمثل موافق) ، وغيرها من النتائج.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات، منها ضرورة تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني. بناء البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس. وغيرها من التوصيات والاقتراحات، في نهاية الدراسة.

الكلمات المفتاحية : إقبال ، أعضاء هيئة تدريس ، البرامج التدريبية، التعليم الإلكتروني

## Abstract

The study aimed to identify the attitudes of faculty members towards the training programs offered by the Deanship of E-Learning at King Saud University. And the reasons that prevent faculty members from attending training programs from their point of view. And to identify the appropriate proposals and methods that could help the faculty members of the College of Education to attend the training programs offered to them in the field of e-learning. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and to verify this, a questionnaire was prepared to know this reality. The questionnaire consisted of three axes. The first axis, which is related to knowing the attitudes of the faculty members at the College of Education towards the training programs provided to them in the field of e-learning, contains (11) paragraphs.

While the second axis, which is related to knowing the reasons that prevent faculty members from attending the Faculty of Education, the training programs provided to them in the field of e-learning from their point of view, contains (19) paragraphs, while the third axis relates to knowing the appropriate proposals and methods that can help faculty members in the Faculty Education in attending the training programs provided to them.

The study reached a set of results, including that the faculty members agreed on the axis of the faculty members' attitudes at the College of Education towards the training programs provided to them in the field of e-learning, where the arithmetic average for the axis as a whole was (3.92), and this average falls in the fourth category of the five-graded scale Which ranges between (3.40 to 4.19 representing OK). The study showed that the faculty members agree on the axis of methods that prevent faculty members from attending the College of Education training programs provided to them in the field of e-learning, where the arithmetic average of the axis as a whole was (3.69) and this average falls in the fourth category of the five-graded scale, which ranges between (3.40 to 4.19 represent OK), and other results.

The study reached a set of recommendations, including the need to reduce the administrative and teaching burden for a faculty member to allow him to develop professionally. Building training programs according to the training needs of faculty members, and other recommendations and suggestions, at the end of the study.

**key words:** Turnout, faculty members, training programs, E-Learning

## مقدمة

تواجه مؤسسات التعليم تحديات كبرى، وتتعرض لمتغيرات متسارعة، قد تؤثر في تقدم هذه المهنة ومستوى مخرجات تلك المؤسسات ما لم يقف الباحثون وأصحاب القرار على نتائج دقيقة مدى توافق تلك المتغيرات وقيم وعادات المجتمع المحيط، إضافة إلى سياسة تلك المؤسسات التعليمية؛ ويسعون جاهدين إلى توظيفها التوظيف الأمثل لخدمة قضيتهم التربوية.

ولعل من أبرز تلك التحديات الانفجار المعرفي الذي تشهده البشرية في شتى بقاعها وفي كافة المجالات، ودخول التقنيات الحديثة والابتكارات العلمية في مجال الاتصالات والتكنولوجيا إلى ميدان التعليم، ومن أبرز تلك التقنيات تطبيقات وأنظمة التعليم الإلكتروني ودخوله وتوظيفه في مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص.

وبناءً على ذلك أصبح دور عضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي لا يقتصر على الطرق التقليدية والوسائل البدائية في عملية التعليم، بل أصبح لزاماً عليه أن يواكب المتغيرات ويتابع المستجدات التي تثبت بالبحث العلمي أنها ذات فوائد تصب في مصلحة العملية التعليمية، وعليه أن يقبل التحدي الذي تفرضه عليه طبيعته الزمن الذي نعيش فيه. وهذا ما ذهب إليه العطرجي (2006م) أيضاً في قوله: "إن تكنولوجيا المعلومات والانترنت قد طرحت تحديات كبيرة، فضلاً عن مميزاتهما، فالتربويون هم أحوج الناس إليها في مجال التعلم والتعليم لمواكبة مجريات هذا العصر المتنامي بشكل سريع".

على صعيد جامعة الملك سعود انطلقت فكرة إنشاء وحدات التعلم الإلكتروني بكليات الجامعة تحت إشراف عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وذلك سعي من الجامعة نحو تقديم تعليم متميز يهدف إلى تحقيق الريادة في بناء مجتمع المعرفة، حيث جاءت مبادرة إنشاء تلك الوحدات كخطوة نحو مواكبة التطور التكنولوجي في التعليم الجامعي، والمتمثل في توظيف المستحدثات التكنولوجية وتطبيق الاتجاهات العالمية في نظم التعليم والتعلم المعاصرة، والتي من أبرزها تطبيقات وأنظمة التعلم الإلكتروني.

## مشكلة الدراسة

يعد عضو هيئة التدريس من أهم مقومات نجاح العمل الجامعي، وأحد أركانه الرئيسية، وقد لوحظ في الآونة الأخيرة دخول كثير من مستحدثات تكنولوجيا التعليم

للجامعات ومنها تقنيات التعليم الالكتروني وتطبيقاتها المختلفة، وبخاصة الجامعات الأكثر تقدماً، والتي حققت نجاحاً كبيراً، وعلى صعيد جامعة الملك سعود في كلية التربية بالتحديد وبناءً على الإحصائية التي أعدتها وحدة التعلم الالكتروني بكلية التربية (1432هـ) تبين بأن هناك قصور من قبل أعضاء هيئة التدريس في حضور البرامج والدورات التدريبية التي تقيمها وحدة التعلم الالكتروني بالكلية تحت إشراف عمادة التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد مما قد يؤثر سلباً على مستوى إمامهم بتلك البرامج التدريبية، وتوظيفها في التدريس الجامعي (النجار، 2009م).

وبذلك ظهرت مشكلة الدراسة وتم تحديدها بالسؤال التالي:

ما أسباب قلة إقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود على البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الالكتروني بالجامعة.

ومن هذا السؤال ينبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الالكتروني بالجامعة.
- ما الأسباب التي تمنع أعضاء هيئة التدريس من حضور البرامج التدريبية من وجهة نظرهم.
- ما المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الالكتروني بالجامعة.
- التعرف على الأسباب التي تمنع أعضاء هيئة التدريس من حضور البرامج التدريبية من وجهة نظرهم.
- التعرف على المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.

## أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث من خلال بيان أهمية التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي ومدى الاستفادة منه من خلال تطبيقاته المختلفة ودور أعضاء هيئة التدريس نحو نظام التعليم الإلكتروني. التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني بالجامعة. والتعرف على الأسباب والمعوقات التي تحد من حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني.
- التعرف على المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني.

## حدود الدراسة

### الحدود الموضوعية :

ستتناول هذه الدراسة الأنظمة والبرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وأسباب قلة الإقبال عليها وسبل تنميتها من وجهة نظرهم.

### الحدود المكانية :

ستقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذكور بكلية التربية في جامعة الملك سعود بالرياض الحاملين للدرجات العلمية: أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، وكذلك من في حكمهم من المحاضرين والمعيرين الذين هم على رأس العمل بحيث يستثنى منهم المتفرغون و المبتعثون.

### الحدود الزمانية :

ستطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1432/1433هـ.

## مصطلحات البحث

ويمكن تعريف قلة إقبال إجرائياً؛ أي عدد حضور وإقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبرامج التدريبية يكون بشكل قليل.

أعضاء هيئة التدريس: يعرف إجرائياً: هم الأفراد الذين يقومون بالتدريس والبحث العلمي وخدمة البيئة من خلال عملهم بالجامعة (الذكور) سواء أكانوا من حملة الدكتوراه أو الماجستير أو من يشغل وظيفة محاضر أو معيد بكلية التربية في جامعة الملك سعود بالرياض.

البرامج التدريبية: تعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من البرامج والفعاليات والدورات التدريبية التي تقيمها وحدة التعلم الإلكتروني بكلية التربية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التعلم الإلكتروني والبرامج ذات الصلة بها.

التعلم الإلكتروني: التعلم الإلكتروني: " نمط تعليمي تفاعلي يركز على المتعلم، ويعتمد على تصميم بيئة التعلم بشكل ييسر التعليم، باستخدام الوسائط الإلكترونية المتعددة لتقديم مواد وبرامج معينة للمتعلمين تحقق أهدافاً تعليمية، سواء داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها " (مصليحي وعبدالقادر، 2007م).

## الإطار النظري

### المحور الأول: التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي

#### مفهوم التعليم الإلكتروني E-Learning:

تقوم الفكرة الأساسية للتعليم الإلكتروني على التصميم الفعال لبيئة التعليم والتعلم من قبل المعلم، والتي تركز على المتعلم واحتياجاته وقدراته بشكل يسهل عملية التعلم لأي فرد في أي زمان ومكان باستخدام مصادر التعلم الرقمية المختلفة لدعم وتوسيع نطاق العملية التعليمية بإشراف المعلم (مصليحي ومحمد، 2007م).

وإذا أردنا تعريفاً شاملاً لهذا النمط نجد أنه لم يتم الاتفاق حول تحديد مفهوم موحد وشامل لمصطلح التعليم الإلكتروني؛ لأنه ظاهرة حديثة بدأت الظهور في واسط التسعينات الميلادية من القرن الماضي، وحتى العام 1988م كان التعليم الإلكتروني في مهده، لذلك نجد أنه من الصعب في هذا الوقت المبكر الاتفاق على تعريف موحد للتعليم الإلكتروني (الصالح، 2005م).

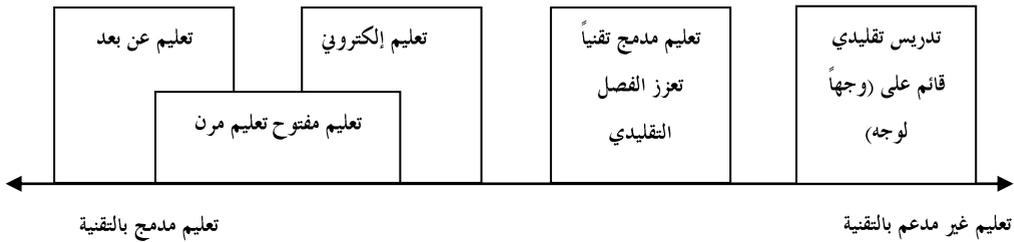
كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) بأنه: " نمط يغطي عدداً كبيراً من التطبيقات والعمليات مثل التعلم المعتمد على الانترنت والتعلم المعتمد على الحاسب الآلي، والصفوف الرقمية، والإنترنت وتشارك الملفات ونقل المحتوى بواسطة



الإنترنت، والإنترنت وأشرطة الفيديو والصوت والبث عبر الأقمار الاصطناعية وتفاعلاته وتقويمه، ويعطي إطاراً منظماً للتعامل مع مشكلات التعلم" (الصالح، 2005م). علاقة التعليم الإلكتروني بالمصطلحات الأخرى:

جاءت العديد من المصطلحات التي تترادف معنى التعليم الإلكتروني، مثل: التعلم الافتراضي Virtual Learning - التعلم عن طريق الإنترنت Online Learning - التعلم الرقمي Digital Learning - التعلم المبني على الويب Web-Based Learning - التعلم المبني على الشبكات Network Learning.

كما أن هناك من يفرق بين التعليم الإلكتروني والتعلم الإلكتروني بحكم أن الأول جهد يبذل لتحقيق أهداف العملية التعليمية من قبل المعلم والمتعلم، أما التعلم الإلكتروني فهي عملية فردية يقوم بها المتعلم (زيتون، 2005م). وتداخل مصطلح التعليم الإلكتروني مع بعض المصطلحات التي وإن بدت متداخلة إلا أنها تختلف في مستوى استخدام ودمج التقنية والظروف المحيطة بها كما يتضح من الشكل (أ).



شكل (أ): مستويات استخدام التكنولوجيا في أنماط التعليم (علي، 2007م)

ويمكن تعريفها وتوضيح العلاقة بينها وبين التعليم الإلكتروني كالتالي:

**التعلم المرن Flexible learning** : الذي يشير إلى استخدام تقنية الاتصال والمعلومات لدعم التعليم في القاعات الدراسية التقليدية المعتمدة على المحاضرات والمواد المطبوعة، وجعل التعليم متاحاً للطلاب في أماكن وأوقات مختلفة وبتكاليف منخفضة كما يمكن اعتبار التعليم الإلكتروني أحد نماذج التعليم المرن (الصالح، 2004م).

**التعلم المدمج Blended Learning** : وهو أحد أنواع أو مستويات التعليم الإلكتروني، وهو التعلم الذي يتم من خلاله استخدام وسائل اتصال مختلفة تتضمن

الإلقاء المباشر والتعلم الذاتي والتواصل عبر الإنترنت، فهو يمزج بين التعليم الاعتيادي وبين استخدام التقنيات التعليمية المتنوعة مما يعطي الحرية للمعلم في استخدام تقنيات الاتصال في غرفة الصف (الشهري، 2008م).

**التعلم المفتوح Open Learning** : وهو التعليم الذي يؤكد على التحرر الكامل من العقبات التي يفرضها النظام التقليدي على الطالب، خاصة فيما يتعلق بالانفتاح في القبول، ووسائل التعليم، ومستوى المناهج، والمسافات والمكان والزمان، حيث يتمتع الطالب بحرية غير محدودة في اختيار ما يتناسب مع قدراته وظروفه الشخصية (العسيلي، 2007م). سواءً كان في إطار تعليم وجهاً لوجه face to face، أو التعليم عن بعد distance learning (العمرى، 2000م).

**التعلم عن بُعد Distance Learning** : وهو " التعلم الذي يتم من خلال وسائط التعلم كافة، سواء كانت تقليدية (المطبوعات، وأشرطة التسجيل، والراديو، والتلفاز) أو حديثة (الحاسب الآلي وبرمجياته، وشبكة الإنترنت، والقنوات الفضائية، والهاتف الجوال) حيث يفصل المعلم والمتعلم مساحات جغرافية واسعة " (Sherry, 1996).

ورغم التشابه الكبير بين التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد إلا أنه لا يمكن اعتبارهما الشيء نفسه، حيث يرى (فرج، 2007م) أنهما مختلفان من حيث طبيعة العملية التربوية، والمضمون، والمنهجية، والتقويم. تقنيات التعليم الإلكتروني؛

تعد التقنيات بمختلف مكوناتها من معدات وأجهزة وشبكات وبرمجيات ركناً جوهرياً في التعليم الإلكتروني، فلا يمكن العمل في غيابها لأنها توفر بيئة تعلم وتعليم نشطة لتحاكي إمكانيات التعلم التقليدي (الصالح، 2006م)، تسهل الوصول لمصادر التعلم من خلال أدوات تمكن المستخدم، سواء كان عضو هيئة تدريس أو متعلم من التحكم بعملية التعليم والتعلم والتفاعل مع أطراف العملية التعليمية من خلال نوعين من التفاعل هما (زيتون، 2005م)؛

• تفاعل متزامن Synchronous Interaction وهو التفاعل المباشر الذي يتم في الوقت ذاته، ويتم فيه التواصل بين المتعلم وعضو هيئة التدريس، أو بين المتعلم وأقرانه

في اللحظة ذاتها من خلال استخدام أدوات تفاعلية حية ومباشرة، مثل: مؤتمرات الفيديو والمحادثة الفورية.

● تفاعل غير متزامن Asynchronous وهو ما يتم فيه التواصل بين عضو هيئة التدريس والمتعلم والأقران بشكل غير متزامن، فيكون هناك فاصل زمني بين الرسالة، سواءً كانت نصية أو صوتية أو مرئية التي يبعثها المعلم أو المتعلم، وبين تلقيه الرد عليها من خلال استخدام أدوات تفاعلية غير متزامنة مثل: البريد الإلكتروني، ومنتديات النقاش، والقوائم البريدية.

وتمكن تلك التقنيات عضو هيئة التدريس من التعامل مع المتعلمين على اختلاف قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم، ومن ثم اختلاف إنتاجهم مما يعطي استقلالية أكبر في التعلم، وتحقيق مبدأ تفريد التعليم، بحيث يتعلم المتعلم وفقاً لسرعته (الناقة، 1999م).  
● المدونات Blogs: وهي صفحات انترنت تسمح للمعلم كتابة مواضيع ومفردات المقرر، وللمتعلمين إضافة تعليقات مع إمكانية حفظ وأرشفة وتصنيف المحتويات، كما يمكن دعمها بالقوالب الجاهزة والبرامج التطبيقية (API) والمكتبية، مثل: الورد (MsWord) والبوربوينت (MsPowerPoint) وغيرها.

● الويكي wiki: مجموعة من صفحات الانترنت المرتبطة تشعبياً، والتي تسمح لكل مستخدم كتابة وتحرير وتعديل محتواها مع حفظ كل تحديث باسم الشخص المحرر مما يسهل على المعلم متابعة طلابه.

ورغم أن هذه التقنيات تتميز عن سابقتها بالدعم الاجتماعي إلا أن الخليفة (2009م) قارنت عملياً بين كل من نظم إدارة التعلم وبين المدونات، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تحديد ما إذا كانت إحداها أفضل من الأخرى؛ لأن ما يحدد مناسبة كل تقنية هي الأهداف المرجو تحقيقها ومدى ملاءمتها للمتعلمين، فكما أن المدونات كانت فعالة نوعاً ما من الناحية التقنية والتوظيفية إلا أن نظم إدارة التعلم تفوقت عليها في تسهيل الخدمات الإدارية والنظامية، وتوفير بيئة مركزية مناسبة لعضو هيئة التدريس.

### نظم إدارة التعلم Learning Management Systems :

تعد نظم إدارة التعلم إحدى التقنيات المستخدمة في التعليم الإلكتروني، حيث تشكل حزمة من برامج متكاملة تكون نظاماً لإدارة المحتوى المعرفي المطلوب تعلمه أو التدريب عليه، وتوفر أدوات للتحكم في عملية التعلم فيتم من خلالها عملية إدارة المصادر

التعليمية من خلال تجميعها وتصنيفها وفهرستها، وإدارة عمليات التصميم والتطوير التعليمي (خميس، 2003م).

وتختلف طرق الحصول على هذه النظم فمنها ما هو مفتوح المصدر، مثل: نظام مودل (moodle) ومنها ما هو تجاري، مثل: برنامج بلاك بورد (blackboard) أو حكومي مثل مشروع نظام جسور تحت إشراف وزارة التعليم العالي.

نظام البلاك بورد (Blackboard) المستخدم حالياً بجامعة الملك سعود: هذا النظام هو نظام إدارة تعلم تجاري من شركة بلاك بورد يتميز بالقوة بالنسبة للأنظمة الأخرى حيث قدم هذا النظام فرص تعليمية متنوعة من خلال كسر جميع الحواجز والعوائق التي تواجه المؤسسات التعليمية والمتعلمين. كما أن هذا النظام ساعد كثير من المؤسسات التعليمية في نشر التعلم بقوة عن طريق الإنترنت. كما أن النظام يمتاز بالمرونة وقابليته للتطوير والتوسع.

متطلبات التعليم الإلكتروني:

تتباين متطلبات كل نظام تبعاً لتباين الأهداف والسياسات التي تتبعها الجامعات، إلا أن هناك مكونات أساسية لا بد من توافرها في كل جامعة تطبق التعليم الإلكتروني، وهي كما تصنفها محمود (2007م)؛ وعبدالحميد (2005م) إلى:

أولاً: العناصر البشرية وتتمثل بالآتي:

الأستاذ الجامعي المؤهل القادر على التدريس باستخدام التقنيات الحديثة وتصميم المقرر الرقمي والمتعلم المتمكن من مهارة التعلم الذاتي والقادر على التعامل في البيئة الرقمية .

ثانياً: العناصر المادية وتتمثل بالآتي:

1- تجهيزات أساسية، مثل: الأجهزة الخدمية والحاسوبية، وكذلك تأمين شبكة الإنترنت.

2- المحتوى الإلكتروني وبناء المقررات للوصول بالمتعلم إلى مستوى من التحصيل والإنجاز، استعدادات الجامعات العربية لتطبيق التعليم الإلكتروني:

قطعت بعض الجامعات العربية شوطاً في تأمين تلك الاستعدادات من خلال اتخاذ بعض الاستراتيجيات (عبدالقادر ومصيلحي، 2007م) أهمها التالي:

1- تبني فلسفة تعتمد على الجمع بين التعليم الإلكتروني والنموذج التقليدي للتعليم في وقت واحد وبالتدرج تتناقص نسبة الدراسة التقليدية مع تقدم المتعلم في سنواته التعليمية.

2- التعاون المشترك مع جامعات ودول أجنبية للاستفادة من خبراتها في المجال

3- السعي نحو خلق بيئة تعليمية مناسبة لاحتياجات ومتطلبات التعليم الإلكتروني. عوائق التعليم الإلكتروني:

من العقبات التي تحول دون تطبيق التعليم الإلكتروني ما يلي:

1. تطوير المعايير الخاصة بالتعليم الإلكتروني التي تسمح للجامعات والمدارس بإجراء التعديلات والتحديثات على المناهج والمقررات التعليمية التي تم شراؤها.
2. عدم وضوح الأنظمة والطرائق والأساليب التي يكون فيها التعليم فعال.
3. نقص المعايير لإعداد البرامج التعليمية والتأكد من مناسبة المحتويات ونقص الدعم والتعاون المقدم لضمان فعالية التعليم الإلكتروني للبيئة التعليمية.
4. نقص الحوافز المادية والمعنوية.

### المحور الثاني: أعضاء هيئة التدريس في نظام التعليم الإلكتروني

لقد وجهت عدد من البحوث اللوم الشديد لعضو هيئة التدريس بصفته أحد العوائق الأساسية أمام حركة التجديد التربوي لتلبية عصر المعلومات ولكن النظرة المشجعة تؤكد أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يكون مصدر الحل لا جوهر المشكلة، فالتجديد التربوي في التعليم العالي لا يمكن أن ينجح دون أن يكون على رأسها عضو هيئة التدريس (الربيعي وآخرون، 1425هـ).

دور عضو هيئة التدريس في التعليم الإلكتروني:

إن دور عضو هيئة التدريس في القرن الحادي والعشرين وفي ظل تنامي استخدام التعليم الإلكتروني لم يعد هو الدور الذي ألفه في العقود الماضية، بل أصبح مشاركاً إيجابياً مع المتعلمين في الحصول على المعلومات في عملية تعلم مستمرة مدى الحياة، بحيث يكون لدينا متعلمون خبراء وهم أعضاء هيئة التدريس، ومتعلمون مبتدؤون وهم المتعلمون (علي، 2007م).

وفي مقارنة لإسماعيل (2009م) بين عضو هيئة التدريس التقليدي وبين عضو هيئة التدريس الإلكتروني كما في الجدول (ب) وجد أن هناك اختلافات ترجع لعناصر مختلفة، وهي: (دوره في العملية التعليمية، الطالب، قاعة الدراسة، الخبرة، أسلوب التعليم والدراسة، الوسائل التعليمية، الأجهزة والمستحدثات التكنولوجية، استخدام شبكات الاتصالات الحديثة).

جدول (ب): الفرق بين عضو هيئة التدريس التقليدي والإلكتروني

العلاقة	عضو هيئة التدريس التقليدي	عضو هيئة التدريس الإلكتروني
دوره في العملية التعليمية	نقل المعرفة	توجيه التعلم
المتعلم	يرسل المحتوى بطريقة سلبية	يتفاعل مع المحتوى ويوجه بالتعلم الذاتي
قاعدة الدراسة	مكان نقل المعلومات	مكان استبدال وتكوين المعلومات
الخبرة	عملية مرتبة وتنتقل تلقائياً من الأستاذ للمتعلم	عملية استبدال بين أعضاء مجموعة تعليمية يكونها عضو هيئة التدريس
أسلوب التعليم والتعلم	إجباري	اختياري مشوق ومرن
الوسائل التعليمية	يستخدمها لجذب الانتباه إلى فكرة معينة	تفاعلية وجزء من بيئة القاعة التعليمية
الأجهزة والمستحدثات التكنولوجية	يشعر بالخوف أن تحل محله	تستخدم الأجهزة والأدوات كمنصر أساسي للموقف التعليمي
استخدام الشبكات	يستخدمها لبناء الفصل الدراسي والتخطيط له	يستخدمها كل من الطالب وهيئة التدريس لتبادل الأفكار

تقبل أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني:

إن تجديد طبيعة الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية داخل البيئة الإلكترونية خلق نوعاً من المقاومة لهذا التغيير فالأستاذ الجامعي كما يرى إسماعيل (2009م) أنه نما في ظل الأساليب التقليدية عقوداً من الزمن كمتعلم، ثم أصبح مطلوباً منه في سنوات قليلة من التجريب الأكاديمي الانتقال إلى البديل الإلكتروني دون تجهيز وصياغة فكرية كفيلة بإقناعه بتغيير استراتيجيات التعليم التقليدية وعدم نقلها إلى البيئة الإلكترونية، مما أدى إلى مقاومة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس، ويؤكد عبدالحميد (2005م) على أنه رغم وجود مقومات التعليم الإلكتروني على مستوى كليات التربية، وفتح المجال لاستخدامه؛ إلا أن هناك عزوفاً عاماً ومشهداً وملمساً من قبل أعضاء هيئة التدريس، مما يستدعي التوقف والتأمل في الأسباب.

## الدراسات السابقة

دراسة السيف (1430هـ) سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى عضوات هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بناء قائمة من كفايات التعليم الإلكتروني بلغت 80 كفاية، وتضمينها في استبانة مكونة من (108) عبارة كأداة للدراسة، وتركزت على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الدرجة الأكاديمية، والخبرة في التدريس الجامعي، ومكان الحصول على الدرجة، وفارق العمر، والتدريب،

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عضوات هيئة التدريس تعزى لمتغير العمر حيث تفوقت عضوات هيئة التدريس ذوات الأعمار أقل من 35 عاماً على زميلاتهن في متوسط توافر كفايات استخدام الحاسب الآلي لديهن، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في متوسط توافر كفايات المحاور الأخرى. كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية أو مكان الحصول على الدرجة أو الخبرة في التعليم الجامعي أو حتى وجود دورات تدريبية.

- توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تحد أعضاء هيئة التدريس الإناث ومن في حكمهن من تنمية كفاياتهن، تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية، وتعارض الارتباطات الأكاديمية مع البرامج التدريبية المقدمة داخل وخارج الجامعة، وصعوبة تصميم المقررات الإلكترونية.

دراسة الحوامدة (2011م) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات استخدام التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، وتعرف أثر التخصص الأكاديمي، والحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) في هذه المعوقات. ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (24) بنداً بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (96) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إربد الجامعية، وكلية الحصن الجامعية. وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن بنود الأداة ككل شكّلت معوقات للتعلّم الإلكتروني، تواجه أعضاء الهيئة التدريسية، حيث شكّلت المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية والمادية أكبر المعوقات، تلاها المعوقات المتعلقة بالتعلّم الإلكتروني نفسه، أما

المعوقات التي تتعلق بالمدرس والطالب جاءت بالمرتبة الثالثة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في التخصصات الأكاديمية العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية في التخصصات الأكاديمية الأدبية على معوقات استخدام التعلّم الإلكتروني بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة، وعلى المحاور ككل. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) وأعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يحصلوا عليها على معوقات استخدام التعلّم الإلكتروني بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة، وعلى المحاور ككل، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عددا من المقترحات.

دراسة القحطاني (1431هـ) هدفت الدراسة التي بعنوان "واقع استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة" إلى:

- التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد. و التعرف على أهمية استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والتعرف على الصعوبات التي تحد من استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وأعرانها إلى العوامل التالية: نوع الكلية، سنوات الخدمة، درجة الإلمام باستخدام الحاسب الآلي، والإنترنت.

❖ وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq$ ) نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد تعزى لمتغير نوع الكلية.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq$ ) نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد تعزى لمتغير سنوات الخدمة.



○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq$ ) نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد تعزى لمتغير درجة الإلمام باستخدام الحاسب الآلي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq$ ) نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد في جميع المحاور تعزى لمتغير درجة الإلمام باستخدام الإنترنت.

دراسة الدخيل (2007م) استطلعت الدراسة آراء عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود حول التعليم الإلكتروني، واللاتي بلغ عددهن (175) عضوة وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: أن (80%) منهن يرين أن قلة الوعي وعدم وضوح الاستراتيجيات المتبعة تؤثر سلباً في اتخاذ مواقف تجاه تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعة، كما توصلت إلى أن (84%) منهن لا يملكن المهارات التقنية اللازمة لاستخدامه، وطالبت (86%) منهن بضرورة توفير دورات تدريبية لعضوات هيئة التدريس تتناول التعليم الإلكتروني وتطبيقاته على أن تصمم هذه الدورات وفقاً لاحتياجاتهن التدريبية ومراعاة فروقهن الفردية.

دراسة غلام (2007م) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة من خلال التعرف إلى واقع انتشار تقنيات التعلم الإلكتروني بالجامعة، والتعرف إلى أهم المعوقات الإدارية، والتنظيمية التي تواجههم في هذا المجال، وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي قد تسهم في التغلب على تلك المعوقات والصعوبات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة - انخفاض انتشار تقنيات التعلم الإلكتروني بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. وعدم توافر كادر إداري مؤهل للتعامل مع التقنيات الحديثة كأحد المعوقات الأعلى تأثيراً على نجاح عملية تطبيق التعلم الإلكتروني. وعدم وجود حواسيب في القاعات مرتبطة بالإنترنت، وغيرها من النتائج .

دراسة الشهري (2008م) هدفت التعرف على درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، إلى جانب معرفة من سبق له منهم الالتحاق بدورات تدريبية في هذا المجال، كما تسعي إلى الكشف عن نوعية الصعوبات التي يمكن أن تعيقهم من استخدامها في التعليم، استخدم الباحث لجمع البيانات

استبانة وزعت على 176 عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن هناك تبايناً واضحاً في الاستخدام لتلك التقنيات، ويعد في مجمله منخفضاً نسبياً.

أن نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين سبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية في مجال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، سواء تلك التي عقدت داخل الجامعة أو خارجها تعد منخفضة، إذ إنها بلغت حوالي 1، 30 في المائة فقط من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

- غالبية أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة يوافقون على أن هناك عدداً من الصعوبات التي تعيق استخدامهم لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية

دراسة الشمري (2007م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ومعوقات استخدام المعلمين للتعليم الإلكتروني، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة جدة، ولتحقيق تلك الأهداف وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول محاور الاستبانة تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الخبرة التخصص الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي الإلمام بالحاسب الآلي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمحافظة جدة، البالغ عددهم (191) مشرفاً تربوياً و استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تضمنت (60) فقرة، واستخدمت في ذلك التكرارات، وبعد جمع البيانات، قام الباحث بتحليلها عن طريق برنامج SPSS والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مواقف مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين تجاه التعليم الإلكتروني تعزى لمتغيرات (المؤهل، الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي، الإلمام بالحاسب الآلي).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها أشارت النتائج إلى الموقف الإيجابي للمشرفين التربويين نحو التعليم الإلكتروني، لذا يوصي الباحث بضرورة إعداد المعلمين وتدريبهم في مجال التعليم الإلكتروني.

دراسة شبل (2006م) تناولت الدراسة المتغيرات المؤثرة في استخدام أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني، سواء كانت متغيرات تنظيمية أو اجتماعية أو شخصية، واقتصرت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية لكل من جامعة المنوفية وجامعة الإسكندرية بلغت (69) عضو هيئة تدريس باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير دعم رئيس القسم كعامل اجتماعي، ومتغير التجهيزات المادية كعامل تنظيمي، ومتغير اهتمام عضو هيئة التدريس بنفسه كعامل شخصي، من أكثر العوامل المؤثرة في تقبل أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني، واستنتجت الدراسة أن 66% من أعضاء هيئة التدريس هم في الغالبية المبكرة والمتأخرة في تقبل المستحدث، والتي من خصائصها التأني في الإقدام والتفاعل بشكل متردد.

دراسة العتيبي (2006م) سعت الدراسة للكشف عن معوقات التعلم الإلكتروني في المملكة العربية السعودية من أجل الوقوف عليها ووضع الحلول المناسبة لها من قبل المعنيين ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم؛ لتجاوز هذه المعوقات، تم توزيع أداة الدراسة على (420) قائداً تربوياً في منطقة الرياض للعام الدراسي 2005/2006م، وأظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من معوقات التعلم الإلكتروني، وأن أكثر المعوقات الخاصة بالمعلم هي افتقاره إلى آليات التعلم الإلكتروني، وكثرة الأعباء المطلوبة منه، وقلة الحوافز. كما بينت الدراسة أن أكثر المعوقات الخاصة بالمنهج هي كثافة المقررات الدراسية، وعدم توافق المنهج مع التطور السريع في البرامج. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التعلم الإلكتروني تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذو الخبرة الأقل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئتي الماجستير والدكتوراه.

دراسة الخطيب (2006م) تناولت الدراسة تقصي بعض القيم والاعتقادات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تجاه التعليم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس باستخدام المنهج الوصفي من خلال رصد آراء (465) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أنه بالرغم من أن وعي أعضاء هيئة التدريس بمفهوم التعليم الإلكتروني كان جيداً في كل من (سمات التعليم الإلكتروني، ودور المعلم والمتعلم، وأهمية

التعليم الإلكتروني، وأساسيات استخدامه، عقبات قد تقلل من نجاحه) إلا أن استخدامهم له كان منخفضاً خصوصاً في الجامعات الحكومية، وأرجعت الدراسة ذلك إلى ضعف البنية التحتية في الجامعات الأردنية وجمود السياسات والأنظمة في تناول التعليم الإلكتروني كنمط تعليمي معترف به، كما توصلت إلى ارتباط موجب بين الوعي والاستخدام أي أنه كلما كان مستوى الوعي عالياً أدى ذلك إلى استخدام أكثر فاعلية.

دراسة نايدا ( Naida, 2003 ) أجرت نايدا دراسة بعنوان "توجهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التعلم الإلكتروني وفهمهم له"؛ بهدف تقصي مدى استخدام وتقبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في (Manchester Metropolitan University) لوسائل التعلم الإلكتروني وكيف يمكن أن تستخدم لدعم عملية التدريس المتبعة في الجامعة. وأظهرت الدراسة أن هناك درجة من الوعي لدى المدرسين، مع وجود بعض التردد لديهم في تبني هذا النظام، ويرجع السبب في ذلك إلى النقص في الدعم المؤسسي، وقلة الوقت والصادر لتطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى قلة المعلومات والمعرفة والخبرة في تكنولوجيا التعلم الإلكتروني.

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لأن الدراسة تهدف إلى التعرف على "أسباب قلة إقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود على البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني بالجامعة"، واتجاهاتهم نحو التعليم الإلكتروني وسبل تنميتها؛ لذلك كان المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة للوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

- مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (الذكور) بكلية التربية في جامعة الملك سعود.
- عينة الدراسة: نظراً لصعوبة شمول جميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب قصر المدة الزمنية للبحث، لذا لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة (20) عضواً لهيئة التدريس بكلية التربية.
- أداة الدراسة: بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، فقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة للتعرف على "أسباب قلة إقبال أعضاء هيئة التدريس

بكلية التربية في جامعة الملك سعود على البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الإلكتروني بالجامعة".

• تصميم الاستبانة :

اشتملت الاستبانة على التالي:

1- الجزء الأول :-

اشتمل البيانات الأولية لجمع معلومات عامة عن ( العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في التدريس، الدورات التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني).

2- الجزء الثاني:-

اشتمل على تساؤلات الدراسة (المحاور) وهي كالتالي:

- المحور الأول: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني ويتكون من (11) فقرة.

- المحور الثاني: الأسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم ويتكون من (19) فقرة.

- المحور الثالث: المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني ويتكون من (10) فقرات.

❖ حيث بلغ مجموع عبارات محاور الاستبانة ككل (40) فقرة وقد استخدمت الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات بحيث تم منح الإجابة على (موافق بشدة) خمس درجات. والإجابة على (موافق) أربع درجات. والإجابة على (موافق إلى حد ما) ثلاث درجات. والإجابة على (غير موافق) درجتان. والإجابة على غير (موافق بشدة) (درجة واحدة) ويتطلب الإجابة عليها بوضع علامة (/) امام كل فقرة وتحت الدرجة المختارة.

• أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها. فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)

خصائص أفراد عينة الدراسة :

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها

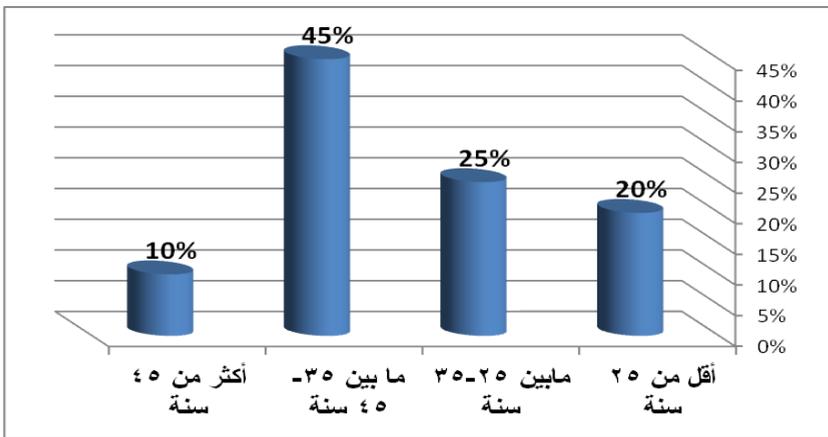
فيما يلي:

1- العمر:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	20%
ما بين 25-35 سنة	5	25%
ما بين 35-45 سنة	9	45%
أكثر من 45 سنة	2	10%
الإجمالي	20	100%

يتضح من الجدول (1) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر أن ما يقارب من نصف عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (35 إلى 45) سنة وهم يأتون في المرتبة الاولى حيث بلغت نسبتهم 45% من اجمالي افراد عينة الدراسة . في حين أن (5) من افراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (25 إلى 35) سنة. وهم يأتون في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم 25% من اجمالي افراد عينة الدراسة . بينما وجدا أن (2) من افراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 45 سنة وهم يأتون في المرتبة الاخيرة حيث بلغت نسبتهم 10% من اجمالي افراد عينة الدراسة.



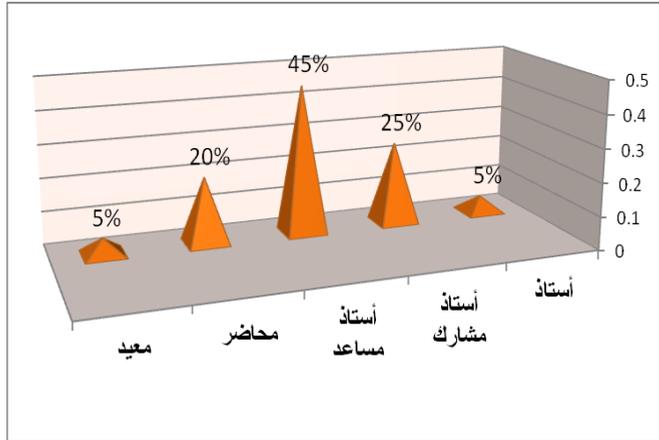
شكل(1): توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

2- الدرجة العلمية :

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	1	5%
أستاذ مشارك	5	25%
أستاذ مساعد	9	45%
محاضر	4	20%
معيد	1	5%
الإجمالي	20	100%

يتضح من الجدول (2) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية أن أغلبية افراد عينة الدراسة درجتهم العلمية " أستاذ مساعد " وهم يأتون في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم 45% من إجمالي افراد عينة الدراسة. في حين أن (5) من افراد عينة الدراسة درجتهم العلمية " أستاذ مشارك " وهم يأتون في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم 25% من إجمالي افراد عينة الدراسة . بينما تساوت الدرجة العلمية "أستاذ " مع الدرجة العلمية " معيد " بنسبة 5% من إجمالي افراد عينة الدراسة وهم يأتون في المرتبة الأخيرة.



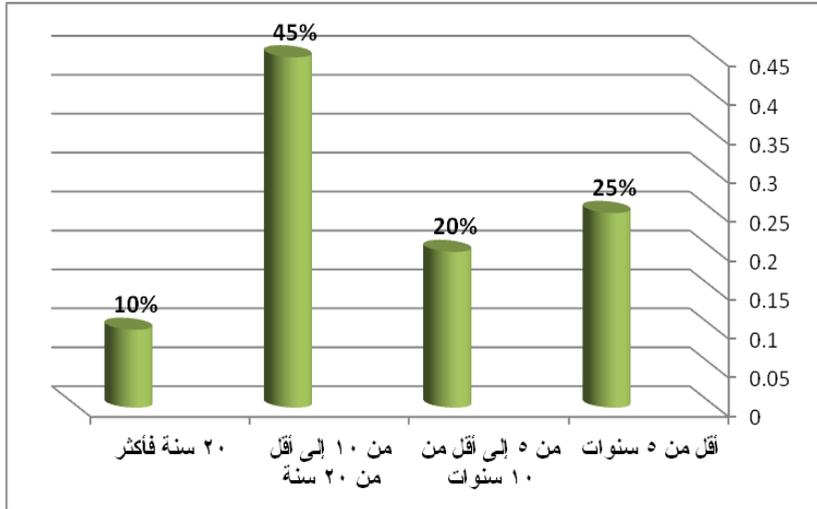
شكل(2) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

3- عدد سنوات الخبرة في التدريس:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التدريس

عدد سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	25%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	20%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	9	45%
20 سنة فأكثر	2	10%
الإجمالي	20	100%

يتضح من الجدول (3) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التدريس أن أغلبية افراد عينة الدراسة يتراوح عدد سنوات خبرتهم في التدريس ما بين (10 إلى أقل من 20 سنة) وهم يأتون في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم 45% من اجمالي افراد عينة الدراسة . في حين أن (5) من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات وهم يأتون في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم 25 % من اجمالي افراد عينة الدراسة . بينما وجد أن (2) من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) وهم يأتون في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم 10% من اجمالي افراد عينة الدراسة.



شكل(3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس



4- هل سبق لك الحصول على دورات تدريبية في مجال التعليم الالكتروني:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال

التعليم الالكتروني

النسبة	التكرار	الحصول على دورات تدريبية
100%	20	نعم
0	0	لا
%100	20	الإجمالي

يتضح من الجدول (4) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التعليم الالكتروني أن جميع أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورات تدريبية في مجال التعليم الالكتروني حيث بلغت نسبتهم 100% من اجمالي افراد عينة الدراسة.

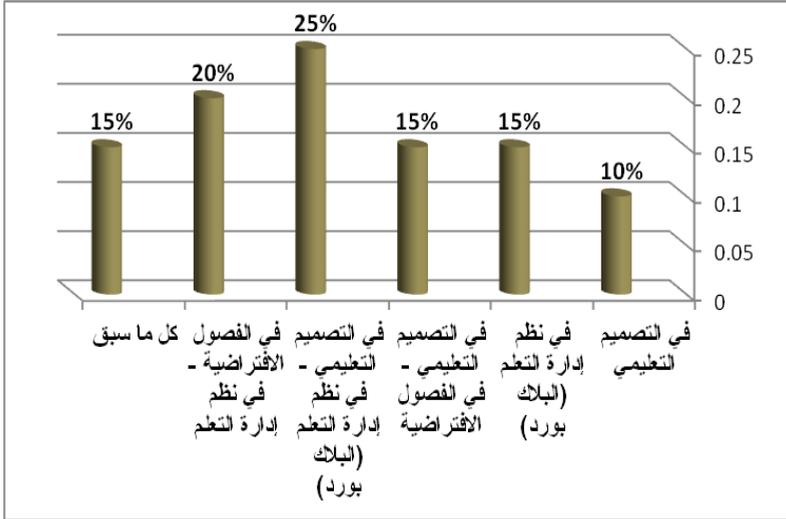
5- إذا كانت الإجابة بنعم أي الحصول على دورات تدريبية في مجال التعليم الالكتروني حدد مجالاتها:

جدول (5): مجالات الدورات التدريبية التي حصل عليها افراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	مجالات الدورات التدريبية
10%	2	في التصميم التعليمي
15%	3	في نظم إدارة التعلم (البلاك بورد)
15%	3	في التصميم التعليمي - في الفصول الافتراضية
25%	5	في التصميم التعليمي - في نظم إدارة التعلم (البلاك بورد)
20%	4	في الفصول الافتراضية - في نظم إدارة التعلم
15%	3	كل ما سبق
%100	20	الإجمالي

يتضح من الجدول (5) الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمجالات الدورات التدريبية في مجال التعليم الالكتروني أن أغلبية افراد عينة الدراسة حصلوا على دورات تدريبية في مجال التصميم التعليمي ومجال نظم إدارة التعليم " البلاك بورد " وهم يأتون في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم 25% من اجمالي افراد عينة الدراسة. في حين أن (4) من افراد عينة الدراسة حصلوا على دورات تدريبية في مجال الفصول الافتراضية ومجال نظم إدارة التعلم (البلاك بورد) وهم يأتون في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم 20% من اجمالي افراد عينة الدراسة. بينما وجد أن (2) من افراد عينة الدراسة حصلوا

على دورات تدريبية في مجال التصميم التعليمي وهم يأتون في المرتبة الاخيرة حيث بلغت نسبتهم 10% من اجمالي افراد عينة الدراسة. شكل(4): توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمجالات الدورات التدريبية التي حصل عليها افراد



#### عينة الدراسة

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

#### • الصدق

صدق الاستبانة يعني (التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه). كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية " .

الصدق الظاهر لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة التي تقيس " أسباب قلة إقبال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود على البرامج التدريبية المقدمة من قبل عمادة التعلم الالكتروني بالجامعة " . تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والتجربة في مجال الحاسب التربوي والتعليم الالكتروني. وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين (انظر ملحق رقم 1 بأسماء المحكمين) إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات وملامتها لما وضعت لأجله. ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه. مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة (انظر ملحق رقم 2).

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون. قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين. من تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 3).  
صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً ومن بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6).

جدول (6) : معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط بالمحور	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط بالمحور
1	0,535	1	0,532
2	0,533	2	0,644
3	0,506	3	0,565
4	0,715	4	0,510
5	0,746	5	0,601
6	0,615	6	0,588
7	0,648	7	0,620
8	0,536	8	0,585
9	0,605	9	0,580
10	0,656	10	0,584
11	0,687	11	0,579
عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط بالمحور	12	0,632
1	0,574	13	0,501
2	0,654	14	0,580
3	0,506	15	0,621
4	0,589	16	0,796
5	0,512	17	0,644
6	0,632	18	0,669
7	0,627	19	0,516
8	0,612	-	-
9	0,707	-	-
10	0,644	-	-

❖ معنوية عند الدلالة 0,01 فأقل. ❖ معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل.

- يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أو (0.05). وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعبارة ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

• ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور من المحاور الأربعة والثبات الكلي للمحاور:

جدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الأول	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني	11	0.652
المحور الثاني	الأساليب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني	19	0.562
المحور الثالث	المقترحات والأساليب التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني	10	0.656
الثبات العام للدراسة			0.698

يوضح الجدول (7) الخاص بقياس ثبات أداة الدراسة أن مقياس الدراسة (الاستبانة) يتمتع بثبات مرتفع إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (ألفا) (0.698) وهي درجة ثبات عالية، حيث حقق المحور الأول نسبة (0.652) وهي درجة ثبات عالية. في حين حقق المحور الثاني نسبة (0.562) وهي درجات ثبات عالية، بينما حقق المحور الثالث نسبة (0.656) وهي درجة ثبات مرتفعة أيضاً.

• إجراءات تطبيق الدراسة :

قام الباحث في هذه الدراسة بعمل الإجراءات التالية :

- المقابلات الشخصية مع بعض المختصين بعمادة التعليم الإلكتروني لمسح أهم البرامج التدريبية التي يقدمونها لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة مسحية لمعظم الكتابات ولبعض المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقات التعلم الإلكتروني.

- إعداد وتصميم أداة الدراسة النهائية وتشمل ثلاثة محاور رئيسية.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بطريقة عشوائية.
- إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة. واستخراج النتائج ومناقشتها.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

❖ السؤال الأول: ما هي اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني؟  
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. كما تم ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	عبارات المحور الأول	الترتيب	رقم العينة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
.489	4.35	0	0	0	13	4	تكرار	أرى أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس على البرامج التدريبية في مجال التعليم الالكتروني	1	1
		0	0	0	65	35	نسبة			
.671	4.35	0	0	2	9	9	تكرار	أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الالكتروني تنمي المهارات التقنية لدى عضو هيئة التدريس	1م	2
		0	0	10	45	45	نسبة			
.933	3.85	0	2	4	9	5	تكرار	أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الالكتروني تنمي المهارات المعرفية لدى عضو هيئة التدريس	6	3
		0	10	20	45	25	نسبة			

1.146	3.95	0	3	4	4	9	تكرار	أشعر بالاستفادة العلمية والعملية عند حضور البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني	5	4
		0	15	20	20	45	نسبة			
.733	4.30	0	0	3	8	9	تكرار	أرى أن التعليم الإلكتروني مطلب مهم لمواكبة الانفجار المعرفي في مجال التربية والتعليم	2	5
		0	0	15	40	45	نسبة			
.858	4	0	1	4	9	6	تكرار	أعتقد أن استخدام التعليم الإلكتروني وتطبيقاته العملية تزيد من الكفاءة المهنية لدى عضو هيئة التدريس	4	6
		0	5	20	45	30	نسبة			
1.026	4	0	2	4	6	8	تكرار	أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني تناسب جميع أعضاء هيئة التدريس	4م	7
		0	10	20	30	40	نسبة			
.973	4	0	1	6	5	8	تكرار	أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني تناسب جميع المقررات الدراسية	4م	8
		0	5	30	25	40	نسبة			
.988	4.15	0	2	2	7	9	تكرار	أشعر بأن التعليم الإلكتروني وحضور برامجه التدريبية يزيد من فاعلية عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية	3	9
		0	10	10	35	45	نسبة			
.718	1.90	6	10	4	0	0	تكرار	أعتقد أن حضور البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني مضيعة للوقت فيما لا فائدة له	7	10
		30	50	20	0	0	نسبة			
.470	4.30	0	0	0	14	6	تكرار	لدى الاستعداد التام في إعطاء الدروس إلكترونياً	2م	11
		0	0	0	70	30	نسبة			
.39930	3.92	المتوسط الحسابي الكلي (العام) للمحور الأول							موافق	

❖ من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (8) الخاص بعبارات المحور الأول (أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم فيم جال التعليم الإلكتروني) يتضح ما يلي:-

1- بلغ المتوسط العام للمحور الأول (3.92) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة الموافقة أي أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود موافقون على المحور الأول ككل.

2- يتضمن المحور الأول 11 فقرة جاءت 4 فقرات بدرجة موافق بشدة وهم الفقرة رقم (1-2-5-11). حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (4.30 إلى 4.35) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.20 إلى 5) تمثل موافق بشدة، في حين جاءت 6 فقرات

بدرجة موافق وهي الفقرة رقم (9-6-7-8-4-3). حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (3.85 إلى 4.15) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19) تمثل موافق. بينما جاءت فقرة واحدة بدرجة غير موافق وهي الفقرة رقم (10) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.90) وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (1.80 إلى 2.59) تمثل غير موافق أي أن أعضاء هيئة التدريس غير موافقون على (أن حضور البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني مضيعة للوقت فيما لا فائدة له).

3- احتلت العبارة رقم (1) وهي " أرى أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس على البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني " والعبارة رقم (2) وهي " أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني تنمي المهارات التقنية لدى عضو هيئة التدريس) المرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم فيم جال التعليم الإلكتروني. حيث جاءت العبارتين بوسط حسابي مكرر وهو (4.35) وانحراف معياري (0.489) للعبارة رقم 1. اما العبارة الثانية فانحرافها المعياري هو (0.671) للعبارة رقم (2) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس على البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني. وموافقون بشدة أيضاً على أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني تنمي المهارات التقنية لدى عضو هيئة التدريس.

4- احتلت العبارة رقم (5) وهي " أرى أن التعليم الإلكتروني مطلب مهم لمواكبة الانفجار المعرفي في مجال التربية والتعليم " والعبارة رقم (11) وهي " لدى الاستعداد التام في إعطاء الدروس إلكترونياً " المرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم فيم جال التعليم الإلكتروني. حيث جاءت العبارتين بوسط حسابي مكرر وهو (4.30) وانحراف معياري (0.733) للعبارة رقم (5) ، (0.470) للعبارة رقم (11) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن (التعليم الإلكتروني مطلب مهم لمواكبة

الانفجار المعرفي في مجال التربية والتعليم - وأيضا موافقون بشدة على لديهم الاستعداد التام في إعطاء الدروس إلكترونياً).

5- احتلت العبارة رقم (10) وهي " أعتقد أن حضور البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني مضيعة للوقت فيما لا فائدة له " المرتبة الاخيرة بين الفقرات الخاصة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم فيم جال التعليم الإلكتروني. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الفقرة (1.90) وانحرافها المعياري (0.718) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة غير موافقون على أن حضور البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني مضيعة للوقت فيما لا فائدة له.

❖ اتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة القحطاني (1431هـ) في أن استجابات افراد الدراسة على آراء أو اتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد أتت " بالموافقة".

❖ كما اتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة الشمري (2007م) في أن موقف المشرفين التربويين تجاه التعليم الإلكتروني اتت بالموافقة.

❖ السؤال الثاني: ما هي الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني. كما تم ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول رقم (9) يوضح ذلك.



جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني من وجهة نظرهم. حيث تم ترتيب عبارات

المحور تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	عبارات المحور الثاني	الترتيب	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة				
.759	4.05	0	0	5	9	6	تكرار	عدم وجود خطة واضحة للبرامج التدريبية المقدمة لعضو هيئة التدريس في مجال التعليم الالكتروني	5	1
		0	0	25	45	30	نسبة			
.813	3.15	0	4	10	5	1	تكرار	عدم الجدية في متابعة وتنسيق البرامج التدريبية المقدمة لعضو هيئة التدريس في مجال التعليم الالكتروني	3	2
		0	20	50	25	5	نسبة			
.768	4.20	0	0	4	8	8	تكرار	تعارض جدول الدورات التدريبية مع ارتباطاتي الأكاديمية (مثل الجدول وغيره)	2	3
		0	0	20	40	40	نسبة			
.865	4.30	0	1	2	7	10	تكرار	كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها تحد من حضور البرامج التدريبية المقامة	1	4
		0	5	10	35	50	نسبة			
.940	3.40	0	4	6	8	2	تكرار	ارتفاع مستوى النصاب الأكاديمي يحد من حضور البرامج التدريبية المقامة	12	5
		0	20	30	40	10	نسبة			
.988	3.65	.	4	5	8	4	تكرار	إتقان وممارسة البرامج التدريبية في مجال التعليم الالكتروني وتطبيقها عملياً يتطلب وقت وجهد كبير	10	6
		0	15	25	40	20	نسبة			
1.188	3.60	0	5	4	5	6	تكرار	عدم توفر الدعم الفني الكافي	11	7
		0	25	20	25	30	نسبة			
.686	4.05	0	0	4	11	5	تكرار	مستوى البرامج التدريبية المقدمة داخل الجامعة موحد ولا يراعي الفروق الفردية لأعضاء هيئة التدريس	5م	8
		0	0	20	55	25	نسبة			
.745	3.85	0	0	7	9	4	تكرار	الأساليب التدريبية المقدمة في البرامج التدريبية تقليدية وغير متنوعة	6	9
		0	0	35	45	20	نسبة			
1.070	3.75	0	3	5	6	6	تكرار	البرامج التدريبية المقدمة غير مبنية على الاحتياجات التدريبية لنا	8	10
		0	15	25	30	30	نسبة			
.788	4.10	0	0	5	8	7	تكرار	قلة وجود الحوافز المشجعة سواء معنوية أو مادية من قبل إدارة الجامعة في استخدام التعليم الالكتروني	4	11
		0	0	25	40	35	نسبة			
.912	3.10	0	6	7	6	1	تكرار	عدم القناعة والرغبة الشخصي لعضو هيئة التدريس في جدوى التعليم الإلكتروني تحد من استخدامه في عملية التدريس	14	12
		0	30	35	30	5	نسبة			

.852	2.90	1	5	9	5	0	تكرار	بيئة العمل المحيطة (كان رئيس أو زميل) غير مشجعة على النمو المهني	15	13	
		5	25	45	25	0	نسبة				
.979	3.70	0	2	7	6	5	تكرار	لا يوجد تشجيع من الرئيس المباشر على حضور البرامج التدريبية المقدمة لعضو هيئة التدريس في مجال التعليم الالكتروني	9	14	
		0	10	35	30	25	نسبة				
.894	3.80	0	1	7	7	5	تكرار	التعليم الالكتروني وتطبيقاته العملية لا يتناسب مع مقرراتي الدراسية	7	15	
		0	35	35	35	25	نسبة				
.718	3.10	0	4	10	6	0	تكرار	عدم توفر المهارات التقنية اللازمة لعضو هيئة التدريس تحد من استخدام التعليم الالكتروني	14م	16	
		0	20	50	30	0	نسبة				
.745	3.85	0	7	9	4	0	تكرار	إقامة البرامج التدريبية في مجال التعليم الالكتروني من قبل أشخاص غير مختصين بالمجال	6م	17	
		0	35	45	20	0	نسبة				
.875	3.35	0	3	9	6	2	تكرار	ضعف مستوى اللغة الانجليزية لدى عضو هيئة التدريس يحد من استخدام التعليم الالكتروني	13	18	
		0	15	45	30	10	نسبة				
.801	4.30	0	0	4	6	10	تكرار	عدم توفر الوقت الكافي لدى عضو هيئة التدريس لحضور البرامج التدريبية	1م	19	
		0	0	20	30	50	نسبة				
.215	3.69	المتوسط الحسابي الكلي (العام) للمحور الثاني								موافق	

❖ من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (9) الخاص بعبارات المحور الثاني

(الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية

المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني) يتضح ما يلي:-

1- بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (3.69) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة الموافقة أي أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود موافقون على المحور الثاني ككل (الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني).

2- يتضمن المحور الثاني (19) فقرة جاءت (3) فقرات بدرجة موافق بشدة وهم الفقرة رقم (4-19-3). حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (4.20 إلى 4.30) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.20 إلى 5) تمثل موافق بشدة. في حين جاءت ثلاث فقرات بدرجة محايد وهي الفقرة رقم (16-13-12). حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (2.90 إلى 3.10) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من

القياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.60 إلى 3.39) تمثل محايد. بينما جاءت باقي الفقرات بدرجة موافق حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.05 تمثل موافق).

3- احتلت العبارة رقم (4) وهي " كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها تحد من حضور البرامج التدريبية المقامة " والعبارة رقم (19) وهي " عدم توفر الوقت الكافي لدى عضو هيئة التدريس لحضور البرامج التدريبية " المرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالأسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث جاءت العبارتين بوسط حسابي رقم (2) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس تحد من حضورهم البرامج التدريبية المقامة. وأيضا عدم توافر الوقت الكافي لدى عضو هيئة التدريس لحضور البرامج التدريبية. وهما يعتبران من اهم الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.

4- احتلت العبارة رقم (3) وهي " تعارض جدول الدورات التدريبية مع ارتباطاتي الأكاديمية (مثل الجدول وغيره" المرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بالأسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.20) وانحرافها المعياري (0.768) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تعارض جدول الدورات التدريبية مع ارتباطاتي الأكاديمية يعتبر من اهم الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.

5- احتلت العبارة رقم (13) وهي " بيئة العمل المحيطة (كان رئيس أو زميل) غير مشجعة على النمو المهني " المرتبة الاخيرة بين العبارات الخاصة بالأسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث بلغ وسطه الحسابي (2.90) وانحرافها المعياري (0.852). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على أن بيئة العمل المحيطة

غير مشجعة على النمو باعتبارها من اهم الاسباب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.

❖السؤال الثالث: ما هي المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. كما تم ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	عبارات المحور الثالث	الترتيب	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
.759	4.45	0	0	3	5	12	تكرار	تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني	1	1
		0	0	15	25	60	نسبة			
.834	4.20	0	0	5	6	9	تكرار	بناء البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	3	2
		0	0	25	30	45	نسبة			
.918	4	0	1	5	7	7	تكرار	الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في ممارسة التعليم الالكتروني لتقديم دروس نموذجية	6	3
		0	5	25	35	35	نسبة			
.826	4.05	0	0	6	7	7	تكرار	تنفيذ برامج تدريبية إلزامية مكثفة (فصل دراسي مثلاً) لأعضاء هيئة التدريس قبل استخدام التعليم الالكتروني	5	4
		0	0	30	35	35	نسبة			
1.071	3.90	0	2	6	4	8	تكرار	إيجاد المرونة والحوافز للمشاركة والحضور للبرامج التدريبية والمؤتمرات ذات العلاقة بالتعليم الالكتروني	7	5
		0	10	30	20	40	نسبة			

.910	4.25	0	1	3	6	10	تكرار	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مزاوله التعليم الالكتروني من خلال ربطه بما يناسبه من محضرات (العاولة السنوية . الترقية الأكاديمية)	2	6
		0	5	15	30	50	نسبة			
.768	4.20	0	0	4	8	8	تكرار	استضافة زائرين من خارج الجامعة من ذوي التخصص لعمل برامج وورش تدريبية في مجال التعليم الالكتروني	م3	7
		0	0	20	40	40	نسبة			
.813	4.15	0	0	5	7	8	تكرار	تدريب أعضاء هيئة التدريس حسب قدراتهم الفردية	م4	8
		0	0	25	35	40	نسبة			
.768	4.20	0	0	4	8	8	تكرار	استخدام تقنيات التعليم عن بعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس أياً كان موقعهم	م3	9
		0	0	20	40	40	نسبة			
.745	4.15	0	0	4	9	7	تكرار	توزيع منشورات ودورات توعوية دورية عن جدوى التعليم الالكتروني	4	10
		0	0	20	45	35	نسبة			
.289	4.15	المتوسط الحسابي الكلي (العام) للمحور الثالث							موافق	

❖ من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (10) الخاص بعبارات المحور الثالث (المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني) يتضح ما يلي:-

1- بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (4.15) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة الموافقة أي أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على محور المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة فهم في مجال التعليم الالكتروني.

2- يتضمن المحور الثالث 10 فقرات جاءت (5) فقرات بدرجة موافق بشدة وهم الفقرة رقم (1-6-2-7) حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (4.20 إلى 4.45) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (2.40 إلى 5) تمثل موافق بشدة. في حين جاءت باقي الفقرات بدرجة موافق حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح ما بين (3.90 إلى 4.15) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19) تمثل موافق.

- 3- احتلت العبارة رقم (1) وهي " تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني " المرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بالمقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.45). والانحراف المعياري (0.759). وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس موافقون بشدة على أن تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني "يعتبر من افضل المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.
- 4- احتلت العبارة رقم (6) وهي " تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مزاولة التعليم الالكتروني من خلال ربطه بما يناسبه من محفزات (العلاوة السنوية، الترقية الأكاديمية)" المرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بالمقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.25) والانحراف المعياري (0.910) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تشجيع اعضاء هيئة التدريس على مزاولة التعليم الالكتروني من خلال ربطة بما يناسبه من محفزات (العلاوة السنوية، الترقية الأكاديمية ) يعتبر من افضل المقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني.
- 5- احتلت العبارة رقم (5) وهي " إيجاد المرونة والحوافز للمشاركة والحضور للبرامج التدريبية والمؤتمرات ذات العلاقة بالتعليم الالكتروني " المرتبة الأخيرة بين الفقرات الخاصة بالمقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) والانحراف المعياري (1.07).

## ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً: ملخص لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

1- فيما يتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني:

- أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على المحور الخاص باتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.92) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19 تمثل موافق). وأهم العبارات التي جاءت بدرجة موافقة عالية في المحور الأول هي (أرى أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس على البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني - أعتقد أن البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني تنمي المهارات التقنية لدى عضو هيئة التدريس - أرى أن التعليم الإلكتروني مطلب مهم لمواكبة الانفجار المعرفي في مجال التربية والتعليم - لدى الاستعداد التام في إعطاء الدروس إلكترونياً).

2- فيما يتعلق بالأساليب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني من وجهة نظرهم:

- أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على المحور الخاص بالأساليب التي تمنع حضور أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الإلكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.69) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19 تمثل موافق). وأهم العبارات التي جاءت بدرجة موافقة عالية في المحور الثاني هي (كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها تحد من حضور البرامج التدريبية المقامة - عدم الجدوية في متابعة وتنسيق البرامج التدريبية المقدمة لعضو هيئة التدريس في مجال التعليم الإلكتروني - تعارض جدول الدورات التدريبية مع ارتباطاتي الأكاديمية (مثل الجدول وغيره) - عدم توفر الوقت الكافي لدى عضو هيئة التدريس لحضور البرامج التدريبية).

3- فيما يتعلق بالمقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني:

- أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس موافقون على المحور الخاص بالمقترحات والأساليب المناسبة التي من الممكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في حضور البرامج التدريبية المقدمة لهم في مجال التعليم الالكتروني حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.15) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19 تمثل موافق). واهم العبارات التي جاءت بدرجة موافقة عالية في المحور الثالث هي (تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مزاوله التعليم الالكتروني من خلال ربطه بما يناسبه من محفزات (العلاوة السنوية، الترقيه الأكاديمية).

## ثانياً: التوصيات والمقترحات:

### 1- التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بما يلي:-
- 1- بضرورة تقليل العبء الإداري والتدريسي لعضو هيئة التدريس بما يسمح له بالتطوير المهني.
  - 2- ببناء البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
  - 3- اعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية كبنود من بنود سلم الترقيات في الجامعات.
  - 4- بضرورة الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في ممارسة التعليم الالكتروني لتقديم دروس نموذجية.
  - 5- ضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الملك سعود تختص بكيفية استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
  - 6- تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية في مجال التعليم الالكتروني إضافة إلى توفير المعلومات الكافية عن تلك



الدورات مثل مكان وتاريخ انعقادها وبرامجها ومدتها الزمنية وذلك بوقت كاف قبل موعد انعقادها.

7- ضرورة الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بتدريب أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم في مجال التعليم الإلكتروني وما ترتب عليها من توصيات ومقترحات.

## 2- المقترحات:

- 1- دراسة مدى توافر الجوانب المعرفية والوجدانية لكفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود.
- 2- بناء موقع الكتروني للتدريب عن بعد قائم على كفايات التعليم الإلكتروني. ودراسة مدى فاعليته على اكتساب أعضاء هيئة التدريس لهذه الكفايات.
- 3- دراسة ميدانية حول الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الإلكتروني وذلك حسب قدراتهم الفردية.
- 4- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في ممارسة التعليم الإلكتروني لتقديم دروس نموذجية. واسناد البرامج التدريبية في مجال التعليم الإلكتروني لاشخاص متخصصين في هذا المجال.

### المراجع والمصادر

- الدخيل، مشاعل عبدالعزيز (1428هـ). دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود نحو استخدام التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السيف، منال سليمان (1430هـ). توافر كفايات التعليم الإلكتروني ومعوقاتها وأساليب تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، ابتسام سعيد (1431هـ). واقع استخدام الفصول الافتراضية في برنامج التعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة.
- الحوامدة، محمد فؤاد (2011م). معوقات استخدام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة دمشق، مج(27)، ع(1-2)، ص(803-831).
- الطيطي، محمد، وجبر، معين (2010م). الصعوبات التي تواجه طلبة جامعة القدس المفتوحة في استخدام التعليم الإلكتروني. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- النجار، حسن (2009م). برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية، ع(1)، ص(709-751).
- مصيلحي، زينب محمود، ومحمد، أماني عبدالقادر (2007م). تحديات التعليم الجامعي الإلكتروني في مصر والفرص المتاحة للاستفادة منه. مستقبل التربية العربية، مج(13)، ع(46)، ص(11-228).
- الصالح، بدر عبدالله (٢٠٠٥م). التعلم الإلكتروني والتصميم التعليمي: شراكة من أجل الجودة. بحث مقدم للمؤتمر العاشر للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ومتطلبات الجودة الشاملة، القاهرة.
- الخليفة، هند بنت سليمان (2009م). مقارنة بين المدونات ونظام جسر لإدارة التعلم الإلكتروني. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وزارة التعليم العالي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الشهري، بندر بن عبدالله (2008م). تقييم مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس التعليمي في بيئة التعليم الإلكتروني بالجامعة العربية المفتوحة. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الفالح، مريم عبدالرحمن (1427هـ). فاعلية برنامج حاسوبي تدريبي مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس نحو توظيف تقنيات المعلومات في العملية التعليمية بكليات البنات. رسالة دكتوراه، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، الرياض.
- عزمي، نبيل جاد (2006م). كفايات المعلم وفقاً لأدواره المستقبلية في نظام التعليم الإلكتروني عن بعد. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتعلم عن بعد، مسقط، سلطنة عمان.
- علي، بدر نادر (2007م). نموذج مقترح لإعداد التعلم الإلكتروني في دولة الكويت في ضوء الجودة الشاملة. مجلة مستقبل التربية العربية. مج(13)، ع(46)، ص(39-82)، مصر.
- فرج، علاء الدين (2007م). التعليم الإلكتروني كأحد روافد العملية التعليمية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني لمركز التعليم المفتوح (التخطيط الاستراتيجي لنظم التعليم المفتوح والإلكتروني)، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الحديددي، نسرین عبده زكي (2007م). فاعلية التعلم القائم على الويب في تنمية كفايات التعلم الإلكتروني لدى طلاب الدراسات العليا بكليات التربية. رسالة ماجستير. جامعة المنصورة، دمياط، جمهورية مصر العربية.
- البلوشي، فاطمة محمد، وعسيري، ابراهيم محمد (2005م). مرتكزات الجامعة الإلكترونية ودورها في نجاح التعلم الإلكتروني. ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم (التعليم العالي: رؤى مستقبلية)، مؤسسة الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- العتري، غانم بن طواش (2009م). مدى توافر مهارات استخدام نظام ويب سي تي (web ct) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

- مالك، خالد مصطفى (2005م). القوى البشرية اللازمة للتعليم الإلكتروني. بحث مقدم للمؤتمر العاشر للجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم (تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ومتطلبات الجودة الشاملة)، القاهرة.

درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد  
في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

The extent of students' satisfaction with distance education in the light  
on the Coronavirus crisis (COVID 19) in Qasabet Al-Mafraq

الدكتورة/ خديجة خير الله عبد الرحمن العظامات

Khadija Khairallah Abdul Rahman Al-Azamat

قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية  
Department of Education, College of Education, University of  
Hail, Hail, Kingdom of Saudi Arabia

الملخص:

هدفت الدراسة هذه إلى معرفة درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19). لمعرفة درجة الرضا هذه، تمّ توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة من قبل الباحثة، وتم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قصدية، تألفت العينة القصدية من 239 طالباً وطالبة، ولقد جرى اختيار هؤلاء الطلبة من الصف الحادي عشر من ست مدارس حكومية ثانوية واقعة في قسبة المفرق، وجرى توزيع الاستمارات باليد، وجرى استلام جميع الاستمارات.

إن جميع الاستمارات تُعد صالحة للتحليل الإحصائي، أي: بلغت نسبة الاسترداد 100%، تم العمل على تحليل الاستمارات عن طريق برنامج SPSS، وقامت الباحثة بالاستعانة بأدوات التحليل الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لتحليل البيانات. تبين أن الغالبية العظمى (78.66%) من المبحوثين يشعرون بالرضا حيال التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، لقد أوصت الباحثة بعقد دورات لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة في الأردن حول إستراتيجيات التدريس الواجب استخدامها في ظل التعليم عن بُعد.

الكلمات المفتاحية: المدارس الحكومية، المفرق، التعلّم عن بُعد، جائحة كورونا (كوفيد 19).

## Abstract

This study explored the extent of students' satisfaction with distance education in the light on the Coronavirus crisis (COVID 19) in Qasabet Al-Mafraq. To identify this extent, the descriptive analytical approach was adopted. The researcher developed a questionnaire. The forms of the questionnaire were passed to a purposive sample. This sample consists from 239 male and female students who were chosen from the 11<sup>th</sup> grade in six public secondary schools in Qasabet Al-Mafraq. The forms were passed by hand. All the forms were retrieved and deemed valid for analysis. The response rate is 100%. SPSS was used for analysing the forms. In addition, the researcher used the descriptive analytical methods (means and standard deviation) for analysing the data. It was found that the most of the respondents feel highly (78.66%) satisfied with distance education in the light on the Coronavirus crisis (COVID 19) in Qasabet Al-Mafraq. She recommends holding courses for public and private school teachers in Jordan about the instructional strategies that ought to be used in the light of delivering distance education

**Keywords:** public schools, Mafraq, distance education, Coronavirus crisis (COVID 19)

## 1. المقدمة :

يشير مصطلح التعلّم عن بُعد إلى التعلّم الذي يكون فيه الطّلبة منفصلين عن المدرس مكانياً، أي: في هذا النمط من التعلّم لا يوجد الطّلبة مع مدرّسهم في المكان ذاته، ويقوم المعلم في هذا النمط من التعلّم على نقل المعلومات للطّلبة وتدرّسهم عبر توظيف الإنترنت والتقنيات الحديثة (العنزي، والسعيد، 2021).

إن جائحة أزمة كورونا قد فرضت على العديد من الحكومات أن تعمل على تزويد الطّلبة بالتعليم عن طريق الإنترنت (أي: بالتعلّم عن بُعد).

تعد المملكة الأردنية الهاشمية من الدول التي اضطرت للقيام بذلك من أجل التصدي لجائحة كورونا، وعملت المدارس والمؤسسات الجامعية في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الأزمة هذه على تعليم الطّلبة عن طريق توظيف الإنترنت ومنصات التعلّم الإلكتروني (السلمان وبواعنة، 2021).

هنالك العديد من المزايا للتعلّم عن بُعد، حيث يعمل التعلّم عن بُعد على تحسين استيعاب الطّلبة للمواد الأكاديمية والمناهج وتمكين المعلمين من تتبع التقدم الذي يحرزه الطّلبة، ويعمل التعلّم عن بُعد على تعزيز مبدأ التعلّم مدى الحياة (life long learning approach). ويعمل التعلّم عن بُعد على تعزيز التفكير الإبداعي وتمكين الطّلبة من توفير وقتهم وجهدهم؛ وذلك لأن التعلّم عن بُعد يعمل على تسهيل استرجاع المعلومات وتسهيل الوصول إلى المصادر، ويعمل التعلّم عن بُعد على رفع التحصيل الأكاديمي للطّلبة وزيادة المعارف الخاصة بالطّلبة (القاضي، 2021).

يعمل التعلّم عن بُعد على: تحسين مهارات حل المشكلات، ورفع جودة التعليم المقدم للطّلبة، وزيادة الدافعية لدى الطّلبة للتعلّم، وزيادة التركيز لدى الطّلبة، وشد انتباههم بشكل أكبر في أثناء الدرس، ويعمل التعلّم عن بُعد على تمكين المعلمين من مراعاة الفروق الفردية ما بين الطّلبة، ويعمل التعلّم عن بُعد على إكساب الطّلبة مقداراً أكبر من المعارف وإكسابهم مقداراً أكبر من المفاهيم، وزيادة انخراط الطّلبة في أنشطة التعلّم، وخفض مستوى قلق الاختبار لدى الطّلبة (القاضي، 2021).

كما يعمل هذا النمط من التعلّم على زيادة التفاعل ما بين الطّلبة من جهة والمعلمين من جهة أخرى، ويعمل هذا النمط من التعلّم على زيادة مقدار انخراط المتعلمين في أنشطة وعمليات التعلّم، ويعمل هذا النمط من التعلّم على: إكساب الطّلبة مهارات حل

المشكلات، ورفع دافعية الطلبة، وعرض المعلومات بطريقة جاذبة، ويعمل هذا النمط من التعلّم على تمكين المدرسين من مراعاة الفروق الفردية القائمة ما بين الطلبة، ويعمل على رفع ثقة الطالب بنفسه، ويعمل هذا النمط على خفض التكاليف المرافقة للتعلّم (الجعافرة، 2020).

## 2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود العديد من المزايا للتعلّم عن بُعد، إلا أن بعض الباحثين أشاروا لوجود سلبيات للتعلّم عن بُعد، حيث أشارت الجعافرة (2020) إلى أن نمط التعلّم هذا يعمل على زيادة حجم الأعباء والمهام الملقاة على كاهل المدرسين، وأشارت الباحثة الأخيرة إلى أن نمط التعلّم هذا يعمل على تشتيت انتباه الطلبة في ظل وجود سلبيات للتعلّم عن بُعد، وفي ظل اضطرار الحكومة الأردنية لتزويد الطلبة في المؤسسات التعليمية بالتعليم عبر منصة التعلّم الإلكتروني، فإن الباحثة في الدراسة هذه ترى ضرورة إجراء الدراسة هذه لمعرفة درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

## 3. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- (أ) - معرفة درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).
- (ب) - معرفة اتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق نحو التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).
- (ج) - وضع مقترحات للباحثين حول مواضيع يمكن إجراء دراسات عنها.

## 4. أهمية الدراسة:

تعد الدراسة هذه مهمة؛ لأنها تزود الباحثين بأداة جديدة جرى تصميمها من قبل الباحثة؛ لإجراء الدراسة هذه، وتعد مهمة؛ لأنها تزود العاملين في وزارة التربية بنتائج مهمة تعمل على رفع أداء المعلمين وجودة التعليم وتحسين السياسات المتصلة بالتعلّم عن بُعد.



## 5. مفاهيم الدراسة :

- جائحة كورونا (كوفيد 19): (تعريف نظري) خلال عام 2019، بدأ هذا الوباء التنفسي بالانتشار في ووهان في الصين، ومن ثم انتشر في مختلف مدن الصين، بعد ذلك، انتشر الوباء في مختلف دول العالم ليتحول الوباء إلى جائحة، يعد الوباء خطيراً؛ لأن نسبة الوفاة به تتراوح ما بين 3-2% بين الأشخاص المصابين به.

إن أعراض هذا الوباء تشمل: ارتفاع في درجة حرارة الجسم، وصعوبة التنفس، والإرهاق، وجفاف الحلق، والسعال، ويعد خطيراً جداً بالنسبة لكبار السن، وبالنسبة للأشخاص الذين لديهم التاريخ المرضي (Singhal, 2020).

- التَّعَلُّم عن بُعد: (تعريف نظري): يشير مصطلح التَّعَلُّم عن بُعد إلى التَّعَلُّم الذي يكون فيه الطُّلبة منفصلين عن المدرس مكانياً، أي: في هذا النمط من التَّعَلُّم لا يوجد الطُّلبة مع مدرّسهم في المكان ذاته، ويقوم المعلم في هذا النمط من التَّعَلُّم على نقل المعلومات للطلبة وتدريبهم عبر توظيف الإنترنت والتقنيات الحديثة (العنزي، والسعيد، 2021).

- التَّعَلُّم عن بُعد (تعريف إجرائي): يشير مصطلح التَّعَلُّم عن بُعد في المقالة هذه إلى التَّعَلُّم الذي جرى تقديمه إلى الطُّلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

## 6. حدود الدراسة :

حدود بشرية: تستهدف الدراسة الطُّلبة الملتحقين في المدارس الحكومية في قسبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود موضوعية: تستهدف الدراسة درجة رضا الطُّلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التَّعَلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

حدود مكانية: تم إجراء الدراسة في ستة مدارس ثانوية حكومية تقع في قسبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود زمانية: تم إجراء الدراسة هذه خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي

2021-2022.

## 7. محددات الدراسة:

لا يمكن العمل على تعميم النتائج التي توصلت إليها الباحثة؛ لأن النتائج تتأثر بـ: صدق الأداة، وثباتها، وعدد بنودها، ومحتواها، ولأن النتائج تتأثر بـ: حجم العينة، وخصائصها، وطبيعة المجتمع المستهدف.

## 8. الإطار النظري:

هنالك العديد من الجوانب الإيجابية والمزايا للتعلم عن بُعد، حيث يعمل التعلُّم عن بُعد على تزويد الطُّلبة الموهوبين والمتفوقين بفرص للتعلم، حيث يحتاج هؤلاء الطُّلبة لاستيفاء احتياجات تعليمية خاصة قد يكون من الصعب استيفاؤها في بعض البيئات، ويسهم التعلُّم عن بُعد في العمل على تقليل الضغط على المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تواجه صعوبة في تلبية احتياجات أبناء المجتمع في الجانب التعليمي، حيث تعاني العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى صعوبة في إنشاء أبنية جديدة من أجل قبول أعداد كبيرة من الطلاب (حجي، 2004).

لقد أشار عوض وحلس (2015) إلى أن هذا التعلُّم يمكّن المعلمين من استخدام أساليب تدريسية متنوعة، وأشار الآخرون إلى أن هذا التعلُّم يمكّن الطُّلبة من أداء واجباتهم بشكل أحسن وأفضل، ويمكّن الطُّلبة من تطوير مهاراتهم العلمية وتنمية التفكير الإبداعي لديهم، وأشار الآخرون إلى أن التعلُّم عن بُعد يُحسّن المخرجات المتعلقة بالجانب التعليمي، ويمكّن المدرسين من مراعاة الفروق الفردية، ويمكّن الطُّلبة من التعلُّم بالسرعة التي تُعد ملائمة بالنسبة لهم (عوض، وحلس، 2015).

لقد أشارت الربابعة (2020) إلى أن التعلُّم عن بُعد يمكّن المدرسين من مراعاة الفروق الفردية القائمة ما بين الطُّلبة، ويمكّن المدرسين من استخدام إستراتيجيات تدريسية متنوعة، كما أن التعلُّم عن بُعد يمكّن المعلمين من استخدام أنشطة بصرية وسمعية وتفاعلية في أثناء العمل على تدريس الطُّلبة، ويعمل هذا التعلُّم على تمكين المدرسين من استخدام إستراتيجيات متنوعة لتقويم الطُّلبة، ويعمل هذا التعلُّم على تمكين المدرسين من تحديد درجة التقدم التي أحرزها كل طالب (الربابعة، 2020).

أشار أبو عباة (2020) إلى أن التعلُّم عن بُعد يعمل على تحسين مخرجات التعلُّم وعرض المحتوى بشكل يمكّن المدرس من مراعاة الفروق الفردية ما بين الطُّلبة، وأشار الباحث الأخير إلى أن هذا التعلُّم يمكّن المدرسة من التواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر

وفعال، ويمكن المدرسة من إدارة الأزمات بفعالية، وأشار الباحث الأخير إلى أن هذا التعلُّم يمكن المدرسين من تحقيق أهداف التعلُّم، ولكن أشار الباحث الأخير إلى أن هذا النمط من التعلُّم لا يعد ملائماً للمواد العلمية (أبو عباة، 2020).

حيث أشار الباحثان السلطان وبواعنة (2021) عبر دراستهم إلى أن التعلُّم عن بُعد يعمل على تحويل عملية التعلُّم إلى عملية ممتعة، وأشار الباحثان إلى أن التعلُّم عن بُعد يعمل على تمكين الطلبة على توفير الجهود وتوفير الوقت؛ وذلك لأن هذا النمط يمكن الطلبة من الوصول لمئات وآلاف المراجع، مما يسهل عليهم عملية البحث واكتساب المعارف والمعلومات، كما يعمل التعلُّم عن بُعد على رفع ثقة الطلبة بأنفسهم؛ وذلك بسبب دوره في إكساب الطلبة المهارات والمعارف حول مختلف المجالات، كما يعمل هذا النمط من التعلُّم على إكساب الطلبة مهارات القرن الواحد والعشرين لدى الطلبة التي تشمل مزيجا من المهارات المختلفة (مثل: مهارات التعلُّم التعاوني، وحل المشكلات، ومهارات التفكير الإبداعي) (السلطان وبواعنة، 2021)، كما يعمل التعلُّم عن بُعد على تعزيز حص الابتكار ما بين صفوف المعلمين (العايد، 2021).

## 9. الدراسات السابقة :

لقد عملت الباحثة في الدراسة الحالية على مراجعة دراسات عدة منشورة باللغة العربية ودراسات منشورة باللغة الإنكليزية حول التعلُّم عن بُعد، ولقد عملت الباحثة على عرض عدد من الدراسات التي قامت بمراجعتها أدناه، ولقد تم ترتيب الدراسات السابقة أدناه حسب سنة النشر، وذلك بدءاً بالدراسات الأقدم وانتهاء بالدراسات الحديثة.

هدفت دراسة (Al-Tawafsheh (2020 إلى معرفة اتجاهات طلبة المدارس الحكومية الأساسية الأردنية نحو الاختبارات التي تتم عبر شبكة الإنترنت خلال أزمة وباء كورونا. تألف مجتمع البحث من طلبة المدارس الحكومية الأساسية الأردنية كافة، وجرى توظيف المنهج الوصفي التحليلي مع اختيار عينة قصدية مؤلفة من أربعة عشر طالباً من طلبة الصف السادس من مدرسة حكومية أساسية في عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم إجراء مقابلات مع المبحوثين من أجل جمع البيانات، وتبين أن هذه الاختبارات تعد وسيلة موضوعية ومرنة للتقييم، وتجعل عملية التقييم ممتعة، وتمكن المعلمين من توفير الوقت والجهود، وتمكن المعلمين من مراعاة الفروق الفردية ما بين الطلبة.

عمل أبو عباة (2020) على دراسة تجربة السعودية فيما يتعلق بالتعليم عن بُعد في أثناء جائحة كورونا، وذلك من وجهة نظر أولياء الأمور في المدارس الواقعة في الرياض في السعودية.

تألف مجتمع البحث من أولياء الأمور كافة في المدارس الواقعة في الرياض في السعودية. تألفت العينة من 310 ولي أمر جرى اختيارهم بشكل عشوائي، وتألفت الاستبانة من 47 فقرة، وتبين أن درجة رضا أولياء الأمور عن الإدارة المدرسية خلال الجائحة تعد متوسطة، ودرجة رضا المبحوثين عن مستوى التعليم وتعلم المقررات تعد مرتفعة، ودرجة رضا المبحوثين عن مستوى التقنيات ووسائل الاتصال تعد مرتفعة، ودرجة رضا المبحوثين عن المدرسين تعد متوسطة، وتبين وجود تواصل بشكل مستمر ما بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمور، وتم تشكيل فرق من أجل إدارة أزمات خلال الجائحة، وتبين أنه قد جرى استيفاء أهداف ومخرجات التعليم المرجوة خلال الجائحة، وتم توفير الموارد اللازمة والصادر المطلوبة؛ من أجل تحسين فهم الطلبة للمواد الأكاديمية، وتبين انه تم عرض المحتوى بشكل يراعي الفروق الفردية، وتبين أن التعلّم عن بُعد لا يمكن المعلم من تقديم شرح للمواد العملية.

عملت الباحثة الجعافرة (2020) على استقصاء اتجاهات معلمي مادة اللغة الإنكليزية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية تجاه التعلّم عن بُعد.

تألف مجتمع البحث هذا من معلمي مادة اللغة الإنكليزية كافة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، لقد جرى نهج وصفي تحليلي وتوظيف استبيان، ويتألف الاستبيان من (27) بنداً، وجرى الحصول على البيانات من 160 معلماً ومعلمة، وتعد العينة عشوائية، وتبين أن الاتجاهات الخاصة بالمعلمين تعد إيجابية، وتبين أن التعلّم عن بُعد يعمل على زيادة التفاعل ما بين الطلبة والمعلمين، ويرفع من مشاركة المتعلمين في عمليات وأنشطة التعلّم، ويسهم هذا النمط في تخفيض التكاليف المرافقة للتعليم، ويعمل على رفع ثقة الطالب بنفسه، وتمكين المعلمين من مراعاة الفروق ما بين الطلبة، وعرض المعلومات بشكل جاذب ولافت، ويعمل هذا النمط على رفع الدافعية للتعليم، واكساب الطلبة مهارات حل المشكلات، والمفاهيم المضمنة

في المنهاج، على الرغم من هذه المزايا، إن التعلُّم عن بُعد يزيد من حجم الأعباء والمهام المُلقاة على كاهل المدرسين، ويشتت انتباه الطلبة (الجعافرة، 2020).

عملت دراسة الزبون (2020) على تحديد تأثير التعلُّم عن بُعد على التحصيل الدراسي للطلبة في المملكة الأردنية الهاشمية في الصف الأول الثانوي في مادة اللغة العربية، وذلك مقارنة بالتعليم المباشر.

تألف مجتمع البحث هذا من طلبة الصف الأول الثانوي كافة في المملكة الأردنية الهاشمية. لقد جرى اختيار عينة تألفت من خمسة وثلاثين طالباً من الذكور، وتمت مراجعة سجل العلامات، وأخذ علاماتهم في الامتحانات قبل البدء بالتعلُّم للتعلم عن بُعد، وتم استهداف: (البلاغة والنقد، والقضايا الأدبية، والنحو والصرف)، وتبين أن التعلُّم المباشر تفوق على التعلُّم عن بُعد فيما يتعلق بتحسين التحصيل الدراسي للطلاب في المجالات مجتمعة ومنفصلة.

وأشار الباحث الأخير إلى أن هذه النتيجة تُعزى إلى أن تطوير المهارات اللغوية يتطلب من المدرسين العمل على مراقبة الطلبة في الصف بشكل مباشر مع تصحيح أخطائهم فوراً.

هدفت دراسة (Dahadhah, and Al-Hamoori (2020) إلى معرفة اتجاهات الطلبة في المدارس الأردنية الثانوية الحكومية نحو الاختبارات التي تتم عبر شبكة الإنترنت خلال أزمة وباء كورونا.

تألف مجتمع البحث من الطلبة كافة في المدارس الأردنية الثانوية الحكومية. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير هذه الاختبارات على دافعية الطلبة، وجرى توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 300 طالب وطالبة من عشر مدارس من المدارس الأردنية الثانوية الحكومية في عمان.

بعد توزيع استمارات الاستبيان، تم استلام 292 استمارة صالحة، تبين أن اتجاهات الطلبة إيجابية، وتبين أن هذه الاختبارات تسهم في رفع دافعية الطلبة للتعلم ودافعتهم للإنجاز، وتبين أن هذه الاختبارات تسهم في تحسين مهارات حل المشكلات لدى الطلبة، وتمكّن المعلمين من تتبع درجة تقدم الطلبة، وتبين أن هذه الاختبارات تعمل على تعزيز الإبداع لدى الطلبة، وتمكّن الطلبة من إدارة وقتهم بفعالية، وتعد هذه الاختبارات وسيلة تقويم مرنة، وتعد موضوعية بشكل أكبر من الاختبارات الورقية. ولكن تبين أن

الاختبارات هذه لا تمكن المعلمين من تقييم مهارات الطلبة، ولا تمكن المعلمين من تحديد احتياجات المعلم الخاصة بالطلبة، ولا تعد هذه الاختبارات ملائمة للمواد كافة.

هدفت دراسة Amer (2020) إلى معرفة تأثير التعلّم عن بُعد على مخرجات التعلّم في مادة مهارات الحاسوب في جامعة السلطان سظام بن عبد العزيز.

تألف مجتمع البحث من الطلبة كافة الذين يدرسون مادة مهارات الحاسوب في جامعة السلطان سظام بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، ولقد تم توظيف نهج تجريبي واستخدام اختبار قبلي مع استخدام اختبار قبلي، وتألفت العينة من ثمانين طالباً من الذكور، وتم تقسيمهم إلى مجموعة ضابطة وتجريبية، ولقد تبين أن التعلّم عن بُعد ذو تأثير إيجابي دال إحصائياً على مخرجات التعلّم في مادة مهارات الحاسوب في جامعة السلطان سظام بن عبد العزيز.

هدفت دراسة Alqiam (2021) إلى معرفة التحديات التي تواجه الطلبة في المدارس الأساسية في تعلم الرياضيات عن بُعد عبر شبكة الإنترنت خلال أزمة وباء كورونا في المملكة الأردنية الهاشمية.

تألف مجتمع البحث من الطلبة كافة في المدارس الأساسية، ولقد جرى استخدام استبيان يعمل على تسليط الضوء على الأنواع الآتية من التحديات: (التحديات التعليمية والنفسية، والتحديات المتصلة بالتقييم، والتحديات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات)، وجرى اختيار عينة قصدية مؤلفة من ثلاثمائة طالبة من طلبة الصف السادس من عشر مدارس أساسية في عمان، وتم استرجاع 287 استمارة صالحة للتحليل، وتبين أن 61% من الطلبة يشعرون بدرجة رضا منخفضة حيال تعلم الرياضيات عن بُعد عبر شبكة الإنترنت خلال أزمة وباء كورونا في المملكة الأردنية الهاشمية، وتبين أن حدة التحديات هذه تعد مرتفعة في المجالات مجتمعة ومنفصلة كافة، بالنسبة للتحديات التعليمية، تبين أن المعلمين لا يمتلكون معرفة كافية حيال احتياجات الطلبة التعليمية، ولا يعمل المعلمون على توفير اهتمام كافٍ للطلبة.

بالنسبة للتحديات المتصلة بالتقييم، فلقد تبين أن الاختبارات التي تتم عن بُعد لا توفر مقدراً كبيراً من الأمان، وتبين أن الطلبة لا يحصلون دائمة على تغذية راجعة من المعلمين، بالنسبة للتحديات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات، فلقد تبين أن سرعة الإنترنت بطيئة، وتبين أن الطلبة ومعلمي الرياضيات يمتلكون مهارات ضعيفة في مجال

تكنولوجيا المعلومات، وتبين أن معلمي الرياضيات غير قادرين على تصميم مادة إلكترونية بشكل احترافي، وتبين أن الطلبة يواجهون مشاكل في أثناء استخدام منصة التعلّم عن بُعد.

بالنسبة للمشكلات النفسية، تبين أن التعلّم عن بُعد يعمل على رفع درجة القلق والتوتر لدى الطلبة، وتبين أنه لا يتم توفير دعم نفسي للطلبة من قبل المدرسة في أثناء الأزمة، وتبين أن التعلّم عن بُعد لا يساهم في تطوير الجانب الوجداني لدى الطلبة، ويعمل على نشر الشعور بالإحباط لدى الطلبة.

هدفت القاضي (2021) إلى معرفة درجة رضا أولياء أمور طلبة المرحلة الأساسية عن تجربة التعلّم والتعليم عن بُعد في أثناء جائحة كورونا، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي.

تألف مجتمع البحث هذا من أولياء أمور طلبة كافة في المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولقد تم استخدام استبيان، وتم جمع البيانات من 310 ولي أمر (أب وأم)، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وتبين أن درجة رضا أولياء أمور طلبة المرحلة الأساسية عن التعلّم عن بُعد في أثناء جائحة كورونا في المملكة الأردنية الهاشمية تُعد مرتفعة، كما تبين أن التعلّم عن بُعد رفع جودة التعليم، وطوّرت مهارات حل المشكلات لدى الطلبة، ورفع مستوى الدافعية، ومكّن الطلبة من اكتساب المعرفة بشكل أكبر، وخفض مستوى قلق الاختبار، وزاد تركيز الطلبة، وعمل على شد انتباههم في أثناء الدرس، وعمل التعلّم عن بُعد على تمكين المعلمين من مراعاة الفروق الفردية ما بين الطلبة، وأكسب الطلبة مقداراً أكبر من المفاهيم، وزاد انخراط الطلبة في أنشطة التعلّم، وتبين أن البنية التحتية اللازمة لتقديم التعلّم عن بُعد متوافرة في المدارس الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتبين أن أولياء الأمور يمتلكون القدرة المالية اللازمة لتمكين أبنائهم من التعلّم عن بُعد، وتبين أن التعلّم عن بُعد أسهم في زيادة شعور أولياء الأمور بالرضا عن التعليم المقدم لأبنائهم، ولكن التعلّم عن بُعد يعمل على زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدرسين، ولا يساهم التعلّم عن بُعد في تحسين مهارات التواصل لدى الطلبة، ولا يساهم في تحسين العلاقات ما بين الطلبة وزملائهم (القاضي، 2021).

هدفت الباحثة الأحمري (2021) لدراسة واقع استخدام الفصول الافتراضية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر الطالبات بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية.

تألف مجتمع البحث هذا من الطالبات كافة بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، وعملت الباحثة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت العينة من 400 طالبة من طالبات جامعة الملك خالد، وتم استخدام استبان جرى إعداده من قبل الباحثة، وتبين أن اتجاهات المبحوثات نحو استخدام الفصول الافتراضية في ظل جائحة كورونا تعد إيجابية، وتبين أن استخدام هذه الفصول يعد من أفضل الحلول التعليمية المستخدمة في ظل أزمة كورونا، وتبين أن الفصول الافتراضية أسهمت في زيادة التفاعل ما بين المدرس والطلبة، وتعمل هذه الفصول على تحسين عملية التعلّم ومخرجات عملية التعلّم، وتزيد هذه الفصول من مشاركة الطلبة في المحاضرات وانخراط الطلبة في أنشطة التعلّم، وعملت الفصول هذه على رفع الأداء الأكاديمي للطلبة، وتعمل الفصول هذه على تشجيع التعلّم التعاوني، وتوفر فرص تعلم مرنة زمنياً ومكانياً، وتمكّن المدرسين من تدريس أعداد كبيرة من الطلبة، وتزيد هذه الفصول دافعية الطلبة، وتعمل الفصول هذه على تحويل عملية التعلّم من عملية قائمة على التلقين على عملية قائمة على التفاعل.

هدف (Zyoud (2021 إلى تحديد تصور طلبة برنامج البكالوريوس في كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين تجاه إستراتيجية التعلّم القائمة على أداء المشاريع عبر الإنترنت خلال الجائحة هذه، وتألف المجتمع من الطلبة كافة الذين التحقوا بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين، وتم العمل على رفع الاستبيان على شبكة الإنترنت مع استخدام جوجل فورم، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتمت تعبئة الاستبيان من قبل 560 طالبة وطالباً ملتحقين في الكلية المذكورة أخيراً، وتبين ان طلبة البكالوريوس في كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين لديهم تصورات إيجابية نحو إستراتيجية التعلّم القائمة على أداء المشاريع عبر الإنترنت خلال جائحة فيروس كورونا، وتبين أن إستراتيجية التعلّم القائمة على أداء المشاريع عبر الإنترنت تسهم في زيادة عدد فرص التعبير عن الأفكار، وتسهم هذه الإستراتيجية في تحسين مهارات التفكير الناقد، وتحسين المهارات الاجتماعية، وتحسين مهارات التواصل



لديهم، كما تعمل هذه الإستراتيجية على تحسين مهارات التخطيط، وتحسين مهارات البحث، وتحسين مهارات حل المشكلات، وتحسين مهارات استخدام الحاسوب لدى الطلبة، كما تنعكس هذه الإستراتيجية إيجاباً على مستوى دافعية الطلبة للتعلم، ومستوى الإبداع لديهم، ومستوى أدائهم الأكاديمي. ولكن تلعب هذه الإستراتيجية دوراً ضعيفاً في تطوير العلاقات الاجتماعية ما بين الطلبة من جهة، والمدرسين من جهة أخرى، وتطوير المهارات اللغوية، والقدرة على كتابة التقارير (Zyoud, 2021).

## 10. أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

ب- ما اتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق نحو التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

## 11. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 11.1. المنهج:

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وتم توظيف المنهج الكمي من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها بشكل إحصائي.

### 11.2. المجتمع:

يتألف المجتمع من الطلبة كافة الملتحقين في المدارس الحكومية في قسبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية.

### 11.3. العينة:

تألفت العينة القصدية من 239 طالباً وطالبة جرى اختيارهم من الصف الحادي عشر من ست مدارس حكومية ثانوية في قسبة المفرق. إن ثلاثاً من هذه المدارس هي للإناث، وثلاثاً منها للذكور. تم توزيع الاستمارات باليد، وجرى استلام جميع الاستمارات، أي: بلغت نسبة الاسترداد 100%.

تم عرض توزيع العينة حسب الجنس في الجدول أدناه:

الجدول (1): توزيع العينة حسب الجنس:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	68	28.451
	إناث	171	71.548

عدد أفراد العينة: 239

#### 11.4. الأداة:

تم العمل على توظيف استبيان لجمع البيانات حول درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

تم تصميم هذا الاستبيان من قبل الباحثة نفسها بناءً على الدراسات ذات الصلة التي جرى نشرها في مجالات علمية مُحكّمة.

يعمل الجزء الأول من الاستبيان على جمع البيانات حول الجنس، ويعمل الجزء الثاني على جمع البيانات حول درجة رضا الطلبة عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وعن عدد الحواسيب في المنزل، وعمّا إذا تم إعداد الطلبة بشكل كافٍ قبل الجائحة، وذلك فيما يتعلق باستخدام منصة التعلّم الإلكتروني.

يعمل الجزء الثالث على معرفة اتجاهات الطلبة نحو عن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

تم اتباع مقياس ليكرت الخماسي.

لقد صمّمت الباحثة الأداة هذه بناءً على مراجع الباحثين الآتين: الجعافرة (2020)، والأحمري (2021)، والقاضي (2021)، (Al- Tawafsheh (2020)، Amer (2020). Dahadhah, and Al-Hamoori (2020)

#### 11.5. ثبات الأداة:

تم قياس ثبات الاستبيان عبر العمل على احتساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ 0.795، وهذه القيمة تشير إلى ثبات مرتفع.

#### 11.6. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق المحتوى عبر إرسال الاستبيان إلى مدرسين جامعيين (ثلاثة مدرسين) يعملون في جامعات أردنية معروفة، وطلبت الباحثة من هؤلاء المدرسين تقييم الأداة بناءً على: اللغة، والصلة، والمحتوى، وتبين أن الأداة تتسم بـ: الوضوح اللغوي،

ووضوح المعنى، وملتصّة بأهداف الدراسة بشكل وثيق، وتبين عدم وجود أخطاء قواعدية أو إملائية في الاستبيان.

### 11.7. مصادر جمع البيانات:

مصادر أولية: تتمثل بالاستبيان الذي قامت الباحثة بتطويره بناءً على مراجع الباحثين الآتين: الجعافرة (2020)، والأحمري (2021)، والقاضي (2021)، Al-Tawafsheh (2020)، Dahadhah, and Al-Hamoori (2020). Amer (2020). مصادر ثانوية: تتمثل بـ: الكتب، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، والدوريات العلمية ذات الصلة، وتشمل الدراسات هذه: الدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية، والدراسات السابقة المنشورة باللغة الإنكليزية.

### 11.8. إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة بما يلي:

- 1) تحديد: مشكلة الدراسة، وهدفها، وعينتها، والمجتمع البحثي، وطريقة جمع البيانات.
- 2) مراجعة الدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية والدراسات السابقة المنشورة باللغة الإنكليزية.
- 3) العمل على تصميم الأداة (أي: الاستبيان)، واختبار صدق محتوى الاداة وثباتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ.
- 4) العمل على توزيع استمارات الاستبيان.
- 5) تحليل البيانات عبر برنامج SPSS وطريق التحليل الإحصائي، استناداً لمعايير التحليل الإحصائي.
- 6) العمل على الوصول إلى النتائج، ومن ثم مناقشتها.
- 7) طرح التوصيات التي تسهم في تحسين جودة التعليم في الأردن.
- 8) طرح مقترحات للباحثين حول مواضيع يمكن إجراء بحوث عنها في المستقبل.

### 11.9. تصحيح المقياس:

لغاية تصنيف المتوسطات، تم اعتماد المعايير التالية:

2.33 أو أقل: منخفض. 2.34-3.66: متوسط.

3.67 أو أكثر: مرتفع.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المؤلف من خمس فئات تصنيفية، وتم ذكر الفئات هذه أدناه:

الجدول (2) : مقياس ليكرت الخماسي :

النقاط	الفئة
5	وافق بشدة
4	وافق
3	حيادي
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

11.10. المعالجة الإحصائية :

تم توظيف برنامج SPSS، وعملت الباحثة على استخدام أساليب وصفية لتحليل البيانات التي جرى جمعها، وتشمل هذه الأساليب: (التكرارات، والنسب، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ).

12. المناقشة والنتائج :

12.1. المناقشة والنتائج المتصلة بسؤال الدراسة الأول :

نص السؤال الأول: ما درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التَّعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟  
الجدول (3): درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التَّعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

المتغير	التكرار	النسبة
1 ما درجة رضاك حيال التَّعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟		
	71	29.7071
	117	48.95397
	23	9.623431
	21	8.786611
	7	2.92887
2 هل يوجد أكثر من حاسوب في المنزل؟		
	206	86.192
	33	13.807
3 هل تم إعدادك بشكل كافٍ قبل الجائحة لتتمكن من استخدام منصة التَّعلم الإلكتروني؟		
	41	17.154
	198	82.845

عدد أفراد العينة : 239

تبين أن 29.70% من المبحوثين يشعرون بشكل كبير جداً بالرضا حيال التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، و48.95% من المبحوثين يشعرون بشكل كبير بالرضا حيال التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى (78.66%) من المبحوثين يشعرون بالرضا حيال هذا التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

لقد تبين أن 9.62% من المبحوثين يشعرون بشكل متوسط بالرضا حيال التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وتبين أن 8.78% من المبحوثين يشعرون بشكل متوسط قليل جداً حيال التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، ولقد تبين أن 2.92% من المبحوثين يشعرون بشكل قليل بالرضا حيال التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19). إن النتائج هذه تشير إلى أن الوزارة قد عملت على اتخاذ أفضل الإجراءات من أجل ضمان توفير تعليم ذي جودة عالية عن بُعد للطلبة في المدارس الأردنية، وتشير النتيجة الأخيرة إلى أن المعلمين في المدارس الأردنية قد بذلوا مقداراً كبيراً من الجهود؛ من أجل استيفاء احتياجات الطلبة التعليمية خلال الأزمة هذه، كما تشير الأزمة هذه إلى أن الخطط والسياسات التي تم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية لإدارة الأزمة هذه تُعد فعالة ومثمرة.

تبين أن 86.192% من المبحوثين لديهم أكثر من حاسوب في المنزل، وتبين أن 13.807% من المبحوثين لا يوجد لديهم أكثر من حاسوب في المنزل.

إن هذا يُعزى إلى وعي أولياء الأمور بأهمية توفير الحواسيب والتقنيات الحديثة في المنزل؛ من أجل تزويد أبنائهم بالتعليم، ولقد تبين أن 82.845% من المبحوثين يرون أنه لم يتم إعدادهم بشكل جيد قبل الجائحة حول كيفية توظيف منصة التعليم الإلكتروني، وهذا يشير إلى ضرورة عقد دورات للطلبة حول كيفية توظيف المنصة هذه والبرمجيات والتطبيقات من أجل مواجهة أي أزمة في المستقبل تتطلب الحصول على التعليم عن بُعد.

## 12.2. المناقشة والنتائج المتصلة بسؤال الدراسة الثاني:

نص السؤال الثاني: ما اتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المرفق نحو التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

تم احتساب المتوسطات ذات الصلة بهذه الاتجاهات مع عرض المستوى والاتجاه

الخاص بكل متوسط حسابي

الجدول (4) المتوسطات الخاصة باتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المرفق نحو التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
	الجزء الأول:				
	إن التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)				
1.	عمل على زيادة التفاعل ما بين الطلبة والمعلمين	4.88	0.62	إيجابي	مرتفع
2.	قد زاد من درجة انخراطي في عمليات التعلّم	4.65	0.71	إيجابي	مرتفع
3.	قد رفع من مستوى ثقتي بنفسي	2.11	0.53	سليبي	منخفض
4.	قد حسن درجة انتباهي في أثناء التعلّم	4.39	0.78	إيجابي	مرتفع
5.	طور مهاراتي في حل المشكلات	4.44	0.90	إيجابي	مرتفع
6.	رفع دافعتي للتعلّم	4.52	0.84	إيجابي	مرتفع
7.	رفع أدائي الأكاديمي	4.76	0.59	إيجابي	مرتفع
8.	طور مهارات التواصل لدي	1.93	0.66	سليبي	منخفض
9.	زاد مستوى جودة التعليم المقدم للطلبة	4.92	0.14	إيجابي	مرتفع
10.	خفض قلق الاختبار لدى الطلبة	4.21	0.23	إيجابي	مرتفع
11.	أكسبني مقداراً أكبر من المفاهيم	4.30	0.48	إيجابي	مرتفع
12.	جعل عملية التعليم عملية ممتعة	4.48	0.77	إيجابي	مرتفع
13.	مكنني من توفير الوقت المخصص لعملية التعلّم	4.77	0.19	إيجابي	مرتفع
14.	عزز حس الإبداع لدي	4.91	0.37	إيجابي	مرتفع
15.	طور مهاراتي في استخدام الحاسوب	4.23	0.49	إيجابي	مرتفع
16.	يعد ملائماً لتدريس جميع المواد (بما في ذلك المواد النظرية والمواد العملية)	2.06	0.33	سليبي	منخفض
	ثانياً				
17.	إن جميع الطلبة لديهم المهارات اللازمة في استخدام الحاسوب بشكل يمكنهم من التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)	3.50	0.27	متوسط	حيادي
18.	إن سرعة الإنترنت تعد ملائمة، ومكنتني من حضور الدروس بدون انقطاع في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)	2.17	0.40	سليبي	منخفض
19.	لم أواجه صعوبة في التواصل مباشرة مع المدرس عند الحاجة لذلك في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)	2.28	0.72	سليبي	منخفض
	الإجمالي	3.86	0.52	إيجابي	مرتفع

المصدر: صممت الباحثة الأداة هذه بناء على مراجع الباحثين الآتين: الجعافرة (2020)، والأحمري (2021)، والقاضي (2021)، Al- Tawafsheh (2020)، Al- Dahadhah, and Al-Hamoori (2020)، Amer (2020)

تبين أن اتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق نحو التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) تعد إيجابية؛ لأن المتوسط الإجمالي 3.86، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الأحمرري (2021)، والجعافرة (2020)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلّم عن بُعد يعمل على توفير فرص تعلم تتسم بالمرونة، حيث يستطيع الطلبة الذين لم يحضروا الدرس القيام بإعادة الدرس؛ ليعلموا ما فاتهم من معلومات، ويستطيع الطلبة الحصول على المواد الأكاديمية في أي وقت عن طريق تنزيلها من شبكة الإنترنت.

تبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في زيادة التفاعل ما بين الطلبة والمعلمين؛ لأن متوسط العبارة الأولى بلغ 4.88، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الجعافرة (2020)، ويُعزى ذلك إلى أن شبكة الإنترنت تعمل على إتاحة العديد من وسائل التواصل مع المعلمين.

تبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في زيادة انخراط الطلبة في عمليات التعلّم؛ لأن متوسط العبارة 2 بلغ 4.65، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الجعافرة (2020)، ويعزى ذلك إلى أن توظيف الإنترنت مكن المعلمين من توظيف الألعاب الأكاديمية الإلكترونية والأنشطة الممتعة، مما شجع الطلبة على الانخراط في عملية التعلّم، وتُعزى النتيجة الأخيرة إلى أن التواصل عن بُعد سهل على الطلبة الذين يشعرون بالاجل من الانخراط في أنشطة التعلّم، وتبين أن التعلّم عن بُعد لم يسهم في زيادة ثقة الطلبة بأنفسهم؛ لأن متوسط العبارة 3 بلغ 2.11، وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة الجعافرة (2020)، وتُعزى النتيجة الأخيرة إلى أن ثقة الطلبة بأنفسهم تعتمد على شخصية الطالب، ولا تتأثر بطبيعة الإستراتيجية التدريسية المطبقة.

تبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في زيادة انتباه الطلبة في أثناء التعلّم؛ لأن متوسط العبارة 4 بلغ 4.39، وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة الجعافرة (2020)، وتُعزى النتيجة الأخيرة إلى أن الإعلانات التي يتم عرضها على المتصفح قد تشتت انتباه الطلبة.

تبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في تطوير مهارات حل المشكلات لدى الطلبة؛ لأن متوسط العبارة 5 بلغ 4.44، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الجعافرة (2020)، ويُعزى ذلك إلى أن شبكة الإنترنت تمكن الطلبة من الوصول إلى مراجع حول آلية تطوير هذه المهارات، وتحتوي هذه المراجع تمارين تسهم في تنمية هذه المهارات.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم في زيادة دافعية الطلبة للتعلُّم؛ لأن متوسط العبارة 6 بلغ 4.52، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الأحمري (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يمكّن المعلمين من عرض الوسائط المتعددة التي تشجع الطلبة على التعلُّم.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم رفع أداء الطلبة الأكاديمي؛ لأن متوسط العبارة 7 بلغ 4.76، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الأحمري (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يمكّن الطلبة من الوصول إلى العديد من المكتبات العالمية وقواعد البيانات التي تزود الطلبة بالمعلومات اللازمة للاستعداد للاختبارات.

تبين أن التعلُّم عن بُعد لم يسهم في تطوير مهارات التواصل لدى الطلبة؛ لأن متوسط العبارة 8 بلغ 1.93، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة القاضي (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى غياب التواصل المباشر (أي؛ وجهاً لوجه) في ظل التعلُّم عن بُعد.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم في رفع جودة التعليم؛ لأن متوسط العبارة 9 بلغ 4.92، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة القاضي (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يمكّن المعلمين من توظيف فيديوهات ونماذج توضيحية تعمل على زيادة فهم الطلبة للمعلومات.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم في خفض قلق الاختبار لدى الطلبة؛ لأن متوسط العبارة 10 بلغ 4.21، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة القاضي (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يعمل على تمكين الطلبة من إدارة وقتهم بشكل أكثر فعالية في أثناء الاختبار؛ بسبب وجود ساعة التوقف في برنامج الاختبار.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم في إكساب الطلبة مقداراً أكبر المفاهيم؛ لأن متوسط العبارة 11 بلغ 4.30، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة القاضي (2021)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يمكّن الطلبة من الوصول إلى قواميس محوسبة، ويمكّن المعلمين من عرض صور للمفاهيم.

تبين أن التعلُّم عن بُعد قد أسهم في جعل عملية التعليم ممتعة؛ لأن متوسط العبارة 12 بلغ 4.48، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة Al- Tawafsheh (2020)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التعلُّم عن بُعد يعمل على تمكين المعلمين من توظيف الفيديوهات والألعاب التعليمية التي تجعل التعلُّم ممتعاً.



تبين أن التُّعلُّم عن بُعد قد أسهم في تمكين الطُّلبة من توفير الوقت المخصص لعملية التُّعلُّم؛ لأن متوسط العبارة 13 بلغ 4.77، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة Al-Tawafsheh (2020)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التُّعلُّم عن بُعد مكن الطُّلبة من توفير الوقت الذي يقضونه في المواصلات وارتداء الملابس للاستعداد للدوام وتخصيص هذا الوقت للدوام.

تبين أن التُّعلُّم عن بُعد قد أسهم في تعزي حس الإبداع لدى الطُّلبة؛ لأن متوسط العبارة 14 بلغ 4.91، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة Dahadhah, and Al-Hamoori (2020)، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التُّعلُّم عن بُعد مكن الطُّلبة من الاطلاع على تجارب يُعد من الصعب الاطلاع عليها في الغرفة الصفية، مثل: تجربة رؤية البراكين عبر الفيديوها.

تبين ان التُّعلُّم عن بُعد قد أسهم في تطوير مهارات الحاسوب لدى الطُّلبة؛ لأن متوسط العبارة 15 بلغ 4.23، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة Amer (2020) ، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن التُّعلُّم عن بُعد فرض على الطُّلبة العمل على تطوير مهاراتهم في استخدام البرمجيات وقنوات التواصل الإلكترونية وتصميم المواد المحوسبة.

وتبين ان التُّعلُّم عن بُعد خلال الجائحة لا يعد ملائماً لتدريس جميع المواد (بما في ذلك المواد النظرية والمواد العملية)؛ لأن متوسط العبارة 16 بلغ 2.06، وتُعزى النتيجة هذه إلى أن بعض المواد تتطلب وجود تفاعل مباشر وجهاً لوجه، مثل: مادة التربية المهنية، حيث تتطلب هذه المادة رؤية الطُّلبة لكيفية أداء المهارة أمامهم.

لقد أظهر المبحوثون اتجاهات متوسطة نحو امتلاك جميع الطُّلبة المهارات اللازمة في استخدام الحاسوب بشكل يمكّنهم من التُّعلُّم عن بُعد في ظل جائحة (كورونا) كوفيد (19)؛ لأن متوسط العبارة 17 بلغ 3.50، وتُعزى النتيجة الأخيرة إلى أن بعض الطُّلبة يمتلكون مهارات ضعيفة في استخدام الحاسوب وبرمجياته، مما يعيقهم عن أداء بعض المهام المحوسبة خلال الجائحة، ولقد تبين أن سرعة الإنترنت لم تكن ملائمة لتمكين الطُّلبة من حضور الدروس بدون انقطاع خلال الجائحة؛ لأن متوسط العبارة 18 بلغ 2.17، ويعزى ذلك إلى اختلاف جودة خدمات الإنترنت من شركة اتصالات لأخرى، وتبين أن الطُّلبة قد واجهوا صعوبة في التواصل مباشرة مع المدرس خلال الجائحة عند الحاجة لذلك؛ لأن متوسط العبارة 19 بلغ 2.28، وقد يُعزى ذلك إلى المشاكل التقنية، وعدم قدرة المدرس على الوجود بشكل مستمر على شبكة الإنترنت.

### 13. الخلاصة:

عبر توظيف الاستبيان، وتوظيف برنامج SPSS، وأساليب التحليل الإحصائي الوصفية، لقد توصلت الباحثة إلى نتائج عدة، حيث تبين أن 86.192% من المبحوثين لديهم أكثر من حاسوب في المنزل، وتبين أن 13.807% من المبحوثين لا يوجد لديهم أكثر من حاسوب في المنزل، وتبين أن 29.70% من المبحوثين يشعرون بشكل كبير جداً بالرضا حيال التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، و48.95% من المبحوثين يشعرون بشكل كبير بالرضا حيال التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى (78.66%) من المبحوثين يشعرون بالرضا حيال هذا التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).

إن النتيجة هذه تشير إلى أن الوزارة قد عملت على اتخاذ أفضل الإجراءات؛ من أجل ضمان توفير تعليم ذي جودة عالية عن بُعد للطلبة في المدارس التي في المملكة الأردنية الهاشمية، وتشير النتيجة الأخيرة إلى أن المعلمين في المدارس الواقعة في المملكة الأردنية الهاشمية قد بذلوا مقداراً كبيراً من الجهود من أجل استيفاء احتياجات الطلبة التعليمية خلال الأزمة هذه، كما تشير الأزمة هذه إلى أن الخطط والسياسات التي تم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة الأزمة هذه تعد فعالة ومثمرة.

تبين أن اتجاهات الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق نحو التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) تعد إيجابية، وتبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في زيادة التفاعل ما بين الطلبة والمعلمين، وأسهم في زيادة انخراط الطلبة في عمليات التعلّم، وأسهم في زيادة انتباه الطلبة في أثناء التعلّم، وأسهم في تطوير مهارات حل المشكلات، وأسهم في زيادة دافعية الطلبة للتعلّم، وأسهم في رفع أداء الطلبة الأكاديمي، ورفع جودة التعليم.

تبين أن التعلّم عن بُعد قد أسهم في خفض قلق الاختبار لدى الطلبة، وأسهم في إكساب الطلبة مقداراً أكبر المفاهيم، وأسهم في جعل عملية التعليم متميزة، وأسهم في تمكين الطلبة من توفير الوقت المخصص لعملية التعلّم، وأسهم في تعزيز حس الإبداع لدى الطلبة، وأسهم في تطوير مهارات الحاسوب لدى الطلبة. ولكن، لقد تبين أن التعلّم عن بُعد لم يسهم في تطوير مهارات التواصل لدى الطلبة، وتعدّ النتيجة هذه إلى غياب التواصل

المباشر (أي: وجهاً لوجه) في ظل التعلّم عن بُعد، وتبين أن التعلّم عن بُعد لم يعمل على رفع الثقة بالنفس لدى الطّلبة، وتُعزى النتيجة الأخيرة إلى أن ثقة الطّلبة بأنفسهم تعتمد على شخصية الطالب، ولا تتأثر بطبيعة الإستراتيجية التدريسية المطبقة.

#### 14. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، لقد أوصت الباحثة بما يلي:
- 1- عقد دورات لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية حول إستراتيجيات التدريس الواجب استخدامها في ظل التعلّم عن بُعد.
  - 2- عقد دورات لأولياء أمور الطّلبة في المملكة الأردنية الهاشمية حول أهمية التعلّم عن بُعد ودوره في رفع جودة التعليم.
  - 3- إدراج أنشطة في المناهج يجب إجراؤها عن طريق الإنترنت، وتتطلب التعاون ما بين الطّلبة وزملائهم؛ من أجل تفعيل دور التعلّم عن بُعد في النظام التعليمي في المملكة الأردنية الهاشمية.
  - 4- عقد دورات للمعلمين حول كيفية التعامل مع الأزمات، وكيفية الاهتمام بالطّلبة نفسياً في ظل الأزمات.
  - 5- وضع خطط ذات فعالية من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لمواجهة الأزمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية.
  - 6- وضع سياسات ذات فعالية من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لمواجهة الأزمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية.
  - 7- تعيين اختصاصيين نفسيين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية؛ من أجل وضع إستراتيجيات للتصدي للأزمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية.

## 15. مقترحات للباحثين:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، لقد أوصت الباحثة بما يلي:
- 1- إجراء دراسات حول رضا أولياء الأمور في المملكة الأردنية الهاشمية عن التعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، مع استهداف مدن مختلفة.
  - 2- إجراء دراسات حول رضا مديري المدارس عن التعلُّم في المملكة الأردنية الهاشمية عن بُعد في ظل جائحة كورونا، مع استهداف مدن مختلفة.
  - 3- إجراء دراسات حول رضا طلبة المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية عن التعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، مع استهداف طلبة المدارس الخاصة وطلبة المدارس الحكومية، واستهداف صفوف مختلفة.
  - 4- إجراء دراسات حول رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية عن بُعد في ظل جائحة كورونا، مع استهداف مديريات مختلفة.
  - 5- إجراء دراسة حول اتجاهات المعلمين في المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية تجاه التعلُّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، مع استهداف مدن مختلفة.

## الملحق

الاستبيان

السلام عليكم

أعزائي الطلبة

أنا باحثة أعمل على إجراء دراسة حول درجة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).  
إن عنوان الدراسة هو كالتالي: (رحة رضا الطلبة في المدارس الحكومية في قسبة المفرق عن التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)). من أجل تسهيل مهتمى والعمل على إجراء الدراسة بشكلٍ علمى ومنظم، أرجو الإجابة على الاستبيان الحالى بكل: موضوعية، وصدق، وشفافية، وأرجو العمل على قراءة البنود بكل حذر، والتفكير قبل الإجابة.

إن البيانات التي سيتم جمعها سيتم التعامل معها بكل سرية، ولن تقوم الباحثة باستعمالها لأي غاية غير غايات البحث العلمى.

الجزء الأول:

س.1- هل أنت  ذكر أم  أنثى؟

الجزء الثانى:

س.1 ( ما درجة رضاك حيال التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

أشعر بالرضا بشكل كبير جداً.

أشعر بالرضا بشكل كبير.

أشعر بالرضا بشكل متوسط.

أشعر بالرضا بشكل قليل جداً.

أشعر بالرضا بشكل قليل.

س.2) هل يوجد أكثر من حاسوب في المنزل؟

نعم

لا

س.3) هل تم إعدادك بشكل كافٍ قبل الجائحة لتتمكن من استخدام منصة التعلُّم الإلكتروني؟

نعم

لا

### الجزء الثالث:

أرجو تعبئة الجدول بناءً على رأيكم بكل صدق وموضوعية، مع قراءة كل بند جيداً قبل الإجابة عنه:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الجزء الأول:					
	إن التعلُّم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)					
1.	عمل على زيادة التفاعل ما بين الطلبة والمعلمين					
2.	قد زاد من درجة انخراطي في عمليات التعلُّم					
3.	قد رفعت مستوى ثقتي بنفسي					
4.	قد حسنت درجة انتباهي في أثناء التعلُّم					
5.	طور مهاراتي في حل المشكلات					
6.	رفعت دافعتي للتعلم					
7.	رفعت أدائي الأكاديمي					
8.	طور مهارات التواصل لدي					
9.	زاد مستوى جودة التعليم المقدم للطلبة					
10.	خفض قلق الاختبار لدى الطلبة					
11.	أكسبني مقداراً أكبر من المفاهيم					
12.	جعل عملية التعليم عملية ممتعة					
13.	مكنني من توفير الوقت المخصص لعملية التعلُّم					
14.	عزز حس الإبداع لدي					
15.	طور مهاراتي في استخدام الحاسوب					
16.	يعد ملائماً لتدريس جميع المواد (بما في					

ذلك المواد النظرية والمواد العملية)				
ثانياً				
				17. إن جميع الطلبة لديهم المهارات اللازمة في استخدام الحاسوب بشكل يمكنهم من التعلّم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)
				18. إن سرعة الإنترنت تعد ملائمة ومكنتني من حضور الدروس بدون انقطاع في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)
				19. لم أواجه صعوبة في التواصل مباشرة مع المدرس عند الحاجة لذلك في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

### مع جزيل الشكر

## المراجع

### المراجع العربية:

1. القاضي، ناهد (2021). درجة رضا أولياء أمور طلبة المرحلة الأساسية عن تجربة التعلّم والتعليم عن بُعد أثناء جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية. 2(2).
2. الأحمري، سارة (2021). واقع استخدام الفصول الافتراضية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر الطالبات بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(5).
3. السلطان، صبرين، وبواعنة، علي (2021). اتجاهات طلبة التعليم الأساسي والثانوي في الأردن نحو التعلّم عن بُعد وتحدياته في ظل جائحة كورونا (COVID-19)، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(1) [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_173765.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_173765.html)
4. العنزي، سامي، والسعيد، عيد (2021). التعلّم عن بعد كخيار إستراتيجي في فنلندا في مجابهة أزمة كوفيد 19 وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت (دراسة مقارنة)، مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 1(1)، 252-276. <https://www.refaad.com/views/EPSR/91-13.html>
5. الجعافرة، حنان (2020). اتجاهات معلمي اللغة الإنكليزية نحو برامج التعلّم عن بُعد في مديرية التربية والتعليم في قسبة الكرك، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(33). 77-91.
6. حجي، إسماعيل (2004). التعليم الجامعي المفتوح عن بُعد. ط2، القاهرة، عالم الكتب.
7. العايد، يوسف (2021). دور التعلّم الإلكتروني الفعال في مدارس لواء الشونة الجنوبية الحكومية في تنمية الابتكار لدى المعلمين في ظل انتشار جائحة كورونا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 68(68). 281-299. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.68.2021.511>



8. الربابعة، أماني (2020). دور التعليم عن بُعد في تعزيز التُّعلُّم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 10(3)، 52-75.
9. أبو عباة، أثير (2020). تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 29(3)، 261-231.
10. عوض، منير وحلس، موسى (2015). الاتجاه نحو تكنولوجيا التُّعلُّم عن بُعد وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 19(1)، 256-219.  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=110836>
11. الزبون، خالد (2020). فاعلية التُّعلُّم عن بُعد مقارنةً بالتعليم المباشر في تحصيل طلبة الصف الأول ثانوي في مادة اللغة العربية في الأردن، المجلة العربية للتربية النوعية، 4(13)، 220-201.  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=260507>

#### المراجع الأجنبية :

1. Alqiam, H. (2021). The Challenges Facing Primary School Students in Jordan in Learning Math online During the Coronavirus Crisis. Journal of arts literature humanities and social sciences. Issue NO. 64
2. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/421>
3. Al-Tawafsheh, M. (2020). Jordanian public primary school students' attitudes towards online exams during the COVID 19 crisis: Empirical study. International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM). 8(12)
4. <http://www.ijaresm.com/search?x=0&y=0&keyword2=tawafsheh>
5. Amer, M. (2020). The Impact of Distance Education on Learning Outcome in Computer Skills Course in Prince

- Sattam bin Abdulaziz University: An Experimental Study. *Journal of Curriculum and Teaching*, 9(4)
6. Dahadhah, M.; and Al-Hamoori, R. (2020). Attitudes of Students in Jordanian Public Secondary Schools towards Online Exams during the Coronavirus Crisis and the Impact of Such Exams on Motivation. *Journal of Education and Practice*. 11(27).
  7. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/54269/56075>
  8. Singhal, T. (2020). A Review of Coronavirus Disease-2019 (COVID-19). *The Indian Journal of Pediatrics*, 87(4): 281–286.
  9. Zyoud, O. (2021b). Attitudes of BA Students in the Faculty of Engineering and Information Technology in the Arab American University in Palestine towards carrying out online Projects in Courses during the Coronavirus Crisis. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*, 9(5).

## أثر نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

د: رقية محمد محمد أحمد كرتات

أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد بالكلية التطبيقية- فرع خميس مشيط/ أبها  
المملكة العربية السعودية

هذا البحث تم دعمه من خلال البرنامج البحثي العام - بعمادة البحث العلمي-  
جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية ( 309، 1443هـ )

### ملخص البحث

#### نتائج البحث:

- 1- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي تحديد أهدافها ونقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات .
- 2- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 3- توجد علاقة عكسية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ومعدل دوران العمل والغياب بالمصارف الاسلامية.
- 4- توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وجودة أداء العاملين بالمصارف الاسلامية.

#### التوصيات:

- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأنها تدعم نجاح الخطة الاستراتيجية للمصارف الاسلامية.
- العمل علي سرعة الكشف عن الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها بمصادر القوى العاملة الذاتية للمصارف الاسلامية.
- الكشف عن نقاط الضعف في المصارف الاسلامية وتحديد آثارها والإعداد لعلاجها.

## Abstract

### research results:

- 1- The application of strategic human resources management leads to an increase in the ability of Islamic banks to identify their objectives, weaknesses, strengths, opportunities and threats.
- 2- The application of strategic human resources management leads to an increase in the ability of Islamic banks to forecast their needs of human resources in quantity and quality and to develop them in a manner consistent with achieving their strategic objectives.
- 3- There is an inverse relationship between the strategic application of human resources management and the rate of work turnover and absence in Islamic banks.
- 4- There is a direct relationship between the application of strategic human resources management and the quality of performance of employees in Islamic banks.

### Recommendations:

- The necessity of applying strategic human resources management because it supports the success of the strategic plan of Islamic banks.
- Working to quickly discover opportunities in the external environment to invest them in the sources of self-manpower for Islamic banks .
- Detecting weaknesses in Islamic banks, determining their effects, and preparing for their treatment

## الفصل الأول

### مفهوم وأهداف وأهمية وبناء ومعوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمصارف الاسلامية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وبناء إدارة الموارد البشرية  
الاستراتيجية والمصارف الاسلامية

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية: هي "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان  
غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء  
العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها  
وتقييمها"<sup>(1)</sup>

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: توصلت الدراسات التي  
أجرها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف وهارولد وبرت ، ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن  
المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه وتزداد  
أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

ثالثاً : تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: هي التي تعمل على تحقيق  
غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة  
إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في  
المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الادارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد  
البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية  
ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات،
- الرخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في  
مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات وتعتبر

- استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع كل ما يختص بالموارد البشرية في المنظمة، مثل تخطيط العمالة والاختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء. ومن الاستراتيجيات التشغيلية ما يلي:
  - استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب عناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين وضعها الاقتصادي .
  - استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: وتهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المحددة.
  - استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: الغرض منها رفع كفاءة ومهارات العاملين .
  - استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية والسرعة، الوقت، الجودة ، التكلفة ، الاستمرارية والتدفق.
  - استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقيّة والسياسات الأجرية المغرية .
  - استراتيجية إدارة الموارد البشرية : هي خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.
- تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. لذلك لا بد من هذه الاستراتيجية لبناء كيان الموارد البشرية :
- رابعاً: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية: تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ كما يلي: (3)

## - تحليل المناخ الخارجي و تحليل المناخ الداخلي:

أ- تحليل المناخ الخارجي: . ويضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات " تتمثل في الفرص ومنها عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، واستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

ب- تحليل المناخ الداخلي: ويتمثل في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: وتتضمن الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

- تحديد الأهداف في مجال الاستراتيجية الموارد البشرية: أي تحديد أهداف المنظمة، والنتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية.

- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام إمكانياتها لتحقيق أعلى عائد ممكن في مجال الموارد البشرية ، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تنفيذ الاستراتيجية : يتم من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية : إن أساس المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف ما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط .

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

تعتمد الادارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية الآتي :

التكلفة : حيث تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

السوق : الذي يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني .

المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة سواء المحلية أو العالمية.

قرارات وتوجهات الدولة : إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد والتشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات (4).

- أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة : يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا يمكن رصد استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن. وهي :

1- الاستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها.

2- الاستراتيجية الدفاعية : وهي تساعد في المحافظة على الفرص التي تستثمرها وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء ومقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.



3- الاستراتيجية الانهزامية: هي التي ستسلم للقيود بسبب نقاط الضعف الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي إلى التوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- الاستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة وتستخدم في التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل .

مفهوم المصرف الإسلامي<sup>(5)</sup>: هو "مؤسسة مالية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في كل أنشطتها الاستثمارية والخدمية من خلال دورها كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين . وتقدم الخدمات المصرفية في إطار العقود الشرعية. أهداف المصارف الإسلامية وهي :

1- تقديم البديل الإسلامي للمعاملات البنكية التقليدية لرفع الحرج عن المسلمين.

2- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في أوجه النشاط والعمليات المختلفة التي تقوم بها .

3- توفير الأموال اللازمة لأصحاب الأعمال بالطرق الشرعية بغرض دعم المشروعات الاقتصادية والاجتماعية النافعة

4- تشجيع الاستثمار ومحاربة الاكتناز من خلال إيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والشركات .

5- تحقيق تضامن فعلي بين أصحاب الفوائض المالية وأصحاب المشروعات المستخدمين لتلك الفوائض.

5- تنمية القيم العقائدية والأخلاقية في المعاملات وتثبيتها لدى العاملين والعملاء.

6- مساعدة العملاء في أداء فريضة الزكاة على أموالهم . والقيام بدورها في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

أهم الخصائص المميزة للمصرفية الاسلامية ما يلي :

1- الالتزام بأحكام الشريعة الاسلامية في كل تعاملاتها المصرفية.

2- عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذا واعطاء بشكل مباشر أو مستتر باعتبارها من الربا الحرام.

- 3- إرساء مبدأ المشاركة في الربح والخسارة من خلال توسط البنك بين أصحاب الأموال وطالبي التمويل.
- 4- إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية حقيقية في المجتمع.
- 5- إرساء مبدأ التكافل الاجتماعي بالسعي إلى تحقيق عدالة في توزيع عوائد الأموال المستثمرة وتعظيم العائد الاجتماعي للاستثمار.<sup>(5)</sup>

### المبحث الثاني: مشكلات ومعوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات ، والتي من أهمها<sup>(6)</sup> :

- 1- تعدد أهداف المنظمات ، وعدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية .
  - 2- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل .
  - 3- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .
  - 4- انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق .
- كما تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ومن أهمها
- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، الذي يصعب معه انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا و قلة الموارد المتاحة للمنظمات لتنفيذ الاستراتيجية .
  - ثقافة المنظمة العدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .

### معوقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية :

في المجال التطبيقي تبين من تجارب المصارف الإسلامية أنها قد عانت منذ بداية نشاطها من عدم توافر العناصر البشرية المؤهلة والمناسبة لطبيعتها الخاصة، وتكاد تكون هذه الصعوبة قد مثلت المشكلة الأم لحركة المصارف الإسلامية خلال الفترة الأولى من تجربتها لأنها تمثل نظاما مصرفيا جديدا ، مما يتطلب مواصفات خاصة كذلك من حيث

المهارات والسمات والقدرات التي يلزم أن تتوافر في العاملين في هذا المجال . وقد توصلت أكثر من دراسة علمية ميدانية إلى أن غالبية المصارف الإسلامية ما زالت تواجه مشكلة بشأن توفير القوي البشرية الملائمة للعمل المصرفي الإسلامي والتي تجمع بين المعرفة الشرعية، والخبرة المصرفية الإسلامية؛ ما كان له تأثير غير محمود ومشكلات عديدة في التطبيق العملي للنموذج المصرفي الإسلامي . ويرجع ذلك في الأساس إلى اعتماد تلك المصارف منذ نشأتها على العمالة الوافدة من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترقى، حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية، فازداد بترقيهم تدني الجانب الشرعي في بعض المصارف الإسلامية . وتكشف إحدى الدراسات عن حجم تلك المشكلة التي تمثل بطبيعتها العامل الأهم في تطبيق المنهج الإسلامي من عدمه في المصارف الإسلامية، وفي هذا الصدد يشير د. عز الدين خوجة الأمين العام للمجلس العام البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في دراسة حول الصناعة المالية الإسلامية في عام 2005 إلى أن عدد الموظفين في المؤسسات المالية الإسلامية يصل إلى 250 ألف موظف، أكثر من نصفهم في الشرق الأوسط . لكن الدراسة تشير أيضا إلى أن 85% من الكوادر في المؤسسات المالية الإسلامية لهم خلفيات مالية تقليدية. وتفسر هذه النسبة ما آل إليه الحال من انقسام بين النظرية والتطبيق في بعض المصارف الإسلامية<sup>(6)</sup> .

## الفصل الثاني

تحديات ومشكلات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية  
المبحث الأول : تحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية

هذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية أو غيرها من التحديات ، تفرض على المنظمات - وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية - أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة. وهذه التحديات بشكل موجز ما يلي<sup>(7)</sup> :-  
- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً؛ يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

- يحيط بالمصارف مخاطرٌ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية.
- البيئة التي تعمل فيها المصارف سريعة التغير: ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- رضا العميل هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها.
- تحقيق القيمة المضافة: في جميع مناشط المصارف الاسلامية هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل: و مواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المصارف الاسلامية .
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي : فالتنظر دائماً يكون للأمام.
- التجديد والابتكار: اي يجب تهيئة البيئة العملية المبادرة للجميع..
- المصارف الاسلامية وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها: نظام كلي واحد يعمل من أجل تحقيق رسالتها المستقبلية
- كل من يعمل في المصارف الاسلامية - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء في اتخاذ القرارات.
- المرونة والحرية شعارُ العمل في المصارف الاسلامية : فكل فرد هو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية: لكن ليست فردية بل جماعية
- الشعور بالمسؤولية الذاتية.
- الاستقرار الوظيفي: يجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المصارف الاسلامية مدى الحياة.
- التعلم وتطوير الذات: جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المصارف الاسلامية .
- تقييم الأداء البشري: : جميع العاملين في المصارف الاسلامية أصحاب عزيمة وجلد في مواجهة تحديات ومخاطر البيئة وعليه الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردٌ تمتلك مهاراتٍ متنوعة<sup>(7)</sup>.

ومن أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الآتي : (8)

1. العولة
2. المنافسة
3. الجودة والتنوعية
4. التقدم العلمي والتكنولوجي
5. التحدي الاجتماعي
6. التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية.
7. تسرب الكفاءات والمهارات البشرية

ويأتي تحدي العولة في مقدمة التحديات الذي له انعكاسات واضحة في مجال

إدارة الموارد البشرية في الجوانب التالية :

أ. الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية عن مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية.

ب. المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية وتشير الدراسات إلى أن نصيب إدارة الموارد البشرية كان الأكبر في التأثر بهذه التحديات .

وكذلك من التحديات معدل دوران العمل بالمصارف الاسلامية<sup>(9)</sup> : تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدل دوران العمل TURN OVER ، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين. وتأتي أهميته من جراء ما يسببه من تكاليف باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association تكاليفه بما يعادل 30% من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى 200%، وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء المصرف محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى ولكن المشكلة تصبح أكبر مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضاً، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة ، كما أن هذه الفئة تذهب للعمل لدى المنافسين وهذا يشكل ضرراً كبيراً على المصرف الذي خسرهـم. يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور أو الفرص المتاحة للتطور

الوظيفي، وبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل البعيد، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للمصارف الاسلامية لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية المصارف الاسلامية فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور هي سبب محافظة المصارف على مصدر ثروتها الحقيقية المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه المصارف الاسلامية ، هناك نوعان من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل:

خسائر مباشرة :مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلب من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلب من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، .

خسائر غير مباشرة :مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافية غير الضرورية، لاعتبارات نقص الكفاءة و انخفاض الروح المعنوية ،وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية . فالخسائر تمتد إلى الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على المصارف الاسلامية خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل

كيف يمكن لإدارة الرواتب والأجور أن تحد من الخسائر المترتبة على فقدان الكفاءات المؤهلة والماهرة ؟

إن هذه الفئة عندما تترك للعمل فإنها تتجه للعمل لدى المصارف المنافسة ، ولن تستطيع المصارف الاسلامية أن تحد من هذه المشكلة إلا من خلال إدارة محترفة للرواتب والأجور تقطع الطريق أمام أي منافس يحاول تقديم الإغراءات في سبيل استقطاب العمالة الماهرة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية معنية بعمل الإجراءات الاحترازية المسبقة لتلافي الوقوع في مثل هذه المشكلات من خلال التأكد أن الرواتب والأجور التي تدفعها المصارف الاسلامية تتمتع بالميزة التنافسية بين المصارف المنافسة عن طريق إجراء مسح دوري للأجور في سوق العمل ومقارنتها بمستويات الأجور التي تدفعها، حتي لا تفتاجاً إن معظم الكفاءات لديها قد تركت العمل يوماً ما وانتقلت للعمل لدى المنافسين<sup>(9)</sup> .

## المبحث الثاني: مشكلات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف الإسلامية:

- عدم التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات الأخرى ومدير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ، يؤدي إلى الوقوع في بعض الأخطاء ومنها: <sup>(10)</sup>.
- 1- وضع العامل أو المورد البشري في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.
  - 2- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل .
  - 3- انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين ، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات وجودة الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، وبالتالي انخفاض رضا العميل مما يفقد المصارف الإسلامية حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة .
  - 4- شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، في غير صالح المصرف.
  - 5- التقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية.
  - 6- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل في بعض المصارف الإسلامية.

## الفصل الثالث

### أثر إيجابيات وعوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

#### علي أداء المصارف الاسلامية

المبحث الأول : أثر إيجابيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء

#### المصارف الاسلامية

تؤثر إيجابيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

كالآتي :

- 1- الإسهام في تحديد أهداف وخطط المصارف الاسلامية .
- 2- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف.
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية، بتحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة، الحصول على متطلبات المصارف الاسلامية من العمالة.
- 4- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج.
- 5- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة.
- 6- سرعة سد العجز في العمالة.
- 7- إعداد موازنات الأجور والمكافآت، التوزيع المناسب للعاملين في أماكن العمل .
- 8- البحث والاستقطاب للموارد البشرية .
- 9- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، و الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- 10- توفير الرعاية الصحية للعاملين الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

ان تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها المثلثة في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان الإسلامية جنبا إلى جنب مع تحقيق الربحية، مرهون بمدى توافر الموارد البشرية الملائمة والمؤهلة شرعيا وفنيا، لممارسة تلك المصارف لعملها . فالنشاط التمويلي والاستثماري والخدمي في المصارف الإسلامية يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقهاء المعاملات الإسلامي، ولذلك فهناك ضوابط شرعية تحكم هذا النشاط، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم بهذه الضوابط وفهمها لمن يقوم على تطبيقها .



فالمصارف الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وتقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية، إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، ووفق أولويات المجتمع، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية، كل هذا يتطلب عقلية تتصف بالمهارة والخبرة والابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية، وبين فقه النص الإسلامي من ناحية أخرى. إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على تسيير دفعة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة على العمل المصرفي من جهة، ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية للمجتمع الإسلامي، وملزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تنفيذ هذه الأهداف من جهة أخرى، ووجود هذه الفئة من العاملين ضرورة لنجاح النشاط المصرفي الإسلامي.

وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بنجاح، يستوجب توفر عدد من المزايا منها: (11)

- 1- توافر التفكير الاستراتيجي: وقد ذكر أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:
  - القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر مستقبلية وكيفية التعامل معها والقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وعلى تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 2- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.
- 3- توفر نظام للحوافز: للتأكد من وجود توافق بين ما يتطلب التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين.
- 4- توفر نظام مالي: لأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية، يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
- 5- توفر التنظيم الإداري السليم: القادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة.

## المبحث الثاني : أثر عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي أداء المصارف الاسلامية

من أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمؤثر أساسي علي أداء المصارف الاسلامية الآتي : (12) :

- ان تكون استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة :  
 إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية . تتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى استراتيجية الوظائف؛ كالسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق فان وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق أي: "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المصارف الاسلامية ككل. ومما تقدم يتضح أن صفة التكامل والتطابق في بناء استراتيجية الموارد البشرية تشمل على جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي؛ ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يهدف الي خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2- تكامل وتطابق خارجي؛ ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

### عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors (13)

تهتم استراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الاستراتيجية، ويعتبر الهيكل البشري في المصارف الاسلامية هو عامل النجاح الرئيسي والذي يعتمد في تكوينه علي الاستراتيجيات الوظيفية الآتية :

- استراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة.
  - استراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية .
  - استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
  - استراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية.
  - استراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.
- الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية لاستراتيجيات الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية :
- 1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
  - 2- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره.
  - 3- تخطيط الاختيار وتعيين معايير وتقنياته.
  - 4- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء.
  - 5- تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعاملين.
  - 6- تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفية.
  - 7- تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء. وتتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:
    - رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
    - الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية .
    - الكشف عن المعوقات في المصارف الإسلامية لتفاديها أو تحديد أثارها.
    - الكشف عن نقاط القوة في المصارف الإسلامية وتنميتها وتطويرها.
    - الكشف عن نقاط الضعف في المصارف الإسلامية والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

## الفصل الرابع

### الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية

#### الاستراتيجية

المبحث الأول: الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات إدارة الموارد البشرية

#### الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية

أولاً: لإيجاد الحلول المناسبة لمعوقات ومشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية ، لابد من مراعاة الآتي : ( 13 )

- أن الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية، وبيئة العمل لابد أن تهيئ لتشجيع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.
- برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تحقق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المصارف الاسلامية من خلال :
- استراتيجية العلاج للموارد البشرية بالمصارف الاسلامية : حيث يتوجب عليها إعادة ترتيب مواردها البشرية، و المحافظة على كيانها، بتبني استراتيجية مصرفية و شرعية لمواردها البشرية، تقوم على الآتي :
  - تدريب قوي عاملة لممارسة العمل المصرفي الإسلامي و عدم اللجوء إلى موارد بشرية من المصارف التقليدية.
  - الاهتمام بسياسة الاختيار و التعيين من خلال وضع معايير إسلامية في اختيار العاملين قائمة على الكفاءة و الأمانة مثال لبعضهم من لا يفرق بين العائد و الفائدة، و المرابحة و القرض بفائدة .
  - تقييم العاملين وفقاً لكفاءتهم لا لولائهم و ارتباطهم بقادتهم، و تكشف بعض تجارب المصارف عن تجميد اللوائح و الأنظمة و التخطيط الجيد للقوي العاملة في حيث يتم التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم الاستفادة من خبراتهم، مما يحول دون الاستفادة من خبرات شابة من العاملين .

○ الاهتمام بأنظمة التدريب لإعداد موارد بشرية قادرة على فهم متطلبات العمل المصرفي الإسلامي ، فقد كشفت دراسة عن عدد من المصارف الإسلامية في الدول العربية اعتمادها في تدريب كوادر الإدارة العليا على البرامج التدريبية المقدمة من المصارف التقليدية في الداخل والخارج، وامتدت تلك الدورات لما يقارب العام ولم يتضمن برنامجها التدريبي ولو ساعة واحدة عن الجوانب المصرفية الشرعية، وقد تولى العديد من هؤلاء بعد رجوعهم إدارة عدد من المصارف الإسلامية.

## المبحث الثاني: الحلول المناسبة لتحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية

لمواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمصارف الإسلامية لابد من وضع الاستراتيجيات الآتية :

- 1- استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى، وتستهدف تحقيق النتائج الآتية: (14).
  - تغيير التركيب النفسي، الوظيفي، الثقافي، المهني، المهارات للسكان، والتي تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي:
    - توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية.
    - تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي.
    - تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي.
    - إعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى.
    - تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التنقيف والإعلام العامة.
    - تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية.
    - خلق فرص النمو الاجتماعي.
    - إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتنقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

2- استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى: وتهدف إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وتتجه هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ما يلي:

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية.

- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان .

- زيادة فعالية القوى العاملة من خلال التدريب المنظم والمستمر.

- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية (الغياب، التمارض، عدم الدقة في التشغيل) وذلك باستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية وتحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

1. التخطيط العلمي للقوى العاملة ووضع المعدلات القياسية لأساليب العمل، الاختيار

العلمي و الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء، الإشراف على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد

2. استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى : تتبلور في: إعادة توزيع القوى العاملة

بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقت

الإنتاج الأخرى، تسريح القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية، تنظيم

برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي.

ان إدارة الموارد البشرية مطالبة وبصفة خاصة بالمصارف الاسلامية بتفعيل دورها

القيادي والمتمثل في تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المستخدمين على بدل قصارى

جهودهم واستغلال قدراتهم لتحقيق مصالحهم ومصالح المصرف في آن واحد وخلق

الاحساس لدى العاملين بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة وخلق الشعور لديهم بالولاء

والانتماء واشعارهم بأهميتهم وبقدرتهم على المساهمة بفعالية في تطوير المؤسسة

وتطوير ذاتهم، تحقيق كل هذا يكون من خلال برنامج عمل مستمد من الاستراتيجية

الشاملة للمؤسسة ويكون بمثابة عقد يلتزم به الجميع فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة

اتصال داخلية وأداة تعبئة للجميع.<sup>(15)</sup>

## الخاتمة

نتناول في خاتمة هذا البحث، خلاصة البحث والتي تتضمن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وعبر سلسلة تتكون من أربعة فصول مكونة هيكل البحث . أهم نتائج البحث: اطلعت الباحثة علي عدة مصادر للمعلومات تتضمن موضوع البحث منها المراجع والكتب والتقارير و المجالات والدوريات والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) والصحف السيارة وذلك لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة وعليه توصلت الي : النتائج :

- 1- نجاح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي إلي نجاح الاستراتيجية العامة للمصارف الاسلامية.
  - 2- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي تحديد أهدافها ونقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات بها .
  - 3- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي الي زيادة قدرة المصارف الاسلامية علي التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
  - 4- توجد علاقة عكسية بين إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ومعدل دوران العمل والغياب بالمصارف الاسلامية.
  - 5- تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي إلي زيادة مطردة في جودة أداء العاملين بالمصارف الاسلامية .
  - 6- التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المصارف الاسلامية.
- التوصيات :

- 1- ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطة الاستراتيجية للمصارف الاسلامية.
- 2- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأنها تدعم نجاح الخطة الاستراتيجية في كل المصارف الاسلامية .
- 3- العمل علي سرعة الكشف عن الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها بمصادر القوى العاملة الذاتية للمصارف الاسلامية .
- 4- العمل علي تفادي وتذليل المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- 5- التأكيد علي نقاط القوة (ولاء القوى العاملة) في المصارف الاسلامية وتنميتها وتطويرها.

### المصادر والمراجع

- 1- حرحوش وآخرون، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (الأردن: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، 2006م - الموافق 1426هـ)، ص: 12.
- 2- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005م - الموافق 1425 هـ)، ص: 25.
- 3- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م الموافق -1421 هـ) ص: 15.
- 4- البرادعي، بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 م - الموافق 1425هـ) ص: 63 .
- 5- عباده، إبراهيم عبد الحليم، مصارف وشؤونها، (بيروت: دار النشر المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عام 2001م الموافق -1421 هـ) ص: 9
- 6- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: مجموعة النيل للنشر، عام 2007م - الموافق 1427هـ) ص: 31.
- 7- عبودي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، (دار كنوز المعرفة، عام 2006م - الموافق 1426هـ) ص: 24-26.
- 8- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع 2004م - الموافق 1424هـ) ص: 53.
- 9- الأحمدى، فائز فواز، صحيفة الاقتصادية السعودية (الالكترونية) : أهمية دور إدارة الأجور في الحد من تكاليف دوران العمل، 1431/9/20هـ .
- 10- شعبان، محمد حسين، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. دورية معهد الإدارة العامة، ع4، مج46، عام 2006م - الموافق 1426هـ. ص: 659.
- 11- المغربي، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشروق للنشر، عام 1999م الموافق 1419هـ) ، ص: 33 .
- 12- الظاهر، نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر، 2009م - الموافق 1430هـ) ص: 29.



- 13- العزاوي، نجم عبدالله، جواد، عبدالله حسين ، تطور إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار اليازوري للنشر، عام 2010م - الموافق 1431هـ) ص: 56.
- 14- القحطاني، محمد دليم إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (الرياض، العبيكان، عام 2008م الموافق - 1428هـ) ، ط2 ، ص : 22.
- 15- رضا ، علي اسلام ، ادارة الموارد البشرية، (الرياض: العبيكان للنشر، 2008م - الموافق 1428هـ) ص : 45.

هذا البحث تم دعمه من خلال البرنامج البحثي العام - بعمادة البحث العلمي - جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية ( 309، 1443هـ).



التسويق الداخلي واثره على الرضا الوظيفي  
 بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالسودان  
**Internal marketing and its impact on job satisfaction  
 Applying to public sector institutions in Sudan**

د/انتصار مقبول الجيلاني السيد

جامعة الملك خالد

الكلية التطبيقية

مجمع المحالة شطر الطالبات

المملكة العربية السعودية

د/نهلة عبد القيوم عبد الرحمن

جامعة جدة - كلية الاعمال - قسم ادارة الموارد البشرية

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى بيان اثر التسويق الداخلي بابعاده المتمثلة في (الدعم الإداري، التدريب، البيئة المادية، الحوافز والمكافآت والرواتب، روح الفريق) كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي مقاساً بمؤشرات (الغياب، معدل دوران العمل، الارتباط بالعمل والسعادة) كمتغير تابع. اعتمد الباحث مصادر ثانوية في الدراسة التي اختصت في هذا المجال والمتمثلة في الكتب والدراسات السابقة ومواقع الشبكة العنكبوتية، وتم بناء استبانة كمصادر اولية لجمع بيانات البحث. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. اظهرت نتائج الدراسة تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المذكورة في الدراسة، واثبتت الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الدولة. اظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي حسب نموذج الدراسة. وأوصت الباحثة ببذل مزيد من الجهد لرفع مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة لزيادة الرضا الوظيفي وضمان تميز الأداء.

## Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of internal marketing with its dimensions (administrative support, training, physical environment, incentives, rewards, salaries, team spirit) as an independent variable in achieving job satisfaction as measured by indicators (absence, work turnover, work-relatedness and happiness) as a dependent variable.

The researcher relied on secondary sources in the study that specialized in this field, which are represented in books, previous studies and websites, and a questionnaire was built as primary sources for collecting research data. The researcher used the descriptive analytical method to test the study hypotheses.

The results of the study showed the application of internal marketing with its dimensions mentioned in the study, and proved job satisfaction for workers in state institutions.

The study also showed the existence of a relationship between internal marketing and job satisfaction according to the study model. The researcher recommended making more effort to raise the level of application of internal marketing dimensions in the study model to increase job satisfaction and ensure performance excellence.

## المبحث الأول

### منهجية وأدوات البحث

#### مقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً تكنولوجياً كبيراً أدى إلى ظهور كثير من شركات القطاع الخاص المنافسة في سوق الأعمال. عملت تلك الشركات على استقطاب العديد من الخبرات والمؤهلات والكوادر العاملة في مؤسسات الدولة. واعتبر ذلك من التحديات التي تواجهها مؤسسات القطاع العام، فكان التزاماً عليها الاحتفاظ بموظفيها باستخدام الأدوات المختلفة التي تعزز عناصر الرضا الوظيفي وعلى رأسها التسويق الداخلي بأبعاده وعناصره المختلفة.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي رسمياً في نهاية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية (الموقع الإلكتروني). وقد تعددت تعريفات التسويق الداخلي فقد عرف (بيري 1984) التسويق الداخلي على أنه (اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة (محمد 2008). وذكر (اياد 2016) أن التسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة. وقد نشأ هذا المفهوم ليعطي دوراً فاعلاً في المنظمات والمؤسسات الصناعية والخدمية وتحقيق النجاح فيها (رائد 2010). أيضاً ذكر (احمد 2008) أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تقتصر فقط على بيع المنتجات للزبائن الخارجيين، بل عليها الإهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين بالمؤسسات والمنظمات.

نستخلص من هذه التعريفات أن:

- 1/ الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيقها.
- 2/ تصميم الزبائن لإرضاء الزبائن الداخليين.
- 3/ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

تتعدد أبعاد وعناصر التسويق الداخلي التي تؤثر على رضا العاملين وبالتالي تفاعلهم وتعاملهم مع الزبائن الخارجيين ويمكن توضيح هذه العناصر كآلاتي: (التدريب،

الدعم الإداري، التمكين، الأجور والمكافآت والحوافز، المشاركة في القرارات، الاتصالات الإدارية، روح الفريق، البيئة المادية والمعلومات التسويقية)  
الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي.  
مشكلة الدراسة :

أهم متطلبات نجاح المؤسسات هو الرضا الوظيفي الذي يؤثر ايجاباً في أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسات. لذلك نجد أن مؤسسات الدولة الناجحة هي التي تسعى جاهدة للحفاظ على موظفيها، وتعمل على توفير الامكانيات المادية والمعنوية التي تساعد هذه الموارد على التطور والإبداع في تنفيذ المهام المطلوبة. لاحظت الباحثة خلال عملها في مؤسسات الدولة وزياراتها للعديد من المؤسسات الأخرى سلوكيات غير مرغوب فيها من قبل معظم العاملين بتلك المؤسسات مثل عدم التواجد بالمكاتب في أوقات الدوام، انخفاض الروح المعنوية، هذه السلوكيات هي من ضمن مؤشرات عدم الرضا الوظيفي. كما لاحظت أن معظم المؤسسات لا تتوفر فيها البيئة المادية والمعنوية الدافعة للإنجاز ولهذا تبادر الى ذهن الباحثة مفهوم التسويق الداخلي والى أي مدى قد يكون مساهماً في ظهور مؤشرات عدم الرضا الوظيفي. وفقاً لأبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة جاءت أسئلة الدراسة كآلاتي:

- 1/ هل يتم تطبيق عناصر وأبعاد التسويق الداخلي ؟
- 2/ هل العاملون راضون عن عملهم في مؤسسات الدولة ؟
- 3/ هل هنالك علاقة بين رضا العاملين وعناصر التسويق الداخلي ؟

أهداف الدراسة :

تمثل الهدف العام وفقاً لمشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي وتفرعت عن هذا الهدف أهداف فرعية حسب عناصر التسويق الداخلي التي اعتمدها الباحثة في الدراسة :

- 1/ معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات الدولة.
- 2/ معرفة مدى رضا العاملين عن التسويق الداخلي في المؤسسة.
- 3/ معرفة العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.
- 4/ معرفة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي.
- 5/ معرفة العلاقة بين نظام الاجور والرواتب والمكافآت والرضا الوظيفي.

6/ معرفة العلاقة بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

7/ معرفة العلاقة بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.

8/ قياس مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات الدولة.

**أهمية الدراسة :**

جاءت أهمية الدراسة من الآتي :

1/ أهمية مؤسسات الدولة لأفراد المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات.

2/ بيان أهمية تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات الدولة.

3/ أهمية رضا العاملين لإنجاح مؤسسات الدولة.

4/ الدراسة إثراء لمكتبات العلوم الإدارية وامتداد لدراسات سابقة وأساس لدراسات لاحقة.

**الفرضيات :**

بناء على ما جاء في مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها تمت صياغة فرضيات

تقيس أثر أبعاد وعناصر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي كآلاتي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.

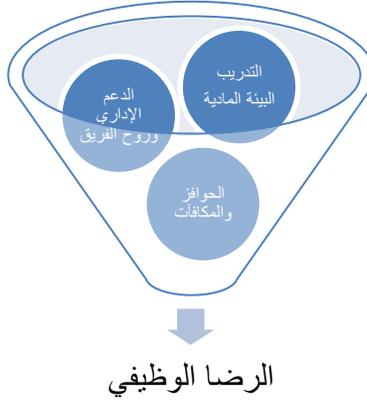
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المكافآت والحوافز والرواتب والرضا الوظيفي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

## نموذج ومخطط الدراسة



### منهجية وأدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما يشمل المنهج تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى نتائج. صممت الاستبانة بعدد (34) سؤال لاختبار فرضيات الدراسة وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة الذي يشمل العاملين بمؤسسات الدولة بالسودان بمختلف فئاتهم الوظيفية وخبراتهم المتباينة حسب سنوات الخبرة. بلغ عدد الاستبانات التي تم تجميعها حوالي (249) استبانة وقد رأت الباحثة انها تكفي لاختبار الفرضيات حيث ان هنالك تكافؤ في مؤسسات الدولة من حيث اللوائح والقوانين والأنظمة.

تناولت الدراسة عدد من أبعاد التسويق الداخلي التي يرى الباحث أنها من أكثر الأبعاد التي تؤثر على الرضا الوظيفي بمؤسسات الدولة بالسودان وتم وضعها كمحاور في استبانة الدراسة وقد تمثلت الأبعاد في:

1/ الدعم الإداري.

2/ التدريب.

3/ العلاقات الصناعية وروح الفريق.

4/ الرواتب والمكافآت والحوافز.

5/ بيئة العمل المادية



لضمان صدق اداة الدراسة تم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة في مجال العلوم الادارية الاحصاء بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية وجامعة وادي النيل بجمهورية السودان . تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تكونت من عدد 300 مبحوث، تم تحليل عدد 249 استبانة الكترونية منها.

**الدراسات السابقة :**

1/ دراسة المجالي والبشاشة والمجالي (2016) بعنوان: "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر ممارسات التسويق الداخلي متمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) في رضا العاملين وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية العاملة بمحافظة الكرك. و تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الكرك و بلغ عددهم (255) عاملاً و بلغ عدد البنوك (11) بنكا، وزع الباحث (200) استبانة بالطريقة العشوائية لمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصة متساوية. اظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات الفرعية، حيث حصل متغير الحوافز المرتبة الأولى بالتأثير تلاه متغير الثقافة التنظيمية و التدريب و أخيرا التفاعل الداخلي.

2/ دراسة إياد فتحي العالول (2016) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى

العاملين، واستغلال جميع البيانات التي تقوم بجمعها منهم و بضرورة إستدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها، ويجب أن تكون برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفير الموارد الكافية من أجل تحسين جودة تدريب العاملين ، كما أوصت بضرورة تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء ور بطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق وللمساهمة في تحقيق رؤيتها .

3/ دراسة رائد ضيف الله الشوابكة(2010) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة الى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق إلتزام العاملين من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي (الاستمراري، المعيارى والعاطفي) كمتغير تابع. اعتمد الباحث الكتب والمجلات المتخصصة كمصادر ثانوية وتم تصميم استبانة لدراسة أثرأبعاد التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي. ومن أهم النتائج وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي وكذلك وجود التزام تنظيمي ايجابي بمختلف أنواعه.وقد أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهد لتلبية حاجة العاملين والاهتمام بهم وأيضاً الإهتمام بالتدريب على مختلف المستويات الإدارية.

4/ دراسة سلوى محمود مطاحن (2010) بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي بالشركات الصناعية في الأردن

هدفت الدراسة الى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين. وقد تمثلت الأبعاد في الدعم الإداري، فرص التطور الوظيفي، الاتصالات وعلاقات العمل، عمل الفريق، الرواتب والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار. كانت النتائج أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض من أبعاد التسويق الداخلي حيث أنها تقوم بتطبيق جميع الأبعاد المذكورة غير أنها لا تميل للمشاركة في اتخاذ القرارات ولا توفر نظام رواتب عادل. كان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة تركيز المنظمات على اشراك العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والأجور والحوافز.

5/ دراسة محمد حسين أبو سنيّة (2013) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، العمل كفريق والاتصال الداخلي في الإلتزام التنظيمي) مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. اعتمد الباحث الكتب كمصادر ثانوية وتصميم استبانة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على إلتزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة. أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهد لتلبية حاجة ورغبات المرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الإتصال الداخلي والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل والإخلاص لهم.

6/ دراسة شيما أحمد (2016) بعنوان: التسويق الداخلي وأثره على الإحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة الى تقديم الأدبيات العلمية التي تناولت كلاً من التسويق الداخلي والاحتراق الوظيفي وقياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (وضوح الدور، التدريب، الأجور والمكافآت، الإتصالات، العلاقات والخدمات الصحية) وأثرها على الإحتراق الوظيفي المتمثلة بأبعاده في (الإنهاء العاطفي، السلبية في العلاقات، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي). كما هدفت الى التوصل لتوصيات للحد من انتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي بجامعة بورسعيد محل البحث. أظهرت نتائج البحث وجود قصور في تطبيق التسويق الداخلي بجامعة بورسعيد. كما أثبتت النتائج وجود إحتراق وظيفي على مستوى العاملين بالجامعة متمثلاً في الأبعاد المذكورة في الدراسة. وأوصت الباحثة بإعادة اختبارات نتائج البحث على القطاعات الهامة في الدولة. كما أوصت بعمل دراسة للمقارنة بين الإحتراق الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مفهوم التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي

تجت فكرة التسويق الداخلي من الاتجاهات الحديثة في الادارة التي تنادي بضرورة التركيز علي راس المال البشري كمرتكز لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ان تحقيق الميزة التنافسية للشركات اصبح يعتمد علي العنصر البشري. فكلما زاد الاهتمام بالعنصر البشري من خلال سياسات التطوير والتنمية والتحفيز والتمكين كلما زاد معدل الرضاء الوظيفي وقد اثبتت الدراسات ان ارتفاع معدل الرضاء الوظيفي يزيد من رضاء العملاء (Stephen Roppins, 2017). ان تحقيق رضاء العملاء هو المبتغي الاساسي لمنظمات الاعمال و لتحقيق هذا الرضاء تحول التركيز من الطرق التقليدية في تسويق المنتج المستنده علي الترويج الخارجي لجذب العملاء الي التسويق للمنتج داخل المنظمة فالفئة المستهدفة هنا هي العاملين حيث يتم اقناعهم واشراكهم في قيم واهداف الشركة واستراتيجياتها لتحقيق التضامن والارتباط التنظيمي. ويضمن ذلك أن الموظفين يقدمون خدمة عالية الجودة للعملاء، مما يزيد من رضاءهم ويعمق ولاءهم للشركة" فهي اذا تسعي لتطوير علاقه طيبه مع العميل من خلال العاملين فيها " ( دعاء محمد، 2016). وهذا يحتاج إلى وجود اتصال داخلي فعال، والتعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليون يحتاجون إلى معرفة رؤية الشركة من الداخل إلى الخارج وايصال ذلك إلى العالم الخارجي. عرفه (وفقي الامام، 2001) بأنه جذب افضل العناصر من العمالة والحفاظ عليها بالتدريب والتحفيز المناسبين لضمان ولائهم وبناء علاقات قوية معهم. العمل بروح الفريق بهدف الارتقاء بجودة المنتجات لاشباع الحاجات والرغبات التي تحقق الرضاء للعملاء الخارجيين. يعرفه (Christopher, Payne 1991) انه تركيب من التسويق وخدمة الزبون او ادارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المجهزين والزبائن. (بانسال وآخرون. 2001 ، ص 61) تشير إلى أن "الاقتصاد الموجه نحو الخدمات بشكل متزايد يطلب من الشركات جذب العملاء والاحتفاظ بهم لضمان ميزة تنافسية مستدامة". لتحقيق هذا الهدف ، يجب على المؤسسات أن تركز جهودها على تطوير والحفاظ على "ثقافة تنظيمية تؤكد على رفاهية العملاء الداخليين كوسيلة لجذب

والحفاظ على رعاية العملاء الخارجيين. في المنظمات التي تقدم الخدمة ، تكون جودة الخدمة جزءاً لا يتجزأ من جودة وأداء الموارد البشرية " .التسويق الداخلي هو تعامل المؤسسة مع عملاءها الداخليين(العاملين) عن طريق مجموعه من السياسات وذلك باسقاط المزيج التسويقي علي العملاء الداخليين فيصبح المنتج الداخلي هو الوظيفة -الترويج هو التحفيز والاتصال الداخلي عن طريق تجميع وتحليل المعلومات -التوزيع والمقصود به توزيع المكان او البيئة المناسبة للعمل- التسعير هو التكلفة النفسية عندما يتعامل العميل الداخلي مع عملاء خارجيين غير لبغين وهذا مايسمى بالعلاقة التسويقية الداخلية (عدنان ,رشيدة 2018).

ويتضح من هذا التعريفات كلها أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى إلى :إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم،التوجه بالمستهلك، التعاون و التكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي.

اهداف التسويق الداخلي:

- 1- يهدف التسويق الداخلي الي تنمية وعي الموظفين بدورهم ومساعدتهم في المشاركة الفعالة في عملية التسويق واساهمهم في خلق قيمة مضافة للعملاء(Kotler,2006).
  - 2- تخفيض الصراع بين جماعات المؤسسة عن طريق ازالة العقبات ومشاركة المعلومات ووضع الاهداف للحصول علي رضا المستهلك وتحقيق اهداف التسويق(Varey,2001)
  - 3- تشجيع الموظف على إبداء الرأي بخصوص الشركة سواء أكان مدحاً أو نقداً.
  - 4- توفير بيئة عمل ممتعة مع توفير فرص الترقية والتقدم في سلم العمل.
  - 5- تعزيز التواصل الفعال وبناء العلاقات التعاونية بين الموظفين والحفاظ علي اتصال فعال بينهم والادارة.
  - 6- تحسين الروح المعنوية للموظفين والالتزام فيما بينهم.
  - 7- تحسين خدمة العملاء، عبر توظيف عاملين أفضل وأكثر كفاءة.
- ان الهدف الاستراتيجي للتسويق الداخلي هو خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الافراد (دعم الطرق الادارية دعم سياسة الافراد.دعم سياسة التدريب الداخلي، دعم اجراءات التخطيط والرقابة) (نصرالله، هاجر 2012).

### أبعاد التسويق الداخلي:

- 1- التمكين: عرفه برويس أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (سهام موسى دربالي، 2009).
- 2/ وضوح الدور: ويحدث وضوح الدور عندما يعرف كل فرد واجبات الوظيفة ونطاق المسؤولية والأهداف التنظيمية وأهداف العمل المسند للعاملين، وكذلك وضوح الصلاحيات الممنوحة لهم (Mills et al. 2011).
- 3/ التوظيف: يرتبط بعملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين. وهذه العمليات هي بمثابة مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة والوسيلة التي تمكن من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية.
- 4/ البرامج التدريبية: وهو "الجهود المخطط لها والهادفة إلى تزويد وتسهيل عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء الأفراد أعمالهم بفعالية" (Jones, & George, 2014).
- 5/ المكافآت والحوافز: العلاقة بين الدوافع والحوافز تكمن في أن فاعلية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً، لذا فإن التخطيط لنظام حوافز فعال يتطلب دراسة دوافع العمل والعاملين، والدوافع تمثل القوة المحركة الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، (عبيدات، 2011 م).
- 6/ الاتصال الداخلي: إن إعطاء اهتمام كبير للاتصال الداخلي للشركة يمكن أن يؤدي إلى زيادة تضاني الموظفين، وتحسين الأداء العام للعمل (بهاء الدين الزيود، 2019).

### المبحث الثالث

#### اختبار الفرضيات

تناول هذا المبحث اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واستخدام أسلوب الأوساط المرجحة للأسئلة والوسط المرجح العام لقياس مستويات الرضا الوظيفي ومستويات تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في نموذج الدراسة. وتم قياس هذه المتوسطات من قبل الباحث باستخدام أسلوب الأوزان لخيارات الأسئلة. كما ان الباحثة استخدمت (كاي<sup>2</sup>) لمعرفة العلاقة بين متغيري (النوع والخبرة) واجابات المفحوصين.

جدول رقم: 1 الأوزان العامة لخيارات الاستبانة

الاوزان المرجحة للخيار	الخيارات
1.00 - 1.75	اوافق
1.75 - 2.50	اوافق بشدة
2.50 - 3.25	لا اوافق
3.25 - 4	لا اوافق بشدة

المصدر: الباحث

جدول (1) يوضح أوزان الخيارات والتي تم حسابها كآتي:

عدد الخيارات = 4

المسافات بين الخيارات = 3

وزن الخيار =  $4 \div 3 = 0,75$

جدول رقم: 2 قياس مستوى عنصر الدعم الإداري في المؤسسات الحكومية

المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح للسؤال	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة	السؤال	رمز السؤال
2.217	.76	2.05	9	51	132	57	يحترم المديرون العاملون ويعاملونهم معاملة حسنة	a1
	.773	2.37	15	93	111	30	يتبع المديرون سياسة الباب المفتوح مع العاملين	a2
	.841	2.08	12	63	108	66	يشجع المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل	a3
	.886	2.16	18	66	102	63	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل	a4
	.878	2.25	21	72	105	51	تدفع الادارة العاملين معنويا نحو العمل	a5
	.878	2.39	27	81	102	39	تمتلك الادارة القدرات والمهارات الفنية والفكرية التي تدفع العاملين نحو العمل	a6

المصدر: الباحث

الجدول رقم (2) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (الدعم الإداري) يساوي (2.217) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بعد الدعم الإداري يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 3 قياس مستوى عنصر التدريب في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا وافق	لا وافق بشدة	المتوسط المرجح للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
b1	تقدم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين بموضوعات حديثة	69	87	78	15	2.16	.9	2.393
b2	توفر المؤسسة دعم مالي كافي للدورات التدريبية	45	54	120	30	2.54	.924	
b3	برامج التدريب متاحة للعاملين الجدد والقادمي	39	87	108	15	2.4	.822	
b4	تقيس الادارة درجة استفادة العاملين من التدريب	39	87	105	18	2.41	.838	
b5	تنظر الادارة الى برامج تدريب وتطوير العاملين على انها استثمار لا تكلفة	45	81	105	18	2.39	.864	
b6	تراعي المؤسسة العدالة والاحتياجات الوظيفية في توزيع الدورات التدريبية بين العاملين	33	90	105	21	2.46	.827	

المصدر: الباحث

الجدول رقم (3) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (التدريب) يساوي (2.393) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بعد التدريب يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.



**جدول رقم 4: قياس مستوى عنصر العلاقات الصناعية وروح الفريق في المؤسسات الحكومية**

المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح للسؤال	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة	السؤال	رمز السؤال
2.105	.631	2.04	0	54	150	45	يتمتع العاملون بعلاقات طبيعية وعادلة مع رؤسائهم	c1
	.678	2.0	6	39	153	51	يسود الود بين العاملين داخل المؤسسة	c2
	.73	2.22	9	72	132	36	تشجع المؤسسة العلاقات غير الرسمية بين العاملين	c3
	.631	2.16	3	63	153	30	اعتاد العاملون العمل الجماعي داخل المؤسسة	c4

المصدر: الباحث

الجدول رقم (4) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق(العلاقات وروح الفريق) يساوي (2.105) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (اوافق) مما يدل على أن بعد العلاقات وروح الفريق يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.

**جدول رقم 5: قياس مستوى عنصر الجوائز والمكافآت والرواتب في المؤسسات الحكومية**

المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح للسؤال	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة	السؤال	رمز السؤال
2.528	.851	2.6	36	102	87	24	نظام المكافآت والجوائز داخل المؤسسة عادل	d1
	.828	2.47	21	108	87	33	يتم اعلام العاملين عن اساليب وطرق تحفيزهم ومكافآتهم	d2
	.779	2.27	9	90	10	42	يتم اعلام العاملين عن اسباب تحفيزهم ومكافآتهم	d3
	1.009	2.67	66	69	81	33	نظام الرواتب عادل ويراعي الخبرات والمؤهلات	d4
	.992	2.63	48	105	51	45	تتحسن الرواتب تبعاً لأداء العاملين	d5

المصدر: الباحث

الجدول رقم (5) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (الحوافز والمكافآت والرواتب) يساوي (2.528) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (لاوافق) مما يدل على أن نظام الحوافز والمكافآت والرواتب لا يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية بالطريقة المطلوبة.

جدول رقم: 6 قياس مستوى تطبيق عنصر بيئة العمل المادية في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
e1	توفر المؤسسة المباني التي تليق بطبيعة العمل	48	123	66	12	.79	2.15
e2	توفر المؤسسة المكاتب (المكان والاثاث) التي تشجع على العمل	48	129	54	18	.82	
e3	توفر المؤسسة ادوات العمل اللازمة	45	132	63	9	.748	
e4	توفر المؤسسة وسائل النقل اللازمة للعاملين	51	129	51	18	.825	
e5	توفر المؤسسة معينات العمل (تكييف، مراسلات، فراشين وكافتريات) للعاملين	42	138	63	6	.709	

المصدر: الباحث

الجدول رقم (6) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق بعد (بيئة العمل المادية) يساوي (2.15) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بيئة العمل المادية متوفرة بالطريقة المطلوبة داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 7 المحور الثاني: قياس مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
f1	استمتع بالحدوث عن عملي خارج نطاق العمل	51	120	57	21	.858	2.367
f2	ارتباطي بالعمل بدافع ذاتي وليس اجباري	78	117	48	6	.774	
f3	اشعر بالسعادة تجاه عملي	51	132	57	9	.756	

f4	التزم بعملي لانني راض عن الانظمة والقوانين المتبعة داخل المؤسسة	39	93	99	18	2.39	.835
f5	لا ارضب بالعمل في وظيفة اخرى بجانب عملي الحالي	24	78	105	42	2.66	.86
f6	اشعر بالاستقرار والامن الوظيفي بعملي الحالي	21	87	108	33	2.61	.821
f7	لا ارضب في الغياب بسبب حبي لعملي	33	117	81	18	2.34	.797
f8	راض عن عملي ولا ارضب في تركه ولو توفر لي الافضل	27	66	105	51	2.72	.911

المصدر: الباحث

الجدول رقم (7) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى الرضا الوظيفي يساوي (2.367) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 8 العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة ومؤشرات الرضا

الوظيفي

Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
a1	.171**	.232**	.371	.371**	.262**	.398**	.432**	.386**
a2	.073	.187**	.207**	.357	.152**	.342**	.383**	.268**
a3	.346**	.381**	.520**	.367**	.188	.363**	.445**	.252**
a4	.215**	.246**	.375**	.343**	.194**	.316	.353**	.219**
a5	.272**	.347**	.474**	.328**	.302**	.422**	.448	.406**
a6	.335**	.290**	.473**	.490**	.298**	.375**	.453**	.331
b1	.321	.398**	.511**	.579**	.269**	.377**	.516**	.319**
b2	.249**	.325	.462**	.418**	.259**	.452**	.473**	.423**
b3	.319**	.216**	.288	.375**	.239**	.318**	.348**	.115**
b4	.277**	.251**	.415**	.517	.207**	.424**	.372**	.292**
b5	.144**	.042**	.239**	.447**	.158	.211**	.302**	.121**
b6	.233**	.184**	.374**	.461**	.215**	.314	.260**	.185**
c1	.143**	.303**	.373	.318**	.177**	.307**	.360**	.228**
c2	.083**	.230**	.236**	.406	.226**	.174**	.201**	.078**
c3	-.106**	-.079**	.028**	.200**	.116	-.042**	.019	.091**
c4	.301**	.196**	.323**	.229**	.141**	.210	.159**	.097**
d1	.436**	.323	.398**	.438**	.259**	.472**	.377**	.403**
d2	.246**	.166**	.295	.472**	.087**	.250**	.180**	.061**
d3	.231**	.172**	.244**	.363	.008**	.104**	.148**	-.015**
d4	.324**	.233**	.390**	.350**	.260	.505**	.362**	.467**

d5	.411**	.343**	.484**	.408**	.246**	.565	.420**	.407**
e1	.487**	.376	.519**	.359**	.224**	.548**	.428**	.384**
e2	.452**	.438**	.617	.470**	.317**	.564**	.467**	.435**
e3	.409**	.394**	.553**	.491	.354**	.525**	.465**	.378**
e4	.183**	.092**	.553**	.358**	.287	.494**	.330**	.440**
e5	.336**	.392**	.495**	.465**	.249**	.463	.391**	.338**

المصدر: الباحث

الجدول يوضح وجود علاقة طردية بين أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في نموذج الدراسة وبين مؤشرات الرضا الوظيفي وهذه العلاقة تتراوح بين العلاقة الضعيفة والمتوسطة والقوية. غير أن العلاقة بين (c3) و (f6,f2,f1) وبين (d3) و (f8) جاءت سالبة، أي ان العلاقة بين كل من المتغيرين علاقة سلبية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

أولاً: اختبار (كاي2) أثبت أن اجابات عينة الدراسة كانت لها علاقة مع النوع والخبرة حيث كانت (كاي2) المحسوبة > مستوى المعنوية (0,05) إلا في بعض الاجابات. فاجابات الأسئلة (c2-c3-c5-d3-e1-e3-f6-f8) لم يكن لها علاقة مع النوع، كذلك اجابات الأسئلة (a1-c4-d1-d5-e1-e2-e3-e4-e5-f6) لم يكن لها علاقة بالخبرة فقد كانت (كاي2) المحسوبة < مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أن اجابات عينة الدراسة لا علاقة لها بمتغيري النوع أو الخبرة.

ثانياً: مقومات مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة والتي تمت تغطيتها بالأسئلة من (e5 -a1) جاءت ايجابية. أي أن الابعاد المذكورة يتم تطبيقها ويمكن صياغة النتائج كالآتي:

1/ مقومات بعد الدعم الاداري والذي تمت تغطيته بالأسئلة من (a6 -a1) وكان المتوسط العام ( 2,217 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

2/ مقومات بعد التدريب الذي تم تغطيته بالأسئلة من (b6 - b1) كان المتوسط العام (2,393) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

3/ مقومات بعد العلاقات الصناعية وروح الفريق الذي تم تغطيته بالأسئلة من (c4 -c1) كان المتوسط العام ( 2,105 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

- 4/ مقومات بعد الحوافز والمكافآت والرواتب الذي تم تغطيته بالأسئلة من (d5 - d1) كان المتوسط العام ( 2,528 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم(1).
- 5/ مقومات بعد بيئة العمل المادية الذي تم تغطيته بالأسئلة من (e5-e1) كان المتوسط العام (2,15) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).
- ثالثاً: مقومات قياس مستوى الرضا الوظيفي التي تمت تغطيتها بالأسئلة من (f8 - f1) جاءت ايجابية حسب جدول أوزان الخيارات (جدول رقم1) حيث أن الاوساط المرجحة للأسئلة معظمها في فئة (أوافق) ويمكن صياغتها كالآتي:
- 1/يستمتع العاملون بالحديث عن عملهم خارج نطاق العمل.
  - 2/ارتباط العاملين بالعمل بدافع ذاتي.
  - 3/يشعر العاملون بالسعادة تجاه عملهم.
  - 4/العاملون راضون عن الأنظمة واللوائح المتبعة في المؤسسات الحكومية.
  - 5/لا يرغب العاملون بالعمل في وظيفة أخرى بجانب عملهم.
  - 6/يشعر العاملون بالإستقرار والأمن الوظيفي.
  - 7/لا يتغيب العاملون عن عملهم.
  - 8/العاملون راضون عن عملهم ولا يرغبون في تركه.

#### رابعاً: نتائج تحليل واختبار الفرضيات كالآتي:

- جدول معامل الارتباط رقم (7) أثبت وجود علاقة طردية تراوحت بين (قوية، ضعيفة ومتوسطة) بين أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة وبين مؤشرات الرضا الوظيفي المعتمدة في الدراسة مما يدل على صحة جميع الفرضيات ويمكن صياغة النتائج كالآتي:
- 1/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.
  - 2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.
  - 3/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.
  - 4/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والمكافآت والرواتب والرضا الوظيفي.

5/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

#### خامساً: النتائج التفصيلية :

أظهر جدول معامل الارتباط رقم(7) بعض النتائج التفصيلية كالآتي:

1/العلاقة بين العلاقات الصناعية وروح الفريق (c3) وبين مؤشرات الرضا المتمثلة في (استمتاع العاملين بالحديث عن عملهم،ارتباط العاملين بالعمل بدافع ذاتي،والاستقرار والأمن الوظيفي) جاءت سلبية.

2/العلاقة بين نظام الحوافز والمكافآت والرواتب (d3) وبين مؤشر الرضا (العاملون راضون عن عملهم ولا يرغبون في تركه) جاءت سلبية.

#### التوصيات

رغم أن الدراسة اثبتت تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة وأن الرضا الوظيفي متوفر الا ان جداول الاوساط المرجحة لأبعاد التسويق الداخلي اوضحت أن كل الأوساط المرجحة للأسئلة كانت في فئة(أوافق) وأن كل الأوساط المرجحة لمؤشرات الرضا الوظيفي كانت في فئة (أوافق) وذلك حسب جدول أوزان الخيارات رقم (1). عليه توصي الباحثة بالآتي:

1/ أن تبذل مؤسسات الدولة مزيداً من الجهد لرفع مستوى تطبيق التسويق الداخلي خاصة عنصرالتدريب وعنصرالحوافز والاجور لرفع مستوى الرضا الوظيفي اكثر من(أوافق).

2/ أن تهتم مؤسسات الدولة بالعلاقات الصناعية.

3/اجراء الدراسة لمعرفة أبعاد التسويق الداخلي الأخرى لمعرفة أثرها على الرضا الوظيفي.

4/اجراء مزيد من الدراسات لمعرفة أسباب السلوك التنظيمي غير المرغوب فيه.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية :

- 1- بيرفيز أحمد "التسويق الداخلي"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 201/07/23
- 2- تايلور كورادو، بروك فريدمان "طور مؤسستك من خلال التسويق الداخلي" دار النشر: المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، 2022/2/1
- 3- يوسف حافظ "التسويق في عالم الضيافة"، دار حميترا للنشر والترجمة، 2017
- 4- حميد عبد النبي الطائي "التسويق السياحي: مدخل استراتيجي"، 2004

### المراجع باللغة الانجليزية :

- 1- Stephen Roppins Organizational Behavior 17<sup>th</sup> edition copyright 2017 personeducation,inc.p16
- 2- Christopher.M,Payne A,AND Ballantyne. D, "Relationship Marketing", London.1991
- 3- BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, v. 6, p. 61-76, 2001
- 4- **Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence**, [Salomão Alencar de Farias](#), [Federal University of Pernambuco](#), v. 7, n.2
- 5- Verey,R.J(2001),Internal Marketing communciation,In Marketing communciation Abingdon:Taylor&Francis Ltd.pp.212
- 6- Margaret Rouse, "internal marketing 26-3-2019
- 7- Michael DesRochers (27-12-2018), "The Importance Of Internal Marketing To The Employee Experience".
- 8- Laura Acevedo, "Advantages & Disadvantages of Internal Marketing Research Departments(2019)

### الدراسات والبحوث :

- 1- دعاء حسين محمد.اثر التسويق الداخلي علي جودة الخدمة السياحية.المجلة العلمية للدراسات السياحية.جامعة قناة السويس.المجلد 7.العدد 4، 2016
- 2- د.وفقي السيد الامام وآخرون.التسويق الداخلي ودوره في رضا العميل الخارجي.المجلة المصرية للدراسات التجارية.جامعة المنصورة.المجلد 36،العدد 2، 2012
- 3- د.هما معري.التسويق الداخلي رؤية تكاملية في الفلسفه والمفاهيم والاسس.مجلة البحوث المالية والتجارية.جامعة بورسعيد.العدد 1، 2015.

- 4- عدنان رشاش، رشيدة عداد، فن التعامل مع العميل الداخلي وف مقاربة التسويق الداخلي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد 11، 2018،
- 5- هاجر نصرالله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، حالة فندق بوناقه ولاية ايليزي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2012، ص 11-
- 6- عباس بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة جودة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 11
- 7- دربالي، سهام موسى، 2009 م "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، ص 310
- 8- سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرلا الوظيفي - دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2000 .
- 9- يوسف عوني الحتو، دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات التسويقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في شركة جوال بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ب كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. 2020 م.
- 10- نبيل حليلو وآخرون "التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33/مارس 2018
- 11- إياد فتحي العالول "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي-قطاع غزة"، 2016،
- 12- رائد ضيف الله الشوابكة "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي-أمانة عمان الكبرى"، 2010،
- 13- سلوى مطاحن "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية-الأردن"، 2010،  
المواقع الإلكترونية :

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/1129144/Chapitre1.pdf>

<https://e3arabi.com>



## أثر تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" في جودة الأرباح للشركات الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

سالم افليح فرحان الطراونة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس اثر تطبيق معيار الإبلاغ المالي رقم (15) الإيراد من العقود مع العملاء على جودة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق عمان المالي متمثلاً في (إدارة الأرباح، استمرارية الأرباح) خلال الفترة (2016 - 2019) وقد تم قياس المتغير المستقل بالاعتماد على استمارة احتوت على بنود تمثل مجالات تطبيق المعيار، حيث تم أخذ هذه البنود من متن المعيار، أما فيما يتعلق بقياس المتغير التابع وهو جودة الأرباح وتقاس بعدة متغيرات ( إدارة الأرباح ويقاس باستخدام (Modified Jones Model, 1995) ، واستمرارية الأرباح ويقاس باستخدام نموذج الانحدار الأوتوماتيكي من الدرجة الأولى وفقاً لمنهجية (Francis et al., 2004).

تمثل مجتمع الدراسة بالشركات المدرجة في سوق عمان المالي وتم استبعاد الشركات المالية لأنها لا تطبق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 وبالتالي تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وذلك حسب دليل الشركات في الموقع الإلكتروني الرسمي لبورصة عمان خلال الفترة (2016 - 2019)، والبالغ عددها (86) شركة صناعية وخدمية، بواقع (42) شركة صناعية ، و(44) شركة خدمية ، وتم اختبار الفرضيات من خلال برمجية SPSS لإجراءات التحليل الاحصائي، حيث تم استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف متغيرات الدراسة ومعامل الارتباط الخطي لاختبار ظاهرة الارتباط المتعدد Multicollinearity وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى وجود اثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقد اظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة حول التزام الشركات في تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" أن هنالك تباين بين الشركات في الالتزام بتطبيق المعيار ، وكما تبين من النتائج انه يوجد اثر معنوي لتطبيق معيار الإبلاغ المالي رقم 15 على ادارة الأرباح واستمرارية الأرباح ، وبالتالي فان لتطبيق المعيار اثر معنوي على جودة الأرباح .

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها فقد اوصت الدراسة ضرورة الالتزام بمتطلبات معيار الإبلاغ المالي رقم 15، واعداد الدراسة الحالية بعد فترة سنوية كافية لدراسة مستوى

تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيرادات من العقود مع العملاء"، في الشركات الصناعية والخدمية. وتضمنين متغيرات أخرى، كالحاكمة المؤسسية وجودة التدقيق الخارجي، وضرورة الاستعانة بذوي الخبرة والمحللين الماليين لتقييم جودة الأرباح السنوية، التوسع بالإفصاح المالي الذي يربط بين حجم الأرباح السنوية ونتائج الأعمال السنوية مع الإيرادات التي تم تسجيلها في القوائم المالية حسب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيرادات من العقود مع العملاء".

الكلمات المفتاحية: معيار الإبلاغ المالي رقم 15 ، جودة الأرباح ، ادارة الأرباح ، استمرارية الأرباح

### Abstract

#### **Impact of Applying Financial International Reporting Standard No 15 "Revenue from Contracts with Customers" on the Quality of Profits for Jordanian Companies Listed on the Amman Stock Exchange**

The study aimed to measure the effect of applying Financial Reporting Standard No. (15) revenue from contracts with clients on the quality of profits in companies listed on the Amman Financial Market represented in (profit management, continuity of profits) during the period (2016-2019). The independent variable was measured by approval. On a form that contained items representing the areas of application of the standard, where these items were taken from the body of the standard, as for measuring the dependent variable, which is the quality of profits, it is measured by several variables (profit management is measured using (Modified Jones Model, 1995), and the continuity of profits is measured using a regression model. The automatic system is of the first degree according to the methodology (Francis et al., 2004).

The study population is represented by the companies listed in the Amman Financial Market and the financial companies were excluded because they do not apply the International Financial Reporting Standard No. 15 and therefore the study community is from the Jordanian industrial and service companies listed on the Amman Stock Exchange, according to the companies guide on the official website of the Amman Stock Exchange during the period(2016 - 2019), which numbered (86) industrial and service companies, including (42) industrial companies, and (44) service companies. The hypotheses were tested through SPSS software for statistical analysis procedures, where the following statistical measures and tests were used: percentages, frequencies and arithmetic averages And

standard deviations, with the aim of describing the study variables and the linear correlation coefficient to test the phenomenon of multicollinearity and multiple linear regression analysis to test the existence of an effect of the independent variables on the dependent variable.

The findings of the study on companies' commitment to implementing IFRS 15 "Revenue from Contracts with Clients" showed that there is a discrepancy between companies in their commitment to implementing the standard, and as the results showed that there is a significant impact of applying Financial Reporting Standard No. 15 on management. Profits and continuing profits. Therefore, the application of the standard has a significant impact on the quality of profits.

Through the results reached, the study recommended the necessity of adhering to the requirements of Financial Reporting Standard No. 15, and preparing the current study after an adequate annual period to study the level of application of IFRS 15 "revenue from contracts with clients" in industrial and service companies. And the inclusion of other variables, such as institutional governance and the quality of external auditing, the need to seek assistance from experts and financial analysts to assess the quality of annual profits, and the expansion of financial disclosure that links the size of annual profits and annual business results with the revenues that have been recorded in the financial statements according to International Financial Reporting Standard No. 15 From contracts with clients.

**key words: IFRS 15, Quality of Earnings , Earnings Management , Earnings Persistence.**

## الإطار العام للدراسة

### - المقدمة

يعتبر الهدف الرئيسي لمنشآت الاعمال بالدرجة الاولى هو تحقيق الربح ومن المتعارف عليه إن تحقيق الربح ينتج عن الايرادات المتحققة من نشاطات الاعمال المختلفة حيث ان عنصر الايرادات يعتبر بالغ الاهمية عند الاعتراف بالدخل وكذلك ان عنصر الايرادات يعتبر من العناصر المهمة في القوائم المالية لأي منشأة ويعتبر الدخل هو العنصر الرئيسي للإيرادات من نشاط المنشأة الاعتيادي علما بأنه يتحقق للمنشأة إيرادات من أنشطة غير اعتيادية.

حيث تعتبر الايرادات احد العناصر الاكثر اهمية في القوائم المالية والذي يهم العديد من الاطراف ذات العلاقة بالمنشأة لتقييم ربحية المنشأة وكفاءة الادارة في استغلال الاصول المتاحة لديها (ابو نصار وحميدات، 2017، 300)، حيث يعتد بها بشكل كبير في القرارات الاستثمارية وأن معاملة الايرادات تعتبر في غاية الاهمية عند قياس الدخل، ومن هنا جاءت المعايير الدولية من اجل التغلب على أي مشاكل مرتبطة بمبدأ الاعتراف بالإيرادات من خلال توفير المزيد من خلال الوضوح في الابلاغ عن اية معلومات موثوقة وذات صلة بشأن الايرادات.

وكما جاء معيار المحاسبة الدولي رقم (18) لبيان المعالجة المحاسبية للإيرادات وتحديد توقيت الاعتراف بها سواء كان نتيجة بيع السلع او تقديم الخدمات او غيرها (ابو نصار وحميدات، 2017، 300).

وكذلك اتى معيار المحاسبة الدولي رقم (11) عقود الانشاء لبيان المعالجة المحاسبية للإيرادات والتكاليف المتعلقة بعقود الانشاء طوية الاجل (ابو نصار وحميدات، 2017، 179).

ولمعالجة الحالات المتداخلة والمعقدة للاعتراف بالإيراد والنتيجة عن تطبيق المعيار الدولي رقم 18 "الإيراد" ورقم 11 "عقود الانشاءات" جاء معيار الابلاغ المالي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" كمشروع مشترك بين مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB ومجلس معايير المحاسبة المالية الامريكي FASB لإزالة حالات التشوه وعدم الاتساق في المعايير السابقة وتبسيط اعداد القوائم المالية من خلال تقليص عدد

وتفاصيل متطلبات الاعتراف بالإيراد وتحسين متطلبات الإفصاح وتحسين قابلية المقارنة  
وليحل محل المعايير رقم 18 ورقم 11 (ابو نصار وحמידات، 2017، 833).

#### - مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في جودة الأرباح واثرتطبيق معيار الإبلاغ المالي رقم (15) " الأيراد من العقود مع العملاء " حيث جاء هذا المعيار لمعالجة أوجه القصور التي نتجت عن تطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم 18 " الأيراد " ومعيار المحاسبة الدولي رقم 11 " عقود الانشاءات " حيث جاء معيار الإبلاغ المالي رقم (15) ليغي المعياران السابقان ودراسة الأيراد المتحقق من العقود مع العملاء لما له من أثر مباشر على أرباح الشركات في الظروف الاقتصادية السائدة في سوق العمل ومما ينتج عن هذا التطبيق من تأثير على الأيراد وبالتالي تأثير على الأرباح وإمكانية التلاعب فيها ومما ينتج عنها من تغير في القيمة السوقية للمنشأة

وهل فعلا تم معالجة المشاكل التي نتجت عن تطبيق المعايير السابقة وهل اثرت على الأيرادات وهل اثرت على الأرباح وهل كان لها الاثر على ادارة الأرباح وعلى استمرارية الأرباح مما كان له الاثر الواضح على جودة الأرباح.

ومن هنا جاء معيار الإبلاغ المالي رقم (15) الأيراد من العقود مع العملاء لمعالجة الاختلالات التي نشأت من تطبيق المعايير السابقة وبحيث لا يترك مجال للاجتهاد في تقدير الأيرادات أو التلاعب فيها ومما يؤثر على التدفقات النقدية والتلاعب بالأرباح مما يؤثر على جودة الأرباح ومن هنا جاء هذا البحث لقياس اثر تطبيق معيار الإبلاغ المالي رقم (15) الأيراد من العقود مع العملاء على جودة الأرباح.

#### - أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع التي تعالجه حيث يسלט الضوء على تطبيق معيار الإبلاغ المالي رقم (15) " الأيراد من العقود مع العملاء " ومعالجته لأوجه القصور التي ظهرت من تطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (11) " عقود الانشاء " ومعيار المحاسبة الدولي رقم (18) " الأيراد " وكيف اثر تطبيق هذا المعيار على جودة الأرباح حيث تعتبر الأرباح عنصر مهم في القوائم المالية لما لها من اثر على استمرارية المنشأة وكثير من القرارات اللازمة لإدامة الاعمال والتي ينصب في مجملها على تحقيق الهدف الرئيسي لمنشآت الاعمال وهو تعظيم ثروة الملاك والمحافظة عليها وإدامتها.

ومما سبق ومما للإيراد من اهمية ونتيجة لتطبيق معيار الابلاغ المالي رقم 15 " الايراد من العقود مع العملاء " بشكل الزامي بتاريخ 1 / 1 / 2018 ومن هنا جاء هذا البحث لقياس اثر التطبيق على جودة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق عمان المالي والتي يتم قياسها من خلال عدة متغيرات وهما إدارة الأرباح واستمرارية الأرباح .

#### - أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- قياس اثر تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) " الايراد من العقود مع العملاء " في الشركات المدرجة في سوق عمان المالي. ولما لتطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء وبيان هل تم معالجة الاختلالات الناجمة عن تطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم (11) "عقود الانشاء" ومعيار المحاسبة الدولي رقم (18) " الايراد" ومعالجة الحالات المتداخلة للاعتراف بالإيرادات.
- بيان الاعتراف بالإيراد والمشاكل المحاسبية ذات الصلة الدوافع والمبررات لإصدار معيار الابلاغ المالي رقم (15).
- قياس اثر تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء على جودة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق عمان المالي متمثلا في (ادارة الأرباح، استمرارية الأرباح).
- التعريفات الاجرائية :

تقوم الدراسة على قياس متغيرات الدراسة ولا بد من تعريف هذه المصطلحات وهي :

1- معيار الابلاغ المالي رقم (15) " الايراد من العقود مع العملاء " : هو المعيار الذي يتناول متطلبات الاعتراف والقياس والإفصاح المتعلقة بالإيراد من العقود مع العملاء وجاء هذا المعيار بشكل اساسي كبديل لمعاري المحاسبة الدوليين رقم (18) الايراد ورقم (11) عقود الانشاء بسبب صعوبة تطبيق المعيارين المذكورين على الحالات المتداخلة والمعقدة للاعتراف بالإيراد (ابو نصار وحميدات، 2017، 833).

2- جودة الأرباح (Earnings quality): هي الارباح التي تتصف بخلوها من ممارسات ادارة الارباح ولها القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وكذلك ارتفاع مستوى التمهيد وخلوها من التقلبات وتتنصف بالاستمرارية ولها

القدره على الاعتراف بالمكاسب الاقتصادية ودرجة التحفظ بها من خلال الاعتراف بالخسائر الاقتصادية في الوقت المناسب.

3- إدارة الأرباح: بعض الممارسات التي تقوم فيها الادارة للتلاعب في الأرباح بهدف تحسين مكاسب معينة اي محاولة مسوؤلي الشركة التأثير على الدخل المفصح عنه في المدى القصير وحيث انها تحدث بسبب مجموعة من الاسباب وهي (التأثير على سوق الأوراق المالية وزيادة مكافآت الادارة وتقليل احتمالية الاخلال بشروط الاقتراض وتجنب التدخل من الهيئات الحكومية المنظمة) حيث يعتقد المدراء ان قرارات المستثمرين والدافنين تتأثر بالأرباح المفصح عنها (شرويدر كلارك وكاخي، 2016).

4- استمرارية الأرباح: تعني ثبات الأرباح وديمومة الأرباح وتعني ارتباط الأرباح المحاسبية الحالية بالأرباح المستقبلية وتدلل على الأرباح المتكررة

#### الدراسات السابقة

حظي موضوع معايير الإبلاغ المالي الدولي IFRS ومعيار الإبلاغ المالي الدولي رقم (15) "الإيراد من العقود مع العملاء" وجودة الأرباح الكثير اهتمام الباحثين، حيث تناولت مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية مواضيع معايير الإبلاغ المالي الدولي ومعيار الإبلاغ المالي رقم 15 وجودة الأرباح، وقد تمت مراجعة بعض هذه الدراسات للإثراء بالإطار النظري للدراسة والتعرف على النماذج التي تم استخدامها في هذه الدراسات والنتائج التي توصلت اليها والتوصيات الخاصة بهذه الدراسات وسيتم ذكر هذه الدراسات وهي على النحو التالي:

- دراسة (ابو علي، الدبعي وأبو نصار، 2011؛ أ) بعنوان: (اثر جودة الأرباح المحاسبية في تكلفة حقوق الملكية طبقا لمعايير الإبلاغ المالي)

هدفت هذه الدراسة الى بيان اهمية المعلومات المحاسبية والآثار الاقتصادية الناجمة عن الخصائص النوعية لتلك المعلومات في تخفيض تكلفة راس المال من خلال قياس اثر جودة الأرباح المحاسبية على تكلفة حقوق الملكية باستخدام خصائص المعلومات المحاسبية طبقا لمعايير الإبلاغ المالي الدولية.

وقد اجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (78) شركة منها (51) شركة صناعية و (27) شركة خدمية خلال الفترة (1993 - 2007)، حيث استخدم الباحثون

اساليب الاحصاء الوصفي ومعاملات ارتباط بيرسون ونماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد من اجل اختيار اثر خصائص الارباح (الاستمرارية، القدرة على التنبؤ، تمهيد الارباح، التغذية العكسية، توقيت الاعتراف، الاقتراب من النقد، جودة المستحقات، التحفظ، الحيادية، قيمة الملاءمة) على تكلفة حقوق الملكية المحتسبة بناء على تسعير الاصول الرأسمالية (CAPM).

حيث اظهرت الدراسة العديد من النتائج ومن اهمها:

1- وجود اثر لكل صفة من صفات الارباح المحاسبية وعلى نحو منفرد في تكلفة حقوق الملكية، حيث ان انخفاض صفات الارباح المحاسبية يؤدي الى ارتفاع تكلفة راس المال.

2- ان اثر صفات الارباح المحاسبية التي تشكل بعد ملائمة القيمة (استمرارية الارباح، القدرة التنبؤية، التغذية العكسية، تمهيد الارباح، توقيت الاعتراف المحاسبي) اكثر اهمية من الصفات التي تشكل بعد موثوقية الارباح (الاقتراب من النقد، جودة المستحقات، التحفظ المحاسبي، والحيادية)، اي ان بعد الملاءمة اكثر اهمية للمستثمرين لاتخاذ القرارات مقارنة ببعده الموثوقية.

3- ان اثر صفات الارباح المحاسبية المقاسة بمقاييس محاسبية في تكلفة حقوق الملكية اعلى من اثر الصفات المقاسة بمقاييس مالية.

وقد خلصت الدراسة الى التوصيات التالية حيث توصل الباحثون الى اجراء دراسة تقيس اثر جودة الارباح المحاسبية في تكلفة الاقتراض واختبار اختلاف اثر الجزء التقديري والاختباري لصفات الارباح المحاسبية في تكلفة الاقتراض وتكلفة الملكية واستخدام متغيرات اخرى لقياس جودة الارباح المحاسبية وممثلات اخرى لقياس تكلفة راس المال.

- دراسة (خليل و ابراهيم، 2017) بعنوان: (قياس أثر تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء على استدامة الأرباح المحاسبية - دليل من البيئة المصرية)

وتهدف الدراسة الى قياس هل يؤثر معيار الابلاغ المالي رقم 15 على استدامة الأرباح. وقد تم استخدام اساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والاختبارات الاحصائية (معامل الارتباط، ونموذج الانحدار البسيط



والتدريجي)، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المدراء الماليين والمحاسبين ومراقبي الحسابات وأعضاء هيئة التدريس ومستخدمي القوائم المالية المنشورة من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 159 مفردة (المدراء الماليين للشركات المساهمة في البورصة المصرية، اساتذة الجامعات، مدققو الحسابات الخارجيون، مستخدمو التقارير المالية مثل المحللون الماليون)،

وقد توصل الباحثان إلى وجود علاقة ذات اثر ايجابي بين تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم 15 واستدامة الأرباح، وان من الصعوبات التي تواجه تطبيق المعيار الحاجة الى تغييرات جوهرية في العمليات الحالية لجمع البيانات ونظم تقنية المعلومات والضوابط الداخلية لتلبية متطلبات الافصاح وكما توصل الى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم 15 واستمرارية الأرباح.

وقد اوصى الباحثان الى ضرورة اصدار معيار مصري يسمى (الايراد من العقود مع العملاء على غرار معيار الابلاغ المالي رقم 15.

- دراسة (Azzoz & Khamees, 2016) بعنوان:

(The Impact of Corporate Governance Characteristics on Earnings Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan)

(أثر خصائص حوكمة الشركات على جودة الأرباح وإدارة الأرباح: أدلة من الأردن)

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فيما يتعلق بالشركات المدرجة في بورصة عمان، وهذه الاهداف هي التحقيق في العلاقة بين خصائص حوكمة الشركات وجودة الأرباح، والتحقيق في العلاقة بين خصائص حوكمة الشركات وإدارة الأرباح في الشركات الاردنية. وكذلك معرفة ما إذا كانت خصائص حوكمة الشركات التي تؤثر على جودة الأرباح تؤثر أيضاً على إدارة الأرباح، وفحص ما إذا كانت خصائص حوكمة الشركات التي تؤثر على إدارة الأرباح تؤثر أيضاً على جودة الأرباح. يتم استخدام حجم مجلس الإدارة، وازدواجية الرئيس التنفيذي، وتكوين مجلس الإدارة، وحجم لجنة المراجعة، وتكوين لجنة المراجعة، ونشاط لجنة المراجعة لقياس خصائص حوكمة الشركات، ويتم استخدام القيمة المطلقة والمتوقعة للاستحقاقات التقديرية، التي يتم احتسابها بواسطة نموذج جونز المعدل، لتقدير جودة الأرباح وإدارة الأرباح.

تتكون عينة هذه الدراسة من جميع الشركات المالية المدرجة في بورصة عمان؛ وبلغ عدد الشركات 73 شركة المدرجة في بورصة عمان من عام 2007 إلى 2012. أشارت النتائج إلى أن حجم لجنة المراجعة له علاقة سلبية مع الاستحقاقات التقديرية المطلقة، وحيث أن العلاقة بين حجم لجنة التدقيق وإدارة الأرباح كانت إيجابية. وأشارت النتائج إلى أن نشاط لجنة المراجعة له علاقة سلبية مع كل من الاستحقاقات التقديرية المطلقة والموقعة وأوضحت هذه النتائج أن اجتماع لجنة المراجعة فعال في المناقشة بين الأعضاء وفي اكتشاف الأخطاء المحتملة في التقارير المالية، وهو ما ينعكس بدوره في مستوى جودة الأرباح واكتشاف إدارة الأرباح.

أوصى الباحث الشركات المالية الأردنية، التي لها حجم كبير في مجلس الإدارة، بتقليل عدد أعضاء مجلس الإدارة من أجل زيادة وظيفة المراقبة وتقييم أداء الشركة مما يؤدي بدوره إلى زيادة الجودة الأرباح والقدرة على اكتشاف إدارة الأرباح. علاوة على ذلك، يوصي الباحث بتعديل نسبة المديرين الخارجيين وغير التنفيذيين في كل من أعضاء مجلس الإدارة ولجنة المراجعة للحد من تضارب الوكالات حول عملية المجلس. علاوة على ذلك، توصي هذه الدراسة واضعي السياسات والهيئات التنظيمية في الأردن بإدخال سياسات ملزمة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفرض عقوبات على الشركات التي لا تلتزم بمبادئ حوكمة الشركات.

- دراسة (Mattei & Paoloni, 2019) بعنوان:

(Understanding the Potential Impact of IFRS 15 on the Telecommunication Listed Companies, by the Disclosures' Study)

(فهم التأثير المحتمل لمعيار الإبلاغ المالي رقم (15) على شركات الاتصالات في إيطاليا وإسبانيا عن طريق دراسة الإفصاحات)

ان الهدف من هذه الدراسة لمعرفة مدى تاثير معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء على شركات الاتصالات الايطالية والاسبانية بعد ان اصبح هذا المعيار الزاميا من تاريخ 1/1/2018 وعلية فان مجتمع الدراسة يتمثل في شركات الاتصالات المدرجة في السوق الايطالية والاسبانية، وحيث تم تحليل المحتوى وذلك باستخدام نظرية اصحاب المصلحة.

وقد توصل الباحثان الى وجود علاقة مباشرة بين التأثير المحتمل لمعيار الابلاغ المالي رقم 15 وكمية ونوعية المعلومات المقدمة في التقرير السنوي الذي تم وضعه خلال العامين السابقين لتطبيق المعيار، ويمكن أيضاً استخدام هذه النتيجة لفهم قدرات مدراء شركات الاتصالات المدرجة، في الواقع، من المعروف أنه يمكن الاحتفاظ بأفضل المدراء لإعطاء أهمية أكبر لأصحاب المصلحة من خلال توفير مزيد من المعلومات حول اعتماد المعيار الدولي لإعداد التقارير

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الاسلوب الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، والخاصة بالشركات الصناعية والخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، للوصول إلى تعاميم وتوصيات مبنية على ما توصلت له الدراسة من نتائج.

#### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان وذلك حسب دليل الشركات في الموقع الالكتروني الرسمي لبورصة عمان خلال الفترة (2016 - 2019)، والبالغ عددها (86) شركة صناعية وخدمية، وبواقع (42) شركة صناعية موزعة على (9) قطاعا

#### عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والتي تنطبق عليها الشروط الآتية:

- 1- أن تكون أسهم الشركة متداولة ومعلن عنها في نشرة السوق المالي خلال فترة الدراسة، ولم تتعرض لوقف التداول.
- 2- توفر جميع البيانات اللازمة لاحتساب متغيرات نموذج الدراسة في كل شركة، وخلال فترة الدراسة.
- 3- أن تنتهي السنة المالية للشركة في 31-12 من كل عام.
- 4- أن لا تكون الشركة قد تعرضت خلال فترة الدراسة لتوقف أعمالها وأنشطتها التشغيلية.

5- ان تطبق هذه الشركات معيار الابلاغ المالي رقم 15 " الايراد من العقود مع العملاء " اعتبارا من بداية عام 2018.

وبهذا، فقد شملت عينة الدراسة (39) شركة صناعية و(37) شركة خدمية، أي ما يقارب (88.4%) من حجم المجتمع، حيث تم استثناء (10) شركات (3 شركات صناعية، 7 شركات خدمية) لعدم مطابقتها لشروط اختيار عينة الدراسة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة احصائياً.

ت فرعية، و(44) شركة خدمية موزعة على (8) قطاعات فرعية أسلوب قياس متغيرات الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس اثر تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء على جودة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق عمان المالي متمثلاً في (ادارة الأرباح، استمرارية الأرباح)، وبالتالي تكونت متغيرات الدراسة من الآتي: أولاً: المتغير التابع (جودة الأرباح)

تم قياس جودة الأرباح بالمتغيرات الآتية:

#### 1- إدارة الأرباح

والتي تقاس باستخدام (Modified Jones Model, 1995)، حيث أشارت دراسة (Jean et al., 2004) إلى أنه الأقوى بين النماذج المستخدمة في الكشف عن إدارة الأرباح، وتدعى بطريقة المستحقات الاختيارية وقياس المستحقات الاختيارية تقوم بالخطوات التالية:

1. قياس المستحقات الكلية والتي يمكن قياسها بطريقة التدفق النقدي التي تحتسب

فيها المستحقات الكلية بالفرق بين صافي الربح التشغيلي والتدفق النقدي من

العمليات التشغيلية وذلك من خلال النموذج التالي:

$$TACC_{i,t} = ONI_{i,t} - OCF_{i,t}$$

حيث أن:

$TACC_{i,t}$ : تمثل المستحقات الكلية للشركة (i) للفترة (t).

$ONI_{i,t}$ : تمثل صافي الربح التشغيلي للشركة (i) للفترة (t).

$OCF_{i,t}$ : تمثل التدفق النقدي من العمليات التشغيلية للشركة (i) للفترة (t).

2. نموذج الانحدار الذي يقدر معامل النموذج الذي سيتم من خلاله احتساب المستحقات غير الاختيارية (NDACC<sub>i,t</sub>) من خلال معادلة الانحدار التالية والتي تتم لمجموعة شركات العينة في كل سنة على حدة.

$$\frac{TA_{i,t}}{A_{(i,t-1)}} = \alpha_1 \left( \frac{1}{A_{(i,t-1)}} \right) + \alpha_2 \left[ \frac{\Delta REV_{i,t} - \Delta REC_{i,t}}{A_{(i,t-1)}} \right] + \alpha_3 \left( \frac{PPE_{i,t}}{A_{(i,t-1)}} \right) + e_{i,t}$$

حيث:

TA<sub>i,t</sub>: المستحقات الكلية للشركة (i) للفترة (t).

A<sub>(i,t-1)</sub>: اجمالي الأصول للشركة (i) للفترة (t).

ΔREV<sub>i,t</sub>: التغيير في إيرادات الشركة (i) للفترة (t).

ΔREC<sub>i,t</sub>: التغيير في الذمم المدينة للشركة (i) للفترة (t).

PPE<sub>i,t</sub>: (Property, plant and Equipment) قيمة العقارات والممتلكات والآلات للشركة (i) للفترة (t).

E<sub>i,t</sub>: الخطأ العشوائي (البواقي)، وتمثل الجزء من إجمالي المستحقات الذي لم يتم تفسيره من خلال متغيرات نموذج الانحدار، ويستخدم كمؤشر على المستحقات الاختيارية. تقدير معالم النموذج (α<sub>1</sub>، α<sub>2</sub>، α<sub>3</sub>) التي يتم من خلالها احتساب قيم المستحقات غير الاختيارية.

3. تحديد المستحقات غير الاختيارية العادية (NDACC<sub>i,t</sub>) من خلال معادلة الانحدار التالية والتي تتم لمجموعة شركات العينة في كل سنة على حدة.

$$NDACC_{i,t} = \alpha_1 \left( \frac{1}{A_{(i,t-1)}} \right) + \alpha_2 \left[ \frac{\Delta REV_{i,t} - \Delta REC_{i,t}}{A_{(i,t-1)}} \right] + \alpha_3 \left( \frac{PPE_{i,t}}{A_{(i,t-1)}} \right) + e_{i,t-1}$$

4. يتم احتساب المستحقات الاختيارية (DACC<sub>i,t</sub>) لكل شركة بالفرق بين المستحقات الكلية والمستحقات غير الاختيارية.

$$DACC_{i,t} = TACC_{i,t} - NDACC_{i,t} \dots (4)$$

5. حساب متوسط المستحقات الاختيارية لكل شركة من شركات العينة خلال سنوات الدراسة وذلك لغرض تصنيفها إلى شركات ممارسة وغير ممارسة لإدارة الأرباح.

2- استمرارية الأرباح

والتي تقاس باستخدام نموذج الانحدار الأوتوماتيكي من الدرجة الأولى وفقاً لمنهجية (Francis et al., 2004)، والذي طور لتحديد مدى استمرارية الأرباح في

المستقبل، ويشير تزايد درجة الارتباط إلى الأرباح المتكررة، وبالتالي تزايد جودة الأرباح، نظراً إلى أنه في حالة تزايد الارتباط فإن الأرباح الحالية تمثل مؤشراً هاماً لقياس الأداء المستقبلي. وقد أشارت دراسة (Altamuro & Beatty, 2006) إلى أنه يعد من أكثر النماذج استخداماً وشيوعاً في تفسير جودة الأرباح. وتم قياسه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$EARN_{i,t} = \beta_{0,i} + \beta_{1,i} EARN_{i,t-1} + e_{i,t}$$

حيث أن:

$EARN_{i,t}$ : صافي الأرباح قبل البنود غير العادية للشركة (i) في السنة (t) مقسوماً على المتوسط المرجح لعدد الأسهم القائمة في السنة (t).

وينتج عن قسمة مكونات النموذج على المتوسط المرجح لعدد الأسهم المعادلة الآتية:

$$EPS_{i,t} = \beta_{0,i} + \beta_{1,i} EPS_{i,t-1} + e_{i,t}$$

حيث أن:

$EPS_{i,t}$ : ربح السهم للشركة (i) في السنة (t).

وقد تم حساب استمرارية الأرباح عن طريق تقدير المعامل  $\beta_1$  من النموذج، إذ يشير اقتراب قيمة المعامل من (1) إلى الأرباح عالية الاستمرار، في حين يشير اقتراب القيمة من (0) على الأرباح المؤقتة غير المستمرة.

ثانياً: المتغير المستقل (تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء")

وقد تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على استمارة احتوت على بنود تمثل مجالات تطبيق المعيار، حيث تم أخذ هذه البنود من متن المعيار، كما تم تحديد البنود المطبقة وغير المطبقة من خلال تعبئة هذه البنود من قبل المدير المالي في كل شركة، حيث أن الاختيارات الواردة مقابل كل بند كانت (تلتزم) والتي تم ترميزها بالرقم (1)، و(لا تلتزم) والتي تم ترميزها بالرقم (0)، وذلك بهدف بناء مؤشر عام للالتزام في تطبيق المعيار، بشكل عام، ومؤشر يتعلق بكل مجال من مجالات المعيار، حيث تضمنت مجالات المعيار كل من الآتي:

1- الاعتراف: وتم تحديد (6) بنود تقيس مدى الالتزام بتطبيق هذا المجال في

الشركة.

- 2- القياس: وتم تحديد (7) بنود تقيس مدى الالتزام بتطبيق هذا المجال في الشركة.
- 3- العرض: وتم تحديد (6) بنود تقيس مدى الالتزام بتطبيق هذا المجال في الشركة.
- 4- الافصاح: وتم تحديد (7) بنود تقيس مدى الالتزام بتطبيق هذا المجال في الشركة.
- 5- تكاليف العقد: وتم تحديد (7) بنود تقيس مدى الالتزام بتطبيق هذا المجال في الشركة.

وبعد ذلك تم انشاء مؤشر للتطبيق يحدد نسبة الالتزام بتطبيق بنود المعيار كما يلي:

$$\text{مؤشر التطبيق} = \text{عدد البنود المطبقة} / \text{عدد البنود الكلي}$$

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية

المشتقة من اسئلة الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار

الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء في جودة الأرباح متمثلة

بأبعادها (ادارة الأرباح واستمرارية الأرباح) وينتج عن الفرضية الاساسية

الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار

الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء في إدارة الأرباح للشركات

المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق معيار

الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء في استمرارية الأرباح

للشركات طرق جمع البيانات





## النتائج والتوصيات :

### أولاً: النتائج

بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تتباينت الشركات، بشكل عام، في ممارسة إدارة الأرباح، كما تبين أن نسبة المتوسط العام للمستحقات الاختيارية إلى إجمالي الأصول كانت منخفضة نسبياً (0.065)، وهذا يظهر أن ممارسة إدارة الأرباح ليست ممارسة شائعة في الشركات الأردنية المساهمة. ومن جهة أخرى، فقد تبين وجود تقارب نسبي بين الشركات الصناعية والخدمية في مؤشر إدارة الأرباح.

2- أظهرت قيم مقياس استمرارية الأرباح وجود تذبذب كبير في أرباح الشركات من سنة إلى أخرى، كما أظهرت القيم عدم وجود نمط محدد يمكن الحكم عليه لاتجاه الأرباح من حيث استمراريته في الارتفاع، وقد أظهر المؤشر العام (-0.207) انخفاض قدرة الشركات على الحفاظ على أرباح عالية. وهذه النتيجة قد ظهرت لدى الشركات الصناعية والخدمية.

3- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن هنالك تقارب كبير بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية في متوسط نسب تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء"، حيث بلغ متوسط التطبيق في الشركات الصناعية (74.53%) وفي الشركات الخدمية (74.92%).

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" على إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في بورصة عمان، حيث تبين وجود الأثر المعنوي السلبي، والذي يشير إلى أن تطبيق المعيار، والالتزام بمتطلباته يحد من ممارسة إدارة الأرباح. وهذا قد يعود إلى أن زيادة التزام الشركات بمتطلبات الاعتراف والعرض والافصاح تحد من قدرة الإدارة على التلاعب في الإيرادات، وهذا مؤشر على زيادة جودة الأرباح.

5- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء" على

استمرارية الأرباح في الشركات المدرجة في بورصة عمان، حيث تبين وجود الأثر المعنوي السلبي، والذي يشير إلى أن تطبيق المعيار، والالتزام بمتطلباته ينعكس عكسياً على استمرارية الأرباح، وهذا يدل على انخفاض في جودة الأرباح، ومن الناحية النظرية المحاسبية لا يمكن تفسير هذه النتيجة، أما من الناحية العملية فيمكن ربط النتيجة العكسية بضعف الالتزام بالعديد من متطلبات المعيار.

#### التوصيات :

بعد استعراض نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، تم صياغة

#### التوصيات التالية :

- 1- ضرورة أن تقوم الإدارات العليا في الشركات الصناعية والخدمية بتبني الآليات المناسبة للحد من دوافع الإدارة نحو التلاعب بالبيانات المالية، وأن تشرف على تطبيق هذه الآليات.
- 2- ضرورة تقييم التزام الإدارة بالشفافية والموضوعية عند اعداد القوائم المالية من قبل مجالس الإدارة، وضرورة الاستعانة بذوي الخبرة والمحللين الماليين لتقييم جودة الأرباح السنوية.
- 3- التوسع بالإفصاح المالي الذي يربط بين حجم الأرباح السنوية ونتائج الأعمال السنوية مع الإيرادات التي تم تسجيلها في القوائم المالية حسب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء".
- 4- إعادة الدراسة الحالية، وبعد فترة سنوية كافية، لدراسة مستوى تطبيق معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 15 "الإيراد من العقود مع العملاء"، في الشركات الصناعية والخدمية. وتضمنين متغيرات أخرى، كالحاكمية المؤسسية وجودة التدقيق الخارجي.

## المراجع

- أبو علي، سوزي، الدبعي، مامون وابو نصار، محمد (2011: أ). اثر جودة الأرباح المحاسبية على تكلفة الاقتراض طبقا لمعايير الإبلاغ المالي الدولية. مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 7 (1)، 67 - 94. الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- ابو نصار، محمد وحميدات، جمعه (2017). معايير لحاسبة والابلاغ المالي الدولية (ط3). دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- خليل ، علي محمود مصطفى ، و ابراهيم ، منى مغربي محمد (2017) . قياس أثر تطبيق معيار الابلاغ المالي رقم (15) الايراد من العقود مع العملاء على استدامة الأرباح المحاسبية - دليل من البيئة المصرية.مجلة المحاسبة والمراجعة ، 1 - 60 ، جامعة بني السويف ، اتحاد الجامعات العربية ، بني السويف ، مصر .
- Azzoz, Abdelrazeg Abedelmonsif & Khamees, Basheer Ahmad (2016). The Impact of Corporate Governance Characteristics on Earnings Quality and Earnings Management Form Jordan. **Jordan Journal Administration**, 12 (1), 187 - 206.
- 1 - 11.
- Mattei, Giorgia & Paoloni, Niccolo. (2019). Understanding the Potential Impact of IFRS 15 on the Telecommunication Listed Companies By the Disclosures Study. **International Journal of Business and Management**, 14 (1), University Of Roma, Roma, Italy.
- Francis, J., La Fond, R., Olsson, P. & Schipper, K. (2004). Costs of Equity and Earnings Attributes. **The Accounting Review**, 79, 967 - 1010.



## مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن وأساليبها

الباحثة

مشاعل بنت حسن الوادعي

جامعة الملك خالد - كلية العلوم والآداب بظهران الجنوب

### ملخص

حددت هذه الدراسة أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وأهداف البحث، ومشكلته، وتساؤلاته، ومنهج البحث وخطته. كما بين التمهيد المقصود بمجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن، وشروط العمل في الإسلام، إضافة إلى ذكره أخلاقيات المهنة في الإسلام. واشتملت الدراسة على تناول مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن، والبحث في أساليب الدعوة إلى الله من خلال المهن. وقد انتهى البحث بالخاتمة التي عرضت أهم النتائج والتوصيات، ومن أهم هذه النتائج بيان أن المراد بالدعوة إلى الله من خلال المهن هو القيام بضم عملية نشر الدعوة مع عدم التقصير في أداء المهنة وذلك بتنظيم الوقت بينهما. أما توصيات هذا البحث فأهمها ضرورة القيام بالدعوة إلى الله من خلال المهن؛ إذ إن أغلب الناس لديهم مهن يمتنونها، وأيضاً لديهم مستفيدون من هذه المهن قد يؤثرون فيهم. إضافة إلى ضرورة التأهيل العلمي والمهني لأصحاب المهن، والحرص على تحقيق أهداف الدعوة. وضرورة الالتزام بشروط المهنة وأخلاقياتها في الإسلام أثناء الدعوة إلى الله من خلال المهنة.

الكلمات المفتاحية : مجالات الدعوة ، المهن

## Abstract

This study determined the importance of the topic, the reasons for choosing it, the research objectives, its problem, its questions, the research method and its plan. The preamble also showed what is meant by the fields of calling to God through professions, and the conditions of work in Islam, in addition to mentioning the ethics of the profession in Islam.

The study included addressing the areas of calling to God through professions, and researching the methods of calling to God through professions. The research ended with a conclusion that presented the most important results and recommendations, and one of the most important of these results is a statement that what is meant by calling to God through professions is to include the process of spreading the call with no negligence in performing the profession by organizing the time between them. As for the recommendations of this research, the most important of them is the need to carry out the call to God through professions; As most people have occupations that they pursue, and they also have beneficiaries of those occupations who may influence them. In addition to the necessity of scientific and professional qualification for professionals, and keenness to achieve the objectives of the call. And the necessity of adhering to the conditions and ethics of the profession in Islam while calling to God through the profession.

**Keywords: advocacy fields, professions**

## المقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعد المهن من الوسائل المعينة على تحقيق استخلاف الله تعالى للناس في الأرض، وهي من أساسيات الحياة التي اهتمت بها الأمم والشعوب عبر التاريخ، وأخذت أهميتها في التزايد كلما ارتقى الإنسان في سلم الحضارة، وقد جعل الله تعالى العمل بالمهن سنة أنبيائه ورسله على الرغم من انشغالهم بالدعوة إلى الله تعالى، وتبليغ رسالته. ومن هنا كان اختياري لموضوعي: مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن وأساليبها؛ لرسم خارطة واضحة المعالم ليسير على نهجها أصحاب المهن في الاستفادة من مهنهم في الدعوة إلى الله تعالى وكيفية إعدادهم لهذه الدعوة، وتلمس الطرق الصحيحة لدفع الدعوة نحو الأمام.

وتكمن أسباب اختيار الباحثة هذا الموضوع في أهمية المهن ودورها في نشر الدعوة الصحيحة؛ فهي السبيل لتعريف الناس بربهم وبيدئهم، والحاجة إلى استثمار المهن وتوجيه الأنظار إلى كيفية الدعوة إلى الله على بصيرة من خلال المهن. إضافة إلى توضيح فساد الاعتقاد بأن الدعوة إلى الله مسؤولية الدعاة فقط. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مجالات الدعوة إلى الله تعالى من خلال المهن، وعرض أساليب الدعوة إلى الله تعالى من خلال المهن.

وتتمثل مشكلة البحث في غياب الممارسات السليمة للدعوة في مجالات المهن وعدم استثمارها، أو استثمارها بطريقة غير صحيحة، فكان هذا البحث للضرورة حيث الحاجة إلى استثمار المهن في الدعوة إلى الله وبالطرق الصحيحة.

أما عن حدود الدراسة فتعد المهن التالية: (التعليم والطب والتجارة والعسكرية) أكثر المهن انتشاراً في المجتمعات، وتمتاز بكثرة المسفيدين منها؛ إذ إن أغلب أفراد المجتمع بحاجة ماسة للاستفادة من هذه المهن

وتطمح الدراسة إلى الإجابة عن سؤاليين، الأول: ما مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن؟ والثاني: ما أساليب الدعوة إلى الله من خلال المهن؟

ومن خلال اطلاع الباحثة على الرسائل الأكاديمية المسجلة والمناقشة في الأقسام الدعوية بالمملكة العربية السعودية وخارجها، لم تعثر الباحثة على رسائل أكاديمية بحثت بعنوان: (مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن وأساليبها " ضمن إطار دعوي. وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعمدت إلى تحديد مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن ومعرفة الأساليب الدعوية المستخدمة فيها. وقد اشتمل هذا البحث على مقدمة وتمهيد وبابين وخاتمة، فقسمت الباحثة هذه الدراسة إلى بابين؛ تناول الباب الأول فيها مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن، كما تضمن هذا الباب أربعة فصول؛ تحدث الفصل الأول فيه عن الدعوة إلى الله من خلال مهنة التعليم، وتناول الفصل الثاني الدعوة إلى الله من خلال مهنة الطب، وعرض الفصل الثالث الدعوة إلى الله من خلال مهنة التجارة، وختم هذا الباب بالفصل الرابع الذي عني بالدعوة إلى الله من خلال المهن العسكرية. أما الباب الثاني فقد تحدث عن أساليب الدعوة إلى الله من خلال المهن؛ فقد أفردت الباحثة الفصل الأول من هذا الباب لأسلوب الحكمة والموعظة الحسنة، والفصل الثاني لأسلوب القدوة والمجادلة والتي هي أحسن، أما الفصل الثالث فتحدثت عن أسلوب القصة وضرب الأمثال، وختم هذا الباب بالفصل الرابع الذي تناول أسلوب الترغيب والترهيب والتدرج، وانتهى البحث بالخاتمة التي عرضت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وتوصياتها.

### تمهيد

يقصد بمجالات الدعوة من خلال المهن الميادين والطرق التي يمكن لصاحب المهنة الدعوة إلى الله من خلالها. وتعد المهن من أهم ما يمكن للمسلم أن يخدم الدعوة إلى الله من خلالها؛ لما في هذه المهن من مخالطة الناس التي تؤثر على الإنسان وتكسبه السلوكيات من الأقران والأصحاب، فتطبع الإنسان بطباع من يخالط أمر فطري، وحرى بالمسلم أن ينصح ويرشد ويدعو من حوله لما فيه خير في الدنيا والآخرة. فاستثمار الدعوة إلى الله تعالى من خلال المهنة هو الاستفادة من المهنة في خدمة الدعوة إلى الله بإخلاص النية لله بشرط العلم الصحيح المتيقن منه ولو يسيراً، مع



التركيز على بعض الأمور التي يحتاجها المدعو، أو تصحيح أخطائه، أو التوعية الملحة لما ينفع الإنسان في دينه وآخرفته.

وحتى يتحقق هدف الدعوة إلى الله من خلال المهن لا بد من أن يكون العمل مباحاً حلالاً لا يعارض نصوص الشريعة الإسلامية، كما يجب أن يكون نافعاً سواء أكانت نفعيته خاصة تعود على العامل وحده أو متعدية تعود على أمته ومجتمعه، إضافة إلى عدم انطوائه على محذور شرعي.

وللمهنة في الإسلام أخلاقيات عدة منها: الإخلاص واستحضار النية الطيبة، والأمانة، والرقابة الذاتية، إضافة إلى حسن المعاملة كبشاشة اللقاء والترحيب الحار والاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم دون إحراجهم أو إهانتهم.

### مجالات الدعوة إلى الله من خلال المهن

#### أولاً: الدعوة إلى الله من خلال مهنة التعليم

إن مهنة التعليم لا تساويها مهنة في الفضل والرفعة، ووظيفة المعلم من أشرف الوظائف وأعلاها، وكلما كانت المادة العلمية أشرف وأنفع، ارتفع صاحبها شرفاً ورفعةً. كما أن أشرف العلوم على الإطلاق العلوم الشرعية، ثم العلوم الأخرى كل بحسبه. والمعلم إذا أخلص عمله لله، ونوى بتعليمه نفع الناس وتعليمهم الخير كان له أجر عظيم عند الله.

ومهمة المعلم لا تقتصر على طرح المادة العلمية على طلابه فقط، بل هي مهمة عسيرة وشاقة - وهي يسيرة على من يسرها الله عليه - فهي تتطلب من المعلم صبراً، وأمانة، ونصحاً، ورعاية لمن تحته<sup>(1)</sup>.

وتزداد أهمية العلم إذا قُرن بالدعوة إلى الله تعالى؛ إذ إن الدعوة إلى الله تعالى لها أهداف عامة شاملة تتناسق مع كمال هذا الدين وشموليته، وتساهم أركان الدعوة مجتمعة في تحقيقها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في تحقيق العبودية لله تعالى، وفي نشر العلم الشرعي، وتحقيق العدل والأمن للناس، وإقامة الحجج الشرعية على العباد،

(1) الأساليب النبوية في التعليم، الشهود، علي بن نايف، الطبعة الأولى، 1430هـ - 2009م، ص: 9.

فعلى كل داعية، وكل برنامج، وكل طريقة تقع داخل إطار العملية الدعوية، السعي إلى تحقيقها"<sup>(1)</sup>.

وتكمن أهمية الدعوة إلى الله في مجال العلم في أن هدف التعليم هو غرس العلوم الشرعية في نفوس الأبناء، "وتنشئة جيل الإسلام، وشباب الدعوة على خلق النصح والمناصحة، بالحكمة والموعظة الحسنة حتى يكونوا جنوداً مخلصين للدعوة..."<sup>(2)</sup>.

كما أن ربط الدعوة إلى الله بعملية التعلم يقوي إيمان الطلبة بربهم، وينشئ جيلاً قوي المعتقد، وثيق الصلة بالله. إضافة إلى أن عملية التعليم قائمة على التواصل السمعي والبصري بين العالم والمتعلم. فعملية التعليم "تذكر الغافل، وتنبه الناسي، وتعين الداعي، وتفضح الدعي، وتحذر من كيد الفجار"<sup>(3)</sup>.

وينبغي مراعاة الجانب الشخصي والنفسي والعلمي عند اختيار المعلمين؛ فلا بد من أن يكون المعلم ذا شخصية قوية ويتمتع بحسن المظهر والنطق السليم، وأن يكون مقبلاً على مهنة التعليم بدافع وحب شخصي، إضافة لأن يكون عارفاً بأساسيات مهنته وأصولها وأساليبها حتى يتمكن من أدائها والقيام بواجباتها على أكمل وجه.

إن الدعوة إلى الله تعالى في مجال التعليم غير قاصرة على المعلم فقط؛ فوظيفة التعليم فيها المعلم والطالب والمدير والموجه وغيرهم من أصحاب الكوادر داخل السلك التعليمي، وعلى كل واحد منهم أداء دوره الدعوي بما يناسب المقال والمقام.

فالمعلم يستطيع من خلال هذا المجال أن يقوم بأدوار عظيمة في الدعوة إلى الله تعالى، وذلك من خلال الدعوة الذاتية المتمثلة بالدعوة بالقدوة الحسنة والدعوة من خلال العرض الجيد للمادة العلمية المطروحة، والدعوة العملية المتمثلة في احترام الطالب، وتشجيعه على الخير والثناء عليه، ومساعدته، ومشاركته أفراحه وأتراحه، ومحاولة الوصول لجوهر قلبه، والرفق به.

(1) أهداف الدعوة في ضوء الكتاب والسنة، الدويش، سليمان عبد العزيز، رسالة دكتوراه - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1424هـ، ص: 683.

(2) مرجع سابق، دليل الداعية، ص: 186

(3) التنصير، تعريفه أهدافه وسائله حشرات المنصرين، عبد الرحمن بن عبد الله صالح، دار الكتاب والسنة، الطبعة الأولى، 1420 هـ - 1999م، ص: 9.

ويستطيع الطالب القيام بدور الدعوة إلى الله من خلال نشر العلم الذي تعلمه وتطبيقه في محيطه، والتأداب بحسن الاستماع، واحترام المعلم، والسؤال عند الحاجة، إضافة لأن يكون القدوة الحسنة لأقرانه في المحيط الدراسي.

### ثانياً: الدعوة إلى الله من خلال مهنة الطب

إن الطبيب المسلم إنسانٌ قد نال حظاً من الثقافة والتعليم، وله مكانة اجتماعية مرموقة، ويعرف عن قرب مشاكل المجتمع من حوله، مما يهيئه لأن يقوم بدور مهم في إصلاح مجتمعه من خلال دعوته<sup>(1)</sup>.

والطبيب المسلم مطالب بأن يسهم في حمل راية الدعوة إلى الله وتصحيح العقيدة؛ لأنها أمانة يجب على كل مسلم أن يؤديها، لكن يجب أن يكون هدفه الأول هو نشر الإسلام؛ فهو وسيلة لخدمة هذا الهدف، ثم لكسب عيشه في حياته الدنيا ثانياً.

فالطبيب المسلم هو في الحقيقة داعية إلى الله تعالى بالدرجة الأولى، والمجال الذي يعمل فيه الطبيب المسلم يؤهله للقيام بدور كبير في الدعوة إلى الله، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وفي تصحيح كثير من عقائد الناس الفاسدة.

وعلى الطبيب الداعية أن يخلص العمل لله تعالى، وأن يكون ملماً بالأحكام الشرعية المتعلقة بعمله، وأن يحافظ على صلته الوثيقة بربه، كما يجب عليه أن يستشعر رقابة الله تعالى، وأن يلتزم الدقة والأناة في التشخيص والعلاج، إضافة إلى تجنب وصفه للمحرمات، والتحلي بالصبر، والتواضع في صلته مع الناس، فضلاً عن استشعاره الرحمة في مهنته، والتزامه جانب الحياء، وحفظه أسرار المرضى. واحد منهم أداء دوره الدعوي بما يناسب المقال والمقام.

إن الدعوة إلى الله والقيام بها ليست مقصورة على أحد من الناس، أو صنف من البشر، في أي مجال من مجالات الحياة، بل إن الداعية الذي وهب نفسه للدعوة إلى الله، عليه أن يدعو الناس جميعاً إلى الله مسلمهم وكافرهم، عالمهم وجاهلهم، حاكمهم ومحكومهم، مريضهم وصحيحهم، كما أنها - أي الدعوة - ليست مقصورة على الصحيح المعاف دون غيره، فرب دعوة من مريض مقعد أبلغ وأكثر تأثيراً في النفوس ممن هو صحيح معاف.

(1) الدعوة إلى الله في المستشفيات، د. خالد بن راشد بن مساعد العبدان، رسالة علمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص: 38.

### ثالثاً: الدعوة إلى الله من خلال مهنة التجارة

كان وجود الأسواق ومعاملات البيع والشراء صفة ملازمة للمجتمع الإنساني منذ أن كسر أفرادها طوق العزلة والاكتفاء الذاتي القائمين على صغر الجماعات ومحدودية الحاجات الإنسانية وبساطتها، المتشكلة في إطار بدائية الحياة الإنسانية، بيد أنه ومع نمو حجم الجماعات والكتل البشرية فإنها بدأت تشهد تنوع الحاجات المرتبطة بشؤون الحياة اليومية، وتعقدتها، وازديادها.

وقد جاءت الشريعة الإسلامية داعية المسلمين إلى السعي والعمل في الأرض ابتغاء فضل الله، فهي ترغب في الأعمال التجارية التي تتوافق مع الشرع الحكيم، وترهب في الأعمال التجارية التي تخالف الشرع الإسلامي. وعلى التاجر الداعية أن يكون عارفاً بالأحكام الشرعية المتعلقة بالبيوعات، وأن يكون هناك اتساق بين عمله التجاري والفرائض الدينية، وينبغي عليه أن يضي بالعقود والعهود، كما يجب عليه أن يتعامل بالطيبات ويجتنب المحرمات، وأن يبتعد عن الاحتكار، وألا يطفف في المكييل والموازين.

لقد دخل الناس في دين الله أفواجاً في معظم بلاد العالم القديم طوعاً وحتى دون أن يصلها فاتح مسلم أو سيف على الإطلاق، فدل شرق آسيا وجنوبها وغرب إفريقيا وجنوبها، وفي أمريكا الشمالية والجنوبية، وأستراليا وأوروبا الشرقية والغربية، لم يصلها فاتح مسلم، بل وصلها خلق الإسلام وشريعته وسماحته وعظمته، متمثلة في معاملة المسلمين الذين وصلوا بتجارتهم إلى هذه البلاد منذ مئات السنين<sup>(1)</sup>.

فالتاجر المسلم كان داعية لدينه يجمع بين دعوته وتجارته بالكلمة والسلوك، وحسن الصلة بمن يتعامل معهم، فيثقون به ثقة تنفي عنه أي اتهام له بدوافع استغلالية أو شريرة، مع أن المعهود هو أن يحاط الأجنبي بالشك والريبة، لكن التاجر المسلم حتى وإن كان غريباً فإن سلوكه وخبرته بالناس وخلق الإسلام، يزيل عنه وحشة الغربة تلك، ويصير له القبول الحسن بين الناس.

### رابعاً: الدعوة إلى الله من خلال المهن العسكرية

فالتاجر المسلم كان داعية لدينه يجمع بين دعوته وتجارته بالكلمة والسلوك، وحسن الصلة بمن يتعامل معهم، فيثقون به ثقة تنفي عنه أي اتهام له بدوافع استغلالية أو

(1) الإسلام دين السلام، د. محمد هبيلة السعيد، دار الجوهرة للنشر والتوزيع - القاهرة، 2014م، ص: 220.

شريرة، مع أن المعهود هو أن يحاط الأجنبي بالشك والريبة، لكن التاجر المسلم حتى وإن كان غريباً فإن سلوكه وخبرته بالناس وخلقته الإسلامي، يزيل عنه وحشة الغربية تلك، ويصير له القبول الحسن بين الناس.

إن المجال العسكري ميدان عظيم من ميادين الدعوة إلى الله، لما فيه من الفتن والحروب والمشاكل التي تثار بشكل مستمر في هذا الميدان، وهذا المجال يهدف إلى دفع العدوان وإنقاذ المستضعفين، وحماية الثغور الإسلامية، ونشر الإسلام والتبليغ، جعل الحاكمية في الأرض لله وحده.

وعلى الداعية العسكري أن يعد السلاح ويهيئ العتاد الحربي ويتدرب على فنون الحرب والقتال، وأن يربي الأجيال على امتلاك القوة الرادعة لأعداء الله، إضافة إلى تنميته روح الجندية والانضباط والطاعة والنظام، وتربيته لأفراد الجيوش وقائديها على حمل هم الإسلام ونشره.

ولا بد للداعية العسكري من أن يتصف بالإخلاص، والصبر، والدعاء بالنصر على الأعداء، والشجاعة، والثبات، والفضة والذكاء، وكتمان السر، كما يجب عليه ترك النزاع والخلاف ودخول المعركة صفاً واحداً.

ليس الجهاد والفتوحات من وجهة النظر الإسلامية للغلبة أو السيطرة أو الاستعمار، إنما كانت وسيلة من وسائل الدعوة إلى الله يلجأ إليها المسلمون مضطرين، عندما يقف الأعداء دون تبليغ رسالة الله تبارك وتعالى إلى الناس كافة، وعند ذلك يضطر المسلمون إلى إزاحة كابوس هؤلاء المعاندين عن الشعوب المغلوبة، وابعادهم عن طريق الدعوة حتى تصل حرة طليقة إلى الجميع، فيؤمن من يؤمن، ويبقى على دينه من يشاء، له ما للمسلم من حقوق وعليه ما على المسلم من واجبات<sup>(1)</sup>.

فالدعوة الإسلامية دعوة عامة شاملة، عالمية لا تعترف بحدود أو جنس أو وطن، وعلى المسلمين أن يعملوا على تبليغ هذه الدعوة وأن يزيلوا العوائق التي تعترضها، عن طريق الكفاح العسكري، ليتمكن الدعاة من تبليغ الدعوة الإسلامية دون عوائق، فتبليغ الدعوة ونشرها هو الهدف والمحرك للفتوحات الإسلامية.

(1) الدعاة والدعوة الإسلامية المعاصرة، محمد الحمصي، مؤسسة الايمان، بيروت 1411هـ، ص: 59.

## أساليب الدعوة إلى الله من خلال المهن

ويقصد بأساليب الدعوة الكيفيات التي يتم بها أداء الدعوة وتبليغها من الأمور المعنوية الفنية، أنواع المسالك التأثيرية، وهي في الغالب غير حسية<sup>(1)</sup>. كان الأمر بالدعوة إلى التوحيد لكل نبي، وبما يحتاج إليه المدعوون في العقيدة والفقه والأخلاق، وبالطرق النافعة، والأساليب المفيدة المقنعة التي تجعل للدعوة قبولاً في قلوب الناس وعقولهم.

وقال ابن القيم رحمه الله: "جعل الله سبحانه مراتب الدعوة بحسب مراتب الخلق، فالمستجيب القابل الذكي الذي لا يعاند الحق ولا ياباه، يدعى بطريق الحكمة. والقابل الذي عنده نوع غفلة وتأخر يدعى بالموعظة الحسنة، وهي الأمر والنهي المقرون بالترغيب والترهيب، والمعاند الجاحد يجادل بالتي هي أحسن..."<sup>(2)</sup>. فالحكمة، والموعظة الحسنة، والمجادلة بالتي هي أحسن، تعد من أهم الأساليب الدعوية التي جاء القرآن الكريم بها، والتي لا يستغني عنها كل الدعاة إلى الله تعالى. وفي هذا الباب سنفصل القول في هذه الأساليب، بالإضافة إلى بعض الأساليب الأخرى.

### أولاً: أسلوب الحكمة والموعظة الحسنة

#### أولاً: الحكمة

"ومعنى الحكمة وضع الأشياء موضعها وتنزيل الأمور منازلها، وإتيان الأمور من أبوابها وطرقها، ودعوة كل أحد بما يليق به ويناسب حاله، وتعليمه ما يستطيع فهمه ويتحمله ذهنه، وتربيته بالتدرج بالأسهل فالأسهل والتوفيق بيد الله"<sup>(3)</sup>. فمن حكمة المعلم اختيار الوقت المناسب للدعوة، ومن حكمة الطبيب مراعاة طبائع النفوس وطبقات المدعوين، ومن حكمة التاجر انتهاز الفرص في الدعوة.

(1) منج ابن تيمية في الدعوة، د. عبدالله رشيد الجوشان، رسالة علمية مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية أصول الدين، دار إشبيلية - الرياض، الطبعة الأولى، 1417هـ - 1996م، ص: 543.

(2) تفسير القرآن الكريم، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن قيم الجوزية، تحقيق: مكتب الدراسات والبحوث العربية والإسلامية، بإشراف: الشيخ إبراهيم رمضان، دار الهلال - بيروت، الطبعة الأولى، 1410هـ، ص: 359.

(3) الثقافة الإسلامية، للسعدي، مركز صالح بن صالح الثقبالي بعينزة، 1411هـ، ص: 506.

والحكمة في الدعوة إلى الله لا تعني اللين واللفظ والسماحة والتنازل حتى تتحول هذه الألفاظ إلى معاني الذل والهوان، والضعف والجبين، فإن الحكمة لئن في وقت اللين، وشدة في وقت الشدة أما أن تكون ليناً في مواضع الشدة، فهذا ليس بحكمة، وإنما هو صلف وحماقة واعتداء وتجاوز<sup>(1)</sup>.

وتدخل الحكمة في الدعوة إلى الله تعالى في جميع أركان الدعوة ولها صور كثيرة يستطيع أصحاب المهن الدعوة من خلالها؛ ففي موضوع الدعوة تتمثل الحكمة في اختيار الموضوع المناسب لحال المدعويين، وكذلك التدرج في طرح الموضوع حسب الأولوية، وأوضح مثال على ذلك تأخير فرض الأحكام الفرعية بصورتها التفصيلية إلى العهد المدني، وإنما كان في العهد المكي التركيز على العقيدة. ويمكن توظيف الموضوع الدعوي بحسب الحال والأولوية، ففي مجال العسكرية من الممكن أن تدور مواضيع الدعوة عن الجهاد والاحتساب، والدفاع، وكيفية تقسيم الغنائم، وفي مجال الطب تدور حول الصبر على الابتلاء والمحن والنوازل وتعليم الرقية الشرعية، وفي مجال التعليم يستطيع المعلم أن ينوع في المواضيع كيفما شاء بحسب الفئة العمرية واحتياجاتها.

والحكمة لدى الداعية تتمثل في إعداد نفسه من الجوانب العلمية، والعملية، بمعنى التسلح بالصبر في نفسه أولاً ومن ثم مع الآخرين، فقد يواجه حالات كثيرة وردة فعل متنوعة لما يطرحه، فيصيب بقدر ما يشاء من الحق.

في حين أن الحكمة لدى المدعو تظهر في بدء الدعوة بالأقربين ومن لهم حق، واستخدام الطريقة المناسبة في الدعوة لكل صنف من أصناف المدعويين بما يناسبه، وكذلك مراعاة أعمار المدعويين وأجناسهم ومعرفتهم السابقة، وغير ذلك.

أما الحكمة في جانب المنهج والوسائل والأساليب فتتجلى في اتباع المنهج الصحيح ولا سيما مع تغير الأحوال، وقلة الأتباع، وكذلك اتخاذ الأسلوب المناسب، والوسيلة المناسبة لكل موقف، فقد استخدم النبي - صلى الله عليه وسلم - أسلوب الدعوة السرية في بداية الدعوة، ثم لما قويت شوكة المسلمين وكثر أتباعه جهر بها<sup>(2)</sup>.

(1) الحكمة في الدعوة إلى الله تعالى، د. سعيد بن علي بن وهف القحطاني، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1423هـ، (33/2).

(2) المدخل إلى علم الدعوة، محمد أبو الفتح البيانوني، مؤسسة الرسالة - بيروت - لبنان، الطبعة الثالثة، 1422هـ - 2001م،

## ثانياً: الموعظة الحسنة

تطلق على الحق الذي يلين القلوب، ويؤثر في النفوس ويكبح جماح النفوس المتمردة، ويزيد النفوس المهذبة إيماناً وهداية<sup>(1)</sup>.

فالموعظة الحسنة في مجال التعليم تتمثل في استخدام المعلم "وسائل الإقناع بالعلم والحجج المنطقية البرهانية، وأن يكون المراد من الموعظة الحسنة وسائل التأثير الخطابي بالترغيب والترهيب"<sup>(2)</sup>.

وتتمثل الموعظة الحسنة في مهنة الطب في مراعاة الطبيب المدعوي، ودعوتهم بأسلوب "الموعظة الحسنة وإيراد الدليل المقنع حول كل مسألة يثيرون الخلاف فيها"<sup>(3)</sup>. كما يتعامل التاجر مع المدعويين بالموعظة الحسنة، و"هي التي لا تخفى عليهم أنك تناصحهم وتقصد ما ينفعهم".

وعلى الجندي أن يتدرج "من الدعوة الهادئة إلى الموعظة الحسنة، ثم إلى المجادلة بالتي هي أحسن، ثم إلى التهديد والإنذار، ثم إلى المجاهدة بأخف وسائلها، ثم إلى المدافعة بالوسائل العنيفة، وأخيراً يجد نفسه ملجأً إلى أن يدهام الشر في عقر داره، لقتل جرثومته في معقلها، وإبادتها في بؤرة تكاثرها وتناميها"<sup>(4)</sup>.

وليس من الضروري أن يكون متفكراً في العلم متبحراً فيه، ولكن خلقه القويم وحسن معاملته للناس، ونظافته وحسن سمته، وتعاونه مع غيره تحبب الناس فيه وفي دينه، فلا يزالون في إعجاب به، حتى تهوى أفئدتهم إلى ما يؤمن من به ليكونوا مثله<sup>(5)</sup>.

(1) هداية الراشدين إلى طرق الوعظ والخطابة، الشيخ علي محفوظ، دار المعرفة - بيروت، ص ٧١.

(2) أجنحة المكر الثلاثة وخوافيها: التبشير - الاستشراق - الاستعمار، دراسة وتحليل وتوجيه، (ودراسة منهجية شاملة للغزو الفكري)، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الثامنة، 1420 هـ - 2000 م، ص: ٧٠٦٣ - سماحة الإسلام في الدعوة إلى الله والعلاقات الإنسانية منهاجا وسيرة، عبد العظيم إبراهيم محمد الطعني، مكتبة وهبة، الطبعة الأولى، 1414 هـ - 1993 م، ص: ٧٦.

(3) مفهوم الحكمة في الدعوة، د. صالح بن عبد الله بن حميد، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة: الأولى، 1422 هـ، ص: 11.

(4) الحضارة الإسلامية أسسها ووسائلها وصور من تطبيقات المسلمين لها ولحاجات من تأخيرها في سائر الأمم، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الأولى (المستكملة لعناصر خطة الكتاب)، 1418 هـ - 1998 م، ص: 136.

(5) الدعوة إلى الله على بصيرة، عبد النعم محمد حسنين، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر، ص: ١٧١.



وقد كان هذا من أقوى أسباب انتشار الإسلام في القرن الهجري الأول، فقد كان العرب الذين استقروا في البلاد المفتوحة قومًا على خلق وحسن سمت وإيمان عميق، فكانوا أسوة حسنة حبيت الناس فيهم وفي دينهم<sup>(1)</sup>.

وقد شكوا الناس في التقديم والحديث من دعاة يحسنون القول ويسينون الفعل، وتناقض الفعل مع القول هو أخطر ما يمس قضايا الإيمان ويصيبها في الصميم<sup>(2)</sup>.

أسلوب القدوة والمجادلة بالتي هي أحسن

أولاً: القدوة

ينبغي على كل إنسان أن يتخلق بالأخلاق الفاضلة، فهو قدوة بشكل عام، وأصحاب المهن بشكل خاص، فهم محط أنظار البشر، ومنال إعجابهم، كما أن المدعويين يلحظون أقوالهم وأفعالهم، لذا ينبغي عليهم أن يكونوا قدوة حسنة في كل ما يقولون ويفعلون.

كما أن أسلوب القدوة الحسنة يعد من الأساليب الدعوية التي تمتاز بالسهولة والسلاسة التي لا تتطلب من الداعية جهداً وعلماً، كما أن المدعويين يتأثرون بسرعة، فاقتداء المدعو بالداعية موافق للصواب؛ لأنه قائم على الملاحظة. فالتلميذ يرى الأستاذ قدوة له؛ فنجدته يحذو حذوه ويطبق ما يقوله. وكذلك الطبيب يكون قدوة بأخلاقه وتعامله مع مرضاه بلطف. كما أن التاجر يكون قدوة في تعامله المالي مع المسلمين.

ثانياً: المجادلة بالتي هي أحسن.

والمقصود بالمجادلة بالتي هي أحسن: الأدلة الكلامية التي يُوردها الداعي ليلزم الخصم ويضحه ويجعله يؤمن بالداعي، وهي بعيدة عن المجادلة التي ليست لإظهار الصواب، بل لإلزام الخصم؛ وذلك لأن حملة الدعوة يقصدون إظهار الصواب دائماً<sup>(3)</sup>.

ففي مهنة التعليم يجب على المعلم الداعية التعليم والتأديب، وأحياناً يحصل جدال بينه وبين طلابه، فهو يريد أن يقنعهم، وهم يجادلون لقلّة علمهم وخبرتهم، ولكن عليه ألا يغفل عن المجادلة بالتي هي أحسن. وفي المجال الطبي من واجب الأطباء الدعاة أينما وجدوا في مشارق الأرض ومغاربها أن يتنبهوا إلى هذا الغزو المركز على عقول المدعويين وقلوبهم ونفوسهم أفراداً وجماعات، ويفيدوا من خطط أعدائهم، ويحملوا أفكارهم

(1) الإسلام الفاتح، للدكتور حسين مؤنس، الطبعة الرابعة، 1401هـ، ص: 11.

(2) الدعوة إلى الله، توفيق الواعي، مكتبة الفلاح - الكويت 1406هـ، ص: 171.

(3) مرجع سابق، الدعوة إلى الله على بصيرة، ص: 107.

ومعارفهم الحقبة إلى العالم أجمع، وليس عليهم في إقناع الناس بالإسلام كبير عناء، يكفيهم أن يعرضوا تعاليمه عرضاً منطقياً ميسراً بألسنتهم وأقلامهم، وأن يلتزموا بمنهج الدعوة إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، والمجادلة بالتي هي أحسن، وأن يحملوا أنواره بأعمالهم وتطبيقاتهم، ويخلصوا لله في أقوالهم وأعمالهم، وما أسرع ما يقطفون ثمرات جهودهم وافرة بإذن الله تعالى، وتوفيقه ونصره المبين<sup>(1)</sup>. وكما يحسن التاجر اختيار بضاعته، ويحسن عرضها، ويحسن استثمار ماله، عليه أن يحسن اختيار كلامه في دعوته إلى الله تعالى، فتارة يدعو "باستخدام الرفق واللين، وتارة باستخدام الموعظة الحسنة، وتارة تكون باستخدام الجدال بالتي هي أحسن، وتارة تكون باستخدام القوة لمن كان له سلطة مشروعة بالضوابط التي دلّ عليها الكتاب والسنة"<sup>(2)</sup>.

وتفرض البيئة العسكرية على الجندي التعامل بالشدّة، ولكن عليه ألا يغفل عن المجادلة بالتي هي أحسن، فإذا كان المدعو عنده بعض الجفا والاعتراض دعاه بالموعظة الحسنة، بالآيات والأحاديث التي فيها الوعظ والترغيب، فإن كان عنده شبهة جادله بالتي هي أحسن، ولا يغلظ عليه، بل يصبر عليه ولا يعجل ولا يعنف، بل يجتهد في كشف الشبهة، وإيضاح الأدلة بالأسلوب الحسن، هكذا ينبغي للجندي الداعية أن يتحمل ويصبر ولا يشدد؛ لأن هذا أقرب إلى الانتفاع بالحق وقبوله وتأثر المدعو، وصبره على المجادلة والمناقشة<sup>(3)</sup>.

كما أن أسلوب القدوة الحسنة يعد من الأساليب الدعوية التي تمتاز بالسهولة والسلاسة التي لا تتطلب من الداعية جهداً وعلماً، كما أن المدعويين يتأثرون بسرعة، فاقتداء المدعو بالداعية موافق للصواب؛ لأنه قائم على الملاحظة.

فالمناظرة والمجادلة تحتاج من أصحاب المهن وغيرهم إلى علم كافٍ ومعرفة تامة بالحق الذي يدعون إليه، والباطل الذي يدحضونه، وكذلك ينبغي أن يكون ممن أُعطي قوة الحجّة التي تضحّم الخصوم، وتوضح الحق، فمن كان صاحب علم دون قوة حجّة فلا ينفع

(1) انظر: مرجع سابق، أجنحة المكر الثلاثة، ص: 27.

(2) مقومات الداعية الناجح في ضوء الكتاب والسنة - مفهوم، ونظر، وتطبيق، د. سعيد بن علي بن وهف القحطاني، مطبعة سفير الرياض، توزيع: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، ص: 344.

(3) الدعوة إلى الله وأخلاق الدعاة، عبد العزيز بن عبد الله بن باز، رئاسة إدارة البحوث العلمية والإفتاء، الرياض، الطبعة الرابعة، 1432هـ - 2002م، ص: 27.

للمناظرة، ومن كان صاحب قوة في الحجة ولكن بلا علم فلا ينفذ كذلك، ومن جمع بينهما فهو الأجدر والأحق بالمناظرة والمناقشة أثناء الدعوة إلى الله.

### أسلوب القصة وضرب الأمثال

أولاً: القصة

تُعرّف القصة بأنها: "القدرة على مخاطبة الناس وتذكيرهم بالاعتماد على الأحاديث والسير الماضية"<sup>(1)</sup>، وذلك لأخذ العبر والدروس منها.

والقصة تمد الداعية بمجموعة من المعاني والقيم، فهو من قصة آدم يحب التزام طريق الله وطاعته ويكره إبليس ويحذر من غوايته، ومن قصة نوح يحب الهدى والنفع والطاعة، ويكره الجدل والمراء والغرور، ومن قصة مدين يتمنى العدل ولا يريد التظريف، ومن قصة لوط ويوسف يتمسك بالطهر والعفة ويبعد عن غيرها، ومن قصة إبراهيم يطلع على أدلة التوحيد وبطلان الشرك والشركاء، ومن قصة فرعون يكره الظلم والجبروت ويتمنى الاستقامة والأمان.

فيجب على المعلم أن ينتبه لأهمية التعليم والتربية بالقصة، مستفيداً ذلك من القرآن الذي "يعتمد - في ضمن ما يعتمد - على التربية بالقصة، لما للقصة الواقعية من تأثير قوي في النفوس، وتنبيه قوي على الاعتبار والأدكار، ومعلوم في الظواهر التاريخية أن تكرر النتائج للمقدمات دليل على ثبات السنة الكونية، فهي تدل عند ذوي العقول على أن للمستقبل حكم ما جرى في الماضي، لذلك كان من الطبيعي الاستشهاد بأحداث الماضي دليلاً على ما يجري في المستقبل، وباعتبار أن ذلك من سنن الله الثابتة"<sup>(2)</sup>.

كما أن المريض من عاداته أن يصدق الطبيب في كل ما يقوله، والطبيب بحكم تعامله الدائم مع الناس تقابله الكثير من القصص التي يمكنه استثمارها في الدعوة إلى الله تعالى، فيستفيد من قصص العلاج بالدعاء والرقية والتوكل على الله، ويستفيد من قصص شفاء المرضى من أمراض مستعصية لا علاج لها في تقريب المدعوين من الله تعالى، وحثهم على الدعاء والتوكل والرقية الشرعية، فمن يشفي هو الله تعالى، وما الطبيب والدواء إلا أسباب فقط.

(1) وسائل الدعوة، عبد الرحيم بن محمد المغذوي، دار أشبيلية، الرياض، ط1، 1420هـ - 2000م، ص: 116.

(2) صراع مع الملاحدة حتى العظم، عبد الرحمن بن حسن حَبَّكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الخامسة، 1412 هـ - 1992 م، ص: 452.

وعلى التاجر أن يتنبه لاختلاف الغاية التي تساق من أجلها القصة فيذكر بعض معانيها الوافية بالغرض في مقام، ويبرز معانٍ أخرى في سائر المقامات حسب اختلاف مقتضيات الأحوال<sup>(1)</sup>.

ومما لا تغفل عنه في هذا المقام هو أهمية تحذير الداعية المدعويين في جميع المهن من القصص المكذوبة، والخرافات الملفقة، والأحاديث غير الموثوقة.  
ثانياً: ضرب الأمثال

والأمثال عبارة عن قول في شيء يشبه قولاً في شيء آخر بينهما مشابهة، ليبين أحدهما الآخر، ويصوره<sup>(2)</sup>.

والتأمل في القرآن والسنة النبوية يجد فيها الاهتمام بهذا الأسلوب، ففي القرآن الكريم وردت كلمة مثل وأمثال أكثر من ثمانين مرة.

فالمثل أسلوب بياني يقرب للمدعو الصورة المراد إيصالها، ولا سيما إذا كانت الصورة لشيء لم يره سابقاً، أو أمر لا يدركه، فبذلك تكون الصورة الحسية قريبة إلى ذهنه فيدركها، المدعو، ويتأثر بها.

وتعد الأمثال من أقوى الأساليب التي يجب على المعلم استخدامها، وذلك لكونه يتعامل مع الطلبة الجاهلين أكثر من كونهم متعلمين، فهم بحاجة لتقريب الفهم والمعنى لأذهانهم بصورة أدق وأوضح.

وكذلك الطبيب يحتاج إلى ضرب الأمثال في معرض مهنته، خاصةً مع المستكبرين والمعاندين وغيرهم، حتى يوصل لهم المعنى المراد، ويوضح لهم الفكرة المقصودة والمغزى المرجو، فيكون التقبل والاستجابة أرجى وأقوى. ولا بد للتاجر الداعية أثناء دعوته وتعامله مع المدعويين من أن يتحدث إليهم **(باللغة)** التي يفهمونها، وإذا احتاج الداعية إلى توضيح جملة بالعامية، أو اللهجة المحلية فلا بأس مع استحسان الإكثار من ضرب الأمثال الدارجة في البلد إذا كانت توضح المقصود من الكلام؛ لأن الغاية توصيل المعلومات إلى أذهان الناس بأسهل طريق وأيسر سبيل دون تعقيد، أو التواء أو تنطع في الكلام.

(1) انظر: صور الإعلام الإسلامي في القرآن الكريم - دراسة في التفسير الموضوعي - عاطف إبراهيم المتولي رفاعي، إشراف فضيلة الدكتور: حاتم محمد منصور مزروعة، رسالة ماجستير، قسم التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية (ماليزيا)، عام النشر: 1432 هـ - 2011 م، ص: 79.

(2) بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز، محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، تحقيق: محمد علي النجار، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية - القاهرة، (482/4).

## أسلوب الترغيب والترهيب والتدرج

### أولاً: الترغيب والترهيب

يعد الترغيب والترهيب من الأساليب الدعوية المهمة في الدعوة إلى الله؛ لأن طبيعة النفس الإنسانية ترغب في الخير والنعيم والسعادة، وتخاف من الألم والشقاء.

وفي مجال التعليم "يعتمد الإسلام في صياغة الشخصية الإسلامية وتنمية التلميذ معرفياً وعقلياً ونفسياً على أسلوب الثواب والعقاب، وهو أسلوب يتفق مع طبيعة الإنسان حينما كان، وفي أي مجتمع مهما كانت عقيدته ولونه وجنسه؛ فالإنسان يتحكم في سلوكه وفكره ويعدل فيهما بمقدار إدراكه لطبيعة أو نوعية ما يترتب عليهما من نتائج وخبرات -سارة أو مؤلمة- ويميل الإنسان إلى الخبرات والسلوك الذي يقترن بخبرات سارة، والتخلي أو رفض السلوك الذي يقترن بخبرات مؤلمة. ويستخدم القرآن الكريم هذا الأسلوب حيث يحرص باستمرار على تأكيد أن هناك نتائج إيجابية للإيمان ومراقبة الله والتخلي بالقيم الإسلامية، وهناك نتائج سلبية سيئة للانحراف عن العقيدة سواء في الدنيا وفي الآخرة".

وأما الطبيب متى ما وجد أن نفوس المدعوين من المرضى تميل إلى الخير، وأنهم مجتهدون في العمل الصالح فإنه يرغبهم في ما عند الله من الأجر والثواب، والخير الكثير في الدنيا والآخرة، وإذا وجد أن نفوسهم مقلبة على الدنيا وشهواتها، فعليه أن يستخدم معهم أسلوب الترغيب، فينفرهم من إيثارها على الآخرة، مع بيان حقيقتها وقدرها وقيمتها بالنسبة للآخرة، وهكذا يكون دائماً بين إقبال نفوسهم وإدبارها، ولعل طول مكثه معهم يجعله يتحسس ما في نفوسهم، فيستخدم الأسلوب الأمثل معهم، الذي سيؤدي -بتوفيق الله- إلى هدايتهم ورشدهم.

وعلى التاجر أن يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في دعوته، فيرغب في الخير والإنفاق في سبيل الله، ويرهب من المال الحرام والربا وأكل أموال الناس بالباطل.

وكذلك أصحاب المهن العسكرية إذا وجدوا نفوس الأسرى وأصحاب المخالفة التقبل للنصح والتوجيه عالجوا أخطأهم بالترغيب فيما عند الله والتذكير بفضوه وغفرانه للزلل والخطأ، وقبوله للتوبة، وإذا وجدوا منهم الإعراض والتشدد في ارتكاب الخطأ رهبهم من العقوبة الدنيوية والأخروية، كلٌ بحسب خطئه وزلله؛ (فالداعية الموفق هو الذي يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في مكانه المناسب، وألا يجعل أسلوب وعظه الترهب على الدوام، ولا الترغيب على الدوام، فقد يحتاج إلى الجمع بينهما في مقام واحد، وقد يحتاج إلى الاقتصار على واحد منهما حسب المقام، وهذا يقتضيه الضرف، وطبيعة المناسبة<sup>(1)</sup>).

(1) مرجع سابق، البصيرة في الدعوة إلى الله، ص: ١٢٢.

## ثانياً: التدرج في الدعوة

والمقصود بالتدرج "التقدم بالمدعو شيئاً فشيئاً للبلوغ به إلى غاية ما طلب منه وفق طرق مشروعة مخصوصة"<sup>(1)</sup>.

ويجدر بالمعلم عند دعوته لتلاميذه أن يتدرج بهم من السهل إلى الصعب، ومن الصعب إلى الأصعب، حتى يحقق الأهداف التي يريد الوصول إليها تدريجياً، ويصل إلى النتائج التي كان يريدها.

كما أن الطبيب لا يقل أهمية عن أصحاب المهن، فله دوره البارز في التوجيه والعناية ولا سيما أن المدعويين لديه من أصحاب المحن والكروب، وممن نزل بهم البلاء، فيتدرج في دعوتهم بتذكيرهم بالله تعالى واللجوء إليه، ومن ثم حثهم على الصدقات، فهي الباب الأعظم لدواء المرضى وهكذا.

ومما لا شك فيه "أن الشريعة الإسلامية جاءت على أساس مراعاة مصالح الناس، ودفع المفسد عنهم، فاقتضت هذه المراعاة التدرج في الدعوة إلى هذه الشريعة"<sup>(2)</sup>، وعليه ينبغي للتاجر المسلم التدرج في الدعوة مع مراعاته تحصيل مصالح المدعويين وتجنبيهم المفسد.

وكذلك العسكري مع أصحابه في المهنة نفسها ومع المخالفين يتدرج في إنكار المخالفة بحسب نوع المخالفة وبحسب عمر مرتكبها حتى لا ينفر المتلقي من الدعوة، فإن حاجة الداعية تكون أشد إلى اعتماد أسلوب التدرج في دعوتهم، مراعيًا ظروفهم وأحوالهم وصغر أعمارهم؛ حتى لا ينفرهم من قبول الحق، ويدفعهم إلى عدم الاستجابة لما يملئ عليهم؛ بكثرة ما يلقي عليهم من أوامر ونواهي دفعة واحدة.

وعلى أصحاب المهن العسكرية أن يبدؤوا دعوتهم بتوحيد الله تعالى والتحذير من الشرك، لا سيما أن بعض من يلتحق بهذه الأماكن يكون من الذين لا يدينون بدين الإسلام - وإن كانوا قلة - وبعضهم الآخر ممن هو سيئ التربية والأخلاق، ولم يتلق التوجيه والاهتمام والرعاية فلا يعلم الصواب من الخطأ، فيدعوهم أولاً إلى فعل الواجبات وترك المحرمات، ثم الحرص على فعل المندوبات وترك المكروهات، وهكذا يستمر في دعوته متدرجاً في نشرها، محتسباً أجره عند الله.

(2) التدرج في دعوة النبي، إبراهيم بن عبد الله المطلق، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى، 1417هـ، ص: 17.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الرسل عليهم السلام والصحابة رضوان الله عليهم وغيرهم من السلف الصالح هم القدوة في الدعوة إلى الله تعالى من خلال المهنة، فقد مارسوا مهنتهم مع الدعوة إلى الله تعالى، وكانوا نموذجاً لكل الدعاة في عصرهم والعصور اللاحقة، كما أن المراد بالدعوة إلى الله من خلال المهن هو القيام بضم عملية نشر الدعوة مع عدم التقصير في أداء المهنة وذلك بتنظيم الوقت بينهما، إضافة إلى أن القيام بالدعوة من قبل أرباب المهن له الأثر الكبير في نفوس المدعويين، فضلاً عن تأكيد مسؤولية أرباب المهن العظيمة تجاه الدعوة إلى الله؛ وذلك أن الدعوة إلى الله تعالى مسؤولية عامة، وليست حكراً على العلماء والدعاة.

### التوصيات:

أما توصيات هذا البحث فتتمثل في ضرورة القيام بالدعوة إلى الله من خلال المهن؛ إذ إن أغلب الناس لديهم مهن يمتنونها، وأيضاً لديهم مستفيدون من هذه المهن قد يؤثرون فيهم. إضافة إلى ضرورة التأهيل العلمي والمهني لأصحاب المهن، والحرص على تحقيق أهداف الدعوة. وضرورة الالتزام بشروط المهنة وأخلاقياتها في الإسلام أثناء الدعوة إلى الله من خلال المهنة، والحث على الدعوة إلى الله من خلال المهن بالأساليب والوسائل المتنوعة كل بحسب ما يناسبه.

## المراجع

أولاً: القرآن الكريم (جل منزله وعلا).

\ثانياً: الكتب:-

- (1) اتقاء الحرام والشبهات في طلب الرزق، أحمد بن أحمد محمد عبد الله الطويل كنوز اشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1430هـ.
  - (2) آثار البلاد وأخبار العباد، زكريا بن محمد بن محمود القزويني، دار صادر - بيروت.
  - (3) أجنحة المكر الثلاثة وخوافيها: التبشير - الاستشراق - الاستعمار، دراسة وتحليل وتوجيه، (ودراسة منهجية شاملة للغزو الفكري)، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الثامنة، 1420 هـ - 2000 م.
  - (4) إحياء علوم الدين، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي، دار المعرفة - بيروت.
  - (5) أخلاق الطبيب، الرازي، مكتبة دار التراث - القاهرة، الطبعة الأولى 1397هـ.
  - (6) أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. د. عصام الحميدان، العبيكان-الرياض، الطبعة الثالثة، 1435هـ.
  - (7) أخلاقيات المهنة في الحضارة الإسلامية، د. موفق سالم نوري، دار ابن كثير-سوريا
  - (8) إرشاد الساري لشرح صحيح البخاري، أحمد بن محمد بن أبي بكر بن عبد الملك القسطلاني، المطبعة الكبرى الأميرية، مصر، الطبعة السابعة 1323هـ.
  - (9) أساس البلاغة، أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد الزمخشري، تحقيق: محمد باسل عيون السود، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى 1419هـ - 1998م.
  - (10) الأساليب النبوية في التعليم، علي بن نايف الشحود، الطبعة الأولى 1430هـ - 2009م.
  - (11) أسد الغابة في معرفة الصحابة، أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، تحقيق: علي محمد معوض - عادل أحمد عبد الموجود، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى 1415هـ - 1994م.
  - (12) الإسلام دين السلام، د. محمد هبيله السعيد، دار الجوهرة للنشر والتوزيع- القاهرة، 2014م.
- الأسئلة والأجوبة الأصولية على العقيدة الواسطية، عبدالعزيز المحمد سلمان، الطبعة الثامنة، 1399هـ.



- (13) الإصابة في تمييز الصحابة، أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني، تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود وعلى محمد معوض، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى 1415هـ.
- (14) أصناف المدعوين وكيفية دعوتهم، أ. د. حمود الرحيلي، دار العاصمة - الرياض، الطبعة الأولى 1414هـ.
- (15) أصول التربية الإسلامية وأساليبها في البيت والمدرسة والمجتمع، عبدالرحمن التحلاوي، دار الفكر، الطبعة الخامسة والعشرون 1428هـ - 2010م.
- (16) أصول التربية الإسلامية، د. محروس أحمد إبراهيم الغبان، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- (17) أصول التربية الإسلامية، محمد شحات الخطيب وآخرون، دار الخريجي للنشر والتوزيع - الرياض.
- (18) أصول التربية الحضارية في الإسلام، د. هاشم بن علي بن أحمد الأهدل، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 1428هـ - 2007م.
- (19) أصول الدعوة، عبدالكريم زيدان، مؤسسة الرسالة ناشرون، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى 1431هـ - 2010م.
- (20) أصول الدعوة وطرقها 1، المؤلف: مناهج جامعة المدينة العالمية، الناشر: جامعة المدينة العالمية.
- (21) أصول الدعوة وطرقها 4، المؤلف: مناهج جامعة المدينة العالمية، الناشر: جامعة المدينة العالمية.
- أصولُ الفقه الذي لا يسعُ الفقيه جهله، عياض بن نامي بن عوض السلمي، دار التدمرية - الرياض، الطبعة الأولى، 1426هـ - 2005م.
- أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن، محمد الأمين بن محمد المختار بن عبد القادر الجكني الشنقيطي، مجمع الفقه الإسلامي، جدة.
- (22) إعلام الموقعين عن رب العالمين، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، تحقيق: محمد عبد السلام إبراهيم، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى، 1411هـ - 1991م.
- (23) الأعلام، خير الدين بن محمود بن محمد بن علي بن فارس، الزركلي الدمشقي، دار العلم للملايين، الطبعة الخامسة عشر، أيار - مايو 2002م.

- (24) إغاثة اللفهان من مصادد الشيطان، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، تحقيق محمد حامد الفقي، مكتبة المعارف، الرياض.
- (25) آفات على الطريق، د. السيد محمد نوح، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة السابعة، 1413هـ - 1992م.
- (26) أهداف الدعوة في ضوء الكتاب والسنة، سليمان عبد العزيز الدويش، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1424هـ.
- (27) أيسر التفاسير، أبو بكر الجزائري، راسم للدعاية والإعلان - جدة، الطبعة الأولى، 1407هـ.
- (28) بحر العلوم، السمرقندي، أبو الليث نصر بن محمد بن أحمد بن إبراهيم، بدون طبعة وبدون تاريخ.
- (29) البداية والنهاية، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري، تحقيق: علي شيري، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، 1408هـ - 1988م.
- (30) بدائع الفوائد، محمد بن أبي بكر أيوب الزرعي أبو عبد الله، تحقيق: هشام عبد العزيز عطا - عادل عبد الحميد العدوي - أشرف أحمد، مكتبة نزار مصطفى الباز - مكة المكرمة، الطبعة الأولى، 1416هـ - 1996م.
- (31) بريقة محمودية في شرح طريقة محمدية وشريعة نبوية في سيرة أحمديّة، الخادمي، محمد بن محمد بن مصطفى بن عثمان، مطبعة الحلبي، 1348 هـ.
- (32) بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز، محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، تحقيق: محمد علي النجار، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية - القاهرة.
- (33) بين العقيدة والقيادة، اللواء الركن محمود شيت خطاب، دار القلم - دمشق، الدار الشامية - بيروت، الطبعة الأولى، 1419هـ - 1998م.
- (34) تاريخ بغداد وذيوله، أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت الخطيب البغدادي، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى، 1417هـ.
- (35) تاريخ دمشق، ابن عساکر، علي بن الحسن بن هبة الله، المحقق: عمرو بن غرامة العمروي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عام النشر: 1415 هـ - 1995 م.
- (36) تاريخ الرسل والملوك، الطبري، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى 1407هـ.
- (37) تاج العروس، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، الملقب بمرتضى، الزبيدي، تحقيق: مجموعة من المحققين، دار الهداية، بدون ذكر طبعة ولا تاريخ.

- (38) تأملات، مالك بن الحاج عمر بن الخضر بن نبي، المحقق: (إشراف ندوة مالك بن نبي)، الناشر: دار الفكر - دمشق، سورية، الطبعة الأولى، 1979م.
- (39) تحديد مطالب إعداد معلم التربية الإسلامية في كليات المعلمين من وجهة نظر المختصين، خالد بن جار الله بن عوض المالكي، رسالة علمية بجامعة الملك سعود، كلية التربية، 1428هـ.
- (40) تحصين المجتمع المسلم ضد الغزو الفكري، د. حمود بن أحمد بن فرج الرحيلي، الناشر: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: السنة (35) العدد (121) 1424 هـ.
- (41) التدرج في دعوة النبي ﷺ، إبراهيم بن عبد الله المطلق، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى 1417هـ.
- (42) تدريب الدعاة على الأساليب البيانية، أ. د. عبد الرب بن نواب الدين بن غريب الدين آل نواب، الناشر: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: العدد 128 - السنة - 37 - 1425هـ.
- (43) التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، مُحَمَّد بن حَسَن بن عَقِيل مَوْسَى الشَّرِيف، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة - المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 1424 هـ - 2003م.
- (44) تذكرة الحفاظ، محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي، تحقيق: زكريا عميرات، دار الكتب العلمية بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 1419هـ - 1998م.
- (45) تذكرة الدعاة، البهي الخولي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- التراتب الإداري والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدينة الإسلامية في المدينة المنورة العلمية، عبدالحى الكتاني، عبد الله الخالدي، دار الأرقم - بيروت، الطبعة الثانية.
- (46) التربية الإسلامية واستراتيجيات تدريسها وتطبيقاتها العملية، د. وليد رفيق العياصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010م.
- تعريف بالأعلام الواردة في البداية والنهاية لابن كثير، موقع الإسلام.
- (47) التعريفات، علي بن محمد بن علي الزين الشريف الجرجاني، تحقيق: جماعة من العلماء بإشراف الناشر، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 1403هـ - 1983م.
- (48) تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 1420هـ - 1999م.

- (49) تفسير القرآن الكريم، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن قيم الجوزية، دار الهلال - بيروت، الطبعة الأولى 1410هـ.
- (50) التفسير الكبير، الرازي، محمد بن عمر بن الحسن، دار إحياء التراث العربي - بيروت، الطبعة: الثالثة - 1420 هـ. دار الفكر، الطبعة الأولى، 1401هـ.
- (51) تقويم برنامج الاعداد التربوي لعلم التربية الإسلامية في كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية، د. خالد بن إبراهيم بن عبدالرحمن، رسالة علمية بجامعة أم القرى كلية التربية، 1423هـ-2002م.
- (52) تقويم تعليم حفظ القرآن الكريم وتعليمه في حلقات جمعيات تحفيظ القرآن الكريم، آل هويل، إبراهيم بن سليمان، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف بالمدينة المنورة.
- (53) التنصير، تعريفه أهدافه وسائله حشرات المنصرين، عبد الرحمن بن عبد الله صالح، دار الكتاب والسنة، الطبعة الأولى، 1420 هـ - 1999م.
- (54) تهذيب اللغة، محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي، أبو منصور، تحقيق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي - بيروت، الطبعة الأولى، 2001م.
- (55) التوجيهات التربوية المتضمنة في سورة المجادلة، سعيد بن موسى العمري، رسالة ماجستير بجامعة أم القرى، كلية التربية قسم التربية الإسلامية والمقارنة، 1423هـ.
- (56) التوحيد وبيان العقيدة السلفية النقية، عبد الله بن محمد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن بن حسين بن حميد، تحقيق: أشرف بن عبد المقصود، مكتبة طبرية، الطبعة الأولى، 1412هـ-1992م.
- (57) تيسير العزيز الحميد في شرح كتاب التوحيد، سليمان بن عبد الله بن محمد بن عبد الوهاب، مكتبة الرياض الحديثة - الرياض، بدون ذكر طبعة ولا تاريخ.
- (58) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، الشيخ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، مكتبة العبيكان - الرياض، الطبعة الأولى 1422هـ.
- (59) الثقافة الإسلامية، للسعدي، مركز صالح بن صالح الثقافي بعنيزة، 1411هـ.
- (60) جامع بيان العلم وفضله، أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد بن عبد البر بن عاصم النمرى القرطبي، تحقيق: أبي الأشبال الزهيري، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1414هـ-1994م.
- (61) جامع البيان في تأويل القرآن، الطبري، محمد بن جرير بن يزيد، المحقق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى، 1420 هـ - 2020م.

- (62) جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الحكم، ابن رجب بن عبد الرحمن بن أحمد، دار الإيمان للطبع والنشر والتوزيع، 2016م.
- (63) الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، الطبعة الأولى 1422هـ.
- (64) الجامع لأحكام القرآن، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي، تحقيق: هشام سمير البخاري، دار عالم الكتب - الرياض، 1423هـ - 2003م.
- (65) جلاء الأفهام في فضل الصلاة على محمد خير الأنام، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، تحقيق: شعيب الأرنؤوط - عبد القادر الأرنؤوط، دار العربية - الكويت، الطبعة الثانية 1407هـ - 1987م.
- (66) جمهرة اللغة، أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي، تحقيق: رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين - بيروت، الطبعة الأولى 1987م.
- (67) الجوانب الإعلامية في خطب الرسول ﷺ، سعيد بن علي ثابت، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1417هـ.
- (68) حاشية الأصول الثلاثة، الشيخ محمد بن عبد الوهاب، بقلم عبد الرحمن بن محمد بن قاسم الحنبلي، وزارة الشؤون والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية.
- (69) حاضر العالم الإسلامي وقضايا المعاصرة، د. جميل عبد الله محمد المصري، الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة، 1406هـ - 1986م.
- (70) الحضارة الإسلامية أسسها ووسائلها وصور من تطبيقات المسلمين لها وإحاث من تأثيرها في سائر الأمم، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الأولى (المستكملة لعناصر خطة الكتاب)، 1418هـ - 1998م.
- (71) الحكم والتحاكم في خطاب الوحي، عبدالعزيز مصطفى كامل، دار طيبة، الرياض، الطبعة الأولى، 1415هـ.
- (72) الحكمة في الدعوة إلى الله تعالى، د. سعيد بن علي بن وهف القحطاني، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1423هـ.
- (73) الحكمة في الدعوة إلى الله، زيد بن عبد الكريم الزيد، دار العاصمة للنشر والتوزيع.

- (74) حلية الأولياء وطبقات الأصفياء، أبو نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران الأصبهاني، السعادة - بجوار محافظة مصر، 1394هـ - 1974م.
- (75) الحوار في القرآن الكريم آدابه وفضائله، الأستاذ/ خليل إبراهيم فرج، بدون بيانات، بدون طبعة.
- (76) خصائص القرآن الكريم، د. فهد بن عبدالرحمن الرومي، مكتبة العبيكان - الرياض، الطبعة التاسعة، 1417هـ - 1997م.
- (77) الخطابة في موكب الدعوة، محمود محمد عمارة، دار الخير- بيروت ودمشق، الطبعة الأولى 1413هـ - 1993م.
- (78) خواطري في الدعوة إلى الله، محمد لطفي الصباغ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، 1990م.
- (79) درء تعارض العقل والنقل، أحمد بن عبد الحلیم بن عبد السلام بن محمد بن تيمية الحراني، تحقيق: محمد رشاد سالم، جامعة الإمام- السعودية، الطبعة الأولى 1411هـ.
- 80- الدعاء والدعوة الإسلامية المعاصرة، محمد الحمصي، مؤسسة الايمان، بيروت 1411هـ.
- الدعوة الإسلامية أصولها ووسائلها، د. أحمد غلوش، دار الكتاب المصري- القاهرة، الطبعة الثانية، 1407هـ - 1987م.
- (80) الدعوة الإسلامية الوسائل والأساليب، محمد خير رمضان مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، 1407هـ.
- الدعوة الإسلامية غرب أفريقيا، حسن عيسى عبدالظاهر، رسالة دكتوراه كلية أصول الدين، مصر، القاهرة.
- (81) دعوة النبي ﷺ للأعراب د. حمود جابر الحارثي، رسالة علمية مقدمة لنيل درجة الماجستير، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بقسم الدعوة والاحتساب، 1417هـ.
- (82) الدعوة إلى الله، توفيق الواعي، مكتبة الفلاح - الكويت 1406هـ.
- (83) الدعوة إلى الله على بصيرة، عبد المنعم محمد حستين، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر.
- (84) الدعوة إلى الله في المستشفيات، د. خالد بن راشد بن مساعد العبدان، رسالة علمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الدعوة إلى الله في دور الملاحظة الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، خالد بن عبد الله الخميس، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- (85) الدعوة إلى الله وما ينبغي أن يتحلى به الدعاة، الشيخ عبد العزيز ابن باز، رئاسة إدارة البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد- الرياض، الطبعة الأولى 1402هـ.
- (86) الدعوة والإصلاح مناهج وأساليب، د. محمد شبير حداد، دار خوارزم العلمية الطبعة الثانية، 2014م.
- (87) الدعوة والخطابة، علي عبد العظيم، دار الاعتصام- القاهرة، الطبعة الأولى 1399هـ/ 1979م.
- (88) دور الإعلام في التضامن الإسلامي، إبراهيم إمام، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: السنة السادسة عشرة - العدد الواحد والستون، محرم - صفر - ربيع الأول، 1404هـ.
- ركائز الدعوة في القرآن، محمد إبراهيم شقرة، المكتبة الإسلامية - عمان، الطبعة الأولى، 1983م.
  - زاد المعاد في هدي خير العباد، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، مؤسسة الرسالة، بيروت- مكتبة المنار الإسلامية، الكويت، الطبعة السابعة والعشرون، 1415هـ - 1994م.
  - سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقودري الألباني، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى.
  - سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح الألباني، دار المعارف، الرياض، الطبعة الأولى، 1412هـ - 1992م.
  - سماحة الإسلام في الدعوة إلى الله والعلاقات الإنسانية منهاجا وسيرة، عبد العظيم إبراهيم محمد الطعني، مكتبة وهبة، الطبعة الأولى، 1414هـ - 1993م.
  - السنة، أبو بكر بن أبي عاصم وهو أحمد بن عمرو بن الضحاك بن مخلد الشيباني، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي - بيروت، الطبعة الأولى، 1400هـ.
  - سنن ابن ماجه، أبو عبد الله محمد بن يزيد القزويني، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتب العربية - فيصل عيسى البابي الحلبي.
  - السيرة النبوية الصحيحة (محاولة لتطبيق قواعد المحدثين في نقد روايات السيرة النبوية)، أكرم ضياء العمري، مكتبة العلوم والحكم- المدينة المنورة، الطبعة السادسة 1415هـ - 1994م.

- شذرات الذهب في أخبار من ذهب، عبد الحي بن أحمد بن محمد ابن العماد العسكري، تحقيق: محمود الأرنؤوط، خرج أحاديثه: عبد القادر الأرنؤوط، دار ابن كثير، دمشق - بيروت، الطبعة الأولى 1406هـ-1986م.
- شرح صحيح مسلم، النووي، يحي بن شرف أبو زكريا، دار الخير، 1416هـ، ودار إحياء التراث العربي - بيروت، الطبعة الثانية، 1392 هـ.
- صحيح الجامع الصغير وزياداته، الألباني، محمد ناصر الدين، الناشر: المكتب الإسلامي.
- صحيح وضعيف الجامع الصغير وزياداته، محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي.
- (89) صراع القوى العظمى حول القرن الإفريقي، صلاح الدين حافظ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- (90) صراع مع الملاحدة حتى العظم، عبد الرحمن بن حسن حَبَنَكَة الميداني الدمشقي، دار القلم - دمشق، الطبعة الخامسة، 1412 هـ - 1992 م.
- (91) صفات المعلم، محمد بن إبراهيم الهزاع، دار القاسم، 2012م.
- (92) صفة الصفة، ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي بن محمد، المحقق: أحمد بن علي، دار الحديث - القاهرة - مصر، 1421 هـ.
- صور الإعلام الإسلامي في القرآن الكريم - دراسة في التفسير الموضوعي-، عاطف إبراهيم المتولي رفاعي، إشراف فضيلة الدكتور: حاتم محمد منصور مزروعة، رسالة ماجستير، قسم التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية (ماليزيا)، عام النشر: 1432 هـ - 2011م.
- (93) ضعيف أبي داود، محمد ناصر الدين الألباني، مؤسسة غراس للنشر و التوزيع - الكويت، الطبعة الأولى 1423هـ.
- (94) ضعيف سنن الترمذي، محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي - بيروت، الطبعة الأولى 1411هـ - 1991م.
- (95) طبقات الشافعية، تاج الدين عبد الوهاب بن تقي الدين السبكي، تحقيق: د. محمود محمد الطناحي. ود. عبد الفتاح محمد الحلو، هجر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 1413هـ.
- الطبقات الكبرى، محمد بن سعد بن منيع الزهري، تحقيق: علي محمد عمر، مكتبة الخانجي - القاهرة، الطبعة الأولى 2001 م.



- (96) طبقات المفكرين، أحمد بن محمد الأدنه وي من علماء القرن الحادي عشر، تحقيق: سليمان بن صالح الخزي، مكتبة العلوم والحكم - السعودية، الطبعة الأولى، 1417هـ - 1997م.
- (97) الطبيب المسلم، د. هشام إبراهيم الخطيب وآخرون، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 1991م.
- العقائد الإسلامية من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، عبد الحميد محمد بن باديس الصنهاجي، مكتبة الشركة الجزائرية مراكزه بو داود وشركاؤهما - الجزائر، الطبعة الثانية.
- عقبات في طريق الدعاة وطرق معالجتها في ضوء الإسلام، عبدالله ناصح علوان، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع - 1995هـ.
- ح عمدة القاري شرح صحيح البخاري، العيني، محمود بن أحمد بن موسى، دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- علم القلوب، أبو طالب المكي، تحقيق عبد القادر أحمد عطا، دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية، 2014م.
- فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار المعرفة - بيروت، 1379هـ.
- فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير، الإمام محمد بن علي الشوكاني، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 1403هـ - 1983م.
- فقه الدعوة إلى الله منهاجها - أساليبها - وسائلها، مصطفى عايد أسعيفان، رشا خميس ذياب، دار البداية - الأردن، الطبعة الأولى 1427هـ - 2007م.
- الدعوة إلى الله وأخلاق الدعاة، عبد العزيز بن عبد الله بن باز، رئاسة إدارة البحوث العلمية والإفتاء، الرياض، الطبعة الرابعة، 1432هـ - 2002م.
- (98) فقه الدعوة إلى الله والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أبو فيصل البدراني، بدون تاريخ بدون طبعة.
- (99) فقه الدعوة الفردية، د. علي عبد الحليم محمود، دار التوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2000م.
- (100) فقه الطبيب وأدبه - د. عبد الستار أبو غدة - مجلة المسلم المعاصر - عدد 28 - 1401هـ.
- (101) في أصول الحوار، إعداد الندوة العالمية للشباب الإسلامي، وحدة الدراسات والبحوث، دار الندوة العالمية، الطبعة الرابعة، 1416هـ.

- (102) في ظلال القرآن، سيد قطب إبراهيم حسين الشاربي، دار الشروق - بيروت - القاهرة، الطبعة السابعة عشر - 1412هـ.
- (103) فيض التقدير شرح الجامع الصغير المناوي، عبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي، المكتبة التجارية الكبرى - مصر، الطبعة الأولى، 1356 هـ.
- (104) القاموس المحيط، مجد الدين الفيروز آبادي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، الطبعة الثامنة 1426هـ - 2005م.
- (105) قواعد الأحكام في مصالح الأنام، عبد العزيز بن عبد السلام بن أبي القاسم بن الحسن السلمي، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، مكتبة الكليات الأزهرية، القاهرة، 1414هـ.
- (106) القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، منصور أحمد منصور، وكالة المطبوعات - الكويت، 1975م.
- (107) الكامل في التاريخ، لابن الأثير، تحقيق: عمر عبد السلام تدمري، دار الكتاب العربي، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى 1417هـ / 1997م.
- (108) كتاب الايمان، أركانه، حقيقته، نواقضه، د محمد نعيم ياسين، دار عمر بن الخطاب للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر
- (109) الكسب، محمد بن حسن الشيباني، تحقيق: د. سهيل زكار، عبد الهادي حرصوني - دمشق، الطبعة الأولى 1400هـ.
- (110) الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل، أبو القاسم محمود بن عمر الزمخشري الخوارزمي، تحقيق: عبد الرزاق المهدي، دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- (111) كلمات مضيئة في الدعوة إلى الله، محمد علي محمد إمام، تقديم الشيخ سعد أبو الخير، مطبعة السلام، ميت غمر، مصر، الطبعة الأولى، 2005م.
- (112) لسان العرب، ابن منظور الأفرريقي المصري، دار صادر - بيروت، الطبعة الثالثة 1414هـ.
- (113) المبسوط، محمد بن أحمد بن أبي سهل شمس الأئمة السرخسي، دار المعرفة - بيروت، بدون طبعة 1414هـ - 1993م.
- (114) متن الشاطبية، حرز الأمانى ووجه التهاني في القراءات السبع، القاسم بن فيره بن خلف بن أحمد الرعيني، أبو محمد الشاطبي، تحقيق: محمد تميم الزعبي، مكتبة دار الهدى ودار الغوثاني للدراسات القرآنية، الطبعة الرابعة 1426هـ - 2005م.

- مجلة المنار، مجموعة من المؤلفين، محمد رشيد، بن علي رضا (المتوفى: 1354هـ) وغيره من كُتَّابِ المجلة، (35 مجلداً)، -رقم الجزء، هو رقم المجلد. ورقم الصفحة، هي الصفحة التي يبدأ عندها المقال في المجلد المطبوع-.
- (115) مجمع الزوائد، الهيثمي، نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان، المحقق: حسام الدين القدسي، الناشر: مكتبة القدسي، القاهرة، عام النشر: 1414هـ، 1994م.
- (116) مجموعة الرسائل والمسائل النجدية لبعض علماء نجد الأعلام (الجزء الثالث)، آل الشيخ، عبد اللطيف بن عبد الرحمن بن حسن، الناشر: دار العاصمة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، بمصر، 1349هـ، النشرة الثالثة، 1412هـ.
- (117) مجموع الفتاوى، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني، تحقيق: عبد الرحمن محمد قاسم، مجمع الملك فهد، 1416هـ.
- (118) محاسبة النفس لابن أبي الدنيا، ابن أبي الدنيا، عبد الله بن محمد بن عبيد، تحقيق: المستعصم بالله أبي هريرة مصطفى بن علي بن عوض، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1406 هـ - 1986 م.
- (119) محاسن التأويل، القاسمي، محمد جمال الدين بن محمد سعيد، المحقق: محمد باسل عيون السود، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1418هـ.
- (120) المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، ابن عطية، عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة: الأولى - 1422 هـ.
- (121) المحكم والمحيط الأعظم، أبو الحسن علي بن إسماعيل بن سيده المرسي، تحقيق: عبد الحميد هنداوي، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى 1421هـ - 2000م.
- (122) المخدرات أخطر معوقات التنمية، إبراهيم إمام، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: (السنة الرابعة عشرة - العدد الرابع والخمسون)، ربيع الثاني - جمادى الأولى - جمادى الآخرة 1402هـ.
- (123) مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، لابن قيم الجوزية، تحقيق محمد المعتمد البغدادي، دار الكتاب العربي، بيروت، الطبعة الثالثة 1416هـ.
- (124) المدخل إلى علم الدعوة، محمد أبو الفتح البيانوني، مؤسسة الرسالة - بيروت - لبنان، الطبعة الثالثة 1422هـ - 2001م.
- (125) المرجع الحديث في تدريس التربية الإسلامية، المفاهيم والتطبيقات، د. مفلح دخيل الإكلبي.

- (126) مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، الملا الهروي القاري، علي بن (سلطان) محمد، دار الفكر، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 1422هـ - 2002م.
- (127) المستطرف في كل فن مستطرف، الأبيشي، محمد بن أحمد بن منصور، عالم الكتب - بيروت، الطبعة الأولى، 1419 هـ.
- (128) مسند الإمام أحمد بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني، تحقيق: شعيب الأرنؤوط - عادل مرشد، وآخرون، إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى 1421هـ - 2001م.
- (129) مسند الشهاب، أبو عبد الله محمد بن سلامة بن جعفر بن علي بن حكيم القضاعي، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، مؤسسة الرسالة - بيروت، الطبعة الثانية 1407هـ - 1986م.
- (130) المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي - بيروت، بدون ذكر طبعة ولا تاريخ.
- (131) مشكاة المصابيح، محمد بن عبد الله الخطيب العمري، أبو عبد الله، ولي الدين، التبريزي، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي - بيروت، الطبعة الثالثة 1985م.
- (132) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، أحمد بن محمد بن علي الفيومي، المكتبة العلمية - بيروت.
- (133) مع الله دراسات في الدعوة والدعاة، محمد الغزالي، دار نهضة مصر، الطبعة الأولى 2011م.
- (134) المعجم الكبير، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبو القاسم الطبراني، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، مكتبة ابن تيمية - القاهرة، الطبعة الثانية، 1415هـ - 1994م.
- (135) معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عمر، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 1429هـ.
- (136) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة (إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار)، مطبعة مصر، 1380هـ - 1960م.
- (137) معجم مقاييس اللغة لأبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر 1399هـ - 1979م.
- (138) المعلم والمعلمة الداعية، عبد الرحمن بن محمد علي الهرقي، المنطقة الشرقية - 1421 هـ

- (139) معيد النعم ومبيد النقم، عبد الوهاب السبكي، حققه وضبطه وعلق عليه: محمد علي النجار- أبو زيد شلبي، محمد أبو العيون، دار الكتاب العربي- القاهرة، 1367هـ - 1948م.
- (140) مفاتيح الغيب أو التفسير الكبير، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي الملقب بفضح الدين الرازي، دار إحياء التراث العربي- بيروت، الطبعة الثالثة 1420هـ.
- (141) مفاهيم خاطئة عن الطب النفسي (مطبوع ضمن كتاب: نتائج البحوث وخواتيم الكتب - منشور على موقع الدرر السنوية على الإنترنت [dorar.net](http://dorar.net) -)، الحبيب، طارق بن علي، دار المسلم - الرياض، الطبعة الأولى، 1419 هـ.
- (142) مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية العلم والإرادة، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، دار الكتب العلمية - بيروت.
- (143) مفردات ألفاظ القرآن، الحسين بن مفضل المعروف بالراغب الأصفهاني، دار القلم- دمشق، الطبعة الثانية 1410هـ.
- (144) مفهوم الحكمة في الدعوة، د. صالح بن عبد الله بن حميد، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، الطبعة: الأولى، 1422هـ.
- (145) المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة - شمس الدين أبي الخير محمد بن عبد الرحمن بن محمد السخاوي (المحقق: محمد عثمان الخشت)، الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت، الطبعة: الأولى، 1405 هـ - 1985م.
- (146) مقومات الداعية الناجح في ضوء الكتاب والسنة - مفهوم، ونظر، وتطبيق، د. سعيد بن علي بن وهف القحطاني، مطبعة سفير، الرياض، توزيع: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض.
- (147) ملامح المجتمع الإسلامي الذي ننشده، يوسف القرضاوي، مؤسسة الرسالة- بيروت 1417هـ - 1996م.
- (148) منار القاري شرح مختصر صحيح البخاري، حمزة محمد قاسم، راجعه: الشيخ عبد القادر الأرنؤوط، عني بتصحيحه ونشره: بشير محمد عيون، مكتبة دار البيان، دمشق - الجمهورية العربية السورية، مكتبة المؤيد، الطائف - المملكة العربية السعودية، 1410 هـ - 1990 م.
- (149) المنتقى شرح الموطأ، القرطبي الباجي، سليمان بن خلف بن سعد، مطبعة السعادة - بجوار محافظة مصر، الطبعة الأولى، 1332 هـ.
- (150) منهج ابن تيمية في الدعوة، د. عبد الله رشيد الحوشان، رسالة علمية مقدمة نيل درجة الدكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية أصول الدين، دار إشبيليا- الرياض، الطبعة الأولى 1417هـ - 1996م.
- (151) المنهج بين الماضي والحاضر، عبد الله بن أحمد قادري، الناشر: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: السنة الحادية عشرة. العدد الثاني، غرة ذي الحجة عام 1398هـ.

- (152) المنهج الصحيح وأثره في الدعوة إلى الله تعالى، د.حمود بن أحمد بن فرج الرحيلي، الناشر: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، الطبعة: العدد (119) - السنة 35 - 1423هـ - 2003م.
- (153) الموافقات في أصول الشريعة، إبراهيم بن موسى الشاطبي، شرحه وخرج أحاديثه: عبد الله دراز، وضع تراجمه: محمد عبد الله دراز، خرج آياته وفهرس موضوعاته: عبد السلام عبد الشايفي محمد، دار الكتب العلمية - بيروت، بدون ذكر طبعة ولا تاريخ.
- (154) الموسوعة الفقهية الكويتية، صادر عن: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الأجزاء (1-23)؛ الطبعة الثانية، دار السلاسل، الكويت، الأجزاء (24-38)؛ الطبعة الأولى، مطابع دار الصفوة، مصر، الأجزاء (39-45)؛ الطبعة الثانية، طبع الوزارة.
- (155) الموطأ، مالك بن أنس بن مالك بن عامر الأصبحي، تحقيق: محمد مصطفى الأعظمي، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية - أبو ظبي - الإمارات، الطبعة الأولى 1425هـ - 2004م.
- (156) النهاية في غريب الحديث والأثر، مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد الشيباني الجزري ابن الأثير، تحقيق: طاهر أحمد الزاوي - محمود محمد الطناحي، المكتبة العلمية - بيروت، 1399هـ - 1979م.
- (157) هداية الراشدين إلى طرق الوعظ والخطابة، الشيخ علي محفوظ، دار المعرفة - بيروت، بدون طبعة وتاريخ.
- (158) الهوامل والشوامل سؤالات أبي حيان التوحيد لأبي علي مسكويه، أحمد بن محمد بن يعقوب مسكويه، تحقيق: سيد كسروي، دار الكتاب العربي - بيروت، الطبعة الأولى 1422هـ.
- (159) الوافي بالوفيات، صلاح الدين خليل بن أيبك بن عبد الله الصفدي، تحقيق: أحمد الأرناؤوط وتركي مصطفى، دار إحياء التراث - بيروت، 1420هـ - 2000م.
- (160) وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية - وزارة المعارف، الطبعة الرابعة 1416هـ.
- (161) الوجيز في عقيدة السلف الصالح، عبد الله بن عبد الحميد الآثري، وزارة الشؤون الإسلامية - السعودية، الطبعة الأولى 1422هـ.
- (162) وسائل الإعلام وأثرها في وحدة الأمة، محمد الفلايبي.
- (163) وسائل الدعوة، عبد الرحيم بن محمد المغذوي، دار أشبيليا، الرياض، ط1، 1420هـ - 2000م.
- ثالثاً: المجلات والدوريات -
- (164) مجلة البحوث العلمية، العدد (14).
- (165) مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (93).

## The Importance of Organizational Change in the Jordanian Insurance Companies

**Emad Hommoud Al-Shibli**

### **Abstract:**

This study intended to recognizing the level that organizational change in Jordanian insurance companies rank, (2884) workers in (24) Jordanian insurance companies where the study population, as for the study sample, a proportional stratified random sample was withdrawn from the study population, the researcher approached descriptive method by studying the means for the main and sub variables using the prepared and controlled questionnaire to achieve the objectives of the study. Spss v.25 statistical analysis was used, the findings of this study showed a high level of organizational change equal to 4.05 out of 5 in the perspective of employees in terms of its collective dimensions: Technical, structural, cultural change and change in work, in Jordanian insurance companies. The Researcher recommended to approach that research in other sector such as measuring the organizational change in banking sectors.

## 1. Introduction

Today's organizations operate in a competitive environment with rapid changes and developments and intensity of competition. Therefore, these organizations must adopt a set of concepts that will help them to respond rapidly. One of these concepts is called process of organizational change (Alqatawenh, 2018).

Creating a culture of change among modern organizations requires radical changes in all systems that affect humanity in terms of the technical skills of employees, the fundamentals of implementing resources, organizational policies, and the behavior of the leader who leads the most important role in success regardless of the trouble of the work faced by employees.(Aslam, Muqadas, Imran, & Saboor, 2018) Organizational change is a continuous process of renewal by an organization in order to meet the changing needs of its internal and external customers.(Raza, Khan, & Mujtaba, 2018)

So, organizational change is an urgent need for organizations that provide them with many benefits, for example, solving administrative and organizational problems that organizations may face every day in the work environment, and help to raise the efficiency of performance, and also works to keep pace with scientific and technological development, and finally the work of change. Fulfilling the requirements of the working individuals, as well as the beneficiaries or customers(Muia, 2017) .

The purpose of the study is to investigate what is The Importance of Organizational Change in the Jordanian Insurance Companies.

## 2. Literature review

The concept of organizational change was accessed by the opinions of authors and experts in the field of management, there is a debate in accomplishment a unified concept of organizational change, and it can be traced back to the different orientations of writers and researchers and the areas in which research was conducted. Therefore, the researcher considered that it is necessary to review some of the concepts presented by a number of researchers and writers to reach the concept of organizational change:

organizational change is “the modifications to the objectives and administrative policies or any other element of the organization to suit the



conditions of the organization and the methods of work of the administration and its activities with the changes and new conditions in the surrounding environment or the development of management and methods of organizational attitudes and aspects of activity of a new organization that achieves precedence on other organization (OWAIS & DAHIYAT, 2021)

Also,(ALQIREM, ABU AFIFA, SALEH, & HANIAH, 2020) Defined organizational change as “the planned and deliberate efforts to intervene in the organizations’ work approach in order to bring about qualitative changes in the behavioral and organizational objective areas to improve performance in the work environment, develop the capabilities of workers and improve organizational structures, through the development of qualified departments capable of dealing with the novelties, this is done using knowledge of behavioral sciences, such as motivation of individuals, communication, and relationships between individuals and groups. and other behavioral aspects on which organizational change largely depends.

Additionally,(Buchanan & Badham, 2020)defined it as “what enterprise leaders implement to support strategic renewal and achieve outstanding performance in a dynamic environment”.

Organizational change falls under the category of strategic change management, and is defined as an educational strategy aimed at changing the beliefs, values, attitudes, and structure of the organization; To be able to adapt itself to face different changes in the technological, social and economic fields(By, 2020)

Organizational change is also defined as the transformation that takes place in the organization's activities, operations, objectives and workers, in response to pressure forces, often external. The level of some employee behaviors, in order to implement the new strategies (Jung, Kang, & Choi, 2020). Organizational change is also known as one of the organizational managerial patterns and behaviors that are followed to move workers, organizations and different departments from one situation to another in a way that ensures the satisfaction of all stakeholders, and making positive changes to the different work environments, and this comes in the form of organizational structures, some of which are hierarchical, and regularly sequenced , starting from the top management to the bottom, and some of them are divided into a group of departments, where each

department works independently to achieve the overall goal of the organization (Aujla & Mclarney, 2020).

Through the previous definitions of organizational change, we can say that the concept of organizational change is: organized and deliberate efforts undertaken by the organization at the time of need to bring about appropriate changes in the work environment in order to achieve an increase in the efficiency and performance of the organization

### **Second: Elements of Organizational Chang:**

Organizational change is a process based on a set of integrated elements among them, so it is necessary to focus on them to reach successful change and achieve the desired goal. Elements of Organizational Chang are :(Jacobsen, 2021)

- Subject of change: It is the element that will be changed.
- The changer: organizational change depends on the presence of a major figure interested in and supervising the change process, such as the general manager, a sub-manager, a director of human resources, or a framework of higher authorities. Provided that it has the support of higher authorities.
- Supporter of change: the state of providing support and assistance to the change process by contributing to it or demanding it.
- Neutral: the state of adopting no clear position or opinion towards the change process.
- Resistance: the state of rejecting the change process and seeks to thwart and eliminate it or delay and distort it.
- Resistance to Resistance: It is the practices and activities carried out by those responsible for the process of change and its supporters in order to tame and abort the resistance.

### **3. Frame work variables: Dimensions of organizational change**

After reviewing the concept of organizational change, its objectives and elements, it has become necessary to refer to the dimensions of organizational change, since, based on previous studies, organizational change has a number of dimensions, the researchers adopt the most

important dimensions which can be applied easily in insurance sector and can be stated as follows:(Cuganesan, 2021)

1. Change in People (Human Resources): it includes physical change of individuals and qualitative change of individuals. The physical change of individuals occurs by laying off some of them, reducing the number, or making a replacement. As for qualitative change, it takes place by understanding and realizing their behaviors and personalities, and then working to change them so that they can do a number of things that the work requires, and make them work for them.
2. Change in the tasks and duties of the employees :The change includes a number of aspects related to human resource activities, including the reallocation of the competencies and duties of employees, as well as the appointment of new employees. And other aspects on the organizational change in human resource activities.
3. Change in technology :Using advanced technologies that help decision makers regarding decisions that affect personnel matters. It also connects the employees of the organization regardless of their remote work locations, which contributes to developing performance in general and increasing productivity in particular.

The ability of the employees of the organization to keep abreast of developments in various modern fields through the practice of modern administrative methods and applications, through the ability to innovate, which contribute to change, whether in the product or communication, which affects the organization extensively (De Keyser, Guiette, & Vandenbempt, 2021).It considers technological development, social phenomena, the adoption of the system and administrative organization, a change in values and accuracy in science, and what affects the personality of the individual towards organizational change, and this is through knowledge and new innovations in products and the use of new communication methods contribute to improving and developing the current situation (Modranský, Jakobová, & Oláh, 2020).

4. Structural changes: It includes the organization's ability to change and change the activity that it exercises through the nature of the relations between the various departments, departments and units, by changing the procedures and methods used in making decisions,

which would lead to an impact on decisions in its various aspects. And methods (Söderlund & Pemsel, 2021), which contribute to how to influence decision-making, and the change is through the re-division of administrative units, by merging all departments with each other .

5. Cultural change It is the organizations undertaking the process of transforming the nature of culture inclusive of itself. It is essentially a qualitative change. Cultural growth may be a process of continuous and limited savings. Cultural change is also a surprising wealth. Cultural change is a process of disintegration and disintegration based on rapid movement. It relates to the extent of the organization's ability to understand the behavior of workers at work and the tasks they perform and the extent of response to the social conditions of work, which would affect the basic axes of change (Du, Li, & Luo, 2020). By understanding the biological conditions of work, the roles that individuals play within the organization, and the manner of behavioral practices practiced by individuals in the organization. This was confirmed by a study (Graham, Woodmass, Bailey, Li, & Lomness, 2021) that we can distinguish between external and internal factors that lead to cultural change within the organization, which are:
  - External factors: the fact that institutions operate in an open field that affects and is affected by the changes in the environment in which they operate, represented in technological development, changes in economic, political, and media systems that push the organization to adapt its working methods.
  - Internal factors: The internal factors of cultural change differ from one organization to another (commercial, service, industrial, private or public), and we find that among the most important of these factors - the change in the organization's leadership, the change of employees and their composition, and the size of the institution.
6. change of work :Change in work and job duties include job tasks in terms of quality or quantity or all of them together, Organizations understand and exploit the changes that occur in jobs through their

distribution and the functional relationships that link employees to each other and mutual communication at administrative levels and other units where interaction with various changes is required ((Technical, structural, and behavioral), effective change leadership is crucial to developing connections between workers and improving learning and often requires accommodations to change in order to meet stakeholder needs (Aujla & Mclarney, 2020).

#### 4. Research Methodology:

The study adopted quantitative approach and descriptive analysis, organizing and describing these data quantitatively, then displaying them in recurring tables. This approach deals with data summarization and analysis by means of measures of central tendency and measures of dispersion, the researchers implemented the Survey strategy by a questioner collecting data method, a proportional stratified random sample was drawn from the study population. The study population was the employees in Jordanian insurance companies, in 24 companies, according to the website of the Jordanian Federation of Insurance Companies and the number of employees is estimated to be approximately (2884) workers. <http://www.joif.org/>.

The analysis criteria were measuring the importance of organizational change in insurance companies by means and standard deviation and relative importance of all questioner's items and then identified the categories and their main six variables and administrated a robust contrast between them.

The sample drawn from population was (339) workers (Sekaran & Bougie, 2019), unit of analysis was individuals, where the representative appropriate number for the study sample and population represented in table (1)

**Table (1): Study Population and Sample of the Employees in Jordanian Insurance Companies**

Company	population	sample	Company	population	sample
Jordan Insurance	261	31	Holy Land Insurance	67	7
Middle East Insurance	167	20	Arab Life and Accident Insurance	133	16
National Insurance	65	7	Philadelphia Insurance	48	6
United Insurance	73	9	American Life Insurance (ALICO)	106	12
Al Manara Insurance	64	7	Jordan International Insurance	112	13
Arab General Insurance	82	10	Islamic insurance	109	13

Company	population	sample	Company	population	sample
Jerusalem Insurance	107	13	Arab Islamic group	108	13
Arabian Eagle Insurance	262	31	Arab Guarantors	72	8
Jordanian French Insurance	156	18	Arab Jordanian Insurance Group	85	10
Arab International Insurance Federation	59	7	Arab Orient Insurance	356	42
Delta Insurance	86	10	Mediterranean and Gulf Insurance	93	11
Al Safwa Insurance	45	5	Solidarity - First Insurance	167	20
<b>Population</b>	<b>2883</b>				
<b>Sample</b>	<b>339</b>				

distributing questionnaires proportionally to workers in Jordanian insurance companies, according to the equation The following: the number of employees in the company  $\div$  total number of employees  $\times$  sample size (Sekaran & Bougie, 2019).

The retrieve rate was 81% out of the distributed volume, questionnaires were checked, (4) responses were omitted due to the incompleteness of the answers, 320 questionnaires subjected to analysis. The sampling and analysis unit for this study are employees of the Jordanian insurance companies

### Reliability and Validity:

reliability and validity are strictly interrelated, nevertheless they clarifies different belongings. reliability refers to how dependably a tool or questioner measures variables and If the same outcome can be steadily achieved by using the same tool or questioner or any other tool of collecting data under the same conditions, the measurement is categorized as consistent. Validity in other side states how precisely any tool of collecting data as a questioner dealings with what it is proposed to measure and if research has high validity, that means it resulted outcomes that resemble actual features, characteristics and distinctions. (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021)

**Table (2) Results of the instrument's reliability test**

Variable	Alpha value	Number of items
Technical change	0.813	8
Structural change	0.793	7
Cultural change	0.783	6
Change in work	0.733	3
Organizational change	0.781	24

It is clear from the data above in Table (1) that the Alpha test values ranged between (0.733 -0.813) and the general index for all items was (78.1%), all of which are greater than (0.70), which indicates consistency between the items of the study instrument (Kamis et al., 2020).

**Statistical Methods:**

The researchers conducted descriptive analyzes using the Statistical Package for Social Sciences using the following tests presented in Table (3):

**Table (3) Statistical methods conducted in the study**

<b>Descriptive Statistic Measures</b>	display the characteristics of the sample and describe the response trend
<b>Frequencies and Percentages</b>	used to measure the relative frequency distributions of the characteristics of the sample and the response of the questionnaire items.
<b>Mean</b>	the simplest measure of central tendency to measure the average response of the sample to the questionnaire.
<b>Standard deviation</b>	It was used as one of the measures of dispersion to measure the deviation in the answers of the sample members from their arithmetic mean.
<b>Relative importance</b>	the upper limit of the alternative - the lower limit of the alternative / number of levels = $5 - 1/3 = 1.33$ and accordingly the levels of importance were determined by three levels: low, medium and high, so the level would be low if the arithmetic average was less than 2.33, and it would be medium if the arithmetic mean ranged between 2.34-3.66, but if the arithmetic mean was more than 3.66, the level would be high.

**5. Results:**

This part of the research objectives is to indicates the frequencies and percentages of the personal and job characteristics of the respondents, related to the first part of the questionnaire, and the following is an explanation of the sample answers.

**Table (4) Frequencies and percentages of study sample**

#	Gender	Frequencies	percentages
1	Male	199	%62.2
2	Female	121	%37.8
	<b>Sum</b>	<b>320</b>	<b>%100</b>
#	Age	Frequencies	percentages
1	From 18 years to less than 30 years	130	%40.6
2	From 30 years - less than 40 years	88	%27.5
3	From 40 years - less than 50 years	63	%19.7
4	50 years and over	39	%12.2
	<b>Sum</b>	<b>320</b>	<b>%100</b>
#	Qualification	Frequencies	percentages
1	Community College Diploma	125	%39.1

2	Bachelor's	139	%43.4
3	Postgraduate	56	%17.5
<b>Sum</b>		<b>320</b>	<b>%100</b>
#	(years of experience)	Frequencies	percentages
1	Less than 5 years old	98	%30.6
2	From 5 years - less than 10 years	72	%22.5
3	From 10 years - less than 15 years	74	%23.1
4	From 15 years - less than 20 years	37	%11.6
5	20 years and over	39	%12.2
<b>Sum</b>		<b>320</b>	<b>%100</b>
#	(job position)	Frequencies	percentages
1	manager	61	%19.1
2	Head of the business unit	28	%8.8
3	Head of the Department	61	%19.1
4	Head of the division	51	%15.9
5	employee	119	%37.2
<b>Sum</b>		<b>320</b>	<b>%100</b>
#	(Professional Certificates)	Frequencies	percentages
1	Professional Insurance Diploma (PID)	39	%12.2
2	Insurance Principles and Fundamentals Certificate (IFCE)	41	%12.8
3	Programs and courses for risk management, compliance, governance and underwriting	22	%6.9
4	Other certificates	89	%27.8
5	Nothing	129	%40.3
<b>Sum</b>		<b>320</b>	<b>%100</b>

## Description of the study results:

This section represents a description of the variables of the study and the items of the study tool, where the means and the standard deviations of the items were calculated, in order to critic the degree of acceptance, and determine the relative importance of the items, and then the relative importance of the variables, and by performing these steps the results as follows:

### - Results of the descriptive statistics for the sub-dimension (Technical Change):

Table below (5) shows the means, standard deviations, and the relative importance of the respondents' answers towards the sub- dimension (Technical Change), which is one of the dimensions of organizational change, which was measured based on (8) items.



**Table (5) Descriptive Statistics Scale for (Technical Change) Dimension**

#	Statements	means	Standard deviation	Relative importance	rank
1	There are continuous development processes for the technology used in the company	4.14	0.731	high	3
2	The introduction of new technology is accompanied by training courses for employees	4.15	0.832	High	2
3	The available technology has reduced the time	4.04	0.829	High	5
4	The available technological capabilities are highly efficient and compatible with business requirements	4.07	0.859	High	4
5	Available technology helps improve the service process	3.98	0.869	High	6
6	The company is keen to have advanced software and update it	3.92	0.970	High	7
7	Training of all employees to improve work methods on new technology	3.89	0.996	High	8
8	There is a change as a result of the introduction of new technology into the mechanism and the way the company works	4.33	0.828	High	1
<b>Total</b>		<b>4.07</b>	<b>0.572</b>	<b>High</b>	

Table indicates that the relative importance of the general average of the items (Technical Change) came within the high level, as it reached the general average (4.07), with a standard deviation of (0.572). The item “there is a change as a result of introducing new technology into the mechanism and the way the company works” ranked first with mean of (4.33) and a high relative importance, and a standard deviation of (0.828), and on the other hand, the item “training all workers for the improvement of work methods” “New Technology” ranked last, with a mean of (3.89), a high relative importance, and a standard deviation of (0.996) .

1.2 Results of the descriptive statistics for the dimension (structural change):

Table (6) shows the mean, standard deviation, and the relative importance of the respondents' answers towards the dimension (structural change), which is one of the dimensions of organizational change, which was measured based on (7) items .

**Table (6) Descriptive Statistics Scale for the Dimension (Structural Change)**

#	Items	Means	Standard deviation	Relative importance	Rank
9	The company's organizational structure is flexible	4.02	0.817	High	6
10	Management makes fundamental changes to the organizational structure to improve performance	4.03	0.878	High	5
11	The administration is creating new jobs to keep pace with the various changes	4.03	0.797	High	4
12	Management is concerned with changing the methods and ways of working for the better	4.04	0.900	High	3
13	There are clear lines after the process of change of power	3.95	0.877	high	7
14	There are clear lines after the change of responsibility process	4.05	0.934	high	2
15	Reducing the number of organizational levels as a result of the change resulted in the transmission of information well and smoothly	4.32	0.807	high	1
<b>Total</b>		<b>4.06</b>	<b>0.574</b>	High	

Table (6) indicates that the relative importance of the general average of the items (structural change) came within the high level, as it reached the general average (4.06), with a standard deviation of (0.574). The paragraph “reducing the number of organizational levels as a result of the change led to the transmission of information in a good and easy way” ranked first with an arithmetic mean of (4.32) and a high relative importance, and a standard deviation of (0.807), and on the other hand, the paragraph “there are clear lines after the process of change of authority.” On the last rank, with a mean of (3.95), a high relative importance, and a standard deviation of (0.877)

– **Results of the descriptive statistics for the dimension (cultural change):**

Table (7) shows the mean, standard deviation, and the relative importance of the respondents towards the dimension (cultural change), which is one of the dimensions of organizational change, which was measured based on (6) paragraphs .

**Table (7) Descriptive Statistics Scale for the Dimension (Cultural Change)**

#	Items	Means	Standard deviation	Relative importance	Rank
16	Within the company, there is a set of work ethics, behaviors, experiences, and habits common to all employees	4.02	0.770	High	3
17	The manager emphasizes collaborative relationships and mutual respect among employees	4.03	0.803	High	2
18	The manager acts in a manner consistent with the shared convictions and values that pervade the organizational climate	3.98	0.830	High	4
19	The company's leaders seek to establish a common organizational culture that supports change and supports it with positive actions	3.92	0.879	High	5
20	The staff has been trained to deal with the changes taking place	3.92	0.899	High	6
21	Training programs have contributed to changing the behavior of employees	4.25	0.828	High	1
<b>Total</b>		<b>4.02</b>	<b>0.579</b>	High	

Table (7) indicates that the relative importance of the general average of the items (cultural change) came within the high level, as the general average reached (4.02), with a standard deviation of (0.579). The paragraph “training programs contributed to changing the behavior of employees” ranked first with a mean of (4.25) and a high relative importance, and a standard deviation of (0.828), and on the other hand, the paragraph “the workers have been trained to deal with the changes taking place” ranked last with an average Arithmetic (3.92) with high relative importance and standard deviation of.(0.899)

– **Results of the descriptive statistics for the dimension (change in work)**

Table (8) shows the means, standard deviation, and the relative importance of the respondents towards the dimension (change in work), which is one of the dimensions of organizational change, which was measured based on (3) paragraphs.

**Table (8) Descriptive Statistics Scale for the Dimension (Change in Work)**

#	Items	Means	Standard deviation	Relative importance	rank
22	The management is keen to identify training needs in line with business requirements Management	3.91	0.839	high	3
23	The administration allocates a large part of its budget to developing the skills of its employees	3.97	0.974	high	2
24	Experts from abroad are used in training programs	4.34	0.815	high	1
<b>Total</b>		<b>4.07</b>	<b>0.632</b>	high	

Table (8) indicates that the relative importance of the general average of the items (change in work) came within the high level, as it reached the general average (4.07), with a standard deviation of (0.632). The paragraph "Experienced people are sought from abroad in training programs" ranked first with a mean of (4.34) and a high relative importance, with a standard deviation of (0.815), and on the other hand, the paragraph "The administration is keen to identify training needs in line with work requirements." "On the last rank, with a mean of (3.91), a high relative importance, and a standard deviation of (0.839)

## 6. Conclusion

Results of descriptive statistics for the whole variable (organizational change) relates to describing the dimensions of the variable at all, organizational change, which represents the answer of the question for the study problem "what is The Importance of Organizational Change in the Jordanian Insurance Companies" in the results are shown in Table.

**Table (9) means, standard deviations, and the relative importance of dimensions of organizational change**

Rank	relative importance	standard deviations	Means	Organizational change dimensions
1	High	0.572	4.07	Technical change
3	High	0.574	4.06	structural change
4	High	0.579	4.02	cultural change
2	high	0.632	4.07	change at work
	High	0.499	<b>4.05</b>	<b>Total</b>

It is clear from Table (9) that the values of the means for the dependent variable (organizational change) with high degrees ranged between (4.02-4.07), where the (technical change) was the highest, and the (cultural change) the least, and the general indicator reached of organizational change (4.05), with a standard deviation of (0.499), and thus it becomes clear that the level of relative importance of the study sample' attitudes towards practicing organizational change in the Jordanian insurance sector came within the high level. And that is logical in a field like insurance that deals with complex environment and changeable climate in addition to technological every day seeker considerations.

## **7. Recommendation:**

The Researcher recommended to approach that research in other sectors such as measuring the organizational change in banking sectors. Or investigating the risk taking steadiness in the same population

## References

- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verklas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- ALQIREM, R., ABU AFIFA, M., SALEH, I., & HANIAH, F. (2020). Ownership structure, earnings manipulation, and organizational performance: The case of Jordanian insurance organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 293-308.
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Aujla, S., & Mclarney, C. (2020). The effects of organizational change on employee commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 7-22.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). *Power, politics, and organizational change*: Sage.
- By, R. T. (2020). Organizational change and leadership: Out of the quagmire. In: Taylor & Francis.
- Cuganesan, S. (2021). Investigating how the Clock–Event Time Dialectic Shapes the Doing of Time in Organizational Change. *Organization Studies*, 01708406211006252.
- De Keyser, B., Guiette, A., & Vandembemt, K. (2021). On the dynamics of failure in organizational change: A dialectical perspective. *Human Relations*, 74(2), 234-257.
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076.
- Graham, J. R., Woodmass, K., Bailey, Q., Li, E. P., & Lomness, A. (2021). Organizational Change in Human Service Organizations: A Review and Content Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-20.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.

- Jacobsen, D. I. (2021). *Organizational change and change management: Vigmostad & Bjørke*.
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability, 12*(6), 2340.
- Kamis, A., Saibon, R. A., Yunus, F. A. N., Rahim, M. B., Herrera, L. M., & Montenegro, P. L. Y. (2020). The SmartPLS Analyzes Approach in Validity and Reliability of Graduate Marketability Instrument. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION, 57*(8), 987-1001.
- Modranský, R., Jakabová, S., & Oláh, A. (2020). Innovation management and barriers—creating space for innovation and organizational change. *Emerging Science Journal, 4*(5), 345-364.
- Muia, F. (2017). *Effect of competitive strategies on the performance of insurance companies in Kenya*. United States International University-Africa,
- OWAIS, W. O., & DAHIYAT, A. A. (2021). Readiness and Challenges for Applying IFRS 17 (Insurance Contracts): The Case of Jordanian Insurance Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(3), 277-286.
- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational change on employee turnover intention: does stress play a mediating role? *Public Organization Review, 18*(3), 313-327.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: john wiley & sons.
- Söderlund, J., & Pemsel, S. (2021). Changing times for digitalization: The multiple roles of temporal shifts in enabling organizational change. *Human Relations, 0018726721991623*.

