

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (57) آب / أغسطس 2021



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتأصيل العلوم / السودان

العدد 57 آب (أغسطس) 2021

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 أكبر عبد البنات 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 بربير 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
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. حسن الفاتح الشيخ
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
السودان	جامعة القرآن الكريم وتاصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور

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



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 التمهيش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في 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
- 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 (أرسييف) 2019.
• قاعدة بيانات:
- <https://www.citefactor.org/journal/index/25867/ramah-journal-of-economic-research#.XzPCkCgzZPY>
- قاعدة أرسييف (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
اضغط هنا	اصدارات المجلة
1.1	معامل التأثير لسنة 2018
1.3	معامل التأثير لسنة 2019
1.5	معامل التأثير لسنة 2020

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES

Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية

مكتب
الأمين العام

Ref. _____

Date _____

الرقم / ع.د. ٦٧٣

التاريخ

الموافق ٢٠١٩ / ١١ / ٢٤ 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> :

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



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 ارسيف 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

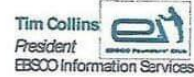
أ.د. سامى الخزندار
رئيس مبادرة معامل التأثير
" ارسيف Arcif "



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

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

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan



July 9, 2017

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

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

Dear Professor Al-Khatib,

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

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

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

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

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,


Mari Bergeron
Director of International Content Licensing Manager
EBSCO Information Services
mbergeron@ebSCO.com

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 Web: www.ebSCO.com





The screenshot shows the EBSCOhost interface for the 'REMAH Journal'. The browser address bar indicates the search was performed on 'business'. The page title is 'Database: Business Source Complete - Publications'. The main content area displays 'Publication Details For "REMAH Journal"'. Key information includes: 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 is a 'Share' button and a list of 'All Issues' for the years 2016 and 2015.

Subject	BUSINESS AND ECONOMICS
Dewey #	330
▼ Additional Title Details	
Parallel Language Title	Remah - Review for Research and Studies
Key Features	Refereed / Peer-reviewed Website URL
Other Features	Back issues available
▼ Publisher & Ordering Details	
Commercial Publisher	
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: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
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: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



Categories

Articles **168369**

Journals **20546**

News

[Journal Impact Factor Report 2018](#)

Date: 28th Dec, 2018

[Journal Impact Factor List 2014 \(Now Online !!!\)](#)

Date: 02nd August, 2014

[Getting Your Journal Indexed](#)

Date: 08th May, 2014

[2012 Impact Factor List](#)

Date: 28th 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

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 (57) 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 (57) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر... الخ. آمليين 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
21	تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية وضرورة تفعيلها دراسة حالة الدول العربية دكتور وجدان مهدي أحمد أستاذ مساعد جامعة شندي دكتور إيهاب عبد الله عباس أستاذ مشارك جامعة شندي
51	مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين سوسن يوسف السليحات الدكتور رامي إبراهيم الشقران جامعة عمان العربية
85	أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية أ. شيماء حاسن القرشي جامعة الطائف المملكة العربية السعودية
105	البيئة المدرسية مهند سعدي حلمي الخفش
115	الدعاء وأسرار إجابته يوسف حسن عثمان حسن كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب إبراهيم فوزي الشافعي كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب عبد الرحيم سويني كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب

129	الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا إيمان محمود محمد حماد علاء أحمد حراحتة جامعة عمان العربية
169	أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام "بناءً على الرضا الوظيفي" في المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن د. محمود حسين ابو جمعة أ. أمينة أحمد التل جامعة عمان العربية- كلية الأعمال
195	تطبيقات ومخاطر التمويل الإسلامي الرقمي د. مها خليل شحاده جامعة العلوم الإسلامية العالمية
221	مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم رائدة يوسف السليحات الدكتور بسام عمر غانم جامعة عمان العربية
253	أثر كائز الضبط المؤسسي على مستوى الإفصاح الاختياري بالتطبيق على مستشفى عسير الباحثة: سلوى درار عوض جامعة الملك خالد - كلية المجتمع - أستاذ مساعد
271	أثر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن الباحث الاول: بهاء الدين فايز محمد غنيمات جامعة عمان العربية، ادارة الموارد البشرية، عمان الاردن أ.د. رشاد الساعد جامعة عمان العربية، قسم ادارة الموارد البشرية، عمان الاردن
311	The Emergence of Peace Studies Dr. Faiz Omar Mohammad Jamie (Associate Professor) Centre for Peace and Development Studies University of Bahri – Sudan
325	The Role of the Financial Control in Regulating the Government Spending in Kuwait Sattam A. M. Almutairi World Islamic Science University

تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية وضرورة تفعيلها

دراسة حالة الدول العربية

Evaluating the experiences of economic integration in developing countries
Case Study of Arab Countries

دكتور وجدان مهدى أحمد

أستاذ مساعد جامعة شندي

دكتور إيهاب عبدالله عباس

أستاذ مشارك جامعة شندي

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية والعقبات التي اعترضت نجاحها وتطرقت الدراسة الي ملامح استراتيجية إنمائية لتفعيل التكامل الاقتصادي وهدفت الدراسة الي تحليل ظاهرة التكتلات الاقتصادية الاقليمية وعلاقتها بالتحويلات الراهنة والتعرف على خصائص الدول النامية وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الي عدة نتائج أهمها وجود عدة عقبات حالت دون اكتمال نسق التكامل بين الدول النامية وفشل معظم التجارب وأوصت بضرورة تذليل كل العقبات التي تحول دون نجاح تجارب التكامل في الدول النامية.

Abstract

The study dealt with the experiences of economic integration in developing countries and the obstacles that hindered their success. The study dealt with the features of a development strategy to activate economic integration. The study aimed to analyze the phenomenon of regional economic blocs and its relationship to the current transformations and to identify the characteristics of developing countries by using the descriptive and analytical method and reached several results, the most important of which is ther were several obstacles. It prevented the completion of the system of integration between developing countries and the failure of most experiments. It recommended the necessity of overcoming all obstacles that prevent the success of integration experiments in developing countries.

أولاً الإطار المنهجي

مقدمة

انطلاقاً من دراسة بعض التجارب الخاصة بالتكامل الاقتصادي والفاعلة في الدول النامية، اتضح ان هذه التجارب يعترض تحقيقها مجموعة من العقبات والتحديات خاصة في المنطقة العربية، لهذا وفي الوقت الراهن الذي أصبح فيه العالم يتشكل من مجموعة من الكتل الاقتصادية، ينبغي على الدول النامية إعادة رسم إستراتيجية واضحة المعالم من أجل تفعيل التكامل الاقتصادي فيما بينها.

لهذا نحاول في هذه الدراسة تقييم تلك التجارب بالتعرض لمختلف العقبات والتحديات التي اعترضت سبيل تحقيق التكامل الاقتصادي في الدول النامية ، وسنحاول إعطاء ملامح إستراتيجية إنمائية لتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية بما يتناسب مع الإقليمية الجديدة.

من خلال هذا الطرح وفي إطار الهدف العام للدراسة يمكن صياغة إشكالية موضوع

البحث كالآتي:-

هل نجحت تجارب التكامل الاقتصادي للدول النامية وكانت فاعلة في تنمية اقتصادياتها ومواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين أم هنالك عقبات حالت دون نجاحها وفعاليتها؟

على أساس هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي أهم الخيارات الاقتصادية للدول النامية لتنمية اقتصادياتها وتطوير أدائها الاقتصادي؟

2- هل التكتلات الاقتصادية في الدول النامية كفيلة بتحقيق التنمية المستدامة لها؟

3- لماذا لم تنجح جهود الدول النامية وخاصة العربية في إنجاز التكامل الاقتصادي؟ وما هي أساليب تفعيله؟

أما الفرضيات العلمية فقد تمثلت في الآتي:

- 1- التكامل الاقتصادي يؤدي الي تعزيز القوة التنافسية للدول النامية.
- 2- إقتداء الدول العربية بمناهج التكامل الاقتصادي المطبقة في الدول الغربية يؤدي الي تنمية اقتصادياتها.

- 3- هنالك عدة عوامل وسمات مشتركة بين الدول العربية تدعم نجاح تكاملها .
 4- هنالك عدة عقبات تحول دون اكتمال نسق التكامل بين الدول العربية مما أدى

الي فشل معظم التجارب

والمنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك عند الحديث عن ظاهرة التكتلات الاقتصادية وأسباب ظهورها والعوامل التي تتحكم فيها وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيمها ، ولقد إستعنا بعدد من المصادر و التي اعتمدنا عليها في إعداد موضوع بحثنا هذا وشملت مختلف الكتب والدوريات والتقارير، والمؤتمرات الدولية، إلى جانب بعض المواقع الالكترونية الموثوقة. كما استخدمنا أسلوب العرض التاريخي لعدد من الوقائع البارزة والمتعلقة بموضوع البحث لأنه لا يمكن فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل دون التطرق إلى الماضي، كما تم تدعيم فحص فرضيات البحث باستبيان الكتروني تم فيه استطلاع عدد من الخبراء في مجال الاقتصاد والعلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة أهم الخيارات الإستراتيجية التي تتلاءم مع اقتصاديات الدول النامية، لتحسين الأداء الاقتصادي والتعامل مع التكتلات الاقتصادية من موقع التكافؤ لا من موقع التبعية. كما أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة ونجاحها والدفاع عن المصالح الاقتصادية بالنسبة لدولة نامية منفردة من الصعب تحقيقها .

أما الهدف من هذه الدراسة فيتمثل في تحليل ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية وعلاقتها بالتحولات الراهنة والتعرف على خصائص الدول النامية. وكيف لهذه الأخيرة أن تواجه مختلف التحديات الراهنة ، مع تحديد مشاكل ومعوقات تجارب التكامل الاقتصادي التي أقامتها وكيفية تخطيها مع تفعيل تلك التجارب بإعطاء ملامح إستراتيجية تكاملية إنمائية لهذه الدول.

وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع تعود إلى بروزه بشكل واضح على الساحة الاقتصادية الدولية خاصة في ظل العولمة، مع معرفة مكانة الدول النامية وموقعها من التكتلات الاقتصادية الراهنة .

ومن خلال معالجتنا لموضوع بحثنا يتم الإجابة على الأسئلة المطروحة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة، حاولنا فيه تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول

النامية مع ضرورة تفعيلها، فقيمنا فيه مختلف تلك التجارب، وحاوئنا فيه رسم ملامح استراتيجيه لتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية. ولقد توصلنا في نهايته إلى خاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات

ثانياً الإطار النظري

مفهوم التكامل الاقتصادي:

مفهوم التكامل الاقتصادي يشير في المنظور اللغوي إلى تجميع أجزاء الشيء أو تجميع أشياء مختلفة مع بعضها لتؤدي وظيفة معينة و بالتالي فإن التكامل الاقتصادي معناه تكاتف الجهود في المجال الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف اقتصادية معينة. (جون هدسون، 1987). ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى هذا التكامل على انه يمثل بمجموعة من الترتيبات في شكل اتفاقية بين مجموعة من الدول التي تسعى إلى تعظيم المصلحة الاقتصادية المشتركة فيما بينها عبر الزمن . التكامل الاقتصادي عمل إداري من قبل دولتين أو أكثر يقوم بإزالة كافة الحواجز والقيود أو الحواجز الجمركية و الكمية على التجارة الدولية في السلع وانتقال عناصر الإنتاج. كما يتضمن تنسيق للسياسات الاقتصادية وإيجاد نوع من تقسيم العمل بين الأعضاء بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعظم المصلحة الاقتصادية المشتركة لكافة للأعضاء. (جون هدسون، 1987) دوافع التكامل الاقتصادي : إن دوافع التكامل الاقتصادي تتمثل بالمزايا و المنافع التي يمكن أن تعود على الدول المتكاملة بعد تكاملها مقارنة بما كانت تحصل عليها من مزايا ودافع قبل تحقق مثل التكامل. وهذه المزايا و المنافع يمكن أن تكون في جانبها الاقتصادي كما يلي:

1. اتساع حجم السوق: والذي يمثل إحدى الدوافع الرئيسية في التكامل الاقتصادي. لأن ضيق حجم السوق تشكل عقبة أمام الدول التي ترغب أن تنضم إلى هذا التكامل
2. زيادة التشغيل: بحيث أن التكامل بحكم توسيعه للسوق. ومن ثم تحفيزه على التوسع في الإنتاج والنشاطات.
3. زيادة معدل النمو الاقتصادي: بحيث أن زيادة معدل نمو الاقتصاد هو إحدى دوافع هذا التكامل .

4. توسيع القاعدة الإنتاجية: وهي تمثل إحدى الدوافع الرئيسية لغرض التكامل الاقتصادي. (موريس شيف ول، 2003)

أشكال التكامل الاقتصادي

1. منطقة تجارة حرة وهي أن تصبح الدول التي يتم فيها ضمن إطار منطقة التجارة الحرة سوقا واحدة تجعل حرية انتقال السلع وهو ما يوسع السوق أمام منتجات هذه الدول بالشكل الذي يحفزها ويشجعها على التوسع في إنتاجها. من خلال إلغاء الرسوم الجمركية والقيود الكمية و الإجراءات الإدارية.

2. الاتحاد الجمركي : تزال القيود بين الدول وينشأ جدار جمركي توحد بموجبه التعريف في مواجهة العالم الخارجي.

3. السوق المشتركة تلغي التعريف الجمركية والحواجز التي تعيق تنقل السلع ورؤوس الأموال و العناصر البشرية.

4. الاتحاد الاقتصادي أي التنسيق بين السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء.

5. التكامل الاقتصادي التام وهو الشكل الذي يتم فيه توحيد السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و سياسات التوزيع وهو يفرض إبداء نوع من المؤسسات تعرف باسم مؤسسات ما فوق الدول تكون قراراتها ملزمة.

ويتبين أن التكامل بكافة أشكاله أعلاه. قد يتضمن إجراءات منها إلغاء القيود على انتقال السلع. وإلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال والأفراد. وتوحيد السياسات الاقتصادية. (كامل بكري، 2004)

مقومات التكامل الاقتصادي

من المعلوم أن التكامل الاقتصادي يستند إلى عدة مقومات. المعلومات الاقتصادية و السياسية التي يتمثل أبرزها في وجود أنظمة ذات طبيعة سياسية متماثلة حتى يكون الأساس التكاملي الاقتصادي تام. لذلك فإن عدم التماثل بين الدول في طبيعة أنظمتها السياسية شكل عائق أمام تكاملها الاقتصادي. ومن هذه المقومات الاقتصادية ما يلي:

1. توفر الموارد الطبيعية ذلك أن هذا المقوم يعتبر أساسا يستند إليه هذا التكامل في قيامه ونجاحه. وفي حالة عدم توفر الموارد الكافية تشكل عائقا في اكتمال الوحدة الاقتصادية.

2. التخصص و تقسيم العمل فمن المعلوم أن التكامل الاقتصادي حتى يوفر للدول المتكاملة عائداً نتيجة تكاملها يفوق ما يمكن أن يتحقق لها قبل هذا التكامل.
3. توفر عناصر الإنتاج اللازمة للعمليات الإنتاجية. إن تتوفر رؤوس الأموال أو الموارد البشرية يشكل عنصراً مهماً في العمل الاختصاصي و الفني.
4. توفر طرق ووسائل النقل و الاتصال و يعتبر توفر وسائل النقل من أهم عناصر المقومات التي تستند عليها عملية هذا التكامل (عماد الليثي، 2003).

تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية

نحاول في هذه الجزئية تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية وذلك بمعرفة ما هي دوافع ومبررات التكامل وآثاره وأسباب فشله. أولاً: تطبيق دوافع التكامل الاقتصادي على الدول النامية. لم تفرد نظرية التكامل الاقتصادي أهمية خاصة للدول النامية، وفي الواقع فإن أهداف الدول النامية من تكوين أو الانضمام إلى كتلة إقليمي لا يختلف كثيراً عن تلك الأهداف التي تدفع الدول المتقدمة إلى اللجوء إلى تلك الوسيلة. فالدول النامية تسعى دائماً إلى فتح أسواق جديدة لصادراتها وإلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية من الدول الأعضاء في التكامل (محمد إبراهيم محمود الشافعي، 2005)، كما أن الدوافع التي تحدد بالدول المختلفة، متقدمة كانت أو نامية إلى التكامل الاقتصادي لا تنحصر فقط في دوافع اقتصادية بل ربما لم تكن الدوافع الاقتصادية أقوى هذه الأسباب في بعض هذه الحالات، أو على أي حال ربما لا يكون هناك اتفاق حول أي الدوافع كان لها الأثر الأول في تكوين بعض التكتلات بالذات، ذلك أن للاعتبارات السياسية والعاطفية والاجتماعية أثرها الذي لا يمكن إغفاله بأي حال (محمد زكي الشافعي، 1970).

ومن أهم مبررات ودوافع التكامل الاقتصادي بين الدول النامية نذكر ما يلي (فؤاد أبوستيت، 2004):

- 1/ ضعف نطاق الأسواق مثل انخفاض دخل الفرد، ومن ثم القوة الشرائية، تدني وسائل الاتصال والنقل... المحلية لمعظم الدول النامية مما يؤدي إلى عرقلة المشروعات الحديثة في المجالات الاقتصادية المختلفة، كذلك الأخذ بصورة أو أخرى من صور التكامل الاقتصادي سوف يسهم إلى حد كبير في التغلب على معظم مختلف العقبات.

2/ عدم قدرة الدول النامية منفردة على القيام بالمشروعات الحديثة والذي يتصف معظمها بعدم التجزئة من الناحية الفنية والاقتصادية والتكنولوجية. ويرجع هذا لقلة رؤوس الأموال اللازمة لبناء مثل هذه المشروعات، وندرة الكفاءات العلمية والفنية لإنشائها وإدارتها، وضيق الأسواق المحلية لهذا يكون تأثير هذه العوامل أكثر حدة على مستوى كل دولة منفردة.

3/ ضعف المركز التنافسي والتفاوضي للدول النامية في مجال المعاملات الاقتصادية، ويرجع السبب وراء ذلك إلى اعتماد معظم الدول النامية في صادراتها على المواد الأولية، كما تمثل التجارة مع الدول الصناعية الجزء الأعظم منها، بينما تمثل التجارة البينية نسبة ضئيلة منها. لذا أصبح من دوافع التكامل الاقتصادي بين الدول النامية حجة زيادة القوة التساومية لدول التكامل في علاقاتها الاقتصادية الخارجية (عمر صفقر، 2005).

كذلك فقد يعزي ازدياد الاهتمام بالتكامل في الدول النامية إلى الرغبة في أن تحذو هذه الدول حذو النموذج الأوروبي في التكامل الاقتصادي (حسين عمر، 1997). كما رأت الدول النامية في ترتيبات التكامل الإقليمي منفذا لتصحيح علاقاتها الخارجية ودعمها لجهودها التنموية القطرية مع استبقاء أمل الوحدة السياسية للدول التي سعت إليها وعجزت عن تنميتها (محمد محمود الإمام، 2004)، فتتقف الدول النامية في محاولتها لإنشاء التكتلات الاقتصادية على الطريق النقيض لدوافع هذه الاتجاهات القائمة في الاقتصاديات المتقدمة، فجوهر محاولتها هنا (دفاعي) من أجل الإبقاء على وجوده (حميد الجميلي، 1998).

إلا أن التنمية الاقتصادية هي الدافع القوي إلى الحركة التكاملية في الدول النامية ذلك أن هذه الدول تسير باقتصادياتها وفقا لنظرية النمو المتوازن للقطاعات الاقتصادية بناء على خططها الوطنية ووفقا لبرامج التصنيع في هذا الخط (حسين عمر، 2004)

ثانياً: أسباب فشل التكامل الاقتصادي بين الدول النامية

هناك اتفاق عام في الأدبيات الاقتصادية أن الطابع الغالب على تجارب الدول النامية في مضمار التكامل الاقتصادي، هو الفشل أيا كانت الصيغ التي اتخذتها التجارب المختلفة للتكامل ولو بدرجات متفاوتة (محمد محمود الإمام، 2004). وإن نجحت البعض

منها كانت ذات نتائج محدودة للغاية، فتطبيق نظرية التكامل الاقتصادي على الدول النامية التي قد تنظم في اتحادات جمركية ومناطق تفضيلية كما هو سائد في الدول المتقدمة، أمرا ليس سليماً من جميع الوجوه، حيث أن جل صادرات الدول النامية تكاد تكون من المواد الأولية التي لا تنتج في ظل أية حماية والتي تتنافس بحرية في السوق الدولية، فإن مثل هذه التكتلات لا يتوقع أن تؤدي إلى إعادة تخصيص الموارد (عبدالرحمن الحبيب، 1974).

إذا كانت تجربة التكامل الاقتصادي الأوربي غنية في نتائجها عظيمة في خطواتها ومناهجها، إلا أن واقع الحال يكشف عكس ذلك حينما يتعلق الأمر بتجارب التكامل الاقتصادي بين الدول النامية، فهذه التجارب الأخيرة تتشابه فيما بينها من حيث ضآلة النتائج المترتبة على قيامها، بل أن الكثير منها لا يعدو أن يكون حبرا على ورق (سامي عضيبي حاتم، 2003).

فكانت الدول النامية تنتهج المنهج التقليدي القائم على تكامل الأسواق حيث وضعت منظمة الوحدة الإفريقية خطة (لاجوس) لدعم التكامل الإقليمي في القارة السمراء، وعلى المستوى الإقليمي نجد ثمانية عشر تجمعاً إقليمياً، ولكن معظم الدراسات التي أجريت على هذه التجارب تشير إلى فشلها في تحقيق أهداف التكامل المطبق، بسبب الضعف الاقتصادي والعوامل السياسية المتمثلة في غياب الديمقراطية وتحكم السياسة في العملية التكاملية، كما أن الهياكل الإفريقية هشة وغير قادرة على إدارة شؤونها (مجلة السياسة الدولية، العدد 160، المجلد 40، أبريل 2005).

ومن الأمثلة الواضحة على التجارب الفاشلة في التكامل الاقتصادي في الدول النامية تلك الموجودة في الوطن العربي الذي صنع الحضارة العالمية وكان أكبر مثال على التوحيد عبر قرون عديدة من الزمان. وذلك على الرغم من وجود عدة عوامل وسمات مشتركة بين هذه الدول تدعم نجاح تكاملها منها وحدة الدين ووحدة اللغة وأواصر الأخوة واشتراك معظمها في موارد طبيعية واحدة كالمياه الإقليمية واشتراكها في خصائص الموارد الاقتصادية وغيرها. (سامي عضيبي حاتم، 2003)

وفيما يلي ندرج أهم الأسباب التي أدت إلى فشل تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية (محمود عبد السميع علي، 2001).

1/ سياسات الإنتاج الذي يحل محل الواردات:

حيث أسهمت هذه السياسات في إحداث اختلالات بالعلاقات الاقتصادية الكلية، أدت بطريق غير مباشر إلى الاحتفاظ بموانع التجارة داخل دول التكتل، والصناعات التي أقيمت من أجل ذلك لم تكن ذات كفاءة عالية مما استلزم بالضرورة فرض الحماية والمحافظة على سعر صرف العملة الوطنية مقوم بأعلى من قيمته بغرض تخفيض القيمة المقابلة بالعملية المحلية للسلع الرأسمالية ومستلزمات الإنتاج المستوردة.

2/ متطلبات الإيرادات العامة:

حيث أن جانبا من الإيرادات العامة التي تتحصل عليها الدول النامية مصدره الرسوم الجمركية فإن تحرير التجارة بين دول التكامل الإقليمي لا يكون مرتفعا على سلم أولويات دول التكامل.

3/ تغلب الاعتبارات السياسية:

بالرغم من إمكانية تحقيق مكاسب اقتصادية من وراء التكامل الإقليمي، إلا أن الدول النامية غير مستعدة للتنازل عن استغلال قراراتها من الناحية السياسية. ومن ثم لا توجد سلطة موحدة لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الاتفاقيات الإقليمية التي تظل حبرا على ورق إن لم يتم إلغاؤها، كما هو الحال بالنسبة للدول العربية، لذلك نجد أغلب الاعتبارات السياسية لها أهمية أولى عن الاعتبارات الاقتصادية في الدول النامية، فيقول "رونيسون" "لن يتأتى لمجموعة من الدول أن تجني نفعاً من وراء التكتل ما لم تكن على استعداد من البداية لأن تدرك وأن تتقبل فقدان جانب يعتد به من سيادتها على شؤونها الاقتصادية (محمد زكي الشافعي، 1968).

4/ عدم وضع برامج تدريجية للتكامل:

معظم أشكال التكامل الاقتصادي بين الدول النامية كانت طموحة دون أن تنتقل في مراحل تدريجية تزيد من التعاون الاقتصادي كما حدث في أوروبا، إضافة إلى ذلك لم تضع برامج تنفيذية لذلك يمكن متابعتها، فضلا عن عدم قيام مؤسسات إقليمية تنفيذية، ومن ثم لم تحقق نجاحا في مجال تحرير تجارتها الإقليمية.

5/ عدم عدالة توزيع المكاسب:

تضم الدول النامية في كثير من بقاع العالم المختلفة أقطارا متقدمة نسبيا ذات صناعات متقدمة كالأرجنتين، المكسيك مثلا، وأقطار أقل تقدما وذات صناعات ضعيفة

كالبراجواي والأورجواي، وهذه الظاهرة موجودة أيضا في عالمنا العربي وفي مختلف مناطق إفريقيا، هذا ما يخلق مشكلة ضمان توازن في توزيع المنافع أو المكاسب التي قد تنجم من هذا التكامل.

لذلك نجد في أغلب حالات التكامل الاقتصادي بين الدول النامية، لم تعط لها هذه الأخيرة أهمية في كيفية توزيع المكاسب وهذا ما أدى إلى عدم نجاح واستمرار بعض التكتلات (كاتحاد شرق إفريقيا وغيره)، كما تنطبق هذه الأسباب بصورة عامة على المنطقة العربية.

6/ عدم إنشاء أو دعم الهيكل الإنتاجي الملائم (عمر صقر، 2005)؛

نظرا لضرورة استفادة الدول النامية من نموذج تحرير التجارة التقليدي القائم على إلغاء التعريفات الجمركية، فتوجد عدة عوامل عديدة تفوق إقامة أو تدعيم وتنمية الهياكل الإنتاجية في الدول النامية منها:

أ/ عدم توافر البنية الأساسية.

ب/ عدم توافر وسائل الاتصالات والمواصلات بالدرجة الكافية سواء بين الدول الأعضاء أو بينها وبين العالم الخارجي، فنجد مثلا وسائل الاتصالات بين إفريقيا وأوروبا أسير وأسرع من بين الدول الإفريقية بعضها البعض، كما أن تكلفة شحن القمح من أمريكا اللاتينية إلى أوروبا أقل من نقله إلى بعض الدول الأخرى في أمريكا اللاتينية.

وهناك اتفاق بين الكثير من الكتاب بأن جهود تفعيل وتقوية التكتلات الاقتصادية بين الدول النامية، خلال الفترة التي سبقت الثمانينات من القرن الماضي باءت كلها بالفشل وذلك للعديد من الأسباب من أهمها إتباع سياسة إحلال الواردات، والاعتماد على سياسة التصنيع كأساس للتنمية، والاعتماد على الصادرات من المواد الخام (فؤاد أبوستيت، 2004) أضف إلى ذلك الخلافات السياسية والنزاعات العسكرية الدائمة بين تلك الدول.

فالتغلب على تلك الصعوبات يساعد على إنشاء المشروعات المشتركة والنجاح في إقامة سوق متكامل، كما أن غياب آلية التنسيق والتجانس بين السياسات الاقتصادية الكلية يعد السبب الرئيسي في عدم نجاح جهود هذه الدول في تحقيق تجربة التكامل الاقتصادي.

من هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يلزم بحثها قبل البدء في تكوين تكامل اقتصادي للدول النامية ومن بين أهم هذه العوامل نذكر ما يلي (عماد الليثي، 2003):

1/ بحث درجة التكامل والتنافس بين اقتصاديات الدول الراغبة في المشاركة في التكتل الاقتصادي حيث يفضل أن تجمع بين تكامل وتنافس السلع المنتجة بدول الاتحاد، فالتكامل يعني أن كل دولة من الدول الأعضاء تنتج سلعاً مختلفة زراعية وصناعية وهنا يحدث اندماج تكاملي يكون له أثر فعال إذا حدث نوع من تقسيم العمل في إنتاج بعض المنتجات حتى يكون هناك أثر المنشأ للاتحاد، أما التنافس فيعني تماثل إنتاج دول التكامل الاقتصادي فتحل سلعة كل دولة محل سلع الدول الأخرى، فيحدث الأثر الإنشائي للتجارة، وهكذا يتم الجمع بين مزايا التكامل والتنافس أي مزايا كل من إنشاء التجارة وتحويلها.

2/ بحث نطاق التكامل الاقتصادي من حيث حجم الإنتاج، فكلما اتسع هذا الأخير كلما زادت الكفاءة الإنتاجية وأمكن التعمق في درجة تقسيم العمل بين الدول الأعضاء والحصول على مزايا الإنتاج الكبير سواء على مستوى دول التكامل أو على مستوى العلاقات الخارجية.

3/ بحث العنصر المكاني حيث أن هناك علاقة مؤكدة بين البعد المكاني وآثار التكامل الاقتصادي، حيث يوفر ذلك نفقات كثيرة لتنقل السلع ما بين الدول أعضاء التكتل الاقتصادي، لذا الدول المتجاورة عادة ما تكون عاداتها وأنماط سلوكها متشابهة مما يزيد من قوة التكامل بينها.

من هنا أصبح واضحاً الآن أن الرؤية النظرية الجديدة لقضية التكامل الاقتصادي الإقليمي بين الدول النامية، تلمي علينا اعتبار جهود التكامل بين هذه المجموعة من الدول على أنها جزء من إستراتيجية واضحة المعالم والأبعاد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لاقتصادياتها الوطنية، ويتطلب الوصول إلى هذه الغاية البدء بمناقشات مستفيضة للتراث الذي خلفته جهود واستراتيجيات التنمية في العقود الأربعة الماضية (سامي عفيفي حاتم، 1974).

هذا ما شجع ودفع الدول النامية في العقدين الأخيرين إلى إجراء مراجعة شاملة لتجمعاتها الإقليمية، يختلف منهجها التكاملي الجديد عن المنهج التقليدي الذي كان سائداً

بعد الحرب العالمية الثانية والمقتبس من التجربة الأوروبية، فتحاول إقامة جيل ثاني من اتفاقيات التكامل تضمن وضع ضوابط لتحرير التجارة البينية مع استبقاء إستراتيجية إحلال الانتاج محل الواردات خاصة أننا نجد اهتمام عدد من الدول بالتطور التكنولوجي، وتشجيع رأس المال واتباعها برامج هيكلية واقتصادية مما يؤدي إلى اتساع تطبيق الإقليمية الجديدة المنفتحة على العالم الخارجي.

ثالثاً: آثار التكتلات الاقتصادية القائمة بين الدول النامية

نحاول في هذا الجزء إبراز أهم الآثار المتوقعة لدخول دول الجنوب في كتل إقليمي فيما بينها.

يشير وينر (winer) بان هناك العديد من الفوائد الناجمة عن التكتلات الإقليمية بين الدول النامية والذي يتفق مع العديد من الكتاب.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن هناك نسبة إجماع على الفوائد التي يمكن تحقيقها مثل زيادة عدد الصناعات الجديدة وتقليل الاعتماد على تصدير المواد الخام، وزيادة عدد الصناعات التعدينية والصناعات الأخرى المكملة كنتيجة طبيعية لكبر حجم السوق (فؤاد أبوستيت، 2004)

وفيما يلي نوضح أهم هذه الآثار المتوقعة من وراء قيام تلك التكتلات.

1) زيادة القوة التفاوضية وقوة المساومة

من بين الآثار المتوقعة والهامة للتكتلات الاقتصادية بين دول الجنوب هو زيادة قوتها التفاوضية، باعتبار أنها تعاني من انخفاض قدرتها التفاوضية بالنسبة لكل دولة على حدى، وذلك لافتقارها للإمكانيات مادية والبشرية التي تتطلبها عملية التفاوض، خاصة بالنسبة للدول الصغيرة الحجم، كما أن معظم الدول النامية ليس لها تأثير كبير في الأسواق العالمية وبالتالي قدرتها على المساومة والتفاوض منخفضة جداً.

من ثم يتوقع أن تتمكن هذه الدول من زيادة قدرتها التفاوضية، وتخفيض تكلفة التفاوض من خلال توحيد مواردها عن طريق إقامة تكتلات إقليمية فيما بينها (حنان حسين رمضان نظير، 2005).

فضعف مقدرة الدول النامية على المساومة يشكل سبباً أساساً لعجزها عن تحسين ظروف تجارتها الخارجية، ذلك أن الاعتماد على الإقناع وحده لا يكفي لحمل الدول

المتقدمة على أن تأخذ بجدية مصالح الدول النامية في الاعتبار (محمد زكي الشافعي، 1970).

(2) الاستفادة من وفورات الحجم

وفورات الحجم هي عبارة عن زيادة في الإنتاجية والانخفاض في التكاليف الذين ينتج عن زيادة الطاقة الإنتاجية لوحدة الإنتاج، وتدخل وفورات الحجم عادة في ثلاث مجموعات هي:

أ- وفورات الحجم المتعلقة مباشرة بطاقة الإنتاج، ب- وفورات الحجم الناتجة عن التخصص في أصناف معينة، ج- وفورات الحجم الناتجة عن التخصص في جزء معين في عملية إنتاج صنف واحد.

من المتوقع أيضا أن قيام التكتلات الاقتصادية بين الدول النامية يكون لها أثر على زيادة درجة المنافسة والاستفادة من وفورات الحجم، ويرجع ذلك إلى اتساع حجم السوق حيث يصبح بالإمكان قيام نشاطات اقتصادية صناعية على وجه الخصوص بأحجام معتبرة وإنتاجيتها العالية وتكاليفها المنخفضة. فكلما اتسع السوق أيضا للنشاط الاقتصادي اتسع أفق التخصص في الإنتاج، فبدلا من تشتت قدراتهم ومواردهم الاقتصادية وجهودهم على مختلف النشاطات الإنتاجية يقدر أن يجنوا ثمار استغلال الهبات والموارد (عبد الرحمن الحبيب، 1974)، لأن الأسواق المحلية تكون معزولة عن المنافسة بين الدول النامية بعوائق تجارية وتقييدات مشددة، وضيق السوق تشيع في رحابه ظاهرة ابتكار الأقلية وتقييد المنافسة.

إضافة إلى ذلك فإن بعض الأسواق المحلية في الدول النامية لا تسع لأكثر من منتج واحد، لذلك فالتكامل الاقتصادي بين تلك الدول يفتح أبوابها للمنافسة فيما بين المشروعات المماثل فيها. فإقامة السوق الواسعة في الدول النامية لا ينبغي تركها للألية التلقائية، إنما نتيجة لعمل مههد دؤوب يمتد على فترة طويلة وهذا ما يجب أن يعترف به أي مراقب واع (عبد الهادي يموت، نجيب عيسى، 1978).

(3) التنمية الصناعية

أما الأثر المتوقع لهذه الاتفاقيات على التنمية الصناعية فيتوقف على قدرة التكتل على تحقيق وفورات الحجم وعلى حجم السوق الكلي، فإذا تمتع التكتل بحجم سوق مناسب يسمح بتحقيق وفورات النطاق يتوقع أن يجذب الصناعات إلى الداخل (حنان

حسين رمضان نظير، 2005) وستقوم الصناعة في كلا البلدين وذلك بسبب التوسع الذي يفرضه الخفض المتزايد للعوائق التجارية بين دول الجنوب، ويكون انتشار الصناعة ليس متساويا بين الدولتين، وعلى أي حال فهو يبدأ في دولة ويمتد إلى الأخرى عندما تكون القيود التجارية منخفضة، والدول الجنوبية تجذب صناعات أقل في هذه الحالة مما لو كانت تتبع سياسة التحرير متعدد الأطراف، وذلك لأنها لم تستفد من الوصول إلى سوق الدولة الشمالية أو المنتجات الوسيطة المنتجة في الشمال (موريس شيف ول- آلن وينترز، 2003).

وقد فشلت معظم اتفاقيات التكامل الإقليمي بين دول الجنوب بسبب النزاع على مواقع الصناعات وعلى مقدار التعويضات التي ستصرف بسبب الأضرار التي ستقع، فمثلا في عام 1957 كانت هناك 404 شركة في كينيا وذلك من أصل 447 شركة مسجلة في تجمع شرق افريقيا، وفي عام 1960 مثل القطاع الصناعي في كينيا نسبة 10% من إجمالي الناتج الإجمالي وكانت حصص الصناعة في الدولتين الشريكتين (كينيا وتنزانيا) هي 4%، وقد انهار التجمع عام 1977 لأنه فشل في إقناع الأعضاء الأكثر فقرا بأنهم يأخذون قدرا مناسباً من المكاسب (موريس شيف ول- آلن وينترز، 2003).

(4) الأثر الاستثماري ونقل التكنولوجيا

كما رأينا سابقا فإن اتفاقيات التكامل الإقليمي بين دول الشمال المتقدمة ودول الجنوب النامية تؤدي إلى زيادة تدفق الاستثمارات إلى دول الجنوب سواء من دول الشمال الشريكة أو من العالم الخارجي، إلا أنه على النقيض من ذلك في حالة اتفاقيات التكامل الإقليمي بين دول الجنوب فيما بينها حيث يتوقع أن يكون تدفق الاستثمار بنسب ضئيلة ومحدودة لأن زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي يرتبط أساسا بالتنمية الصناعية في دول الجنوب، كما أن اتفاقيات التكامل الإقليمي تكسب الثقة في السياسات الحكومية عموما وهذا يساعد على زيادة الاستثمار وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ونحن نشك أن تكامل الجنوب مع الجنوب يمكن أن يحقق ذلك وقد يعوق الاستثمار، إذا لم يصاحبه تحرير التجارة مع بقية أنحاء العالم (موريس شيف ول- آلن وينترز، 2003).

فنجد نقل التكنولوجيا يتوقف أساسا على أثر هذه التكتلات على التنمية الصناعية في دول أعضاء التكتل وزيادة جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وفتح المجال

للمنافسة، إلا أنه يبقى نقل التكنولوجيا وتقدمها بين دول الجنوب المتكتلة أمرا متواضعا نظرا لافتقارها لوسائل التقدم التكنولوجي ونقص تشجيع البحث والتطوير.

5) الأثر على التجارة والمنافسة

يعتبر التوازن بين خلق التجارة وتحويلها من الأمور الحاسمة في تحديد الفائدة العامة لاتفاقيات التكامل الإقليمي، ونظرا إلى أن معظم الدول النامية تفرض تعريضة جمركية مرتفعة على التجارة فيتوقع أن يكون أثر تحويل التجارة المترتب عن إقامة مثل هذه التكتلات مرتفعا جدا، حيث تؤدي إزالة الحواجز الداخلية مع الاحتفاظ بها إزاء العالم الخارجي إلى تحويل الاستيراد من دول خارج التكتل إلى دول أخرى أعضاء (حنان حسين رمضان نظير، 2005)، لذلك اتفاقية التكامل الإقليمي بين دولتين ناميتين يحتمل فقط أن تخلق تباعدا تجاريا وليس رواجاً تجاريا وهذا يمكن ملاحظته عندما تكون السلع متجانسة (موريس شيف ول- آلن وينترز، 2003).

ومن خلال الجدول التالي الذي يوضح لنا الآثار التجارية لاتفاقيات التكامل الإقليمي بين الدول النامية، فنلاحظ مثلا انخفاضا في حجم التجارة داخل بعض الاتفاقيات، كمنطقة التجارة الحرة لدول جنوب شرق آسيا من 13,80 % سنة 1991 إلى 8,8 % سنة 1996 وبقية ثابتة بنسبة 0,88 % خارج التكتل، وانخفاضها كذلك في السوق المشتركة لأمريكا الوسطى، واتفاق أنديان الثاني هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ زيادة في حجم التجارة داخل التكتل في بعض الاتفاقيات التكاملية كالسوق الجنوبية المشتركة التي ارتفعت من 10,52 % سنة 1990 إلى 14,12 % سنة 1996 وانخفاض حجمها خارج التكتل من 0,87 % سنة 1990 إلى 0,81 % سنة 1996، ونلاحظ هذه الزيادة أيضا في مجلس التعاون الخليجي واتفاق أنديان الأول.

الآثار التجارية لاتفاقيات التكامل الإقليمي بين الدول النامية سنة قبل وخمس سنوات بعد تنفيذ الشروط التمييزية الداخلية بين الدول الأعضاء. (نسبة مئوية)

الانفاية	حصص الاستيراد		حجم التجارة		نسبة الاستيراد إلى الناتج		الكلفة الإجمالية		
	داخل النكتل	خارج النكتل	داخل النكتل	خارج النكتل	داخل النكتل	خارج النكتل	داخل النكتل	خارج النكتل	
السوق الجنوبية المشتركة									
1990	14,5	85,5	10,52	0,87	0,57	3,34	3,91	0,41	0,03
1996	20,2	79,8	14,12	0,81	1,64	6,48	8,10	1,15	0,07
اتفاق أنديان الأول									
1968	4,3	95,7	2,90	0,97	0,54	12,15	12,69	0,37	0,12
1974	7,2	92,8	6,16	0,94	1,01	13,14	14,15	0,87	0,13
السوق المشتركة لأمريكا الوسطى									
1990	9,1	90,9	81,19	0,91	2,63	26,22	28,85	23,42	0,26
1996	12,6	87,4	64,33	0,88	3,78	26,29	30,07	19,34	0,26
اتفاق أنديان الثاني									
1990	6,8	93,2	6,84	0,94	0,86	11,77	12,63	0,86	0,12
1996	13,6	86,4	15,55	0,87	2,01	12,80	14,81	2,30	0,13
السوق الكاريبي المشترك									
1972	5,0	95,0	13,59	0,95	2,76	52,05	54,81	7,45	0,52
1978	3,8	96,2	7,66	0,97	3,10	78,01	81,11	6,21	0,78
المنجم الاقتصادي لعرب أوروبا									
1965	3,3	96,7	11,68	0,97	0,48	14,39	14,87	1,74	0,14
1971	4,5	95,5	20,78	0,96	0,91	19,28	20,19	4,20	0,19
المنجم الاقتصادي القندي لوسط إفريقيا									
1965	1,4	98,6	8,92	0,99	0,24	17,59	17,83	1,59	0,18
1971	4,00	96,0	30,09	0,96	0,79	18,82	19,61	5,90	0,19
منطقة التجارة الحرة لدول جنوب شرق آسيا									
1991	15,9	84,1	3,80	0,88	7,73	40,99	48,72	1,85	0,43
1996	17,7	82,3	2,82	0,88	9,34	43,40	52,74	1,49	0,46
مجلس التعاون الخليجي									
1980	6,6	93,4	0,81	1,02	1,47	20,97	22,43	0,18	0,23
1986	5,2	94,8	2,15	0,97	1,50	27,71	29,21	0,63	0,28

المصدر: موريس شيف ول- آلن وينترز- مرجع سبق ذكره، 2003، ص 59 .

ملاحظة: التواريخ المحددة عند كل اتفاقية هي لتحديد معنى مصطلحي قبل وبعد تطبيق الاتفاقية، بالنسبة لاتفاق أنديان الأول فهو يشير إلى الاتفاقية الأصلية (1969) واتفاق أنديان الثاني يعود على الاتفاق المجدد (1991).

انطلاقاً مما سبق نستخلص بأن هناك مجموعة من الآثار الإيجابية المتوقعة التي تعود على الدول النامية من خلال دخولها عقد اتفاقيات إقليمية وإقامة تكتلات اقتصادية فيما بينها، ولكن هذه الآثار تكون بشكل محدود كزيادة المنافسة وتحقيق وفورات الحجم وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا وتحقيق الأمن والاستقرار بين الدول الأعضاء.

كما يتوقع أن يكون أثر تحويل التجارة بشكل كبير، وانخفاض الإيراد الجمركي نتيجة إزالة مختلف الحواجز الجمركية، الأمر الذي يؤثر سلبا على التطور والنمو الاقتصادي وحتى الرفاهية الاقتصادية للدول الأعضاء.

فهل بناء إستراتيجية تكاملية إنمائية جديدة، أو تفعيل التكتلات الاقتصادية القائمة بما تتناسب مع الإقليمية الجديدة تكون بمثابة حل أمثل للدول النامية، من أجل زيادة ترابطها وتكاملها، وتنمية اقتصادياتها، وتخفيف آثار اندماجها في الاقتصاد العالمي؟.

ملامح إستراتيجية إنمائية لتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية التكامل الاقتصادي الإنمائي

التكامل الاقتصادي بين الدول النامية والذي يعرف بالتكامل الاقتصادي الإنمائي إنما يتعلق في حقيقة الأمر بمجموعة من الدول التي أرادت أن تخطو بمعدلات سريعة على طريق النماء الاقتصادي وتحقيق مستويات مرضية من التنمية الاقتصادية والتقدم الاقتصادي. وأصبح واضحا الآن أن النظرة التنظيرية الجديدة لقضية التكامل الاقتصادي بين هذه الدول على أنها جزء من إستراتيجية واضحة الملامح والأبعاد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لاقتصادياتها الوطنية.

على هذا الأساس تم صياغة معالم ومكونات التكامل الاقتصادي الإنمائي طبقا لمنهج "لندر حاتم" على النحو التالي (انظر سامي عفيفي حاتم، 1974) :

- يجب النظر إلى نموذج التكامل الإنمائي على أنه منهج لتحويل استراتيجيات التنمية من النطاق القطري الضيق إلى النطاق الأكثر اتساعا.
- يهيئ هذا المناخ التكامل الإنمائي الطريق للاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل

- يجب النظر لخلق التنمية (خلق التنمية هي الفكرة التي تشير إلى القوة الإنشائية للتنمية الاقتصادية التي يمارسها التكامل الاقتصادي الإقليمي في مجال زيادة مستويات التوظيف والإنتاج باقتصاديات الدول الأعضاء.) على أنها ظاهرة مفيدة تؤدي إلى توزيع أفضل للموارد الاقتصادية داخل المنطقة التكاملية ، أما تحويل التنمية (تحويل التنمية تشير إلى حالة الانكماش في مستويات التوظيف والإنتاج الناتج عن تكوين مشروع التكامل الاقتصادي بين مجموعة الدول النامية، وهذا

يعود إلى اندثار بعض الوحدات الإنتاجية نظرا للمنافسة أو الصناعات المتشابهة بين الدول الأعضاء) فيجب اعتبارها ظاهرة تؤدي إلى اختفاء الكثير من الأنشطة الإنتاجية الأقل كفاءة على اثر تحرير التجارة الإقليمية بين الدول النامية الأعضاء في المنطقة التكاملية.

- تتجه نظرية التكامل الاقتصادي الإنمائي إلى النظر إلى تكوين إحدى صور التكامل الاقتصادي الإقليمي على انه للتوصل إلى تخصيص أفضل للموارد الاقتصادية في المستقبل، وليس تخصيصا امثلا لهذه الموارد في الوقت الحاضر

- تشير نظرية التكامل الاقتصادي بين الدول النامية ضرورة احتواء المدخل التجاري (التكامل السائب) وجزء من التكامل الاقتصادي الموجب في آن واحد، وهذا لدعم استراتيجيه التنمية وتجنب المنافسة المدمرة داخل المنطقة التكاملية.

على هذا الأساس اقترح "سامي عفيفي حاتم" نموذجا أساسيا للتكامل الإنمائي والذي يشمل في مراحله الأولى على اختيار الصورة المناسبة والشكل المقبول للتكامل الإنمائي على العناصر التالية :

- إقامة منطقة حرة تتكون بدورها من منطقة تجارة حرة من اجل تحرير التجارة البينية وإقامة منطقة استثمار حرة لفسح المجال أو الطريق أمام انتقالات رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.

- التنسيق بين السياسات الاقتصادية وخطط وبرامج التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء ، وذلك بتوفير الحد الأدنى من التنسيق والتجانس بين السياسات النقدية والائتمانية القطرية التي تتبعها الدول الأعضاء.

- التنسيق الضريبي والتنسيق في مجالات التنمية الإنتاجية داخل هذه الدول، والاتفاق والتنسيق على القيام بأنشطة جماعية في قطاع البحوث والتطوير مع ضرورة الاتفاق على وجود آلية تكاملية إقليمية بين الدول الأعضاء لمساعدة الدول الأقل تقدما داخل المنطقة التكاملية

نحو إستراتيجية إنمائية لتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية انطلاقا من عرضنا للتكامل الاقتصادي الإنمائي ومعرفة النموذج المقترح من طرف "سامي عفيفي حاتم"، نحاول إعطاء خطوط عريضة من اجل تفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية بما يتناسب مع الإقليمية الجديدة وذلك على النحو التالي:

في المجال التنموي

1- تنمية الموارد الطبيعية والبيئية

تعتبر الموارد الطبيعية من أهم الثروات الأساسية في مجتمعات الدول النامية ، حيث تعتمد في صادراتها إلى العالم الخارجي على هذه الموارد ، لذلك يجب على الدول النامية في المنطقة التكاملية :

- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والإمكانيات والثروات المتاحة (الاستخدام غير الجائر) لإنتاج سلع بكميات مثلى (الإنتاج المحدد بواسطة الطلب ومستوى ونمط أنشطة الاستهلاك ونمط الحياة) وبشكل دائم.
- اتخاذ سياسات مشتركة للحفاظ على إدارة وتطوير الموارد الطبيعية وخلق روابط تنموية بين قطاع الموارد الطبيعية وقطاعات الاقتصاد الأخرى، من أجل تعزيز التنمية وحماية البيئة.
- التنسيق والتعاون بين الدول الأعضاء حول استخدام أساليب الإنتاج المناسبة في المنتجات الطبيعية.

2- تنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري (الإنسان) المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، لأنه هو مصدر الفكر والعمل والمنظم للاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية المتاحة، لذلك يجب على الدول النامية الأعضاء في التكامل الاقتصادي:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتدريب والتحفيز، والنهوض بها وتحسين أدائها ورفع كفاءتها.
- تحقيق الرفاهية والسعادة للعمال. والتخفيض من حدة الفقر والحد من انتشاره.
- اتخاذ خطة إقليمية لاستغلال الموارد البشرية. وزيادة الاستثمار في المورد البشري.

3- تنمية وتطوير العلم والتكنولوجي

يعتبر العلم والتكنولوجيا من أهم الركائز الأساسية لتطوير المجتمعات في الوقت الراهن، ولتحقيق التنمية الشاملة. لهذا يجب على الدول الأعضاء في المنطقة التكاملية :

- تشجيع البحوث العلمية والتكنولوجية المشتركة في مختلف المعاهد والجامعات، وتبادل البرامج التقنية والاتصال الإقليمي بين الدول الأعضاء.

- إعطاء حرية الانتقال للعمال والمهندسين والخبراء والفنيين داخل المنطقة التكاملية، من أجل تبادل الخبرات والبرامج بين الدول الأعضاء.
- التعاون في مجال الأبحاث العامة في المنطقة التكاملية. وخلق مناخ ملائم ومجمل للمنافسة داخل المنطقة التكاملية للعلماء والمهندسين والفنيين من أجل الحد من هجرة الأدمغة.
- تحديث السياسات التعليمية وفي جميع المراحل بما يتناسب مع مستجدات هذا العصر.

4- إصلاحات اقتصادية إضافية

قامت العديد من الدول النامية بإجراء إصلاحات اقتصادية وهيكلية على اقتصادياتها لتسهيل دمجها في الاقتصاد العالمي، إلا أن معظمها لم تنفذ هذه الإصلاحات على أتم وجه وتباطأت في ذلك. فيجب على الدول الأعضاء في التكامل تدعيم تلك الإصلاحات والقيام بإصلاحات إضافية حتى تحقق النتائج المسطرة، وذلك بتخفيف والحد من الإجراءات البيروقراطية وزيادة الكفاءة الحكومية. وجعل نظام قضائي فعال وعادل في جميع المجالات (الحكمانية الجديدة)، ومحاربة الفساد والرشوة وفي جميع القطاعات.

5- النهوض بالتنمية في الدول الأقل نموا

من أجل تحقيق تكامل فعال في أي منطقة تكاملية يجب على الدول الأعضاء تقليل الفوارق في التنمية فيما بينهما، لهذا يجب النهوض بالتنمية في الدول الأقل نموا وفي إطار مشترك، من أجل تمكين جميع الدول في الإسهام الفعال في الجهود التكاملية للاستفادة منها.

كما أن النهوض بالتنمية في الدول الأقل نموا ليس بالأمر الهين ولتحقيق ذلك يجب:

- تطوير البنية التحتية الخاصة بالنقل والطرق والموانئ والاتصالات وربطها مع الدول الأخرى.
- الاستثمار في الخدمات الاجتماعية والحماية الاجتماعية بما فيها التعليم والصحة والضمان الاجتماعي وغيرها.
- تحسين مناخ الاستثمار للأجانب والمحليين وتحسين القاعدة الإنتاجية.
- الاستثمار في مجال البحث والتطوير ونشر المعلومات.

- النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وربطها بالمشروعات المشتركة في المنطقة التكاملية.
 - تنمية وتطوير القطاع الزراعي والصناعي وتحسين أداء القطاع العام وإعادة هيكلته، وتفاعل الحكومات أكثر وبفاعلية مع المجتمع المدني.
- في المجال التجاري والاستثماري

1- تطوير التجارة البينية في منطقة التكامل الاقتصادي

تعتبر التجارة مصدرا تعتمد عليه أغلبية الدول النامية لتمويل التنمية، لذلك فموضوع تخفيض القيود على التجارة الخارجية يساعد على ذلك، ويبدو أن استراتيجيات التكامل الإقليمي القائمة بين الدول النامية لم تحرز حتى الوقت الراهن سوى على آثار ضعيفة على حجم وأنماط التجارة سواء كان بين الدول الأعضاء أو على الصعيد الدولي.

كما أن المدخل التجاري للتكامل الاقتصادي يعتبر من أهم المداخل التكاملية الأخرى لتفعيل وتحقيق التكامل، وبالتالي التعجيل في التنمية الاقتصادية، وتشجيع التجارة بين الدول الأعضاء في المنطقة التكاملية للدول النامية. لذا يجب على هذه الأخيرة مراعاة مايلي:

- العمل على صياغة سياسة تجارية ملائمة وتحسين الانفتاح الاقتصادي.
- العمل بالتقنيات الحديثة والطرق الأكثر فاعلية لقيادة المعاملات التجارية.
- تشجيع التنوع في الإنتاج السلي، والتنوع في هياكل الإنتاج والابتعاد عن تماثلها كما هو حاصل، حتى لا تجعل اقتصاديات المنطقة المتكاملة متنافرة.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتبسيط التجارة استيرادا وتصديرا بين الدول الأعضاء، خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات والأدوات الخاصة بالمعاملات المتعلقة بالتجارة، ولتخفيف التكامل في التجارة العالمية
- إعادة هيكلة وتطوير قطاع النقل والمواصلات والاتصالات لتنمية التبادل التجاري البيني، وللتقليل من تكاليف النقل وتسهيل الاتصال بين أسواق دول التكتل.
- العمل على إزالة مختلف القيود والإجراءات الإدارية التي تعيق المبادلات التجارية البينية.
- تطوير آليات التمويل والضمان لعمليات الاستيراد والتصدير.

- نشر المعلومات التجارية بين المصدرين والمستوردين في المنطقة التكاملية
- الالتزام بكافة الاتفاقيات والقرارات المتعلقة بتحرير المبادلات التجارية، والعمل على توحيد السياسات التجارية في الدول الأعضاء، بغرض تحقيق بعض الأهداف المشتركة فيما يخص السياسات الاقتصادية والمالية.
- تعزيز قدرة الدول الأعضاء للاشتراك بفاعلية في النظام التجاري الدولي، وقدرتها على التعامل مع القضايا الحديثة في مجال التجارة الدولية.
- تنمية التجارة الالكترونية مع تنمية القدرات البشرية من أجل ذلك.
- وجود نظام فعال لفض المنازعات التجارية التي تحدث بين الدول الأعضاء، وتشجيع اتخاذ الحلول المشتركة التي تعترض تيسير التجارة البينية.

2- تطوير الاستثمار البيئي وتهيئة المناخ لذلك

يعتبر تدفق الاستثمار بين الدول من أهم مظاهر العولمة الاقتصادية، ويعتبر الاستثمار أيضا عنصر حيوي مكمل للجهود الإنمائية الوطنية عن طريق نقل التكنولوجيا والمعارف وغيرها.

ومن أجل تطوير الاستثمار البيئي بين الدول النامية الذي يعتبر كأداة لتفعيل التكامل الاقتصادي في هذه الدول، يجب عليها:

- تحسين البيئة الاستثمارية من خلال إصدار التشريعات الجاذبة للاستثمار وتسهيل الإجراءات وتقديم الحوافز.
- أن توفق الدول الأعضاء بين تحرير انتقال رؤوس الأموال على كل من المستوى الإقليمي والمستوى الدولي .
- إزالة العوائق بين الدول الأعضاء التي تحد من انتقال رؤوس الأموال فيما بينها، هذا ما يتيح فرصا في المنطقة التكاملية، أي جعل منطقة استثمار موحدة
- تحويل المدخرات الوطنية إلى استثمارات، والحد من استثمارها في الأسواق المالية الدولية، وذلك من أجل دعم التكامل.
- التعريف بفرص الاستثمار المتاحة وما توفره من فوائد ومزايا في الدول الأعضاء، وذلك عن طريق إنشاء شبكة معلومات موحدة عن تلك الاستثمارات وتوفير جهاز إعلامي فاعل.
- تنسيق التشريعات والإجراءات الوطنية الخاصة بالاستثمار واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على الرشوة والفساد والتحايل.
- إنشاء مؤسسات مشتركة للاستثمار من أجل زيادة الاستثمار البيئي.

- الحد من هجرة الاستثمارات خارج المنطقة التكاملية.
- الاستفادة من الفرص التي تتيحها المنظمة العالمية للتجارة والعملة في مجال حرية انتقال رؤوس الأموال.

- تأمين مناخ استثماري شفاف ومستقر.
في مجال العلاقات الدولية

1- تنسيق العلاقات مع التكتلات الاقتصادية الأخرى

ينبغي على الدول النامية مراجعة دروس الماضي وتجارب الدول التي سبقتها في مشروع التكامل الاقتصادي خاصة المتقدمة، كتكتل الاتحاد الأوروبي وتكتل "النافتا"...
كما تعمل جاهدة للتعامل مع هذه التكتلات الاقتصادية كتكتل اقتصادية واحدة، عوضاً أن تتعامل معها بانفراد لتمكّنها من التعامل معها من موقع التكافؤ لا من موقع التبعية، ومحاولة التصدي للمشروعات الإقليمية الأخرى البديلة للتكامل الاقتصادي في مناطق الدول النامية، التي قد تؤدي إلى فشل التكامل وتفكيك الدول المتكاملة، وخير دليل على ذلك لما هو حاصل في المنطقة العربية من خلال مشروع الشراكة الأوروبية المتوسطية ومشروع السوق الشرق أوسطية.

وفي مجال علاقاتها الدولية أيضاً يجب عليها:

- 2- نشر السلم والأمن على مستوى الأقاليم المتوترة.
- 3- التنسيق مع الأنظمة المالية والنقدية والتجارية الدولية.
- 4- ترشيد استخدام المساعدات الدولية وتخفيف عبء المديونية.

ثالثاً الدراسة التطبيقية

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

خطوات الدراسة: اتبعت الدراسة العديد من الخطوات لتنفيذ إجراءاتها، من أهمها

الآتي:

أولاً: أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لدراسة تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية وضرورة تفعيلها - (دراسة حالة الدول العربية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المكونة من 52 فرد والتي تكونت في صورتها النهائية من (23) فقرة وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات الإجرائية الآتية:

1- تقسيم أسئلة الاستبانة التي قسمين تضمن القسم الأول البيانات الشخصية ومعلومات عامة لعينة الدراسة في 7 فقرات، وشمل القسم الثاني المعلومات الأساسية والتي تجاوب على أسئلة الدراسة وجاء في 16 فقرة.

2- تم تصنيف فقرات الاستبانة إلى أربعة مجالات.

3- عُرِضَت الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين طُلب منهم تحكيم فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لموضوعها ومجالها، حيث تم الاخذ بملاحظاتهم عند الصياغة النهائية.

ثانياً: عينة الدراسة: اختارت الدراسة عينة عشوائية من أساتذة الجامعات داخل وخارج السودان، عن طريق توزيع الاستبيان إلكترونياً، وهم موزعون تبعاً لمتغيرات النوع، التخصص، الدرجة العلمية، العمر، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة.

ثالثاً، صدق الأداة وثباتها: للتحقق من صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، تم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين، حيث وزعت الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد ست من أعضاء هيئة التدريس المحكمين المتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في مجال العلوم الاجتماعية ، تم الاخذ بملاحظاتهم في بعض الفقرات سواء بالإضافة أو بحذف بعض الكلمات والفقرات أو الترتيب. كما تم حساب ثبات هذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ على استجابات عينة الدراسة الكلية عند تحليل النتائج. والجدول التالي يوضح تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة.

الجدول (2): تحليل الفاكرونباخ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
488.	688.	32

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول رقم (1) يتضح ارتفاع قيمة الفاكرونباخ والتي تساوي 0.884 وهي نسبة تقارب الواحد الصحيح مما يؤكد درجة ثبات عالية للاستبانة. وعند اختبار اثر حذف اي عبارة من العبارات الداخلية علي الثبات والاستقرار للمقياس، اثبت التحليل عدم تأثر المقياس بحذف أي من العبارات الفرعية للاستبيان.

رابعاً: التحليل الاحصائي لدرجة الموافقة: تم تبويب البيانات اللازمة ومن ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإخضاعها للمعالجات الإحصائية المناسبة. وتمت الإجابة على أداة الدراسة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، لا موافق، لا موافق بشدة)، بحيث تمنح الاستجابة درجة تتراوح ما بين (5-1) على الترتيب تبعاً لهذا المقياس. ومن أجل

تفسير النتائج ومعرفة تقييم تجارب التكامل الاقتصادي في الدول النامية وضورة تفعيلها

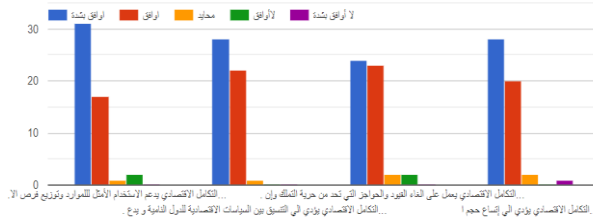
دراسة حالة الدول العربية، اعتمدت النسب المئوية للمعايير التقييمية الآتية: من 1 إلى 1.80 غير موافق بشدة، من 1.81 إلى 2.60 غير موافق، من 2.61 إلى 3.40 محايد، من 3.41 إلى 4.20 موافق، من 4.21 إلى 5.00 موافق بشدة. الجدول رقم (2) التالي يوضح القيمة المحسوبة والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان والانحرافات المعيارية المقابلة لكل قيمة، ودلالة القيمة المحسوبة، وترتيب العبارات حسب حصولها على أعلى درجة توافق افراد الدراسة.

خامساً: مناقشة الفرضيات:

1- التكامل الاقتصادي يؤدي الي تعزيز القوة التنافسية للدول النامية

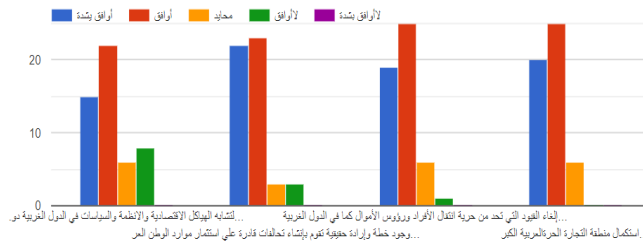
من تقديرات عينة الدراسة كانت موافق بشدة على جميع الفقرات هي الأعلى من بين الخيارات، تراوح المتوسط الحسابي 31 فيما كانت موافق 21 فرد مما يؤكد قبول الفرضية.

التكامل الاقتصادي يؤدي الي تعزيز القوة التنافسية للدول النامية



2- إقتداء الدول العربية بمناهج التكامل الاقتصادي المطبقة في الدول الغربية يؤدي الي تنمية اقتصادياتها.

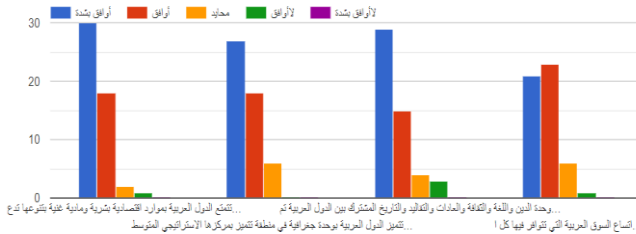
إقتداء الدول العربية بمناهج التكامل الاقتصادي المطبقة في الدول الغربية يؤدي الي تنمية اقتصادياتها



تقديرات عينة الدراسة كانت موافق بشدة على جميع الفقرات هي الأعلى من بين الخيارات، المتوسط الحسابي لها 27 فيما كانت موافق 25 فرد مما يؤكد قبول الفرضية.

3- هنالك عدة عوامل وسمات مشتركة بين الدول العربية تدعم نجاح تكاملها .

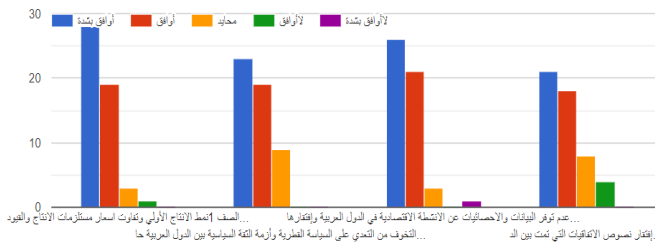
هنالك عدة عوامل وسمات مشتركة بين الدول العربية تدعم نجاح تكاملها الاقتصادي



4- هنالك عدة عقبات تحول دون اكتمال نسق التكامل بين الدول العربية مما أدى الي فشل معظم التجارب

تقديرات عينة الدراسة كانت موافق على جميع الفقرات هي الأعلى من بين الخيارات ، تراوح المتوسط الحسابي 28 فيما كانت موافق بشدة 20 فرد و4 محايد مما يؤكد قبول الفرضية.

توجد عدة عقبات تحول دون اكتمال نسق التكامل الاقتصادي بين الدول العربية



تقديرات عينة الدراسة كانت موافق بشدة على جميع الفقرات هي الأعلى من بين الخيارات، تراوح المتوسط الحسابي 25 فيما كانت موافق 20 فرد و7 محايد مما يؤكد قبول الفرضية

خامساً، تحليل البيانات الاساسية لفرضيات الدراسة: تم استخدام تحليل العينة الواحدة (One-Sample Test) لتحليل بيانات الدراسة والإجابة على اسئلتها.

التحليل الاحصائي لعبارات أسئلة البحث

الجدول (4) : التحليل الاحصائي لعبارات أسئلة البحث

م	البند	T	SIG. (2-TAILED)
1	التكامل الاقتصادي يدعم الاستخدام الأمثل للموارد وتوزيع فرص الاستثمارات مما يعزز القوة التنافسية للدول النامية .	83.412	.000
2	التكامل الاقتصادي يؤدي الي التنسيق بين السياسات الاقتصادية للدول النامية و يدعم تحقيق أهداف التكتلات الاقتصادية بينها .	78.046	.000
3	التكامل الاقتصادي يعمل على إلغاء القيود والحواجز التي تحد من حرية التملك وإنتقال الأفراد ورؤوس الأموال وممارسة النشاط الاقتصادي بين مواطني الدول النامية يزيد من قوتها التنافسية .	87.736	.000
4	التكامل الاقتصادي يؤدي الي إتساع حجم السوق وزيادة حجم التجارة البينية للدول النامية واستغلال الميزة النسبية مما يعزز قوتها التنافسية	123.744	.000
5	تتمتع الدول العربية بموارد اقتصادية بشرية ومادية غنية بتبوعها تدعم نجاح تكاملها الاقتصادي .	97.762	.000
6	تتميز الدول العربية بوحدة جغرافية في منطقة تتميز بمركزها الاستراتيجي المتوسط بين الشرق والغرب تدعم نجاح تكاملها	50.010	.000
7	وحدة الدين واللغة والثقافة والعادات والتقاليد والتاريخ المشترك بين الدول العربية تمكنها أن تصبح قوة اقتصادية عظمى .	50.795	.000
8	إتساع السوق العربية التي تتوافر فيها كل المعايير الاقتصادية التي تجعل منها سوقاً نموذجياً يدعم نجاح التكامل بينها	114.980	.000
9	لتشابه الهياكل الاقتصادية والانظمة والسياسات في الدول الغربية دوراً مهماً في نجاح تكاملها.	72.888	.000
10	وجود خطة وإرادة حقيقية تقوم بإنشاء تحالفات قادرة على استثمار موارد الوطن العربي كما تم في الدول الغربية ضرورة لتكامل الدول العربية.	91.971	.000
11	إلغاء القيود التي تحد من حرية إنتقال الأفراد ورؤوس الأموال كما في الدول الغربية يدعم الوصول الي التكامل الاقتصادي العربي.	80.259	.000
12	استكمال منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وزيادة حجم التجارة البينية يؤدي الي تنمية اقتصاديات الدول العربية.	57.404	.000
13	نمط الانتاج الأولي وتفاوت اسعار مستلزمات الانتاج والقيود الجمركية واختلاف الانظمة والسياسات الاقتصادية عقبات اقتصادية تحول دون اكتمال التكامل .	88.208	.000
14	التخوف من التعدي على السياسة القترية وأزمة الثقة السياسية بين الدول العربية حاجز يحول دون تكاملها الاقتصادي.	86.666	.000
15	عدم توفر البيانات والاحصائيات عن الانشطة الاقتصادية في الدول العربية وإفتقارها الي الدقة من دواعي عدم إكتمال نسق التكامل العربي .	70.435	.000
16	إفتقار نصوص الاتفاقيات التي تمت بين الدول العربية الي الدقة في تحديد الأهداف ورسم وسائل تحقيقها كان سبباً لفشل معظمها .	67.773	.000

المصدر، اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي، 2020

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الدلالة الاحصائية لجميع العبارات يساوي (0.000) مما يؤكد ان العوامل المذكورة في العبارات المقابلة لاسئلة الدراسة ذات دلالة احصائية.

الخلاصة وتشمل النتائج والتوصيات

أولاً النتائج

- 1- التكامل الاقتصادي يؤدي الي تعزيز القوة التنافسية للدول النامية .
- 2- إقتداء الدول العربية بمناهج التكامل الاقتصادي المطبقة في الدول الغربية يؤدي الي تنمية اقتصادياتها.
- 3- هنالك عدة عوامل وسمات مشتركة بين الدول العربية تدعم نجاح تكاملها .
- 4- هنالك عدة عقبات تحول دون اكتمال نسق التكامل بين الدول العربية مما ادى الي فشل معظم التجارب

ثانياً التوصيات:

أصبحت الدول النامية في الوقت الراهن غير قادرة منفردة على إحداث تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية لمواجهة أو اللحاق بالتطورات المتسارعة خاصة أمام تحديات العولمة، نظرا لغياب إستراتيجية واضحة المعالم للتنمية في هذه الدول، وإهمالها لتجاربها التكاملية أو عدم تفعيلها.

فمن خلال تقييمنا وعرضنا لأهم الملامح الإستراتيجية لتفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية، نوصي بالآتي :

- 1- ضرورة الأخذ بمفهوم التكامل الاقتصادي بصيغته الجديدة حيث يواكب ويتمشى مع مختلف المتغيرات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي وفي جميع المجالات، فنستطيع القول هنا أن التكامل الاقتصادي يعتبر من أهم الوسائل البديلة في التنمية.
- 2- ضرورة تزيل كل العقبات التي تحول دون اكتمال نسق التكامل بين الدول العربية مما ادى الي فشل معظم التجارب السابقة

قائمة المراجع

أولاً قائمة الكتب:

- 1- جون هدسون وآخر، العلاقات الاقتصادية الدولية، ترجمة وتعريب د. طه عبدالله منصور ود. محمد عبد الصبور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1987)
- 2- حسين عمر، الجات والخصخصة والكيانات الاقتصادية الكبرى، التكاثر البشري والرفاهية مشكلات اقتصادية معاصرة، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997.
- 3- حميد الجميلي، دراسات في التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية المعاصرة، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس، ليبيا، 1998
- 4- حنان حسين رمضان نظير، التكامل الإقليمي بين النظرية والواقع، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005.
- 5- كامل بكري، الاقتصاد الدولي التجارة والتمويل، (الاسكندرية: كلية التجارة الاسكندرية، 2004)
- 6- دنيا عبد الله الدباس، التكامل النقدي العربي، دائرة الأبحاث والدراسات، الأردن، فيفري 1986
- 7- دومنيك سالفاتور، الاقتصاد الدولي، سلسلة شوم في الاقتصاد، دار ماكير وهيل للنشر، ترجمة محمد رضا العدل، 1975.
- 8- سامي عفيفي حاتم، التكتلات الاقتصادية بين التنظير والتطبيق، ط4، جامعة حلوان، القاهرة، 2003.
- 9- سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، ط2، الجزء الثاني، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1994.
- 10- سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، ط3، جامعة حلوان، القاهرة، 2003.
- 11- سامي عفيفي حاتم، أوروبا الموحدة 1992 وانعكاساتها على الاقتصاد العالمي الغربي، شركة التصدير والاستيراد، القاهرة، 1990.
- 12- عبد الرحمن الحبيب، نظرية التجارة الدولية والتكتلات الاقتصادية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 1974
- 13- عبد الهادي يموت ونجيب عيسى، مدخل إلى دراسة التكتلات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1978.
- 14- عماد الليثي، بعد نصف قرن، التكامل الاقتصادي العربي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.

- 15- عمر صقر، سياسات التجارة الخارجية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2005.
- 16- فؤاد أبوستيت، التكتلات الاقتصادية في عصر العولمة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
- 17- محمد إبراهيم محمود الشافعي، التكتلات الاقتصادية الإقليمية وأثرها على النظام التجاري العالمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
- 18- محمد زكي الشافعي، التنمية الاقتصادية، الكتاب الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968
- 19- محمد زكي الشافعي، التنمية الاقتصادية، الكتاب الثاني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- 20- محمد محمود الإمام، تجارب التكامل العالمية ومعزها لتكامل العربي، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- 21- محمود عبد السميع علي، التنمية الاقتصادية وبعض القضايا المعاصرة في مصر، ط2، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، القاهرة، 2001.
- 22- موريس شيف ول، ألن وينترز، التكامل الاقليمي والتنمية ، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، ترجمة كوميت للتصميم الفني، القاهرة، 2003.
- ثانياً- المواقع الالكترونية
- سليمان المنذري، تحرير التجارة العربية البيئية بين المناطق الجزئية والاتفاقيات الثنائية والمنطقة العربية، مركز الأهرام للدراسات والسياسات الإستراتيجية،
www.ahram.org.eg
- بدر حسين شافعي، الكوميساو مستقبل التعاون الإفريقي،
www.Islamonline.net/arabic/politics/2001/0/article 17html
- عبد الحافظ الصاوي، الكوميسا، إنجازات محدودة وطموحات بلا حدود،
www.Islam_online .net/lot_arabic/dawalia/namaa26.2000
- محمد شريف بشير، قمة آسيان، كيان واحد لعشر دول عام 2020، جامعة بنزا، ماليزيا،
www.Islam online.net/lol arabic/dowalia/namaa 4/12/99/ namaa.asp
- مصطفى عبد الله الكفري، منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى،
www.rezgar.com/debat/show.art.Asp ?Aid= 29979
- صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي،
www.col_ly.com/doc/r1.doc

مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين

سوسن يوسف السليحات

الدكتور رامي إبراهيم الشقران

جامعة عمان العربية

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالقيادة الرشيقة والثاني تعلق بالتميز المدرسي وزعت على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة، والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي. وفي ضوء النتائج انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة قيام مديري المدارس في العاصمة عمان بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية، ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بشؤون المعلمين من خلال تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرشيقة، التميز المدرسي، مديرو المدارس، المعلمين، العاصمة عمان.

The level of Applying Agile Leadership by School Principals in Amman-The Capital City- & its Relationship to School Excellence as Perceived by Teachers

Sawsan Yousef Al-Slehat

Dr. Rami Al-Shaqran

Abstract

This study aimed to identify The Level of Applying Agile Leadership by School Principals in Amman -The Capital City- & its Relationship with School Excellence as Perceived by Teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the relational descriptive approach. To gather information from a sample of (400) male and female teachers. They were chosen by a simple random method. The researcher developed a tool that consisted of part, each of which represented a separate questionnaire: The first: related to agile leadership, and it consisted of (28) paragraphs They were divided into three areas: (The Trait of Humility), (The Trait of Calmness), (The Trait of Wisdom), while the second dealt with: School Excellence and consisted of (28) paragraphs that were divided into three areas: (Teachers Affairs), (Administrative Affairs), (students Affairs).

The results of the study showed: The overall score of The Level of Applying Agile Leadership by School Principals was average on the overall score, and the tool areas (the humility trait, the calm trait, and the wisdom trait) were at the intermediate level, and the study results showed that the level of School Excellence from the point of view Teachers in general were of (average) level, and the tool areas (teachers affairs, administration affairs, and student affairs) were at medium level. The results showed that there were statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the study sample to the level of applying of agile leadership, and the level of School Excellence according to the difference of the gender variable in all fields and the overall degree and in favor of females.

The results also showed that there are statistically significant differences between the arithmetic averages of the respondents of the study sample to The Level of Applying Agile Leadership, and the level of School Excellence according to the difference in the teaching experience variable in all fields and on the total score in favor of "10 years or more".

The results of the study also showed a positive statistically significant correlation between the level of applying of agile leadership and the level of School Excellence in all fields and in the overall degree.

In light of the results, the study concluded with a number of recommendations, including: The need for school principals in the capital Amman to pay attention to teachers 'affairs by offering motivational prizes to outstanding teachers.

Keywords: Agile Leadership, School Excellence, School Principals, Teachers, Amman Capital.

المقدمة :

تزايد الاهتمام بشكل كبير في الأونة الأخيرة بمفهوم القيادة؛ نتيجة التحديات والتطورات الاقتصادية العالمية التي تمر بها المؤسسات الإدارية، والثورة التكنولوجية والمعرفية، والتنافسية بين العديد من المؤسسات على اختلاف أنشطتها، مما أدى إلى ظهور عدد من الأساليب القيادة الحديثة، والتي تتلاءم مع متغيرات المجتمع المعرفي المتطور، وتعمل على تحفيز العمل التشاركي، وتعزيز نمو العاملين في المؤسسة؛ للوصول بالمؤسسة إلى مستوى من التميز والنجاح. وتعد القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، والتي تتمثل في إصدار التوجيهات، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة (أبو عابد، 2018).

كما أن للقيادة العديد من الأنماط؛ والتي تعود لأسلوب القائد في تعامله مع المرؤوسين، ويستخدمها لأجل تحقيق الغايات المنشودة بكفاءة وفاعلية، ومنها الأنماط القيادة القديمة والتقليدية كالقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية المنطلقة أو ما تسمى بالقيادة الفوضوية، ومنها أيضاً النمط العقلاني، والنمط الجذاب للقيادة، وغيرها من الأنماط التي يستخدمها القائد لتحقيق الأهداف التربوية (حداد، 2019).

ويسبب تنامي المؤسسات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية؛ استدعت كل هذه العوامل مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير في أساليب القيادة والعمل داخل المؤسسات ومنها تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة (الهييتي، 2017).

ويرى الفتلاوي (2018) بأن القيادة الرشيقة (Agile Leadership) تعد مفهوماً معاصراً يحتاج إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة والتي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة عبر ما

تقوم به من أدوار جوهرية تسهم في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل، حيث أن التنافسية العالية ساهمت في تشجيع المؤسسات على انتقاء أنسب الفرص والسريعة في امتلاكها، والتي تمكنها من تحقيق التميز في إحدى مراحلها وتنافس المؤسسات الأخرى، فلكي تحافظ على تميزها عليها اتباع القيادة الرشيقة والخفة والمرونة في التعامل كوسيلة فعالة لأجل اختراق المستقبل بكافة تطلعاته، وأن ابتعادها عن هذه الوسيلة وعدم استثمارها للفرص فإنها ستصل إلى الركود في تحقيقها لأهدافها (Felipe, Roldan & Rodriguez, 2017).

ويرى الداود (2020) بأن وجود القيادة الرشيقة تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التميز المدرسي من حيث وجود قيادات ذات كفاءات فعالة؛ إذ تقوم بتقديم خدمة ذات ميزة تنافسية عالية من أجل تحقيق الموازنة في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المدرسة سواء المدارس الحكومية أم الخاصة بشكل عام وضمن نسق ثقافتها من التعلم والإبداع والتميز والتطوير المستمر. ويشير العمرات (2020) بأن موضوع التميز المدرسي حظي باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ويعود ذلك إلى ما يولده التميز من آثار إيجابية على سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية والتزامهم ورضاهم عن العمل، ويعد موضوع التميز المدرسي من المداخل الحديثة لدراسة المؤسسات المعاصرة؛ ونوع من أنواع التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء التنظيمي والإنجاز والرقى، وذلك لأن تلك المؤسسات تعمل على تحقيق غاياتها عبر جهود القيادة لتحقيق التميز، حيث ينعكس التميز بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل وضمان استمراريتها وتميزها.

ويرى الباحثان بأن القيادة الرشيقة إحدى أهم الأنماط القيادية التي تسهم بأدوار فاعلة في تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسات التعليمية، حيث أن القيادة الرشيقة تعمل على تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجههم في العمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لما لذلك من انعكاسات إيجابية على مستوى أدائهم، وبالتالي يساعد في تحقيق المؤسسة التعليمية لغاياتها ويحقق لها التميز المدرسي، الذي يعد من المواضيع الهامة التي تُعنى بتحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.

ومن خلال عمل الباحثان وخبرتهما في قطاع التربية والتعليم فقد لاحظنا تفاوتاً واختلافاً كبيراً للأنماط القيادية التطبيقية من قبل مديري المدارس وطريقة تنفيذ

العمليات الإدارية والتعليمية داخل تلك المدارس وكان من أسباب هذا التفاوت للأنماط القيادية تطبيق الأنماط القيادية التقليدية والتي تؤدي لعدم تطوير جودة المخرجات التعليمية وتحسينها، والنقص في النمط القيادي ذات المهارات والكفايات القيادية العالية وخاصة في المدارس الحكومية؛ والتي تعد من أبرز المشكلات التي تعيق تحقيق التميز المدرسي؛ كما لاحظ الباحثان ضعفاً للمعايير المتعلقة بشغل المهام القيادية، وضعف الدعائم في عملية اختيار القيادات التربوية والإدارية مما يؤدي ذلك للحد من تميزها، وقد يعزو الباحثان هذه الأوضاع إلى ضعف النمط القيادي التي يتسم بالرشاقة في العمل، والذي يحقق التميز للمدرسة؛ لذلك تأتي هذه الدراسة لتحاول إلقاء الضوء على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة وبين مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير؟

أهمية الدراسة :

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين؛ يمثل الأول الجانب النظري، ويمثل الآخر

الجانب التطبيقي:

- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في ندرة الدراسات والبحوث التي أُجريت حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين- بحسب علم الباحثان - كما وأن تركيز هذه الدراسة على مفهوم القيادة الرشيقة والتميز المدرسي يعد جانباً مهماً للمؤسسات التربوية والتعليمية في الأردن ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة أصحاب القرار والمختصين في التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، ويتوقع أن تُثري الدراسة الحالية المكتبات العربية والأردنية بالدراسات النظرية، والمعرفية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والتميز المدرسي واستخدامهما في المجال التعليمي.

- الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة في أن نتائجها يمكن أن تساعد متخذي القرار في التعرف إلى الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة والتميز المدرسي والصعوبات التي تعيق عملهم ومحاولة رفع مستوى الاستفادة منها والحد من الصعوبات وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن لهذه الدراسة أن تضع الخطوط العريضة لمديري المدارس، من أجل تدريبهم على إتباع أسلوب إداري حديث وهو القيادة الرشيقة كمدخل لتحقيق التميز، وستفيد نتائج هذه الدراسة قطاع التعليم الحكومي من خلال التعرف إلى أهمية تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. كما قد تفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الرشيقة والتميز المدرسي من جوانب عديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- القيادة الرشيقة " قدرة القادة في المؤسسات على التفكير بسرعة واتزان لأجل التغيير، وقيامهم بتطوير العمل بحيث ينخرط مع المهمة التي تستغرق ساعات طويلة، وبمشاركة

كافة العاملين في المؤسسة لتفادي الوقوع بالأخطاء وضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق الجودة في العمل" (الصادق، 2015).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مقدرة مديري مدارس وادي السير على الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط والقرارات القيادية المرنة والسريعة والصحيحة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالتغييرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية بين المعلمين، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز المدرسي، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المعدة لذلك.

- التميز المدرسي " التفوق والإبداع في أداء المدرسة على غيرها من المدارس المنافسة عن طريق تقديم أنجح الممارسات بل وأفضلها في أعمالها ومهامها، عبر تشكيل سياسات تركز على العاملين فيها والمجتمع بصورة معتدلة لتحقيق غاياتها المرجوة" (القرزعي، 2018).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: الممارسات والإجراءات والأنماط القيادية المتبعة في المدارس الحكومية في وادي السير، والتي تعزز من تحقيق النتائج المنشودة للمدرسة، وفق أهدافها بما يضمن لها مستوى من الأداء المتميز في بيئة عمل ايجابية بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي منافسيها من المدارس المحيطة؛ وتتمثل بأبعادها: (تميز المعلمين، تميز الخطط والسياسيات الإدارية، وتميز الطلاب)؛ ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المعدة لذلك.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمّان.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة للواء وادي السير في العاصمة عمّان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2020).

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الوقوف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالمحددات الآتية:

- الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة.
- مدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
- إمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات المشابهة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة الرشيقة

تواجه المجتمعات في الوقت الحالي العديد من التحديات؛ نتيجة لظهور العولمة في مجارة التغيرات الاقتصادية وغيرها، مما أدى إلى زيادة المنافسة فيما بينها بشكل عام، وبين المؤسسات والمنظمات بشكل خاص، فإن وجود هذا التنافس كان له كبير الأثر في محاولة المؤسسات تقديم صناعاتها بتكلفة أقل وجودة أفضل، بهدف السيطرة على سوق العمل، وبالطبع لا يتم ذلك إلا بوجود قيادة حكيمة رشيقة تواكب هذه التغيرات، وتعمل على التكيف معها بما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في سباق المنافسة مع المؤسسات الأخرى (العبادلة وركاج، 2017).

ويرى شبات (2020) أن القيادة الرشيقة ما هي إلا انعكاس عن قدرات ومهارات يتمتع بها كل قائد تميزه عن الآخرين، فمن أهم أولوياته تحفيز الأفراد العاملين على تطبيق أعمالهم، ودفعهم إلى الاقتداء به، فالاحترام المتبادل بينه وبينهم وسعيه الدؤوب في تهيئة ظروف العمل المناسبة، والابتعاد عن نشر السلبية والعدوانية بين الموظفين، من شأنه أن يولد بيئة عمل مشجعة للأفراد العاملين داخل المؤسسة التربوية والتي بالنهاية سينبثق عنها تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها. وبناء على ذلك يرى الباحثان أن وجود القيادة الرشيقة في المؤسسات التربوية والتعليمية له نتائج إيجابية، تنعكس على تحفيز العاملين بالمدرسة على تطبيق دورهم التعليمي والتربوي، وإيجاد جو يسوده الألفة والتعاون بينهم.

وقد عرف الباحثون القيادة الرشيقة من زوايا متعددة: فقد عرفها العبادلة وركاج (2017) بأنها استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين، والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة للحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.

بينما عرفها الكرعوي وعبد الحسين (2018) بأنها "عملية يقوم بها القائد بإزالة العوائق التي تواجه التقدم والاستدامة، تكون نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدواره. وتعرفها كرتات (2019) بأنها: " قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير". أما أكايا وتباك (Akkaya and Tabak,2020) فقد عرفها بأنها: هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابداع والابتكار وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح. وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان القيادة الرشيقة بأنها: الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط القيادية المرنة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالتغييرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية للعاملين في المؤسسات، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز.

وتنبثق أهمية القيادة الرشيقة من مدى حاجة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف، وصنع القرارات، والمقدرة على مجابهة الصعوبات؛ والتي ظهرت نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحاضر والبقاء على استمرارها، كما تظهر أهميتها في كونها قدوة للأفراد العاملين لما تمتلكه من مهارات ومقدرات إبداعية وابتكارية التي تمكنهم من استيعاب جميع التغييرات والتطورات التي تواجهها المؤسسة التعليمية (منصور، 2020).

ويشير مينون وسوريث (Menon And Suresh,2020) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تظهر في المرونة والسهولة التي تقوم بها المؤسسة بإعادة هيكلة وتعديل ممارساتها وعملياتها عند مواجهة تغييرات غير مسبوقة في بيئتها و إرشاد الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها، كما تعمل القيادة الرشيقة على التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال صلاحياتها، إضافة إلى أنها تواكب

التغيرات المحيطة وتعمل على توظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، وتقوم على تدريب وتأهيل الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية. وللقيادة الرشيقة أبعاد وقد صنفا الزهراني (2018) إلى أربعة أبعاد، البعد الأول : البعد الأخلاقي؛ حيث يقوم على بث وترسيخ المبادئ الأخلاقية بين الأفراد العاملين، والتركيز على مجاراتها للتغيرات، البعد الثاني : البعد السياسي؛ والمتمثل في مقدرته على الإقناع والتفاوض وتأسيس علاقات بين الأفراد العاملين وبين الإدارة في سبيل توفير بيئة مستقرة تخلو من النزاعات والعداوات، البعد الثالث : البعد التحويلي : حيث يقوم هذا البعد بتحويل القادة إلى وكلاء أخلاقيين، ويساعدهم على القيام بأدوارهم والتحفيز من أجل الوصول إلى الأداء المتميز، البعد الرابع : البعد الإداري حيث تقوم القيادة الرشيقة بالتنظيم والتخطيط والرقابة على الأداء لتجنب مواطن الضعف والعمل على تغيرات تسهم في تطور وتقدم المؤسسة التعليمية.

بينما قام الفتلاوي (2018) بالتركيز على ستة أبعاد تعبر عن مضمون القيادة الرشيقة وهي : التواضع ، الهدوء ، الثقة ، الموضوعية ، الصبر ، الحكمة . في حين يرى أبو طالب (2020) بأن أبعاد القيادة الرشيقة هي: التحسين المتواصل، العمل القياسي ، التعددية ، التنظيم .

وتقوم القيادة الرشيقة على عدة مبادئ؛ حيث أنها تركز على مجموعة من القيم والمعتقدات في العمل وتقوم على عدة معايير تسهم في تحقيق النتائج المرجوة منها من خلال مرونة القوى العاملة وهي ما تعتمد عليه المؤسسات لتنمية سرعة الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة (اركينز وتواديل، 2015)، بالإضافة إلى تقوية أواصر الثقة بين الأفراد العاملين وتحفيزهم للعمل في المؤسسة التعليمية، كما أن القيادة الرشيقة دائماً تطلعاتها مستقبلية، إذ ينظر القادة فيها إلى المستقبل بنظرة إيجابية في الكشف عن فرص جديدة بطريقة مبتكرة والتكيف معها (Bunton,2017). ومن المبادئ الأساسية للقيادة الرشيقة ما وضعها كلوبر وبندرجست Kloppe and Pendergast,2016) على النحو التالي: 1. السعي إلى الكمال في العملية التعليمية، والوصول إلى الأداء المتميز من خلال التعاون وتمكين المعلمين. 2. تحديد القيمة المرجوة من القيادة الرشيقة. 3. التأكد من وضع القيادة الرشيقة للخطوات في العملية التعليمية بأسلوب متسلسل بحيث تصل للطالب بكل سهولة ويسر من خلال عملية صنع القرار.

ومن أجل أن يحقق القادة الكفاءة والفعالية في العمل القيادي؛ لا بد من توافر بعض السمات الخاصة بالقيادة الرشيقة من أجل تحقيق هذا الهدف، وهي: 1. السمات المعرفية؛ حيث تستند هذه السمة إلى مستويات المعرفة والثقافة والعلم التي وصلت إليه القيادة، والمقدرة على صنع القرار والتكيف التكنولوجي وأن تكون وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإدراك والتفكير، وامتلاكها للعقلية المنظمة في التخطيط والتنظيم. 2. السمات الجسمية؛ وتتمثل في النشاط والحيوية، وقوة الشخصية، وأن يكون المظهر الخارجي مميز. 3. السمات الانفعالية؛ وتتمثل في المقدرة على ضبط الذات، والثبات ومواجهة المواقف والتحديات دون تردد إضافة إلى العمل الجماعي. 4. السمات الاجتماعية؛ وتكون في ترسيخ مفهوم التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، والأمانة، والتمسك بالقيم الإنسانية والتواضع (اسماعيل وحسين، 2015)؛

وظهرت العديد من النظريات التي فسرت القيادة الرشيقة وأسهمت بالفهم السليم لها ومراعاة أهمية وجودها داخل المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية، وعليه فقد قام الجنابي (2019) بتصنيف هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: النظريات التقليدية: وينبثق عن هذه النظرية نظريتين هما: نظرية الرجل العظيم؛ حيث تستند إلى توافر مقدرات ومهارات تحقق إنجازات يمتلكها القادة، والنظرية الثانية نظرية السمات؛ وهي مكملة للنظرية السابقة، من حيث الخصائص والصفات التي لدى القادة.

ثانياً: النظريات السلوكية: وتركز هذه النظرية على سلوك القادة، فقد قامت دراسات عديدة بالبحث فيها كدراسة أوهايو التي ركزت على تنظيم العمل وكيفية إنجازه، والاهتمام بالعلاقة بين العاملين والقادة، ودراسة ميشيغان التي ركزت على السلوك القيادي المهتم بالعمل وطرق إنجازه.

ثالثاً: النظريات الموقفية: وتعتبر هذه النظرية عن التغييرات التي تؤثر على الأنماط القيادية الموجودة.

ونظراً للقصور في النظريات التقليدية التي تتبنى مفهوم القيادة فقد ظهرت هناك نظريات حديثة مثل نظرية القيادة التحويلية؛ حيث ترى هذه النظرية أن لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والارتقاء بمستوى الأفراد العاملين فيها من خلال تحفيزهم في وضع الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجه

المؤسسة التعليمية، وبناء عليه يتحدد مهام القيادة الرشيدة، كالاتزام التنظيمي، وتأهيل الأفراد العاملين، ودعم القيم الدافعة نحو التطوير والإبداع (Ehret, 2018).

وأيضاً من النظريات الحديثة نظرية المسار حيث يقوم القادة بالتأثير على الإدارة من أجل تحقيق الأهداف، كما يشير إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير التوجيه والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم بفاعلية إلى جانب أهداف المؤسسة من خلال نماذج تسهل هذه العملية مثل: أن يكون القادة قريبين من الإدارة في مناقشة المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، أو أن يقوم القادة بتوزيع المهام على العاملين بما يتوافق مع مقدراتهم، أو أن يشركهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ باقتراحاتهم. فهذه النظرية أساسها التحفيز والتأثير على سلوك العاملين في أن يكون القادة أنفسهم قدوة لهم، مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الغايات والتوقعات (Alharthey and Rasli, 2013).

وعليه فقد استخلص الباحثان من هذه النظريات أن القيادة الرشيدة لتؤدي أدوارها بكل فاعلية وكفاءة، فإنها تعتمد على نحو كبير على ما يتمتع به القادة من سمات لكونهم مثلاً للقدوة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، تشجعهم على تكثيف جهودهم وإمكانياتهم للارتقاء بالمؤسسة التعليمية وتطويرها ودفعها للتفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة

التميز المدرسي

يشهد مجال العمل في مختلف القطاعات في الوقت الحاضر تذبذبات وصعوبات، من شأنها أن تهدد استقرار العمل، وعليه فقد استوجب وجود التميز لاكتساب الميزة التنافسية، فمع ازدياد ضغط العمل نتيجة للظروف فقد أدت إلى زيادة إجهاد الموظفين مما يقلل من إبداعهم وحماسهم نحو تحقيق التميز في العمل، حيث تراجعت الإنتاجية بسبب قلة الموظفين المميزين ذوي الكفاءة العالية (السيوي، 2019)

لذا أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في الدرجة الأولى أمراً في منتهى الأهمية حيث تعتبر خسارة الموظفين المميزين أحد أهم معوقات نجاح المؤسسات، إذ أن عملية جذب واستقطاب الموظفين المميزين تعد من أبرز الأولويات التي تضعها مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي وذلك لكونهم مصدراً قيماً وحيوياً في مواجهة الضغوط التنافسية (Alqaisieh and Al-Az,zam, 2016).

ويوضح كلاً من سمارة والزبون والمعلوف (2020) إلى أن من أهم أهداف المؤسسات التعليمية الوصول إلى التميز المدرسي في الميدان التربوي، إذ أن مؤشر التميز يقاس عليه مدى نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها، فهي تسير التطورات الحديثة وهذا أساس العمل، كما ووضح جمال (2017) بأن الوصول لمستوى عالٍ من العمل وإتقانه والوصول إلى التميز بات هو الهدف المرجو الذي تتنافس عليه كافة المؤسسات التعليمية من أجل تحقيقه. ويشير مرجان (Morgan, 2016) إلى أن التميز المدرسي أصبح من مستلزمات الوقت الحالي ومقوماته الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في القيام بالمهام الإدارية، فالتميز في الإدارة يركز على الاطلاع على كل ما هو جديد من الأمور التي تحفز العمل المدرسي نحو التميز، ولتحقيق ذلك يجب أن تثق الوزارات التربوية في قادة التعليم، وأن تمنحهم الحرية والسلطة وقياس مستوى الأداء لديهم بدقة ونزاهة وذلك لتحقيق النجاح، وتوفير الأدوات اللازمة لاغتنام الفرص إذ إن ذلك يعد الطريقة الأمثل في سبيل تحسين المدارس وتحقيق التميز.

ويعرف المخلافي (2018) التميز المدرسي بأنه: "الأنشطة التي تنظمها القيادة بالتعاون مع موظفيها، من أجل تحقيق درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء، وتحقيق مستوى مخرجات متميز ينجز توقعات المستفيدين. بينما يعرفه الغامدي (2018) بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة المدرسية ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة".

وتبرز أهمية التميز المدرسي بأنه يساعد على التوجيه والتطوير الإيجابي للمدرسة، حيث يقوم على استخدام المعرفة في تطبيق الأعمال بكفاءة عالية، والعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين في المدرسة نحو التكيف مع التغيرات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بأدائها الوظيفي، كما تظهر أهمية في المقدرة على تقديم الخدمات بطريقة مبتكرة تختلف عن المؤسسات التعليمية الأخرى، مما يسهم في تقدمها في سباق المنافسة بينها (سمارة وآخرون، 2020).

وتكمن أبعاد التميز المدرسي التي تم تصنيفها وفق مدرسة الملك عبد الله الثاني في: المعرفة، المالية، العمليات، العناصر البشرية، القيادة (بزي ووطناش، 2020) أما هون وساتيمان (Hoon and Satiman, 2016) فيشيران إلى أن هنالك بعدين أساسيين في إدارة التميز المدرسي، البعد الأول: يتمثل في أن هدف المؤسسة التعليمية الأساسي هو

العمل المستمر وبذل الجهد بشكل متواصل نحو تحقيق التميز المدرسي، للوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق على المنافسين وعلى نفسها، والبعد الثاني: ينبغي النظر إلى قياس المدارس الفعالة بشكل كلي من منظور القضايا الوطنية والدولية التي تشكل تحديات لفعاليتها وملاءمتها العالمية مثل تقديم خدمات عالية الجودة في التعليم قبل الجامعي. يتمثل بجميع ما يصدر عن الإدارة من مهمات يتمثل بجميع ما يصدر عن الإدارة من مهمات وقرارات وما تعتمد من فعاليات لا بد أن تتصف بالتميز، بمعنى اتسامها بالجودة العالية التي لا تنسى ميداناً للوقوع بالخطأ، ويجهز الفرص لتنفيذ الأعمال السليمة بشكل تام دون أخطاء وعثرات.

ولتحقيق التميز المدرسي هنالك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيقه كضرورة وجود ثقافة مدرسية تتمثل في الالتزام بالمفاهيم الإدارية، ومدى الجدية في العمل والتركيز على الاهتمام بأخلاقيات ومبادئ العمل الإيجابية وتطبيقها، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية نحو الابتكار وتنميته مطلب مهم من متطلبات التميز المدرسي، وأيضاً زيادة رصيد المعلومات لديهم باستمرار بما يترافق مع التغيرات التي تواجهها، وأيضاً الالتزام بالمنهج العلمية في سبل اتخاذ القرارات المهمة وحل المشكلات (Lee and Fred 2015).

العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المدرسي

يعد مفهوم القيادة الرشيقة من المفاهيم التي تم توليتها عناية خاصة سواء من حيث سماتها أم أبعادها، حيث كان من بين أبرز هذه السمات والخصائص المتعلقة بالقيادة، بحيث يتسم المدير داخل المؤسسة التعليمية، في سعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة للوصول للتميز المدرسي، نظراً لما يملكه من صفات تؤهله لذلك كالذكاء والحكمة والشخصية الإبداعية، إلى جانب الأخلاق الحميدة التي يتمتع بها، وإخلاصه لعمله، بالإضافة إلى إيمانه بأهمية العمل الديمقراطي داخل بيئة العمل. ويمكن للمدارس تحسين مستوى تميزها من خلال القيادة الرشيقة؛ والتي تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في المجال التربوي، خصوصاً مع هيمنة العولمة على جميع القطاعات لا سيما التعليمي، الذي يشهد باستمرار مدخلات وأساليب تعلم جديدة تجبر القيادات والإدارات على مواكبتها وتعلمها، ومساندة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية في أثناء عملية النمو، فالعمل الإداري لا يقتصر على إلقاء الأوامر فحسب بل يتعدى ذلك إلى دفعهم نحو

التقدم والتطور، إلى جانب تحديد أهداف المؤسسة التعليمية والإمام التام بها، حيث أن من أبرز مهامه وضع الأهداف الذي قامت المؤسسة التعليمية من أجلها والسعي إلى تحقيقها، وأيضاً المعرفة بأساليب تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا يعتمد على ما لديه من خبرات ومعلومات من شأنها أن تفيده في أثناء عملية تحقيق الأهداف (إدريس، 2017).

الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرت أبو طالب (2020) دراسة هدفت إلى استخدام الإدارة الرشيقة في التغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر؛ حيث طبقت على مدارس التعليم الثانوي العام في مصر كمجتمع للدراسة وعينته المتمثلة بالنماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة، وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد.

وقامت منصور (2020) بدراسة هدفت إلى تعرف متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتنفيذ الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالب العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات.

وأجرى كل من أحمد وعدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf, 2020) دراسة هدفت إلى البحث في دور المدير المدرسة في تنفيذ سياسة "التعليم عن بعد" باتباع القيادة الرشيقة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس في اندونيسيا، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من (72) معلما ومدير مدرسة في اندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة استخدم

القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفعالية، لا سيما في حالة جائحة COVID-19 في التعليم عن بعد، حيث تنفذ القيادة الرشيقة التي يتبعها المدير في المدرسة البراعة القيادية والتي تشمل الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد وثيقة الصلة بالموضوع.

وهدفت دراسة كرتات (2019) إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وكذلك تقديم بعض الحلول الملائمة لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة. وتمثل مجتمع الدراسة من رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية؛ وتم اختيار عينة الدراسة والتي تكونت من (101) من رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة أجن بالموافقة على أنه يتم تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد، وأن تحديات الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية، وأنه من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دعم الإدارة العليا.

وأجرى العمرات (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة من (717) معلما ومعلمة، وعينتها من (250) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من بعدين؛ البعد الأول تناول الممارسات المهنية (43) فقرة، والبعد الثاني تناول التميز المدرسي (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء عالياً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي وبمعامل ارتباط بلغ (0.920).

كما أجرى الداوود (2020) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض للمرحلة الثانوية للبنين في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر قادة المدارس، والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تحقيق التميز، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (386) قائداً تربوياً، وطبق الاستبانة كأداة للدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة أن واقع التميز في أداء مدارس التعليم للمرحلة الثانوية بمنطقة الرياض متحقق بدرجة كبيرة، مع وجود صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة منها كثرة الأعباء على قادة المدارس، وارتفاع أسعار الدورات التدريبية في مجالات التميز، حيث أوضح أفراد الدراسة على أن هذه المعوقات متحققة بدرجة عالية جداً، وأيضاً ضعف الدافعية للتقديم على جوائز التميز وعدم تبني إدارة الجودة وقياس الأداء بالوزارة للتقديم على مثل هذه الجوائز.

وقام كلاً من الخليوي والعريضي والحربي (2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. طبقت الدراسة على (41) قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض، حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية، وقد خلصت نتائج الدراسة عن: أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغيري (الوظيفة، سنوات الخبرة).

وهدفت دراسة الغامدي (2018) إلى تعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة

التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

وأجرى كلوبير وبيندرغاست (Klopper & Pendergast, 2017) دراسة هدفت إلى البحث في قضية القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال عملية من ثلاث مراحل: الإصلاح والتجديد والتفكير، وتمثل مجتمع الدراسة في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين، وقد تحليل العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه كان هناك مساهمة كبيرة حول القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال إبراز العوامل المساعدة التي تمت مواجهتها خلال عملية التجديد والدعوة في هذا الوقت من الإصلاح.

وقام موروسي وبانتويني (Moorosi & Bantwini, 2016) بدراسة هدفت إلى استكشاف كيف تدعم أساليب القيادة في مناطق مدارس كيب الشرقية عملية تطوير وتحسين المدارس، وتمثل مجتمع الدراسة وعينته من (18) من مديري المدارس في خمسة مناطق، وتم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات مع مديري المدارس في مختلف المناطق. واتبعت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وأظهرت نتائج الدراسة انتشار أساليب القيادة الاستبدادية الذي يمنع مشاركة مديري المدارس في صنع القرار في القضايا التي تخص مدارسهم على مستوى المقاطعة إضافة إلى غياب التعاون الذي لا يخلق فرصاً للمشاركة من قبل المديرين؛ وبالتالي فإن هذا النمط يكون له آثار سلبية إذ أنه يعيق تحسين وتطوير المدرسة وتحقيق تميزها

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان، تم التوصل إلى وجود تباين وتشابه مع الدراسة الحالية في عدة جوانب منها:

- المتغيرات: تناولت الدراسة الحالية المتغير القيادة الرشيقة حيث اتفقت مع دراسة أحمد وعدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf, 2020)، ودراسة كرتات (2019)، ومن حيث المتغير التابع التميز المدرسي مع دراسة العميرات (2020)، والداوود (2020)، والغامدي (2018).

- منهج الدراسة "تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي باستثناء دراسة موروسي وبانتوني (Moorosi & Bantwini,2016) والتي استخدمت المنهج المختلط
- أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باستثناء دراسة كلوبير وبيندرغاست (Klopper & Pendergast,2017) التي استخدمت تحليل العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- مجتمع الدراسة والعينة : اختلقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع والعينة حيث طبقت دراسة أحمد وعدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, & Yusuf,2020) على مديري المدارس، وطبقت دراسة كراتات (2019) على رئيسات الأقسام والمديرات الإداريات، وطبقت دراسة الداوود (2020) على قادة المدارس
- وتتميز الدراسة الحالية غير غيرها من الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثان - بأنها تُعد من الدراسات القليلة التي أجريت بهدف التعرف مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتحديدًا في لواء وادي السير في العاصمة عمان.
- الطريقة والإجراءات**
- منهج الدراسة**
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الأنسب لها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان، وعددهم (1647) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها (400) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة شكلوا قرابة (24%) من مجتمع الدراسة المذكور.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات من الفئة المستهدفة قام الباحثان بتطوير أداة تم تقسيمها إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة، تناولت الأولى: مستوى تطبيق القيادة الرشيقة حيث تم الرجوع لتطويرها إلى بعض الدراسات، كدراسات: كرتات (2019)، وأبو طالب (2020)، وشبات (2020) وتم توزيعها في ثلاثة مجالات هي: سمة التواضع، وسمة الهدوء، وسمة الحكمة، وضمت (30) فقرة، أما الاستبانة المتعلقة بمستوى التميز المدرسي فقد تم الاستعانة في تطويرها ببعض الدراسات السابقة كدراسات: العمرات (2020)، والداود (2020)، والغامدي (2018) وتم توزيعها في ثلاثة مجالات: شؤون المعلمين، والشؤون الإدارية، وشؤون الطلبة وضمت (30) فقرة وقد اعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي للتقديرات وطريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة. وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأيهما من خلال عرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من الجامعات الأردنية لتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأيهما من (56) فقرة. وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.77-0.92) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.89) لأداة القيادة الرشيقة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.74-0.86) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.84) لأداة التميز المدرسي. 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 لإبعاد استبانة القيادة الرشيقة (0.82-0.93)، في حين تراوحت معاملات الثبات لاستبانة التميز المدرسي (0.88-0.94) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة

كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لإبعاد استبانة القيادة الرشيقة (0.95-0.97) في حين تراوحت معاملات الثبات لاستبانة التميز المدرسي (0.95-0.97) .

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ويوضح الجدول (1) هذه النتائج.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التطبيق
1	1	سمة التواصل	3.68	0.87	مرتفع
2	2	سمة الحكمة	3.61	0.91	متوسط
3	3	سمة الهدوء	3.57	0.90	متوسط
القيادة الرشيقة ككل					
			3.62	0.87	متوسط

يبين الجدول (1) أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.87)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "سمة التواصل" بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.87) وبمستوى تطبيق مرتفع وجاء في الرتبة الثانية مجال "سمة الحكمة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى تطبيق متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "سمة الهدوء" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى تطبيق متوسط، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس قد لا يملكون الاستراتيجيات المناسبة والمعرفة الكافية لتطبيق أسس القيادة الرشيقة بالشكل المطلوب في المدرسة، إضافة إلى أنه يمكن أن يكون هناك موروثات في أنماط القيادة يتم تناقلها من خلال مديري المدارس

قد تقف عائقاً دون دفع المدرسة للتغيير والتطور، وربما تكون هذه الموروثات ناتجة عن اجتهادات فردية غالباً ما تكون سلبية، كما يمكن أن يكون هناك بعض المديرين الذين يقللون من شأن أفكار وآراء العاملين بالمدرسة وعدم الأخذ بها، مما يثبط من عزيمة المعلمين ويقلل من دافعيتهم للعمل، مما أظهر مستويات متوسطة في مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس.

ويعزو الباحثان أن مجال "سمة التواضع" جاء في الرتبة الأولى، إلى أن مدير المدرسة يصف نفسه بأنه واحداً من الأعضاء في مجتمع المدرسة ويشركهم أفكارهم ويشجعهم على بذل الجهد الأمر الذي يزيد الألفة والمودة بين كافة العاملين في المدرسة والتعاون والتعامل بأخلاق، حيث يدرك مديري المدارس أن هذه الممارسات تعد سبباً رئيساً في نجاح المدرسة. بينما يعزو الباحثان أن مجال "سمة الحكمة" جاء في الرتبة الثانية؛ إلى أن بعض مديري المدارس يمكن أن يكون لديهم طبيعة متسرفة، وليست لديهم القدرة على القيام بالمهام بعقلانية وحكمة أكبر، حيث أن سمة الحكمة تحتاج من مديري المدارس امتلاك خطط فعالة وسريعة لمواجهة المشكلات، والتعامل بمرونة بما يتناسب مع الظروف التي تمر بها المدرسة، وغيرها من الممارسات وهي يمكن ألا تتواجد في بعض المديرين في المدارس.

يعزو الباحثان أن مجال "سمة الهدوء" جاء في الرتبة الأخيرة إلى أن بعض مديري المدارس يملكون طبيعة متسرفة ويرغبون في القيام بالمهام دون الرجوع إلى أحد وأخذ آرائهم بعيداً عن العقلانية، حيث أن سمة الهدوء تحتاج من مديري المدارس أخذ الوقت الكافي في اتخاذ القرارات، والعمل على اتخاذها بعقلانية أكبر وهي يمكن ألا تتواجد في بعض المديرين في المدارس وقد اتفقت نتيجة ها السؤال مع نتيجة دراسة منصور(2020)، والتي أظهرت أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ما مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين ويوضح الجدول (2) هذه النتائج.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الأداء
1	1	شؤون المعلمين	3.66	0.90	متوسط
2	2	الشؤون الإدارية	3.61	0.89	متوسط
3	3	شؤون الطلبة	3.56	0.89	متوسط
					التميز المدرسي ككل
					متوسط

يبين الجدول (2) أن مستوى التميز المدرسي التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.86)، كما جاءت المجالات جميعها في بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال " شؤون المعلمين" بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية مجال : الشؤون الإدارية " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.89) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال " شؤون الطلبة" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.89) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس لا يدركون أن هدف المدرسة الرئيسي هو العمل المستمر وبذل الجهد بشكل متواصل نحو تحقيق التميز المدرسي، للوصول إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق على المنافسين وعلى نفسها من خلال الاهتمام بتوظيف كادر بشري من المعلمين المؤهلين ومن أصحاب الكفاءات، للمساهمة في تأهيل الطلاب وتأسيسهم بشكل قوي، حيث يمكن أن بعض المديرين لا يملكون الاستراتيجيات المناسبة والمعرفة الكافية لتطبيق ذلك بشكل كاف، وبالتالي عدم تحقيق التميز المدرسي بالشكل المطلوب، مما أظهر مستويات متوسطة في مستوى التميز المدرسي. ويعزو الباحثان أن مجال " شؤون المعلمين " جاء في الرتبة الأولى إلى أن مديري المدارس لا يدركون أهمية الاهتمام بمجال شؤون المعلمين، من خلال استثمار قدراتهم الإبداعية التي يمتلكها المعلمون لتحقيق الغايات التعليمية، وتقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز، وغيرها من الممارسات التي من شأنها تحقيق التميز المدرسي، فهم يغفلون عن تلك الممارسات ويصبون اهتمامهم على أداء الطلبة دون الرجوع إلى الأساس في أداء الطلبة وهو الاهتمام بشؤون المعلمين. بينما يعزو الباحثان أن مجال " الشؤون الإدارية" جاء في الرتبة الثانية إلى أن بعض مديري المدارس يغفلون عن الاستراتيجيات المناسبة والتي من شأنها رفع مستوى الشؤون الإدارية، حيث يمكن أن يكون

هناك ضعف في الموارد المالية المتاحة في عقد ورش عمل للتعرف إلى مشكلات الطلبة وإيجاد الحلول لها، وتطوير الأنشطة التي تنمي شخصية الطالب وجوانب تفكيره، كما يمكن أن يكون هناك ضعف لدى بعض المديرين في الأساليب الإدارية في إشراك الطلبة في الأعمال التطوعية لتعزيز المجتمع ودعمه، وإيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطلبة لتحقيق نتائج تحصيلية عالية، وغيرها من الممارسات التي من شأنها تعزيز الشؤون الإدارية، ويعزو الباحثان أن مجال " شؤون الطلبة" جاء في الرتبة الأخيرة إلى أن شعور العاملين بقلّة الموارد والإمكانات المتوفرة داخل المدرسة، مما يؤثر بطريقة سلبية على كافة الأفراد العاملين في المدرسة، حيث تسود مشاعر الإحباط والتشاؤم داخل المدرسة، مما يؤدي إلى التوقف عن التشجيع على الإبداع في خلق أفكار ومقترحات جديدة وبقاء كل شيء كما هو عليه، خوفاً من المغامرة وخسارة ما هو متاح لديهم، وتأخر تحقيق نتائج بشكل أسرع، وهذا بدوره يؤثر بطريقة سلبية على الطلاب ويضعف الاهتمام بالشؤون الخاصة بهم. وقد اتفقت نتيجة ها السؤال مع نتيجة دراسة الداوود(2020)، والتي أظهرت صعوبات تعيق عمل إدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول(3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	البيانات	سمة التواضع	سمة الهدوء	سمة الحكمة
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.27	3.23	3.26
		الانحراف المعياري	0.94	0.93	0.91
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.86	3.72	3.77
		الانحراف المعياري	0.78	0.84	0.86

3.76	3.72	3.83	المتوسط الحسابي	الاساسية	المرحلة
0.85	0.82	0.78	الانحراف المعياري		
3.41	3.37	3.49	المتوسط الحسابي	الثانوية	
0.94	0.96	0.96	الانحراف المعياري		
3.46	3.43	3.49	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	الخبرة التدريسية
0.90	0.93	0.92	الانحراف المعياري		
3.79	3.72	3.88	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.79	0.85	0.79	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة ولعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) على الأبعاد والدرجة الكلية ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	سمة التواضع	14.868	1	14.868	21.889	0.00
	سمة الهدوء	8.842	1	8.842	11.739	0.001
	سمة الحكمة	9.806	1	9.806	12.975	0.00
	الدرجة الكلية	11.025	1	11.025	16.186	0.00
المرحلة	سمة التواضع	3.110	1	3.110	4.579	0.033
	سمة الهدوء	4.808	1	4.808	6.383	0.012
	سمة الحكمة	4.447	1	4.447	5.885	0.016
	الدرجة الكلية	4.087	1	4.087	6.001	0.015
سنوات الخبرة	سمة التواضع	7.050	1	7.050	10.379	0.001
	سمة الهدوء	3.792	1	3.792	5.034	0.025
	سمة الحكمة	5.235	1	5.235	6.927	0.009
	الدرجة الكلية	5.275	1	5.275	7.745	0.006
الخطأ	سمة التواضع	268.985	396	0.679		
	سمة الهدوء	298.276	396	0.753		
	سمة الحكمة	299.276	396	0.756		
	الدرجة الكلية	269.730	396	0.681		

			400	5740.520	سمة التواضع	الكلية
			400	5435.025	سمة الهدوء	
			400	5568.605	سمة الحكمة	
			400	5561.129	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "الإناث"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإناث يختلفن بطبيعتهم عن الذكور في الكثير من الجوانب، وأهمها الجوانب الإدارية، حيث يتطلب تطبيق القيادة الرشيقة وجود عدة جوانب لدى القائد المدرسي، ومنها الهدوء والحكمة والتواضع، والتي يمكن أن تتوفر في قائدات المدارس بشكل أكبر مقارنة مع قادة المدارس، حيث أن الإناث يتمتعن بطبيعة هادئة وعقلانية ويمتلكون المرونة في التعامل مقارنة مع الذكور. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير المرحلة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح المرحلة الأساسية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المرحلة الأساسية هي مرحلة مهمة وحساسة ويجب إيلاء المزيد من الاهتمام حولها، لذلك يدرك مديري المدارس أنه يجب تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة خاصة في المرحلة الأساسية، والحرص على الخروج بأفضل النتائج والمخرجات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغير الخبرة التدريسية على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح 10 سنوات فأكثر" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مديري المدارس ممن لديهم سنوات أطول في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم معرفة أوسع وأشمل حول الاستراتيجيات المناسبة والصحيحة في تطبيق أساليب القيادة الرشيقة داخل المدرسة، لذلك تبين أن

مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة "10 سنوات فأكثر" لديهم مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الرشيقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، المرحلة، والخبرة)؟
 للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات الجنس والمرحلة وسنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	المجالات	شؤون المعلمين	الشؤون الادارية	شؤون الطلبة
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.23	3.17	3.11
		الانحراف المعياري	0.92	0.90	0.89
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.86	3.81	3.76
		الانحراف المعياري	0.82	0.82	0.81
المرحلة	الاساسية	المتوسط الحسابي	3.81	3.74	3.72
		الانحراف المعياري	0.82	0.83	0.82
	الثانوية	المتوسط الحسابي	3.48	3.44	3.36
		الانحراف المعياري	0.96	0.95	0.93
الخبرة التدريسية	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.47	3.43	3.40
		الانحراف المعياري	0.94	0.93	0.91
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.87	3.80	3.74
		الانحراف المعياري	0.80	0.81	0.83

يبين الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) على الأبعاد والدرجة الكلية ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمييز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	شؤون المعلمين	17.356	1	17.356	24.521	0.00
	الشؤون الإدارية	19.428	1	19.428	27.332	0.00
	شؤون الطلبة	19.919	1	19.919	28.808	0.00
	الدرجة الكلية	18.885	1	18.885	28.881	0.00
المرحلة	شؤون المعلمين	2.407	1	2.407	3.400	0.066
	الشؤون الإدارية	1.578	1	1.578	2.220	0.137
	شؤون الطلبة	2.923	1	2.923	4.227	0.040
	الدرجة الكلية	2.267	1	2.267	3.467	0.063
سنوات الخبرة	شؤون المعلمين	7.725	1	7.725	10.915	0.001
	الشؤون الإدارية	5.805	1	5.805	8.167	0.004
	شؤون الطلبة	4.503	1	4.503	6.513	0.011
	الدرجة الكلية	5.939	1	5.939	9.083	0.003
الخطأ	شؤون المعلمين	280.295	396	0.708		
	الشؤون الإدارية	281.486	396	0.711		
	شؤون الطلبة	273.816	396	0.691		
	الدرجة الكلية	258.932	396	0.654		
الكلية	شؤون المعلمين	5710.109	400			
	الشؤون الإدارية	5560.970	400			
	شؤون الطلبة	5409.890	400			
	الدرجة الكلية	5539.919	400			

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمييز المدرسي تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (5) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "الإناث"، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإناث يمتلكن طبيعة مختلفة عن الذكور في الكثير من الجوانب، وأهمها الجوانب الإدارية، حيث يتطلب تحقيق التمييز المدرسي تحقيق عدة جوانب من قبل القائد المدرسي والإدارة المدرسية، ومنها المرونة في التعامل وتطبيق الاستراتيجيات الإدارية بشكل محكم وغيرها، والتي يمكن أن تتوفر في قائدات المدارس بشكل أكبر مقارنة مع

قادة المدارس، حيث أن الإناث يتمتعن بطبيعة عقلانية وهادئة ويمتلكون المرونة في التعامل مقارنةً مع الذكور. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المدرسي تعزى لمتغير المرحلة على مجال شؤون الطلبة ولصالح المرحلة الأساسية ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المرحلة الأساسية هي مرحلة حساسة ومهمة ويجب إعطاء المزيد من الاهتمام حولها، لذلك يدرك مديري المدارس أنه يجب تطبيق مختلف الممارسات الإدارية والتي من شأنها الخروج بأفضل النتائج خاصةً على الطلبة كونهم محور العملية التعليمية وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح 10 سنوات فأكثر ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ممن لديهم سنوات أطول في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم معرفة أوسع وأشمل حول الاستراتيجيات المناسبة والصحيحة في تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المختلفة داخل المدرسة، والتي من شأنها تحقيق التميز المدرسي، لذلك تبين أن مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة "10 سنوات فأكثر" لديهم مستوى تميز مدرسي مرتفع. وقد اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الخليوي وآخرون (2019) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير (سنوات الخبرة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة وبين مستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السيرة للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز الوظيفي. والجدول (7) يبين هذه النتائج.

الجدول (7) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي

الدرجة الكلية	سمة الحكمة	سمة الهدوء	سمة التواصل	القيادة الرشيقة التميز المدرسي
0.911**	0.910**	0.842**	0.898**	شؤون المعلمين
0.904**	0.908**	0.839**	0.881**	الشؤون الادارية

0.857**	0.853**	0.800**	0.839**	شؤون الطلبة
0.919**	0.919**	0.854**	0.901**	الدرجة الكلية

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.80 - 0.91)

ويستدل من هذه النتيجة أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة من قبل مديري المدارس تؤدي دوراً إيجابياً فعالاً في تحقيق التميز المدرسي، إذ أن هذه العلاقة تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس ارتفع مستوى التميز المدرسي، يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة تقوم بدور رئيسي ومهم في رفاقة المنظمة إذ يمكن أن تسهم القيادة الرشيقة في أن يتمكن القائد على التحكم بانفعالاته وردات الفعل الصادرة عنه، والقدرة على اتخاذ إجراءات فعالة في الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة بسرعة وأن يمتلك القدرة على التطوير والابتكار في استجابته للمواقف، بالإضافة إلى سرعة البديهة في مواجهة المشكلات ووضع الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهه بشكل سريع، وامتلاك ميزة التعلم باستمرار، والبحث عن المعلومات ومصادرهما، وأن يكون لديه خلفية شاملة وواسعة من المعلومات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية في تشكيل معتقداته، وأخيراً أن يمتلك القدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم باستمرار بما يخدم مصلحة المدرسة، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز المدرسي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمرات (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة قيام مديري المدارس في العاصمة عمان بتطبيق وممارسة الأنماط الإدارية القائمة على تبادل وجهات النظر للخروج برؤى وقرارات إبداعية
2. ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بشؤون المعلمين من خلال تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين ذوي الأداء المتميز
3. ضرورة اهتمام مديري المدارس في العاصمة عمان بالشؤون الإدارية من خلال استخدام نظام تفاعلي إلكتروني في عملية التواصل داخل المدرسة.

المراجع

- أبو طالب، صفاء علام (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(1)، 45-75.
- أبو عابد، محمود (2018). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط (4)، عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثريا (2017). الإدارة التعليمية والمدرسية ودورها في بلوغ أهداف المرحلة الثانوية" دراسة ميدانية" من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومديري المدارس بولاية غرب دارفور. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- اركينز- كسامدرا. وتواديل، اريك (2015). الإدارة المدرسية قائد أم منظومة؟. ترجمة أسماء عليوه. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- اسماعيل، حمدان، وحسين، علياء (2015). القائد الصغير مواهبه وذكائه المتعددة النظرية والتطبيق. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- بزبز، محمد. وطناش، سلامة (2020). درجة فاعلية جائزة الملكة رانيا العبدلله للمدير المتميز في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، ص762-735.
- جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الجنابي، صاحب عبد (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حداد، مها (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(21)، 1-19.
- الخليوي، لينا، والعريفي، أسماء، والحربي نوال (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(26)، 74-96.

- الداوود، حسن بن عبد العزيز (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(1)، 136-154.
- الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 189-238.
- سمارة، يوسف، والزبون، محمد، والملوف، لينا (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(5)، 1-24.
- السيوي، بسمة عدنان (2019). تدريب من أجل الازدهار. مركز الخبرات المهنية للإدارة. شبات، جلال اسماعيل (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة - إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5(13)، 166-178.
- الصادق، عماد (2015). مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- العبادلة، سمر و رجاج، يحيى (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني.
- العمرات، محمد سالم (2020). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية-جامعة اليرموك، 1(75)، 420-462.
- الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 317-333.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف (2018). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4)، 19-41.

- القرزعي، مها أحمد (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، القاهرة، مصر: مركز الخبرات للنشر والتوزيع.
- كرتات، رقية محمد أحمد (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، (1)6، 36-47.
- الكرعاوي، محمد، وعبد الحسين، بشرى (2018). تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الاعمال. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية* (10)3، 448-478.
- المخلافي، سلطان سعيد (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، (3)42، 155-195.
- منصور، منار منصور (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(21)، 1-25.
- الهيتمي، خالد (2017). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. ط (5)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.

- Ahmad, J., Adnan, A., Congge, U., Yusuf, M. (2020). Leadership Agility For Pandemic COVID-19: Study Of The Principal's Role In Implementing "Teach From Home" Policy. *International Journal Of Advanced Science And Technology*, 26(5), 1-8.
- Akkaya .B And Tabak ,A. (2020).The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks. *Academy Of Strategic Management Journal Volume 19, Issue 1*
- Alharthey .A And Rasli ,A. (2013). Overview Of Path-Goal Leadership Theory. *Journal Technology (Social Sciences)* 64:2 , 49–53.
- Alqaisieh, N. & Al-Azzam, Z. (2016). The Impact Of Ideal Employee Award On The Retention Of Distinctive Competencies In Public Sector Organizations In The Hashemite Kingdom Of Jordan: A Field Study Of Public Sector Employees Who Obtained The Ideal Employee Award Civil Service Bureau. *International Journal Of Business And Social Science*. 7 (3) 34
- Bunton ,T. (2017). *Agility Within Higher Education It Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective* .Dissertation, The University Of Wisconsin-Milwaukee.

- Ehret ,M . (2018).*Situational Awareness and Transparency as Core Concepts of Authentic Leadership*. Dissertation, Pepperdine University.
- Felipe C.M., Roldan J. L. & Rodriguez ,A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(1), 23-54.
- Hoon .T And Satiman ,F. (2016).An Investigation On The Dimensions Of Service Quality In Private Schools.*Asian Journal Of University Education*
- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership And Responsive Innovation In Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal For Cross-Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 3.
- Lee .H And Fred, M. (2015). Principal Leadership and Its Link to the Development of a School's Teacher Culture and Teaching Effectiveness: Case Study-Winning Teaching Team at an Elementary School. *IJEPL* Volume 10(4)
- Menon .S and Suresh ,M. (2020).Organizational Agility Assessment For Higher Education Institution.*The Journal Of Research On The Lepidoptera* Volume 51 (1): 561-573.
- Moorosi, P.,& Bantwini, B. (2016).School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape
- Morgan ,N. (2016).*Educational Excellence Everywhere*. The Williams Lea Group.
- Available: at
https://Assets.Publishing.Service.Gov.Uk/Government/Uploads/System/Uploads/Attachment_Data/File/508447/Educational_Excellence_Everywhere.Pdf

أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي

في المملكة العربية السعودية

أ. شيماء حاسن القرشي

جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 1980 - 2018م، ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لتحليل الظاهرة قيد الدراسة وتفسيرها، والمنهج القياسي ويستند هذا التحليل إلى نموذج الانحدار الذاتي للضجوات الزمنية الموزعة المتباطئة (ARDL). أظهرت النتائج عدم وجود علاقات تكامل بين متغيرات الدراسة في الأجل الطويل، وإنما توجد علاقات تكامل في الأجل القصير، حيث وجدت علاقة طردية بين إجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية والنمو الاقتصادي، وعلاقة عكسية بين إجمالي صادرات المواد الزراعية والنمو الاقتصادي، وأوصت الدراسة بأهمية تكثيف الاستثمار في القطاع الزراعي، وتعزيز دور البحوث والارشاد الزراعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الثروة الزراعية، النمو الاقتصادي، المملكة العربية السعودية.

Abstract

The impact of agricultural wealth on economic growth in KSA

This study aims to identify the impact of agricultural wealth on economic growth in the Kingdom of Saudi Arabia during the period 1980-2018 AD. To achieve this goal, the descriptive analytical method was used to analyze and explain the phenomenon under study, and the standard approach. This analysis is based on the autoregressive model of the slow distributed time gaps. (ARDL). The results showed that there are no integration relationships between the variables of the study in the long term, but there are integration relationships in the short term, where there was a direct relationship between the total value added of agricultural wealth and economic growth, and an inverse relationship between total exports of agricultural materials and economic growth, the study recommended the importance of intensifying investment in The agricultural sector, and strengthening the role of agricultural research and extension to achieve sustainable development goals.

Keywords: agricultural wealth, economic growth, Saudi Arabia.

1-1: المقدمة

يعتبر النشاط الزراعي من أقدم الأنشطة الاقتصادية التي شهدتها التاريخ، من أهم فروع النشاط الإنساني، وأحد محددات تطور الحضارة الإنسانية، وتكتسب الموارد الاقتصادية الزراعية ومعطياتها الإنتاجية على صعيد المحاصيل الزراعية أو الثروة الحيوانية مكانة مميزة ورائدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (عمرية، 2014، ص: 2).

يمكن لقطاع الزراعة التنسيق مع القطاعات الأخرى الإنتاجية من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي، تقليص الفقر، وتحقيق الاستدامة البيئية، إذ يسهم قطاع الزراعة في تحقيق التنمية باعتباره نشاطاً اقتصادياً، وسبباً من سبل كسب الرزق، ومصدراً للخدمات البيئية، مما يجعل القطاع الزراعي أداة مهمة وفريدة من أدوات خلق واستدامة التنمية، ومن المكاسب المترتبة على الاستثمار في القطاع الزراعي Zoellick (2009, p: 2-5)، ففي البلدان القائم اقتصادها على الزراعة، تستحوذ الزراعة على 29% كمتوسط من إجمالي الناتج المحلي، كما أن الصناعات المرتبطة بالزراعة في سلاسل القيمة تشكل عادةً أكثر من 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلدان التي اقتصادها سائر على طريق التحول والبلدان القائم اقتصادها على المناطق الحضرية. يساهم الإنتاج الزراعي في تحقيق الأمن الغذائي لأنه مصدر من مصادر الدخل بالنسبة لغالبية الفقراء في المناطق الريفية، وهي فائقة الأهمية على نحو خاص في أكثر من 10 بلدان من منطقة أفريقيا جنوب الصحراء التي يبلغ عدد سكانها مجتمعين 200 مليون شخص.

ونظراً للأهمية الاقتصادية والتنموية التي ترافق الثروة الزراعية، فإن الباحثة ستوضح أثر الثروة الزراعية على نمو الاقتصاد السعودي، أن قطاع الزراعة من القطاعات الحيوية لا يمكن الاستغناء عن هذا القطاع في توفير فرص العمل ونمو الناتج المحلي الإجمالي، إضافة لتوفير الأمن الغذائي. بما يناسب رؤية 2030 التي تدعم المحافظة على البيئة والحد من التلوث بكافة أنواعه، وإيجاد الحلول المبتكرة لمواجهة التصحر والاستثمار في الثروات المائية من خلال الترشيح، واستعمال المياه المعالجة والمتجددة، وإنشاء مشاريع لإعادة تدوير النفايات والحفاظ على الشواطئ والمحميات من أجل الارتقاء بمستوى جودة الحياة (رؤية "2030"، 2016).

2-1: مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه تعاضم أهمية الثروة الزراعية في نمو الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، لا يمكن لاقتصاد أن ينهض دون الاستثمار في القطاع الزراعي كونه أحد أهم القطاعات إنتاجية وإضافة للقيمة الاقتصادية.

كانت الزراعة من المصادر الرئيسية لنمو اقتصاد شبه الجزيرة العربية، ومع اكتشاف النفط منذ أوائل العقد الثالث من القرن العشرين، بدأ يتراجع دور الزراعة في نمو الاقتصاد السعودي، ولأجل ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية؟

3-1: فرضيات الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة، وواقع الاقتصاد السعودي، يمكن للباحثة صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية وإجمالي الناتج المحلي.
- يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجمالي صادرات المواد الزراعية وإجمالي الناتج المحلي.
- يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مساحة الأراضي الزراعية وإجمالي الناتج المحلي.

4-1: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية من القيمة الاقتصادية التي تنجم عن ممارسة الأنشطة الزراعية، تعتبر الثروة الزراعية أحد أبرز مصادر نمو الاقتصاد، وتساهم في تنويع القاعدة الاقتصادية، وتقليل الاعتماد على النفط بما يتوافق مع رؤية 2030 نحو اقتصاد قائم على الاستدامة.

5-1: أهداف الدراسة

تهدف الباحثة من إعدادها وبحثها لتلك الدراسة، تحقيق عدداً من الأهداف المرجوة، ويمكن إبراز أهم أهداف الدراسة كما يلي:

- أ- التعرف على التطور التاريخي للزراعة وأهميتها في تنمية المجتمعات المختلفة.
- ب- التعرف على واقع الثروة الزراعية في المملكة العربية السعودية.
- ج- إبراز أهم التجارب الدولية في مجال الثروة الزراعية وكيفية اشتقاق الدروس والعبر منها.
- د- إظهار أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

6-1: حدود الدراسة

يمكن للباحثة تقسيم حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: ستغطي الدراسة الفترة من عام 1980 إلى عام 2018م.
- الحدود الموضوعية: أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

7-1: الدراسات السابقة

تعتبر موضوعات الثروة الزراعية والنمو الاقتصادي من أكثر الموضوعات حيوية، كونها تناقش طبيعة العلاقة بين قطاع منتج ومهم وتقدير حجم مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، ويمكن توضيح أهم ما جاءت به الدراسات السابقة ومنها دراسة أبو حلوب (2016) هدفت إلى التعرف على واقع القطاع الزراعي الفلسطيني، حيث تم تحديد أهم العوامل المحددة لنمو القطاع الزراعي الفلسطيني، استخدمت الدراسة المنهج القياسي وذلك من خلال بناء نموذج انحدار خطي متعدد لقياس محددات نمو القطاع الزراعي، وتمثلت المتغيرات المستقلة بإجمالي التمويل العام والخاص المقدم للقطاع الزراعي، معدل نمو القيمة المضافة، إجمالي الصادرات، الصادرات الزراعية البحتة، نسبة العمالة الزراعية إلى إجمالي العمالة الكلية، نسبة الأراضي المزروعة إلى إجمالي الأراضي. ومن أهم النتائج معاناة القطاع الزراعي الفلسطيني من جملة من العراقيل والتحديات، وتراجع مساهمة الزراعة في الاقتصاد الوطني، وكذلك فإن حصة الزراعة من الموازنة العامة لا تزيد عن 1% في أحسن الظروف. يوصي الباحث بإنشاء صندوق التأمين الزراعي ليشمل كافة مخاطر الكوارث الطبيعية وتقلبات الأسعار وغيرها.

ولقياس أثر صادرات القطاع الزراعي على الناتج المحلي سنتناول دراسات كلا من: دراسة محمود؛ المنصور (2016) للسودان، وأذيني (2015) للجزائر، هدفت دراسة محمود؛

المنصور (2016) إلى بيان دور صادرات القطاع الزراعي خلال الفترة 1995-2014. استخدم المنهج القياسي لاختبار العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والصادرات الزراعية، ومن النتائج التي توصل إليها أن صادرات القطاع الزراعي بشقيه ذات تأثير على الناتج المحلي الإجمالي، كما أن حجم الصادرات النباتية أكبر من حجم الصادرات الحيوانية، ولم تستثمر موارد صادرات البترول في تحسين أو النهوض بالصادرات الزراعية من خلال دعم البنى التحتية لها وتطوير وسائل الإنتاج. ومن أهم التوصيات تأهيل المشاريع الزراعية الكبرى المخصصة للصادرات الزراعي، والاهتمام بتطوير الصناعات التحويلية للمواد الأولية بما يعكس الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتوفرة في السودان.

خلصت دراسة أوزيني (2015) إلى أن الاهتمام بالقطاع الزراعي في الجزائر هو مدخل للتنمية خصوصاً في ظل تراجع أسعار النفط وتذبذبها في السنوات الأخيرة، تعاني الجزائر من الأحادية في التصدير، أن 95% من صادراتها يعتمد على البترول. ومن أهم النتائج مفادها معاناة القطاع الزراعي من التهميش في الاستثمارات وحجم الدعم الممنوح له، حيث لا يتعدى مساهمة القطاع الزراعي في الناتج الداخلي الخام في أحسن الأحوال نسبة 12%، والذي رافقه ازدياد حجم الواردات الغذائية وارتفاع عجز الميزان التجاري، وزيادة التبعية نحو الخارج في توفير الغذاء، وعلى الرغم من توفر الإمكانيات الزراعية والطبيعية والبشرية والمالية في الجزائر إلا أن الإنتاج الزراعي النباتي ظل ضعيفاً.

أما دراسة Zoellick (2009) توضح دور قطاع الزراعة في تنمية المجتمعات والاقتصادات المتنوعة، اقتصرت الدراسة على تحليل واقع المناطق الريفية في عدد من المناطق بالعالم، لإظهار التأثيرات الإيجابية للزراعة وكذلك استعراض بعض التأثيرات السلبية التي ترافق البيئة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطور القطاع الزراعي بشقيه الثروة النباتية والحيوانية وبين نمو الاقتصاد وتوفير فرص العمل وزيادة نسب التشغيل، إضافة إلى المحافظة على التنوع البيئي وامتصاص غاز الكربون والتقليل من مخاطر نقص الغذاء.

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2016) هدفت إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التغير الذي يرافق المناخ وعلاقته بالزراعة وإنتاج الغذاء العالمي. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للتغير المناخي على الأمن الغذائي، حيث يعاني 800 مليون شخص في العالم من نقص التغذية ومعظمهم من صغار المزارعين وصيادي الأسماك

والرعاة، وسبب تضررهم هو ارتفاع درجات الحرارة والكوارث البيئية المرتبطة بتغير المناخ. كما يرافق التغير المناخي الإضرار بإنتاج الغذاء وأسعاره، أن القطاعات الزراعية مسؤولة عن 70% من الاستخدام العالمي للمياه، كما أنها تؤثر بصورة مباشرة على صحة التربة والغابات وخدمات التنوع البيئي، وتتسبب القطاعات الزراعية في نحو 20-25% من الانبعاثات العالمية لغازات الاحتباس الحراري، يتسبب الإنتاج الحيواني بنحو ثلثي انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الزراعية، و78% من انبعاثات الميثان الزراعية. كما توصلت الدراسة إلى وسيلة من أجل منع الجوع، من خلال زيادة الإنتاج الزراعي (المحاصيل، الإنتاج الحيواني، مصائد الأسماك، تربية الأحياء المائية) بنسبة 60% بحلول 2050، كما أن تغير المناخ سيؤدي في عام 2100 م إلى تراجع غلات الذرة بنسبة 20-45% وغلات القمح بنسبة 20-30% وغلات الأرز بنسبة 20-30% وغلات فول الصويا بنسبة 30-60%.

تتفق الباحثة مع نتائج الدراسات السابقة، والتأكيد على الدور الإيجابي للقطاع الزراعي على النمو الاقتصادي، ورغم التطور الاقتصادي ونمو قطاع التصنيع واقتصاد المعرفة إلا أن القطاع الزراعي لا زال يشكل ركيزة أساسية في نمو الاقتصاد ومصدر مهم للتنمية، ولا يمكن إغفال دوره، خصوصاً في ظل ارتفاع أعداد السكان وازدياد الطلب العالمي على الغذاء.

تتميز الدراسة في تخصصها الدقيق، ومحاولتها لتقدير العلاقة بين الثروة الزراعية والنمو الاقتصادي متمثلاً بإجمالي الناتج المحلي في المملكة، باستخدام الأسلوب القياسي من خلال برنامج الافيز، أمل من الباحثة للوصول إلى نتائج إيجابية وتوصيات تعزز من أثر قطاع الزراعة على النمو الاقتصادي، إضافة لسدها للفجوة البحثية والمتمثلة بنقص أعداد البحوث والدراسات التي تناولت القياس الاقتصادي لأثر الثروة الزراعية على نمو اقتصاد المملكة.

1-2: تطور الزراعة في الفكر الاقتصادي

يعود اكتشاف الإنسان للزراعة منذ فترة تتراوح ما بين 10,000 إلى 20,000 سنة، وخلال تلك الفترة استطاع الإنسان أن يعرف كيفية التحكم في إنتاجه لأول مرة، حيث ارتبطت حياة الإنسان في تلك الفترة بالأرض، واستقرت حياته، وجاءت مرحلة الزراعة بعد أن مر الإنسان البدائي بمرحلة جمع الثمار وصيد الحيوانات، وهي أولى

مراحل النظم الاقتصادية، وتلت تلك المرحلة: مرحلة الرعي، قام الإنسان بتربية الحيوانات ومارس بعض الصناعات الخفيفة مثل غزل الصوف ونسجه (بلكبير وأقيني، 2011، ص: 2).

كما تشير أدبيات البحث الاقتصادي أن الإنسان قديماً كان يُمارس الصيد، وجني الثمار دون أن يقوم بالزراعة، وتُعرف تلك المرحلة باقتصاد الجني، ثم تطورت وسائل الإنتاج الزراعي عندما اكتشف الإنسان القوة الإنتاجية للبذرة، وبدأ يمارس بإرادته زراعة البذور، وبدأ بالزراعة في منطقة الشرق الأدنى عام 1500 قبل الميلاد، ومع اكتشاف الزراعة وممارستها دخلت الإنسانية مرحلة تاريخية جديدة، وانتقل الإنسان من مجرد عنصر جامع لما تقدمه الطبيعة بصورة عفوية وطوعية إلى عنصر فاعل منتج أو بشكل أدق، فقد أضاف إلى نشاط الجني والجمع الذي يمارسه، نشاطاً إنتاجياً جديداً متزايد الأهمية باستمرار، ومنذ قدم التاريخ عرفت الحضارات الفرعونية والكنعانية واليونانية والرومانية الزراعة (أبو حلوب، 2016، ص: 32).

لقد تطورت الزراعة بتطور حياة الإنسان، وتزايد احتياجات الإنسان وتناميها بشكل جعل الأرض مصدر الثروة الأهم خصوصاً في القرن السابع عشر، إذ اعتبر الفيزيوقراط (الطبيعيين) الأرض وحدها المصدر الوحيد للثروة الاقتصادية، كون أن الزراعة هي النشاط المنتج وأن بقية الأنشطة كالصناعة والتجارة أنشطة عقيمة غير منتجة، وأن العائد من محصول الأرض يفوق الثروة التي تُستهلك في عملية الإنتاج الزراعي (يسري، 1998، ص: 131).

احتلت الزراعة المركز الرئيسي في اقتصاديات العالم حتى منتصف القرن التاسع عشر، إذ عمل معظم السكان بالأنشطة الزراعية، وساهمت في الدخل القومي من خلال تلك الأنشطة (عجمية، 1980، ص: 13).

شهدت الزراعة تطوراً كبيراً خصوصاً في القرون الأربعة الأخيرة، حيث شهدت نشوء العديد من المدارس الفكرية والاقتصادية، والتي تناولت دور القطاعات الاقتصادية المختلفة في نمو الناتج وتنمية الاقتصاديات، وموقع كل قطاع اقتصادي من العائد الكلي للنمو الاقتصادي وللثروة القومية، ومن أشهر تلك الأفكار: الفكر التجاري المركنتالي، الفكر الطبيعي الفيزيوقراط (أنصار الزراعة)، الفكر الكلاسيكي، الفكر الكينزي، وبالإضافة إلى الفكر الإسلامي كونه يسبق الأفكار الاقتصادية الحديثة.

ويمكن إبراز مكانة الزراعة في الأفكار الاقتصادية على النحو التالي:

أ- الفكر التجاري:

تكمن فلسفة التجاريين بأن قوة الدولة وثروتها تتحدد من خلال امتلاكها للمعادن النفيسة مثل الذهب والفضة، لذلك ركزوا على زيادة ثروة الدولة من التجارة الخارجية على حساب الصناعة والزراعة والتي يرونها بأنها نشاطات ليست منتجة، تعتبر الزراعة عندهم بأنها نشاط عقيم لا قيمة له في توليد الدخل، ونمو الثروة قياساً بالتجارة والتي يتولد عنها تكديس المعادن الثمينة كالذهب والفضة، وبسبب ذلك ظهر الاستعمار وسياسات إفقار الدول المجاورة أو ما يُسمى إفقار الجيران (الحبیب، 1985، ص: 76).

ب- الفكر الفيزيوقراط (الطبيعيين) (أنصار الزراعة):

يعتبر الطبيعيين بأنهم الأكثر تركيزاً على القطاع الزراعي، إذ اعتبروا الزراعة النشاط الوحيد في توليد الدخل القومي، والنشاط الأكثر إنتاجاً، في حين أن الصناعة والتجارة رغم أهميتها الاقتصادية إلا أنها أنشطة عقيمة لا يتولد بسببها قيم اقتصادية، لذلك قسم الفيزيوقراط المجتمع وفقاً للإنتاج إلى ثلاث طبقات يمكن إبرازها على النحو التالي (أبو عيدة وشعبان، 2009، ص: 15):

- طبقة المزارعين: وهي الطبقة الوحيدة المنتجة بكونها الوحيدة التي تحقق منتجاً.
- طبقة الملاك: وهي عبارة عن طبقة غير منتجة وغير عقيمة.
- طبقة رجال الصناعة والتجارة: وهي الطبقة العقيمة غير المنتجة، لجهة أن هؤلاء لا يضيفون قيمة اقتصادية جديدة أثناء قيامهم بأنشطتهم الصناعية والتجارية، قياساً بالذين يعملون بالزراعة، حيث يخلقون قيم إضافية.

ج- الفكر الكلاسيكي التقليدي:

اهتم الكلاسيك بالقطاعات الإنتاجية في المجتمع ومن ضمنها الزراعة، واتفق الكلاسيك على أن التراكم الرأسمالي هو أمر مركزي وفعال في عملية التقدم الاقتصادي، وتحقيق الثروة ونادوا بمبدأ الحرية الاقتصادية وعدم تدخل الدولة في النشاط الصناعي والتجاري، لأن ذلك وفقاً لتفسيراتهم يعرقل النمو، اعتبر الكلاسيك أن الأساس في زيادة الثروة يكمن في رفع الإنتاجية والتركيز على عناصر الادخار وتراكم رأس المال والصناعة كمحفزات لنمو إنتاجية العمل (القريشي، 2008، ص: 115).

د- النظرية الكينزية:

يُعتبر جون ماينارد كينز من أشهر علماء الاقتصاد في القرن العشرين، استطاع تفسير ظاهرة الكساد الكبير (1929-1932) وإيجاد حلول لها من خلال زيادة تدخل الدولة النشط في الاقتصاد، يرى كينز أن مستوى الطلب الكلي الفعال يتحدد عند مستوى من الاستخدام والدخل وليس بالضرورة عند مستوى الاستخدام الكامل، مما يعني إمكانية وجود البطالة والتضخم خلافاً للكلاسيك الذين يعتقدون بأن الاقتصاد يعمل عند مستوى التشغيل والتوظيف الكامل. أن التوازن قد يحدث عند مستوى أقل من مستوى الاستخدام الكامل، وقد ركز اهتمامه على الاستقرار الاقتصادي أكثر من اهتمامه بالنمو الاقتصادي، ويعتبر الاستثمار الكثيف في القطاعات الاقتصادية الحقيقية كالزراعة والصناعة والبنية التحتية إحدى الحلول التي وضعها كينز للخروج من الأزمة الاقتصادية (المغربي، 2014، ص: 41)

هـ- الفكر الإسلامي:

أولى الفكر الإسلامي اهتماماً متزايداً في الظواهر الاقتصادية، حيث دعا الإسلام وفي مواضع كثيرة إلى تشجيع العمل والإنتاج الحقيقي وتنمية القطاعات ومنها الزراعة، فالإسلام من الناحية الفكرية يحث ويدعو إلى العمل والإنتاج وتشغيل الأيدي العاملة، واعتبر العمل بحد ذاته قيمة إنسانية راقية، وربط بها كرامة الإنسان وشأنه، وركز الإسلام على الزراعة لما لها من دور في تنمية المجتمعات، قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- " ما من مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ أَوْ إِنْسَانٌ أَوْ بَهِيمَةٌ؛ إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ"، كما فضل الإسلام الإنفاق الإنتاجي على الإنفاق الاستهلاكي حرصاً منه على تنمية الإنتاج وزيادة الثروة، ودعا الإسلام إلى استصلاح الأراضي واستغلالها وزراعتها وعدم تركها مواتاً (العمر، 2003، ص: 146).

2-2: تجارب دولية رائدة في تنمية الثروة الزراعية

تتنوع التجارب الدولية التي أعطت اهتماماً نوعياً للثروة الزراعية، ومن أوائل التجارب الدولية وأكثرها أهمية هي تجربة رسول الله - صلى الله عليه وسلم- نظم الرسول قضايا الزراعة والتجارة والحرف، وحث على العمل والإنتاج (العمر، 2003، ص: 142).

ومن التجارب الحديثة تجربة اليابان، اهتمت اليابان بتنمية الأرياف، وتوفير المال اللازم لتمويل التنمية، وركزت السياسة اليابانية على تقديم القروض، وتدريب الفلاحين، وتقديم الاستشارات لهم، واهتمت اليابان في تجربتها في تنمية الريف على القيم اليابانية التي تزيد من قيمة الأسرة، والتعاون (الزهراني، 2016، ص: 1).

كما تُعتبر التجربة الماليزية من أهم التجارب الدولية، اعتمدت على دعم القطاع الزراعي وتنمية الأرياف كوسيلة للنهوض الاقتصادي والاجتماعي، وتمثل الإجراءات الحكومية المتخذة في ماليزيا (الزهراني، 2016، ص: 2-5) بالاعتماد على الذات وعدم الارتهان للقروض الخارجية، والانطلاق من الاعتماد على الريف والزراعة في التنمية الاقتصادية، وتم التركيز على المطاط وزيت النخيل، والاستفادة من تجربة اليابان، الرشد وعدم التبذير والإسراف، وهي خاصية يحث عليها الإسلام ويدعو إليها، والحفاظة على الأسرة باعتبارها أهم لبنة في بناء المجتمع، ودعم برامج الأسر المنتجة وتجارب المشروعات الصغيرة، وتجارب الزراعة الحديثة المعتمدة على التنقيط والتقنيات الحديثة، وتجارب السياحة الريفية، والسياحة الثقافية.

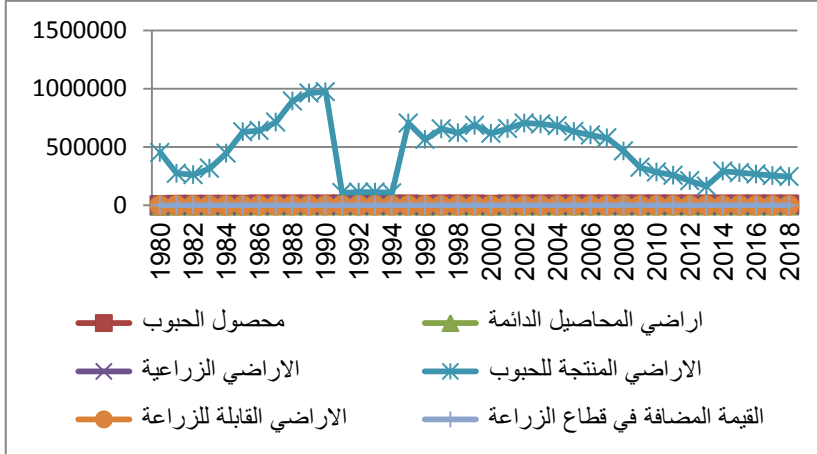
وفي بنجلادش هناك تجربة محمد يونس مؤسس بنك الفقراء، وتعتبر من أكثر التجارب نجاحاً في تنمية الزراعة بمنح القروض بأنصاف للنساء والرجال، وتقوم فلسفة التنمية على سياسة استهداف الفقراء وذوي الدخل المحدودة أفقر الفقراء، وبدون ضمانات كافية خلافاً لإجراءات البنوك التقليدية والتي تقوم بإبعاد الفقراء، تعتمد فلسفة التمويل الأصغر على الواقع وليس على النظريات الاقتصادية، ويمكن اشتقاق الدروس والعبر من تلك التجارب والاستفادة منها (سعيد والبساط، 2007، ص: 165).

1-3: تطور الثروة الزراعية في المملكة العربية السعودية

قطاع الزراعة قبل فترة السبعينيات يتصف بصغر حجم الحيازات الزراعية، وتفرقتها وعدم ثبوتها، واستخدام المزارعون الاساليب البدائية مما نتج عنه انخفاض الانتاج الزراعي كماً ونوعاً (الزهراني ومنير، 2009، ص: 112). شهد قطاع الزراعة نمواً ملحوظاً مع بداية خطط التنمية في عام 1970م، عن طريق زيادة الانتاج الزراعي، ومن سياسات دعم قطاع الزراعة توفير القروض ومبالغ مالية لتشجيع المزارعين، واعانات

المعدات والآليات الزراعية، واستيراد مستلزمات الإنتاج والأسمدة، وتوزيع الأراضي البور (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 1400، ص: 32).

الشكل رقم (1-3): تطور القطاع الزراعي في المملكة العربية السعودية للفترة 1980-2018م.



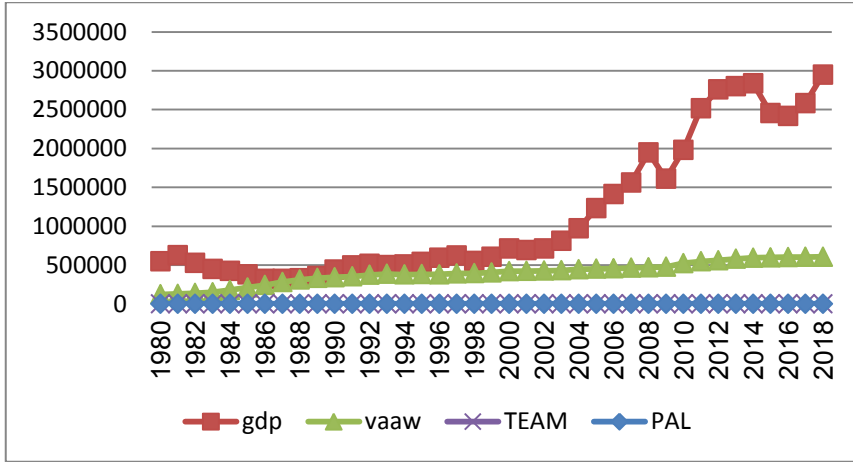
المصدر: The World Bank (2018).

يتضح من الشكل رقم (1-3) تذبذب المؤشرات الكلية في القطاع الزراعي في المملكة، وتعتبر أراضي المحاصيل الدائمة منخفضة جداً كنسبة إلى إجمالي مساحة الأراضي، بينما تبلغ مساحة الأراضي الزراعية نحو 80.76% من مجمل مساحة الأراضي، ورغم تلك النسبة المرتفعة إلا أن الأراضي القابلة للزراعة تتراوح ما بين 0.87% إلى 1.59% من مجمل الأراضي، أن نسبة مساهمة الزراعة من إجمالي الناتج تراوحت ما بين 0.98% إلى 2.22% وهي نسبة منخفضة، مما يعني أن هناك ضرورة ملحة لزيادة الاستثمار في الزراعة كمدخل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وانعكست نسبة المساهمة المنخفضة للزراعة إلى انخفاض عدد العاملين تراوح ما بين 8% إلى 3% من إجمالي عدد المشتغلين (البنك الدولي، 2018).

3-2: الثروة الزراعية وعلاقتها بنمو الناتج المحلي الإجمالي

تساهم الثروة الزراعية بتأثيرات مباشرة في الناتج المحلي الإجمالي، ارتفعت القيمة المضافة للثروة الزراعية من 12,172 مليون ريال سنة 1980 إلى 60,617 مليون ريال سنة 2018، حيث ارتفعت القيمة المضافة للثروة الزراعية بحدود 3.98 مرة وهذا انعكس بشكل إيجابي في نمو الناتج المحلي الإجمالي والذي ارتفع من 547,381 مليون ريال

سنة 1980 إلى 2,949,457 مليون ريال سنة 2018 وخلال الفترة 1980-2018 فقد تضاعف الناتج المحلي الإجمالي بحدود 4.45 مرة (البنك الدولي، 2018). يظهر الشكل رقم (2-3) تذبذب الصادرات من السلع الزراعية إلى إجمالي صادرات السلع، تراوحت ما بين 0.01% إلى 0.12% بينما بلغ متوسط صادرات المواد الزراعية إلى إجمالي صادرات السلع خلال الفترة 1980-2018 نحو 0.04% تسعى خطة التنمية إلى الاهتمام بالمحاصيل ذات القيمة المضافة العالية، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، بما يحقق المقومات الأساسية لجودة الحياة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 1438، ص: 35). الشكل رقم (2-3): مؤشرات الثروة الزراعية في المملكة العربية السعودية للفترة 1980-2018.



المصدر: (The World Bank (2018).

4-1: الجانب التطبيقي للدراسة

تستخدم الدراسة نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL، الذي قدم من قبل (Pesaran, et al., 2001)، تم جمع البيانات من قاعدة البنك الدولي وذلك للفترة (1980-2018). يسعى نموذج الدراسة إلى قياس تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في (القيمة المضافة للثروة الزراعية، نسبة إجمالي صادرات المواد الزراعية من إجمالي صادرات السلع، نسبة الأراضي الزراعية من مساحة الأراضي) على المتغير التابع المتمثل في (إجمالي الناتج المحلي).

وعليه يمكن صياغة النموذج على النحو التالي:

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 VAAW + \beta_2 TEAM + \beta_3 PAL + U$$

حيث أن:

GDP: الناتج المحلي الإجمالي.

β_0 : الحد الثابت.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: الحدود الثابتة للمتغيرات المستقلة.

VAAW: إجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية كنسبة من إجمالي الناتج المحلي.

TEAM: إجمالي صادرات المواد الزراعية كنسبة من إجمالي صادرات السلع.

PAL: مساحة الأراضي الزراعية كنسبة من إجمالي مساحة الأراضي.

U: حد الخطأ العشوائي.

4-2 اختبار جذر الوحدة Unit Root Test

للتحقق من سكون السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة، يتم إجراء اختبار جذر الوحدة، والتأكد من أنها غير متكاملة من الدرجة الثانية، من خلال اختبار ديكي فولر باستخدام المربعات الصغرى المعممة Dickey-Fuller Generalized Last Squared (DFGLS) Test، يتضح من الجدول أن جميع المتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى، عند مستوى معنوية 1% و5%، وبالتالي يمكن تطبيق اختبار ARDL.

جدول رقم (1-4) اختبار ديكي- فولر

Dickey-Fuller Generalized Last Squared Unit root test.					
Variables		In level		First difference	
		Intercept	Intercept & trends	Intercept	Intercept & trends
GDP	t-Statistic	-1.895259	-2.393356	-6.321559	-6.337100
	Prob.	0.0659	0.0219	0.0000	0.0000
VAAW	t-Statistic	-1.431386	-1.832424	-3.263491	-3.776208
	Prob.	0.1612	0.0754	0.0024	0.0006
TEAM	t-Statistic	-2.556429	-3.262272	-6.411415	-6.513070
	Prob.	0.0148	0.0024	0.0000	0.0000
PAL	t-Statistic	-1.013787	-1.640421	-1.973576	-2.496125
	Prob.	0.3176	0.1099	0.0561	0.0173

3-4: اختبار العلاقات التوازنية:

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن قيمة F-statistics أكبر من الحد الأعلى- عند مختلف درجات المعنوية، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تكامل مشترك بين متغيرات النموذج .

جدول رقم (2-4) اختبار العلاقة التوازنية

ARDL Bounds Test			
F-statistic	Significance	I0 Bound	I1 Bound
6.001350	10%	2.72	3.77
	5%	3.23	4.35
	2.5%	3.69	4.89
	1%	4.29	5.61

تشير نتائج الجدول التالي (3-4) أن جميع معاملات المتغيرات غير معنوية، حيث لا يوجد علاقة بين المتغير التابع الناتج المحلي الإجمالي وأي من المتغيرات المستقلة محل الدراسة في الأجل الطويل.

جدول رقم (3-4) اختبار العلاقة في الأجل الطويل

Estimated long run coefficients using the ARDL approach.				
ARDL(4, 1, 3, 4) Selected based on Akaik Information Criterion, the dependent variable is GDP				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
VAAW	42.714013	52.898301	0.807474	0.4294
TEAM	-2146.083344	3193.691024	-0.671976	0.5097
PAL	6.973371	5.705249	1.222273	0.2366

من خلال الجدول التالي (4-4) يتضح ان إشارة إجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية موجبة في الأجل القصير، تدل على وجود علاقة طردية (مستوى معنوية 1%)، ان زيادة إجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية بنسبة 143.09% يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 1%.

ان إشارة إجمالي صادرات المواد الزراعية سالبة في الأجل القصير، تدل على وجود علاقة عكسية (مستوى معنوية 10%)، زيادة إجمالي صادرات المواد الزراعية بنسبة 1819.05% تؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 1%.

ان معامل مساحة الأراضي الزراعية غير معنوي، أي لا يوجد علاقة بين مساحة الاراضي الزراعية والناتج المحلي الإجمالي.
 بلغت قيمة معامل إبطاء حد تصحيح الخطأ (Prop=0.03) $ECM (-1) = -0.25$ وهذا يعني أن الانحراف عن العلاقة التوازنية في الأجل الطويل يتم تصحيحه بنسبة 25%.

جدول رقم (4-4) اختبار العلاقة في الأجل القصير

Error correction representation for the selected ARDL model.				
ARDL(4, 1, 3, 4) Selected based on Akaik Information Criterion, the dependent variable is ΔGDP				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
$\Delta VAAW$	143.0963	61.10565	2.341786	0.0254
$\Delta TEAM$	-1819.059	993.6369	-1.830708	0.0762
ΔPAL	-21.72928	21.21146	-1.024412	0.3131
$ECM (-1)$	-0.252177	0.117120	-2.153152	0.0387

ويتضح من نتائج جدول (4-5) لاختبار Breusch-Godfrey عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي بسبب ان قيمة مستوى المعنوية (0.3605) أكبر من 5%.

جدول رقم (4-5) اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	1.083937	Prob. F(2,17)	0.3605
Obs*R-squared	3.958478	Prob. Chi-Square(2)	0.1382

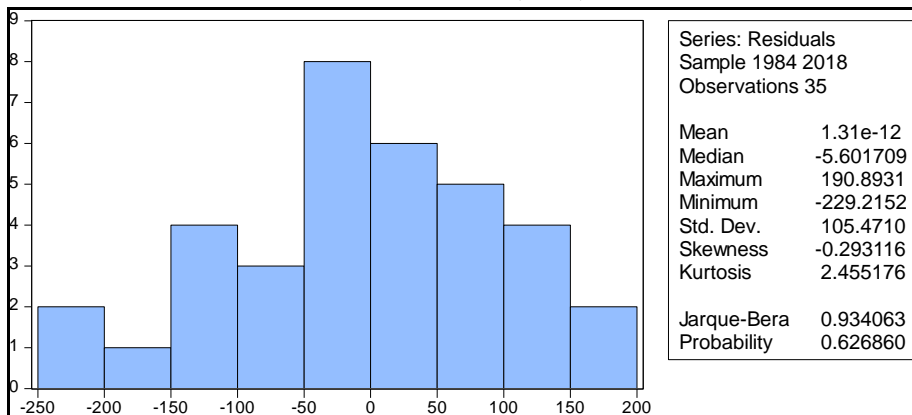
من خلال الجدول (4-6) لاختبار ARCH نجد أن قيمة مستوى المعنوية (0.3826) أكبر من 5% مما يعني عدم وجود مشكلة اختلاف التباين.

جدول رقم (4-6) اختبار تجانس البواقي

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.783666	Prob. F(1,32)	0.3826
Obs*R-squared	0.812741	Prob. Chi-Square(1)	0.3673

ومن الشكل (4-1) لاختبار Jarque- Bera نجد أن قيمة الاختبار (0.934) ومستوى المعنوية (0.626) تدل على ان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (1-4) الاحتمال الطبيعي للبواقي



5-1: النتائج والتوصيات

يعد قطاع الزراعة المصدر الاساسي لكل أشكال الحياة على الأرض، ويمثل 80% من انماط التغذية، من خلال رؤية 2030 شهد قطاع الزراعة تطورات ملموسة في السنوات الأخيرة، من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، توسيع القاعدة الإنتاجية، المحافظة على البيئة والقضاء على الفقر (رؤية "2030"، 2016؛ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2021).

تسعى الدراسة إلى إظهار أثر الثروة الزراعية على النمو الاقتصادي في المملكة للفترة 1980-2018م. توصلنا باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة المتباطئة (ARDL) إلى نتائج منها:

- 1- يوجد تأثير إيجابي لإجمالي القيمة المضافة للثروة الزراعية على نمو الناتج المحلي الإجمالي في الأجل القصير. يساهم قطاع الزراعة في زيادة الرفاهية وخفض تكاليف المعيشة من خلال رفع مستوى كفاءة الانتاج وترشيد استهلاك الماء، وتوطين الوظائف وخفض معدلات البطالة (الفهيد، 2017).
- 2- يوجد تأثير عكسي لإجمالي صادرات المواد الزراعية على نمو الناتج المحلي الإجمالي في الأجل القصير. بسبب القضايا العالمية المستجدة التي يعاني منها قطاع الزراعة مثل: الجراد الصحراوي وجائحة كوفيد19. مما أشار إلى أهمية

تبادل المعارف بين المزارعين بما يساهم في أحداث ابتكارات محلية، وايضا تعزيز دور البحوث والارشاد الزراعي (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2021).
 1- لا يوجد علاقة بين مساحة الاراضي الزراعية والنتاج المحلي الإجمالي في الأجلين القصير والطويل، بسبب انخفاض مساحة الأراضي الزراعية قياساً بحجم السكان، وانتشار التصحر الشديد في نصف مساحة الاراضي في العالم، مما يشير إلى أهمية ضمان الموارد النباتية للعالم لتوفير الأمن الغذائي والتصدي الى الجوع والفقر والحفاظ على صحة الانسان، بالإضافة إلى إسهامات الممارسات الزراعية والانتاجية المستدامة في الحفاظ على البيئة والتنوع البيولوجي (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2021).

2-5: التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة، يمكن صياغة التوصيات على النحو التالي:
- أ- أهمية تكثيف الاستثمار في القطاع الزراعي، وتقديم التسهيلات لجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية من أجل زيادة الاكتفاء الذاتي لبعض المنتجات الزراعية.
 - ب- العمل على توجيه المزارعين وإرشادهم من خلال الحملات التوعوية وبيان تأثير استخدام التكنولوجيا الزراعية في ترشيد استهلاك الماء، استغلال الأراضي القابلة للزراعة، واستيراد البذور الجيدة لزيادة حجم الإنتاج الزراعي، بما يتفق مع رؤية المملكة 2030.
 - ج- اشتقاق الدروس والعبر من بعض التجارب الرائدة عالمياً في مجال تنمية الثروة الزراعية، وتطبيق ما يتوافق منها.

قائمة المراجع

- أبو حلوب، فادي (2016): "محددات نمو القطاع الزراعي في فلسطين: دراسة قياسية خلال الفترة 1995-2014"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عيدة، محمد؛ شعبان، عبد الحميد (2009): "تاريخ الفكر الاقتصادي"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- أوذيني، عبد الكريم (2015): "أثر تنمية الصادرات الزراعية على النمو الاقتصادي في الجزائر"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الشهيد حمة لخضر، ولاية الوادي، الجزائر.
- بلكبير، خليفة؛ أقتيني، عقيلة (2011): الاقتصاد الأخضر: طريق العودة من الاقتصاد الافتراضي إلى الاقتصاد الحقيقي في الدول العربية، الملتقى العلمي الدولي الخامس بعنوان الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، الجزائر.
- الحبيب، فايز (1985): "نظريات التنمية والنمو الاقتصادي"، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، خضران بن حمدان ومنير، صديق الطيب (2009): "الأمن الغذائي والمائي في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات"، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية علوم الأغذية والزراعة، جامعة الملك سعود.
- الزهراني، عبد الرازق (2016): "تجارب عالمية في التنمية الريفية"، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، قطر.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016)، متاح على: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- سعيد، مجدي؛ البساط، هشام (2007): "تجربة بنك الفقراء"، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 30 (339)، 164-167.
- عجمية، محمد (1980): "التطور الاقتصادي في أوروبا والوطن العربي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- العمر، فؤاد عبد الله (2003): "مقدمة في تاريخ الاقتصاد الإسلامي وتطوره"، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عمرية، عبد الله (2014): "مدى إدراك المستثمرين في القطاع الزراعي الفلسطيني لأثر إخضاع هذا القطاع للضرائب"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الفهيد، خالد بن محمد (2017): "القطاع الزراعي ودوره في تنمية الاقتصاد السعودي"، ملتقى أسبار، 2017/10/16، متاح على: <https://multagaasbar.com/issue-weeks>
- القريشي، مدحت (2008): "تطور الفكر الاقتصادي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- محمود، سامية؛ المنصور، بابكر (2016): "أثر صادرات القطاع الزراعي على الناتج المحلي الإجمالي في السودان خلال الفترة 1995-2014"، دراسة محكمة، مجلة العلوم الاقتصادية، 7 (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- المغربي، عيسى (2014): "الانفتاح الاقتصادي وأثره على النمو في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2016): "علاقة تغير المناخ بإنتاج الأغذية والزراعة"، الأمم المتحدة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2021): "المؤتمر الدورة الثانية والأربعون، روما، 12-16 يوليو/ تموز 2021، تقرير الدورة السابعة والعشرين للجنة الزراعة، 28 سبتمبر/ أيلول - 2 أكتوبر/ تشرين الأول 2020"، متاح على: www.fao.org
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (1400)، "خطة التنمية الأولى"، متاح على: <https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (1438)، "خطة التنمية التاسعة"، متاح على: <https://www.mep.gov.sa/ar>
- يسري، عبد الرحمن (1998): "تطور الفكر الاقتصادي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- Pesaran, M. Hashem; Shin, Yongcheol and Smith, Richard J (2001), Bounds Testing Approaches to the Analysis of Level Relationships, Journal of Applied Econometrics, 16(3): 289-326.
- World Bank (2018), Data Bank, Available at: <http://www.albankaldawli.org>
- Zoellick, Robert (2009): "Agriculture for Development: Overview," World Development Report 2008, World Bank, Washington, USA.

البيئة المدرسية

الباحث/ مهند سعدي حلمي الخضش

المقدمة :

تُعدُّ سنوات الدراسة هي الفترة التي يتم فيها إعداد أجيالٍ متعلمةٍ وقادرةٍ على الاعتماد على ذاتها والنهوض بمجتمعها وأمتها، فالهدف الرئيسي من المدرسة هو تعليم الأفراد من جميع الجهات الجسدية والنفسية والاجتماعية والسلوكية ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة المحيطة بهم ويمكن تحقيق ذلك عند إعداد فردٍ سليمٍ وصحيٍّ، لذلك فإنَّ المدرسة وكل ما يتعلَّق بها من المؤسسات المهمة جداً في أي مجتمعٍ وتحتاج إلى الرعاية والعون والمساندة بشكلٍ دائمٍ، والبيئة المدرسية هي أحد المكونات الأساسية للمدرسة. [١]

مفهوم البيئة المدرسية :

هي البيئة التي تقدِّم برامج تعليميةً وتربويةً نوعيةً من أجل إكساب المتعلمين الخبرات والمعلومات لمواكبة التطورات التي تحدث على صعيد الحياة، ومن أجل التعايش مع الآخرين ويتم ذلك من خلال التركيز على المهارات الأساسية والمهارات العصرية التي تؤدِّي للوصول إلى بعض المهارات العقلية مثل: التفكير، وجمع المعلومات التي تفيد في حل المشكلات، وكل هذه النشاطات تكون في جوٍّ يسوده المتعة والنشاط لتحفيز الطلاب على التعلُّم وتحمل الصعاب للحصول على المعلومات.

صفات البيئة المدرسية :

الناجحة ومن أهم صفات البيئة المدرسية الناجحة ما يلي:

[١] الانفتاح على الخبرات والتحديات الخارجية لتطوير قدرات الطلاب بشكلٍ مستمرٍ، وترحيبها بالتطوير والتغيير والتجديد باستمرارٍ. الإثارة والتشجيع والمحفزات التي تساعد الطلاب على تلقِّي المعلومات وترسيخها وحب المدرسة. امتلاك الإدارة الناجحة والمعلمين الأكفيا القادرين على توصيل المعلومات للطلاب وتشجيعهم على الدراسة وحب التعلُّم. امتلاك المنهاج التعليمي الجيد والقوي؛ لأنَّ الطالب يعتمد بشكلٍ أساسي على مناهج المدرسة في التعلُّم وعندما يكون هذا المنهاج ضعيفاً ولا يلبي متطلبات العصر فإن الطالب يخرج من المدرسة ضعيفاً وغير قادرٍ على التكيف مع البيئة المحيطة والتطور العالمي، كما أنَّ امتلاك المبنى متكاملًا من حيث توفر جميع

المرافق التي تساعد الطالب مثل المرافق الصحية والمساحات والملاعب وقاعات التدريس الملائمة والمحاضرة لتقديم الحصص تزيد من نجاح البيئة المدرسية وتحقيق النتائج المرجوة. امتلاك البرامج التعليمية المتطورة التي تحفز الطالب على الإبداع والتقدم بدافعية، مثل شبكة الإنترنت وبرامج الحاسوب المتطورة، كما أن اكتشاف المواهب يرفد المدرسة بالمزيد من السمعة الطيبة. امتلاك أساليب التعليم الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع مقتضيات العصر ومراعاة الفوارق الفردية بين الطلاب للتمكن من توصيل المعلومات بشكل واضح للطلاب وزيادة فاعليتهم معها، ويقع هذا العمل على عاتق المعلمين والإدارة من ناحية توفير الوسائل التعليمية والمبالغ المالية التي تفيد في تحضير هذه الوسائل. استخدام وسائل التعليم المتطورة في تقييم الطلاب للحصول على نتائج شفافة ودقيقة حول مستويات الطلاب.

مفهوم البيئة التعليمية :

لا يقتصر مفهوم البيئة التعليمية على المكان الذي يتلقى فيه الطلبة العلوم المختلفة فقط، بل على مجموع العوامل والشروط النفسية، والتعليمية، والاجتماعية التي تشكل سوياً البيئة التعليمية، فالمكان أول عناصر تلك البيئة، فيما يُشكل الأسلوب التعليمي، والنظم التربوية والتعليمية الشق الآخر من تلك البيئة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد وحسب، بل إن نتيجة تفاعل الطلبة مع المعلم أو المدرب، وطريقة فهمهم للدروس من أكثر من منظور، تعد جزءاً مهماً من مفهوم البيئة التعليمية أيضاً.

تعريفات للبيئة التعليمية :

مجموع العوامل المادية والبشرية التي تؤثر في تعلم الطالب ومستوى تحصيله. المحيط التعليمي القائم على البيئة المادية كمباني الجامعة أو المدرسة، والعوامل البشرية، منها: الأستاذ أو ناقل العلم، والطالب: المُتلقِي، إلى جانب المادة الدراسية، ومستوى التفاعل بين الطالب والمعلم، والنتيجة التي تخرج بها حلقات العلم (التغذية الراجعة). المناخ التعليمي الذي يشمل المواقف التعليمية المتعددة التي تؤسس المهارات والمفاهيم لدى الطالب، سواءً في مراحل التعليم الأولى في المدرسة، أو مراحل التعليمية الأكثر نضجاً واتساعاً في الجامعة.

عناصر البيئة التعليمية:

1- المكان:

وهو المدرسة، أو الجامعة، أو المركز التعليمي على اختلاف مُسمياته. الطالب؛ وهو الشخص الذي من خلاله، تستطيع الجهات التعليمية اختبار جودة عملية التعليم ومدى فائدتها، وهو الهدف الأول والأخير للعملية التعليمية. المعلم؛ وهو الوسيط بين المادة التعليمية، أو المساقات التدريسية، والطالب الذي يسعى إلى فهمها والاستفادة منها في حياته العملية اللاحقة، وفي هذا الإطار يبذل المعلم قصارى جهده في الوضع الطبيعي، لتسهيل المفاهيم على الطلبة في مراحلهم التعليمية الأولى، وربط تلك المفاهيم بالحياة العملية لتسهيل تذكر الطلبة لها من جهة، والتزاماً بأحد مبادئ التعليم القاصي بضرورة أن يتخذ التعليم منحاً واقعياً أكثر.

2- الأسلوب التعليمي:

وهي الطريقة التي يعتمدها المعلم في التدريس، وقد يكون هذا الأسلوب في حالته العامة وفق ما تحدده الجهات التربوية والتعليمية العليا، وفي بعض الحالات يبتكر كل معلم على حدة، الأسلوب التعليمي الخاص به، فيما تتميز بعض المدارس بإتباع الأساليب التعليمية الخاصة بها، وغالباً ما تسترعي تلك المبادرات الفردية من جهة إدارة المدارس، اهتمام بعض الجهات الراعية للعملية التعليمية والإبداع، كالمبادرات التعليمية التي لاقت حفاوة كبيرة من جهة مؤسسة الملكة رانيا للتعليم والتنمية، وأدت إلى تطوير الأسلوب التعليمي، والبيئة التعليمية في مختلف محافظات المملكة الأردنية، كما تُعتبر مدرسة (طلائع الأمل) في مدينة نابلس الفلسطينية، مثلاً مهماً في هذا الإطار، فقد حصدت هذه المدرسة على جائزة أفضل مدرسة عربية مؤخراً في ميدان تحدي القراءة العربي، حيث اعتمدت إدارة المدرسة القراءة والتثقف منهجاً فعالاً، في تعليم الطلبة وتطوير قدراتهم.

3- المنهج الدراسي الأساسي. الوسائل والأدوات:

وهي المعدات التي تُسهل فهم الطالب للدروس، كما تُسهل عملية التعليم، والأمثلة حولها كثيرة خاصةً مع تطور العلوم والتكنولوجيا، فلم يعد الشرح في بعض قاعات الجامعات، أو المدارس المتطورة، على السبورة الخشبية، التي حلت محلها الشاشات الذكية.

4- العوامل المؤثرة في جودة البيئة التعليمية :

- جاهزية العوامل البشرية: فهل المعلم والطالب على استعدادٍ للسير بالعملية التعليمية قُدمًا، أم أنّ كل طرفٍ منهما يوكل المهمة للآخر، ويحمله المسؤولية الكاملة عن أي تقصير.

- العوامل المادية: من حيث توفر المكان الملائم للتعلم، والمرافق الضرورية لذلك، والمحتويات المادية المهمة، مثل: المقاعد الدراسية، واللوح أو السبورة، والوسائل التعليمية والنماذج والخرائط، ودورات المياه، والساحة العامة، والملاعب، ومختلف المرافق الصحية، والمقصف، إلى جانب ضرورة توفر الخدمات، كالكهرباء، والتدفئة خاصةً في مواسم البرد والشتاء.

أصبحت البيئة التعليمية في مدارس القرن الواحد والعشرين جلّ اهتمام التربويين، وكيفية تهيئتها لتحقيق الأهداف التعليمية في عدّة مجالات تخدم المجتمع المدرسي كاملاً، ولا بدّ أن يقوم المجتمع المدرسي بتوفير بيئة تعليمية تربوية ذات قيم ومبادئ وممارسات إيجابية، تُشكّل ثقافة مدرسية جديدة، ونقصد بالبيئة التعليمية الإيجابية هي التي تحتوي على منظومة من القيم والعادات والتقاليد والممارسات الإيجابية من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، حيث لا تقتصر البيئة التعليمية على عملية التعليم فقط، حيث أنها تراعي العملية التربوية وتخدم بيئة الطالب وبيئة التعليم والتعلم والبيئة الصحية والأمنة، وتستخدم الأساليب التربوية الحديثة. حيث أشارت الدراسات الحديثة بأنّ البيئة التعليمية تضمن الاستمرارية والفاعلية وتصل إلى طالب متميّز في التحصيل الأكاديمي وغير الأكاديمي وتوفر فرصاً قيادية للطلاب من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنبع من رؤية مشتركة وأهداف تربوية حديثة توضع من قبل المجتمع المدرسي.

كما تشير الدراسات بأنّ البيئة التعليمية لا تقتصر على الغرفة الصفية فقط، وإنما تمتدّ خارج أسوار المدرسة وتخدم المجتمع المحلي، حيث أكدت الاتجاهات الحديثة في التربية والتعليم كما تشير إلى:

جعل المتعلم محوراً للعملية التعليمية واعتبار المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها (المدرس، الأهداف التعليمية، المنهج الدراسي، طرائق وأساليب التدريس، الوسائل التعليمية تعمل على تنبيه حواس المتعلم واستثارة تصوراتهِ الذهنية والوجدانية وتعمل

على تفاعله مع مكونات هذه البيئة، فيثمر عن ذلك تحصيل معرفي وأداء مهاري قد ينتج عنه عملاً فنياً مبتكراً أو إبداعياً، التعليمية ودورها في تقنية التعلم الذاتي لذلك فقد أصبح التركيز على المتعلم والتعرف على مستوى قدراته وحاجاته ومتطلباته وأساليب تعلمه أساساً لتخطيط تلك البيئة والعمل على تهيئة أنماط متعددة من الخبرات والمواد التعليمية التي تدفعه وتسانده في تعلمه.

ومنها سنتعرف على مدرسة المستقبل وأهدافها ومحاورها :

1- البيئة التعليمية في مدرسة المستقبل:

يعرف مكتب التربية العربي مدرسة المستقبل بأنها المدرسة التي تعمل على إعداد الطلبة لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الحياتية التي تلبي احتياجات المستقبل بما يخدم الجانب القيمي لدى الطلبة، بينما عرفها العبد الكريم بأنها المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات الطلبة المختلفة ولتزويدهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو ما في مستواها، وتزودهم بما يؤهلهم للعيش بفاعلية وبتكيف في مجتمعهم الحديث، ومن هنا نرى أن العبد الكريم دخل مباشرة في التعريف الإجرائي الأكثر واقعية ووضوح. هذا وقد نحى التربويون من خلال ما ورد في الأدب التربوي ثلاث مناح في النظرة إلى مدرسة المستقبل:

أولاً: النظرة الجزئية: حيث ينظر إلى مدرسة المستقبل من خلال عنصر واحد، بحيث يظن إن تطوير هذا العنصر كفيلاً بنقل المدرسة إلى أن تكون صالحة للمستقبل.

ثانياً: النظرية التقنية: وهي التي تفترض وتركز على الجانب التقني المعلوماتي في التدريس، وتفترض أن ثقافة المعلومات تمتلك عصا سحرية لنقل المدارس من مدارس بدائية تقليدية إلى مدارس المستقبل، مدارس القرن الواحد والعشرين، مدارس الألفية الجديدة، المدارس الإلكترونية، المدرسة الذكية.

ثالثاً: النظرة الشمولية: وهي النظرة التي تفترض أن تطوير المدارس عملية معقدة يشترك فيها عناصر عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ويرى أصحاب هذه النظرة أن تطوير المدرسة لصنع ما نسميه مدرسة المستقبل يحتاج إلى جهد متعدد الأبعاد. وترى هذه النظرة أننا لا نتعامل مع مدرسة خيالية نختلقها في أذهاننا، بل نتعامل مع مدرسة على أرض الواقع بكل عوائقه وبكل نواقصه وبإمكاناته المتواضعة، مدرسة مرتبطة تطوراً

وتأخراً بمنظومة ومؤسسات المجتمع الأخرى، وأعتقد أن هذه النظرة هي النظرة الواقعية التي تلامس مشاعر وعقول الكثيرين منا.

مدرسة المستقبل المدرسة التقليدية: - كل الطلاب لديهم القدرة على التحصيل العالي، وليس الطلاب سريعى التعلم الجيدين. فقط القليل من الطلاب الأذكياء الذين يكون تحصيلهم عالياً. ليس متوقعاً من كل طالب أن يفهم كل شيء من أول مرة. السرعة مهمة، الأسرع هو الأفضل الأذكى التصميم المستمر هو المحدد الأساسي في النجاح. الذكاء الفطري هو المحدد الأساسي للنجاح. الأخطاء تساعد الطالب على التعليم. الأخطاء علامة الضعف. يعمل الطلاب الجيّدون بشكل جماعي، التنافس أساس لزيادة تحصيل الطلاب.

أهداف البيئة التعليمية: تتباين الدراسات في تحديد أهداف البيئة التعليمية، إلا أن هذه ستركز على أهم هذه الأهداف والتي تكاد تتفق عليها معظم الدراسات وهي: تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية، والتطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها، وبناء الفرد بناء شاملاً للجوانب العقلية الوجدانية والمهارية والسلوكية وإعداد الطلبة لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المختلفة، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي، واكساب الطالب مهارات التعلم الذاتي، والبحث والحصول على المعرفة والتعامل معها واستخدامها. بالإضافة إلى كسب الطالب أنماط التفكير، وبخاصة التفكير الناقد، التفكير الإبداعي العلمي، والتفكير الموضوعي، وتحقيق ودعم المشاركة والمسؤولية المجتمعية، في تخطيط التعليم وإدارته، بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية. مساعدة الطالب على إتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاوني والإبتكاري والإستشكافي القيادات التربوية الميدانية في البيئة التعليمية: البيئة التعليمية الجديدة تتطلب قيادة مستقبلية وأعضاؤها المجتمع المدرسي وأهمها المعلم والمدير والمشرف والمرشد، وبناءً على النظريات التربوية الحديثة نرى بأن القائد التربوي يمكن صناعته وذلك بتهيئة الظروف والبيئات والمناخات المناسبة له عن طريق التقليل من التمرکز والمركزية في الإدارة المدرسية بما يمنح المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة التي تتناسب وديناميكية العمل المدرسي، واعتبار الإدارة مهنة متخصصة يشغلها مؤهلون ولها معايير موضوعية وآليات عملية لشغلها، والعمل على إيجاد كفايات يجب أن يتحلّى بها مدير المدرسة، المشرف التربوي، المعلم واعتمادها في

التأهيل والتدريب والتقييم والعمل على تعزيز اتجاه الإدارة المؤسسية ونظام الجودة الشاملة .

دور المعلم في البيئة التعليمية :

حصل تحول كبير ومهم في النظر إلى وظيفة المعلم فبدلاً من النظرة السابقة إلى المعلم على أنه الخبير الذي يصدر التوجيهات ويملي على الطلاب ما يجب أن يفعلوه أو يحفظوه، صار عمل المعلم ميسراً ومنسقاً للتعليم داخل المدرسة. فوظيفة المعلم تهيئة البيئة المناسبة لتعليم الطلاب، وإيجاد تفاعل صفي يساعد على توسيع مدى هذا التعلم. أما طريقته فلم تعد إتباع خطوات محددة من خبراء أعلى منه (وهم في الغالب المشرفون التربويون) بل صار التدريس عملية تأملية نقدية، يفكر فيها المعلم في ضوء قناعاته التربوية وأساليب وطرائق تدريسه ويتفحصها في ضوء خبراته ليرى هل هي فعلاً ما يجب أن يعملها، وهل هي فعلاً تتناسب مع ما يريد أن يحققه من أهداف. وما هي السبل لتطويع تلك الطرائق وتغييرها لتتناسب مع واقع المواقف التعليمية التي يعيشها الفصل. إن الدور المأمول من المعلم يكمن في إعطائه صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمله التدريسي داخل الغرفة الصفية وفيما يتعلق بأنشطة نموه المهني. وذلك جزء من عملية التعليم التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني. إن المعلم الذي يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي.

دور مدير المدرسة في البيئة التعليمية :

تشير الدراسات التربوية إلى أهمية دور المدير الفاعل في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، حيث يقوم ببناء خطط إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع، وتفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في البيئة التعليمية، ورفع روح الإنجاز والتحفيز وتفويض المهام والأدوار لأعضاء المجتمع المدرسي.

قد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التربوية الحديثة والتي لخصت أدوار

المدير بما يأتي: -

صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير. - مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها. - قائد فريق عمل

يعمل بمبدأ المشاركة ويتمتع بالبرونة والشفافية. - معلم أول، يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تلبيتها. - مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم. - مربي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها. - مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة. - صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته. - القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة وعدم التحيز.

دور المشرف التربوي في البيئة التعليمية:

شهد الإشراف التربوي تحولات كبيرة في العقود الأخيرة على مستوى النظرية وعلى مستوى التطبيق أيضاً. فلم يعد الإشراف هو ذلك العمل الذي يسعى للبحث عن العيوب أو التنبيه عليها على أفضل الأحوال. إن الأدوار المأمولة للمشرف التربوي تنطلق من فلسفة وفكر معين.. من أن هناك فروق فردية بين المعلمين، حيث يرى أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وامكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، عليه يرى أنه من غير المناسب أن يستخدم المشرف التربوي نمطاً محدداً مع جميع المعلمين دون استثناء وينضس الأسلوب وعلى المشرف التربوي أن يراعي: وضع المدرسة، من حيث أنها بيئة تعليمية للمعلم والطالب على حد سواء، يسعى فيها الجميع لبلوغ أهداف محددة من خلال خطط شاملة ودقيقة، ومراعاة مهنية المعلم، وأساليب وطرائق التدريس الحديثة الخاصة ببيئة التعليم والتعلم، حيث ينظر إلى التدريس على أنه علم وفن، يحتاج فيه المعلم إلى التدريب والتأمل الناقد في مبادئه التربوية وممارساته المهنية، سعياً إلى تطوير أدائه التدريس من ذاته أو من خلال مشرفه أو زملائه. فالإشراف التربوي يسعى إلى إيجاد مدرسة تتجدد ذاتياً وهي التي تحمل عوامل نموها وتطورها عليه لا بد أن يمتلك المشرف التربوي جملة من المهارات والسمات التي تساعده في أداء مهمته المأمولة

أولاً:- القدرة على الاتصالات الفردية والجماعية مثل الاتصال الشفوي والكتابي، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهاتي إرسال الكلام والاستماع إليه.

ثانياً:- ضرورة إلمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعلم والتعليم والقدرة على تحليل التدريس من خلال مهارات الملاحظة. - إلمامه بالعلاقات الإنسانية.

ثالثاً:- قادر على تسيير الوقت، والتعامل مع الصراع، والتغلب على التوتر.

رابعاً: - إلمامه بالمهارات المهنية للإشراف من أساليب وأنماط والقدرة على ممارستها والإشراف عليها وتقويمها.

إذن نستطيع أن نقول أن القيادات التربوية الميدانية (المعلم، المدير، المشرف) هي موارد بشرية مهمة، تدير وتقود المدرسة من خلال أدوار محددة ومتكاملة.

ومن هنا نلاحظ بأن البيئة التعليمية هي جملة من التخطيط والتنظيم والعمل المثابر والجاد بين أعضاء المجتمع المدرسي الفاعل بتأسيس جملة من القيم والمبادئ والعادات والمعتقدات الإيجابية لتهيئة البيئة المناسبة للطلاب للوصول إلى التميز وتحقيق الرؤية والرسالة المدرسية المشتركة ظل ثقافة مدرسية جديدة آمنة وصحية وتراعي البيئة التعليمية وتخدم بيئة الطالب ومواكبة التطور والتعليم الإلكتروني، ولا ننسى بأن المنهج الدراسي والمنهج الخفي لهما الأثر الواضح على الطلبة وتهيئة البيئة التعليمية.

المراجع

1. "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، www.bu.umc.edu.dz، اطّلع عليه بتاريخ 9-7-2018. بتصرّف.
2. "أثر منظومة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية لمادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات"،
3. بيئة التعليم"، www.crmang.com، اطّلع عليه بتاريخ 2018/7/9. بتصرّف.
4. المنشئ، انيسة محمد علي، ديناميكية التفاعل بين مراكز التقنيات التربوية والمؤسسات التعليمية ودورها في تقنية التعلم الذاتي، مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد/14، السنة/ 7، الكويت: 1984.
5. العبد الكريم راشد، مدرسة المستقبل تحولات رئيسية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض 1423هـ.
6. الشوملي، خليفة حسين، تصور أول لمدرسة المستقبل، مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم- البحرين. السنة الثانية، العدد الثاني، سبتمبر، 2001م.
7. سعاد إبراهيم، القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، 1428هـ، وزارة التربية والتعليم في السعودية.
8. العتيبي، عيد شاهر (2009). تصميم المحتوى التعليمي الإلكتروني. متوفر على الموقع (<http://www.ahmedasr.com/vb/showthread.php?t=351>)
9. الموسى، عبد الله عبد العزيز (2009). استخدام خدمات الاتصال في الإنترنت بفاعلية في التعليم .

الدعاء وأسرار إجابته

يوسف حسن عثمان حسن

كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب

إبراهيم فوزي الشافعي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب

عبد الرحيم سويني

كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الخامس ، الرباط ، المغرب

الملخص :

يأتي هذا المقال ليجيب على مجموعة من التساؤلات ارتباطا بموضوع الدعاء بدءا بتحديد دلالاته اللغوية والاصطلاحية، وتأصيله من الناحية الشرعية، انتهاء بتحديد أسباب وأسرار الاستجابة، وحيث هناك من يدعي وينكر حقيقة هذه العبادة من جهة القبول، أود كشف الحجب بأسلوب علمي أكاديمي، أستحضر من خلاله المنهج التحليلي والوصفي، لاسيما وأن الدعاء جامع من حيث المصدر الدلالي لعدد من الشعائر التعبدية. ومن مناقشات توطر بحثي هذا أنطلق من التساؤلات التالية: إلى أي حد يحقق الدعاء المعنى الشمولي للعبادة، من منطلق الرغبة والميل والاستشعار والقرب من الله سبحانه؟ وكيف ينال العبد الاستجابة من الله تلبية؟ الكلمات المفتاحية: الدعاء، الاستجابة، الآداب، السؤال، العبادة.

عناصر الموضوع:

المحور الأول: الدلالة اللغوية والاصطلاحية للدعاء.

- العنصر الأول: الدعاء لغة.

- العنصر الثاني: الدعاء اصطلاحا.

المحور الثاني: آداب الدعاء وأسرار استجابته.

العنصر الأول: آداب الدعاء.

العنصر الثاني: أسرار استجابة الدعاء.

خاتمة.

المحور الأول: الدلالة اللغوية والاصطلاحية للدعاء.

العنصر الأول: الدعاء لغة.

كلمة الدعاء في الأصل مصدر من قولك: دعوت الشيء أدعوه دعاء، وهو أن تميل الشيء إليك بصوت وكلام يكون منك⁽¹⁾

قال ابن منظور: "دعا الرجل دعوا ودعاء: ناداه. والاسم: الدعوة. ودعوت فلانا: أي صحت به واستدعيته وأصله دعاو لأنه من دعوت إلا أن الواو لما جاءت متطرفة بعد الألف همزت"⁽²⁾

ثم أقيم هذا المصدر مقام الاسم - أي: أطلق على واحد الأدعية - كما أقيم مصدر العدل مقام الاسم في قولهم: رجل عدل، ونظير هذا كثير⁽³⁾

العنصر الثاني: الدعاء شرعا.

عرف بعدة تعريفات:

فقال الخطابي: "معنى الدعاء استدعاء العبد ربه عز وجل العناية، واستمداده منه المعونة. وحقيقته: إظهار الافتقار إلى الله تعالى، والتبرؤ من الحول والقوة، وهو سمة العبودية، واستشعار الذلة البشرية، وفيه معنى الثناء على الله عز وجل، وإضافة الجود والكرم إليه"⁽⁴⁾

وقال ابن منظور: "هو الرغبة إلى الله عز وجل"⁽⁵⁾

وورد عن النعمان بن بشير رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "الدعاء هو العبادة" قال ابن حجر: الدعاء الطلب والدعاء إلى الشيء الحث على فعله ودعوت فلانا سألته ودعوته استغثته ويطلق أيضا على رفعة القدر كقوله تعالى: "ليس له دعوة في الدنيا ولا في الآخرة" كذا قال الراغب ويمكن رده إلى الذي قبله ويطلق الدعاء أيضا على العبادة والدعوى بالقصر الدعاء كقوله تعالى: "وآخر دعواهم" والادعاء كقوله تعالى: "فما كان دعواهم إذ جاءهم بأسنا" وقال الراغب الدعاء على التسمية كقوله تعالى: "لا تجعلوا دعاء الرسول بينكم كدعاء بعضكم بعضا" وقال الراغب الدعاء والنداء واحد لكن قد يتجرد النداء عن الاسم والدعاء لا يكاد يتجرد وقال الشيخ أبو القاسم القشيري في شرح الأسماء الحسنى ما ملخصه: جاء الدعاء في القرآن على وجوه منها العبادة "ولا تدع من دون الله مالا ينفعك ولا يضرك" ومنها الاستغاثة "وادعوا شهداءكم" ومنها السؤال "ادعوني استجب لكم" ومنها القول "دعواهم فيها سبحانك اللهم"

والنداء "يوم يدعوكم" والثناء "قل ادعوا الله أو ادعوا الرحمن" قوله وقول الله تعالى "ادعوني أستجب لكم" الآية كذا لأبي ذر وساق غيره الآية إلى قوله داخرين وهذه الآية ظاهرة في ترجيح الدعاء على التفويض"⁽⁶⁾

وقد ورد الدعاء في القرآن الكريم على وجوه، منها:

- 1- العبادة، كما في قوله تعالى: ﴿وَأصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم بأغداة وألعشى يريدون وجهه﴾ [الكهف: 28]، وقوله تعالى: ﴿إن الذين تدعون من دون الله عباد أمثالكم﴾ [الأعراف: 194].
- 2- الطلب والسؤال من الله سبحانه، كما في قوله تعالى: ﴿وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان﴾ [البقرة: 186]، وقوله تعالى: ﴿وقال ربكم أدعوني أستجب لكم﴾ [غافر: 60].
- 3- الاستغاثة، كما في قوله تعالى: ﴿قل رأيتم إن أتكم عذاب الله أو أتكم أساعة أغير الله تدعون إن كنتم صدقين ❖ بل إيه تدعون فيكشف ما تدعون إليه إن شاء وتنسون ما تشركون﴾ [الأنعام: 40، 41]، وقوله تعالى: ﴿وإن كنتم في ريب مما نزلنا على عبدنا فأتوا بسورة من مثله وأدعوا شهداءكم من دون الله إن كنتم صدقين﴾ [البقرة: 23].
- 4- النداء، كما في قوله تعالى: ﴿يوم يدعوكم فتستجيبون بحمده﴾ [الإسراء: 52]، وقوله تعالى: ﴿إن أبي يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا﴾ [التقصص: 25].
- 5- توحيد الله وتمجيده والثناء عليه، كما في قوله تعالى: ﴿قل أدعوا الله أو أدعوا أرحمن﴾ [الإسراء: 110].
- 6- الاحت على الشيء، كما في قوله تعالى: ﴿قال رب أسجن أحب إلي مما يدعونني إليه﴾ [يوسف: 33]، وقوله تعالى: ﴿والله يدعو إلى دار الإسلام﴾ [يونس: 25- 27]، رفعة القدر، كما في قوله تعالى: ﴿ليس له دعوة في الدنيا ولا في الآخرة﴾ [غافر: 43].
- 7- القول، كما في قوله تعالى: ﴿فما كان دعواهم إذ جاءهم بأسنا إلا أن قالوا إنا كنا ظالمين﴾ [الأعراف: 5].
- 8- سؤال الاستفهام، كما في قوله تعالى: ﴿أدع لنا ربك يبين لنا ما هي﴾ [البقرة: 68].

9- التسمية، كما في قوله تعالى: ﴿لا تجعلوا دعاء آلرسول بينكم كدعاء بعضكم بعضا﴾ [النور: 63]، وقوله تعالى: ﴿قل أدعوا الله أو أدعوا أأرحمن أيا ما تدعوا فله الأسماء أأحسن﴾ [الإسراء: 110].

- المحور الثاني: آداب الدعاء وأسرار استجابته.

العنصر الأول: آداب الدعاء.

- من أدب الدعاء التوبة ورد المظالم والإقرار بالإساءة، وأكل الحلال فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم لسيدنا سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه: ((يا سعد أطب مطعمك تكن مستجاب الدعوة))⁽⁷⁾.
- وقد أشار النبي صلى الله عليه وسلم إلى جملة من آداب الدعاء فقد ثبت أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال⁽⁸⁾: ((ثلاث دعوات مستجابات لا شك فيهن: دعوة المظلوم ودعوة المسافر ودعوة الوالد لولده)) وفي بعض الروايات: ((على ولده))⁽⁹⁾ فالمظلوم دعوته مستجابة، إذا دعا على ظالمه فدعاؤه مستجاب والمسافر دعاؤه مستجاب، هذا في الأصل، من حيث الإجمال، والوالد، الأب أو الأم إذا دعا لولده أو دعا على ولده بحق، فدعاؤه مستجاب. ولا ينبغي أن ننسى أن الله واسع كريم يعطي العطاء الكثير فقد جاء في الحديث أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((إن الله حيي كريم يستحي إذا رفع الرجل إليه يديه أن يردهما صفرا خائبتين))⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾، وفي الحديث أن النبي صلى الله عليه وسلم رفع يديه في الاستسقاء حتى رؤي بياض إبطيه. ومن الآداب في الدعاء الإلحاح به لله بتكرار ذكر ربوبيته، فقد ورد من حديث عائشة رضي الله عنها مرفوعا: ((إذا قال العبد: يا رب يا رب أربعاً قال الله تبارك وتعالى: لبيك عبدي سل تعطه))⁽¹²⁾، وجاء في حديث⁽¹³⁾ سعد بن خارجه أن قوما شكوا إلى النبي صلى الله عليه وسلم قحوط المطر فقال: ((أجثوا على الركب وقولوا: يا رب يا رب» ورفع السبابه إلى السماء، فسقوا حتى أحبوا أن يكشف عنهم))، ومما يُعلم من آداب الدعاء أن أكل الحرام سبب في عدم إجابة الدعاء فإن الحرام يفسد القلب وفساده يفسد الجسد والدعاء نتيجتهما، ولكنه ليس صريحا في استحالة الإجابة ومنعها بالكلية، إذا فمن أبلغ أسباب إجابة الدعاء أداء الواجبات والتورع عن المحرمات ولهذا لما توسل

الذين انطبقت عليهم الصخرة بأعمالهم الصالحة التي أخلصوا فيها لله تعالى ودعوا الله تعالى بها أجيبت دعوتهم ومن هنا قال وهب بن منبه: "الذي يدعو بغير عمل كمثل الذي يرمي بغير وتر"⁽¹⁴⁾ اهـ

• وقد قال بعضهم: (الخفيف)

نحن ندعو الإله في كل كـرب ثم ننساه عند كشف الكروب
كيف نرجو إجابة لدعاء قد سدنا طريقه بالذنوب⁽¹⁵⁾

يقال: "الدعاء له جناحان، جناح هو صدق التوجه والنية والقصد والعمل وجناح آخر هو طيب المأكّل، والطائر حتى يطير، لا بد له من جناحين، لا يطير بجناح واحد، فشبها الدعاء بالطائر الذي له جناحان، أحد جناحيه حسن المقصد، صدق النية، والجناح الآخر طيب المأكّل، أي أن يكون مأكله من حلال، لا من حرام، نسأل الله تعالى أن يعافينا من هذا...

• ومن آداب الدعاء: أنه ينبغي للذي يدعو ربه أن يحسن الظن بربه ويذكر أن الله يسمعه ويعلم به وأن يكرر دعاءه ولا ينبغي أن يقنط أو ييأس من رحمة الله فقد روى أبو هريرة رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: ((لا يقولن أحدكم: اللهم اغفر لي إن شئت اللهم ارحمني إن شئت ليعزم في الدعاء فإن الله صانع ما شاء لا مكره له))⁽¹⁶⁾ لأن في هذا اللفظ صورة الاستغناء عن المطلوب والعبد فقير مفتقر إلى الله وهذا أيضا يوهم أن الإنسان يستغني عن طلب هذا الشيء من الله والإنسان لا يستغني عن الله في شيء.

• ولا ينبغي أن يقول العبد دعوت فلم يستجب لي، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ((يستجاب لأحدكم ما لم يعجل فيقول: قد دعوت فلا، أو فلم يستجب لي))⁽¹⁷⁾ فيسأم ويترك الدعاء فيكون كالماتن بدعائه وإنه أتى من الدعاء ما يستحق به الإجابة وهذا خلاف الأدب في الطلب والرجاء من الله تعالى.

• ومن أدب الداعي أن يدعو الله متضرعا مبتدئا بحمد الله تعالى والصلاة على نبيه ويختتمه أيضا بالصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقد ورد موقوفا على أبي الدرداء رضي الله عنه أنه قال: "إذا سألتكم الله حاجة فابتدئوا

بالصلاة على النبي فإن الله أكرم من أن يسأل حاجتين فيقضي إحداها ويرد الأخرى»⁽¹⁸⁾

• وروي عن أبي سليمان الداراني رحمه الله قال: "من أراد أن يسأل الله حاجة فليبدأ بالصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم ثم يسأله حاجته ثم يختم بالصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم فإن الله عز وجل يقبل الصلاتين وهو أكرم من أن يدع ما بينهما"⁽¹⁹⁾.

• وكذلك ينبغي للداعي ذكر أسماء الله تعالى وصفاته في دعائه كقول يا رب يا رحمن يا رحيم يا مالك الملك، فعن أنس رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (ألظوا بيا ذا الجلال والإكرام)⁽²⁰⁾ أي الزموا هذه الدعوة وأكثرها منها. وورد عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: ((كان النبي صلى الله عليه وسلم إذا كربه أمر قال: يا حي يا قيوم برحمتك أستغيث)⁽²¹⁾، وقد ثبت أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوم بدر يكثر من قول «يا حي يا قيوم».

• ومما يصح الدعاء به لاستجابة الدعاء، الدعاء الذي فيه اسم الله الأعظم فقد ورد عن أنس قال: «كنت مع رسول الله جالسا يعني ورجل قائم يصلي فلما ركع وسجد وتشهد دعا فقال في دعائه: اللهم إني أسألك بأن لك الحمد لا إله إلا أنت المنان بديع السماوات والأرض يا ذا الجلال والإكرام يا حي يا قيوم إني أسألك فقال النبي لأصحابه: «تدرون بم دعاء؟» قالوا: الله ورسوله أعلم قال: «والذي نفسي بيده لقد دعا الله باسمه العظيم الذي إذا دعي به أجاب وإذا سئل به أعطى»⁽²²⁾

• خفض الصوت بين المخافتة والجهر) ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا)، قال ابن عباس رضي الله عنهما: أي بدعائك⁽²³⁾. اهـ وقد أثنى الله على نبيه زكريا عليه السلام حيث قال: إذ نادى ربه نداء خفيا⁽²⁴⁾ وقال تعالى: ادعوا ربكم تضرعا وخفية⁽²⁵⁾.

ومن جملة لطائف الدعاء ما جاء عن أبي الدرداء رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يقول: ((دعوة المرء المسلم لأخيه بظهر الغيب مستجابة عند رأسه ملك موكل كلما دعا لأخيه بخير قال الملك الموكل به: آمين ولك بمثل)⁽²⁶⁾. وعن أبي هريرة

رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((إذا أمن الإمام فأمنوا، فإنه من وافق تأمينه تأمين الملائكة غفر له ما تقدم من ذنبه))⁽²⁷⁾. وقد ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم في بعض أحاديثه ما فيه ذكر آداب للدعاء وما فيه إشارة من رسول الله صلى الله عليه وسلم للداعي كيف ينبغي أن يكون حتى يجاب دعاؤه، ومنه ما جاء عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً وإن الله أمر المؤمنين بما أمر به المرسلين فقال تعالى: (يا أيها الرسل كلوا من الطيبات واعملوا صالحاً) (سورة المؤمنون: 51) ثم ذكر الرجل يطيل السفر أشعث أغبر يمد يديه إلى السماء: يا رب يا رب ومطعمه حرام ومشربه حرام وملبسه حرام وغذي بالحرام فأنى يستجاب لذلك))⁽²⁸⁾ فانظر إلى إشارة رسول الله صلى الله عليه وسلم ذكر أموراً تقوي إجابة الدعاء منها أن يكون رزقك طيباً وتأكل الحلال وتبتعد عن الحرام، وكذلك أشار إلى دعوة المسافر فإنه يرجى فيها إجابة الدعاء، وأن يكون الداعي على حال الانكسار والتذلل وأن يمد يديه للسماء التي هي قبلة الدعاء ومهبط الرحمات والبركات وليس لأن الله يسكنها فالله موجود بلا مكان ولا يجري عليه زمان كما قال ابن حجر في شرح البخاري⁽²⁹⁾، ومما يقوى إجابة الدعاء وهو استفاد من هذا الحديث أن يكثر في الدعاء من قول: يا رب، يا رب، يا رب، فتكرار هذا من أسباب إجابة الدعاء كما قال ربنا تبارك وتعالى: (الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه فقنا عذاب النار ربنا إنك من تدخل النار فقد أخزيته وما للظالمين من أنصار ربنا إننا سمعنا منادياً ينادي للإيمان أن آمنوا بربكم فآمنوا ربنا فاغفر لنا ذنوبنا وكفر عنا سيئاتنا وتوفنا مع الأبرار ربنا وآتنا ما وعدتنا على رسلك ولا تخزنا يوم القيامة إنك لا تخلف الميعاد) (سورة آل عمران: 191-194). وكم من عبد صالح في سلف هذه الأمة وخلفها كان مجاب الدعوة، فقد ألف الحافظ ابن أبي الدنيا كتاباً سماه "مجاوبو الدعوة"، وممن كان مشهوراً بإجابة الدعاء بين الصحابة سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه وكسعيد بن زيد رضي الله عنه.

فائدة: عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: ((من استغفر للمؤمنين والمؤمنات كل يوم سبعاً وعشرين مرة أو خمسين وعشرين مرة)) - أحد العديدين - ((كان من الذين يستجاب لهم، ويرزق بهم أهل الأرض))⁽³⁰⁾

فائدة: عن سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((دعوة ذي النون إذ دعا ربه وهو في بطن الحوت: لا إله إلا أنت سبحانك إني كنت من الظالمين، فإنه لم يدع بها رجل مسلم في شيء قط إلا استجاب له) ⁽³¹⁾، وعن سهل بن سعد رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((ثنتان لا تردان: الدعاء عند النداء، وعند البأس حين يلحم بعضهم بعضاً)) ⁽³²⁾.

العنصر الثاني: أسرار استجابة الدعاء.

أولاً: الاستجابة لأمر الله مضان استجابة الدعاء وقبوله

حيث ينخرط المكلف في صفة العبودية لله والخضوع لله، قال تعالى: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ﴾ [البقرة: 186]

وقد فسر الطاهر ابن عاشور الآية بقوله "الجملة معطوفة على الجمل السابقة المتعاطفة؛ أي: لتكملوا العدة، ﴿وَلتَكْبِرُوا﴾ [البقرة: 185]، ﴿وَلعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ [البقرة: 185]، ثم التفت إلى خطاب النبي ﷺ وحده؛ لأنه في مقام تبليغ فقال: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي﴾، أي: العباد الذين كان الحديث معهم، ومقتضى الظاهر أن يقال: ﴿وَلعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ [البقرة: 185] وتدعون فأستجيب لكم إلا أنه عدل عنه ليحصل في خلال ذلك تعظيم شأن النبي ﷺ بأنه يسأله المسلمون عن أمر الله تعالى، والإشارة إلى جواب من عسى أن يكونوا سألوا النبي ﷺ عن كيفية الدعاء هل يكون جهراً أو سراً، وليكون نظم الآية مؤذناً بأن الله تعالى بعد أن أمرهم بما يجب له عليهم أكرمهم فقال: وإذا سألوا عن حقهم علي فإني قريب منهم أجيب دعوتهم" ⁽³³⁾.

فتحقيق العبودية لله بإخلاص مجلبة لتيسير الدعاء وتحقق.

ثانياً: الحرص على المكسب الحلال.

من أسرار استجابة الدعاء حرص المرء على الرزق الحلال بعيداً عن كل ما يفسده من محرّمات فقد ورد في حديث نبوي شريف قوله صلى الله عليه وسلم: "أطب مطعمك، تكن مستجاب الدعوة" هذا الحديث جزء من حديث عن عبد الله بن عباس رضي الله عنهما، ولفظه: « تليت هذه الآية عند رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ كَلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلالاً طيباً ﴾ [البقرة: 168] فقام سعد بن أبي وقاص رضي الله

عنه فقال: يا رسول الله، ادع الله أن يجعلني مستجاب الدعوة. فقال: يا سعد، أظب مطعمك، تكن مستجاب الدعوة، والذي نفس محمد بيده إن العبد ليقذف بلقمة الحرام في جوفه فلا يقبل منه عمل أربعين يوماً، وأيما عبد نبت لحمه من السحت والربا، فالتار أولى به⁽³⁴⁾ رواه الطبراني في (الأوسط) وهو حديث ضعيف. لكن معنى هذا الحديث ثابت في أحاديث آخر، كالحديث الذي في (صحيح مسلم) رحمه الله عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم... «ثم ذكر الرجل يطيل السفر أشعث أغبر يمد يديه إلى السماء: يا رب يا رب، ومطعمه حرام ومشربه حرام وملبسه حرام وغذي بالحرام فأنى يستجاب لذلك»⁽³⁵⁾.

فإنه طيب لا يقبل إلا طيباً لذلك والتقرب إليه لا يكون إلا باتباع سبل الحلال ودرء الشبهات ودفعها بكل الوسائل المشروعة سعياً لتحقيق الاستجابة، فالتدليس والغش والتعامل بالربا والسرقة والقمار وهلم جرا من المعاملات الفاسدة والباطلة تبعد المرء عن طريق الاستجابة.

ثالثاً: الثقة بالله -تعالى- وبإجابته للدعاء؛ ويكون ذلك بأن يؤمن العبد بالله -تعالى-، ويثق في استجابته، ويصدق بأن قوله الحق، وأن محمداً -صلى الله عليه وسلم- رسوله الصادق فيما بلغ عنه، وعلى المسلم أيضاً أن يحسن الظن بالله -تعالى-، وأن يكون صبوراً في انتظار استجابة دعواته، كما يجب عليه أن يبتعد عن الدعاء بما لا يرضي الله -سبحانه-

رابعاً: الثناء على الله والصلاة على نبيه؛ وقد فضل بعض العلماء أن يبدأ المسلم دعاءه بذلك، وأن ينهيه به؛ فيحمد الله -تعالى-، ويثني عليه بما هو أهله، ويحرص على أن يكون خاشعاً لله -تعالى-، ومتضرعاً له أثناء دعائه، ثم يصلي على النبي؛ فالصلاة على النبي دعاء مستجاب، ثم يدعو المسلم بعدها بما شاء، والله -تعالى- كريم لا يردده.

خامسا: الإكثار من الأعمال الصالحة: فيكثر العبد من العمل الصالح، ويرجو الله تعالى - به؛ ليستجيب له دعاءه، ويتحقق العمل الصالح بإخلاص النية لله - عز وجل - .

سادسا: التقرب إلى الله - عز وجل - بالنوافل: إذ يساعد تقرب المسلم إلى ربه بالنوافل على استجابة الدعاء؛ ويكون ذلك بعد الانتهاء من أداء الفرائض، وأن يدعو الله تعالى - ويتقرب إليه في السراء؛ والإكثار من ذكر الله تعالى في أحواله جميعها.

خلاصة:

إذا علم أن الدعاء عبادة يتقرب بها العبد إلى ربه، ويلجأ إلى ربه، دل ذلك أنه إقرار من العبد بتوحيده لله، فلا معز إلا الله، يعطي لمن يشاء ويمنع لمن يشاء، ودل ذلك أيضا أن الدعاء يقتضي أخذ الأسباب والتوكل على الله بجملة من الإجراءات طلبا للاستجابة، فالدعاء وحدة غير كافي، بل ينبغي العمل بما يرضي الله بدءا باختيار الوقت والمكان، مروراً باجتنب المحرمات، انتهاء باليقين بالله سبحانه وتعالى.

إن رحمة الله وسعت كل شيء، والمرء مطالب بأن يوقن بذلك ويحرص على التوبة من المعاصي، والسعي إلى طرق أبواب الرجاء، فلا يمل ولا يسأم، فغنى الله الله مطلق سبحانه، والدعاء مجلبة لرحمة الله متى تحققت شروطه وضوابطه.

قائمة المصادر والمراجع

- التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد» المؤلف: محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (المتوفى: 1393هـ) الناشر: دار التونسية للنشر - تونس سنة النشر: 1984 د.
- جامع الأحاديث (ويشتمل على جمع الجوامع للسيوطي والجامع الأزهر وكنوز الحقائق للمناوي، والفتح الكبير للنبهاني): عبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين السيوطي (المتوفى: 911هـ) ضبط نصوصه وخرج أحاديثه: فريق من الباحثين بإشراف د على جمعة (مفتي الديار المصرية) طبع على نفقة: د حسن عباس زكي عدد الأجزاء: 13 [الكتاب مرقم آليا غير موافق للمطبوع].
- جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثا من جوامع الكلم: زين الدين عبد الرحمن بن أحمد بن رجب بن الحسن، السلامي، البغدادي، ثم الدمشقي، الحنبلي (المتوفى: 795هـ) المحقق: شعيب الأرنؤوط - إبراهيم باجس الناشر: مؤسسة الرسالة - بيروت الطبعة: السابعة، 1422هـ - 2001م.
- الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه = صحيح البخاري المؤلف: محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر الناشر: دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي) الطبعة: الأولى، 1422هـ.
- الجامع لأحكام القرآن، المؤلف: أَبُو عَبْدِ اللَّهِ مُحَمَّدُ بْنُ أَحْمَدَ بْنِ أَبِي بَكْرٍ بْنِ فَرِحِ الْأَنْصَارِيِّ الْخَزْرَجِيِّ شَمْسِ الدِّينِ الْقُرْطُبِيِّ (المتوفى: 671هـ)، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، الناشر: دار الكتب المصرية - القاهرة، الطبعة: الثانية، 1384هـ - 1964 م.
- سنن أبي داود: أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السجستاني (المتوفى: 275هـ) المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد الناشر: المكتبة العصرية، صيدا - بيروت.
- سنن الترمذي محمد بن عيسى بن سورة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى (المتوفى: 279هـ) تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر (ج 1، 2) ومحمد

- فؤاد عبد الباقي (ج 3) وإبراهيم عطوة عوض المدرس في الأزهر الشريف (ج 4، 5) الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر الطبعة: الثانية، 1395 هـ - 1975 م.
- شأن الدعاء: أبو سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: 388هـ)، المحقق: أحمد يوسف الدقاق، الناشر: دار الثقافة العربية، الطبعة: الأولى، 1404 هـ - 1984 م.
- فتح الباري بشرح صحيح البخاري: أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي الناشر: دار المعرفة - بيروت، 1379هـ.
- لسان العرب المؤلف: محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي (المتوفى: 711هـ) الناشر: دار صادر - بيروت الطبعة: الثالثة - 1414.
- المجتبى من السنن = السنن الصغرى للنسائي المؤلف: أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، النسائي (المتوفى: 303هـ) تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة الناشر: مكتب المطبوعات الإسلامية - حلب الطبعة: الثانية، 1406 هـ - 1986 م.
- المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم: مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: 261هـ)، المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- معجم مقاييس اللغة المؤلف: أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين (المتوفى: 395هـ) المحقق: عبد السلام محمد هارون الناشر: دار الفكر عام النشر: 1399 هـ - 1979 م.
- المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة: شمس الدين أبو الخير محمد بن عبد الرحمن بن محمد السخاوي (المتوفى: 902هـ) المحقق: محمد عثمان الخشت الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت الطبعة: الأولى، 1405 هـ - 1985 م.

الهوامش

- 1- معجم مقاييس اللغة المؤلف: أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين (المتوفى: 395هـ) المحقق: عبد السلام محمد هارون الناشر: دار الفكر عام النشر: 1399هـ - 1979م، (279/2) مادة (د ع و)
- 2- لسان العرب المؤلف: محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي (المتوفى: 711هـ) الناشر: دار صادر - بيروت الطبعة: الثالثة - 1414 هـ مادة (د ع و)، ص 294.
- 3- المصدر نفسه: ص 3
- 4- شأن الدعاء: أبو سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي (المتوفى: 388هـ)، المحقق: أحمد يوسف الدقاق، الناشر: دار الثقافة العربية، الطبعة: الأولى، 1404 هـ - 1984 م، ص 4
- 5- لسان العرب: لسان العرب مادة (د ع و)، ص 5 - م.س -
- 6- فتح الباري بشرح صحيح البخاري، لابن حجر العسقلاني، ج 11 ص 94.
- 7- تحفة الأحوذى شرح سنن الترمذي، للمباركفوري، ج 9 ص 252.
- 8- قال الهيثمي: رواه الطبراني في الصغير. اهـ مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ج 10 ص 521
- 9- سنن الترمذي ج 9 ص 327
- 10- قال العيني: وهذا جار على سبيل الاستعارة التبعية التمثيلية، شبه ترك الله تعالى تخييب العبد ورد يديه صفرا بترك الكريم رد المحتاج حياء، فقليل: ترك الله رد المحتاج حياء، كما قيل: ترك الكريم رد المحتاج حياء، فأطلق الحياء ثمة كما أطلق الحياء ههنا، فذلك استعير ترك المستحي لترك ضرب المثل، ثم نفى عنه. اهـ عمدة القاري شرح صحيح البخاري، لبدر الدين العيني، ج 1 ص 175.
- 11- سنن الترمذي ج 9 ص 432.
- 12- رواه البزار. اهـ مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ج 10 ص 245.
- 13- الهيثمي: رواه الطبراني في الأوسط. اهـ مجمع الزوائد ومنبع الفوائد 2 ص 455.
- 14- مصنف ابن أبي شيبة: ج 7 ص 39.
- 15- جامع العلوم والحكم لابن رجب الحنبلي ج 1 ص 295.

- 16- صحيح مسلم كتاب الذكر والدعاء باب العزم بالدعاء، ولا يقل إن شئت
- 17- صحيح مسلم كتاب الذكر والدعاء باب بيان أنه يستجاب للداعي ما لم يعجل فيقول: دعوت فلم يستجب لي.
- 18- المقاصد الحسنة للسخاوي ج 1 ص 300.
- 19- الجامع لأحكام القرآن، للقرطبي ج 14 ص 232.
- 20- مسند أحمد ج 5 ص 189
- 21- سنن الترمذي ج 9 ص 408.
- 22- سنن النسائي ج 1 ص 386
- 23- صحيح البخاري كتاب تفسير القرآن باب "ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا" الإسراء: 110
- 24- سورة مريم / 3.
- 25- سورة الأعراف / 55.
- 26- صحيح مسلم كتاب الذكر والدعاء والتوبة باب فضل الدعاء للمسلمين بظهر الغيب
- 27- صحيح البخاري كتاب الأذان باب جهر الإمام بالتأمين.
- 28- صحيح مسلم كتاب الزكاة باب قبول الصدقة من الكسب الطيب وتربيتها.
- 29- فتح الباري بشرح صحيح البخاري، لابن حجر العسقلاني، ج 2 ص 233.
- 30- جامع المسانيد والمراسيل للسيوطي ج 6 ص 500.
- 31- سنن الترمذي ج 9 ص 382
- 32- سنن أبي داود ج 7 ص 214.
- 33- التحرير والتنوير: للطاهر بن عاشور، الجزء 2 ص 19
- 34- صحيح مسلم الزكاة (1015)، سنن الترمذي تفسير القرآن (2989)، مسند أحمد بن حنبل (328/2)، سنن الدارمي الرقاق (2717)
- 35- المصدر نفسه.

الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا

إيمان محمود محمد حماد

علاء أحمد حراشنة

جامعة عمان العربية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية تعرّف مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف هذه الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وقامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة بهدف جمع البيانات، والتي تكوّنت من جزأين، الأول: لقياس مستوى الرقابة الإدارية، والثاني: لقياس مستوى التراجع التنظيمي، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وجاء بُعد التنظيم أولاً، وبُعد الأسس الرقابية في الرتبة الأخيرة، وجاء مستوى التراجع التنظيمي في المدارس متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وجاء بُعد الانضباط في الرتبة الأولى، وبُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى الرقابة الإدارية وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق في بعض مجالات الرقابة الإدارية وفق متغير الجنس لصالح الإناث، ووفق متغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى التراجع التنظيمي في المدارس تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق وفق متغير الجنس في مجال الانضباط والدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتشجيع وزارة التربية مديري المدارس على الاهتمام بالأسس الرقابية، وتوضيح عناصرها للمديرين بكافة الوسائل.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، التراجع التنظيمي، جائحة كورونا.

Administrative Control in Public Schools in the Capital Amman and its Relationship with Organizational Decline in Light of Corona Pandemic as Perceived By Teachers

Eman, Mahmoad. Hamad

Dr. Alaa'Ahmad AL-Harahsha

Abstract

The purpose of this study aimed at identifying the level of administrative control of public school principals in the capital Amman and its relationship to organizational regression from their point of view in light of the Corona pandemic, correlational descriptive approach was used for its suitability for the objectives of this study, and the study sample consisted of (393) teachers who were chosen by the available randomness method, the researcher developed a study tool with the aim of collecting data, which consisted of two parts, the first: to measure the level of administrative control, and the second: to measure the level of organizational regression, and after confirming the validity and reliability the tool, and its application to The study sample, and the data analysis showed that the level of administrative control among public school principals from the teachers' point of view was high, and the organization dimension came first, mean while the supervisory foundations in the last rank, and the level of organizational regression in schools was medium from the teachers' point of view, and the discipline field came first, and the field of communication and communication is the last rank, and the results showed that there were no statistically significant differences in the sample's estimates about the level of administrative control. According to the variables of experience and academic qualification, and the presence of differences in some areas of administrative control according to the gender variable in favor of females, and according to the variable of experience in favor of more than 10 years, The results also showed that there were no statistically significant differences in the sample estimates about the level of organizational decline in schools due to the variables of experience and academic qualification, and the presence of differences according to the gender variable in the field of discipline and the overall degree, The results showed a moderate positive between the level of administrative control of school principals and the level of organizational decline in public schools in the capital, Amman, In light of the results, the study recommended several recommendations, including: Encouraging the Ministry of Education for school principals to pay attention to the supervisory foundations, and clarifying its elements to the principals by all means.

Keywords: administrative management, organizational retreat, corona regulation.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

إنّ تنظيم العمل في المدرسة يعدّ شرطاً مهماً لتحقيق نجاحها، وعاملاً من عوامل تطورها وأداء المهام فيها بكل دقة، وللحفاظ على هذا التنظيم وتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام، نجد أنّ هناك وسائل عدة لتنظيم هذا العمل وضبطه، ومن أهم هذه الوسائل التي اهتم بها علماء الإدارة هي الرقابة الإدارية، باعتبارها أحد أهم وظائف الإدارة المدرسية، وضرورة ملحة لها أثارها على العمل.

وتعدّ الرقابة الإدارية إحدى أهم وظائف الإدارة في المدرسة، وذلك من خلال استخدامها في عملية التقييم لمعرفة ما تم تحقيقه من إنجازات، ومقارنة الأهداف المتوقعة بالنتائج المتحققة على أرض الواقع (حامد، 2009).

ويشار إلى الرقابة الإدارية باعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة تُعنى بقياس وتصحيح أداء الرؤوسين، بغرض التأكد من الأهداف والخطط الموضوعة التي تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أنّ ما تمّ مطابق لما خطط له (الموريتاني، 2010).

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية من ارتباطها الوثيق بالعمل الإداري ودورها في تحقيق الأداء بفاعلية، وتأثيرها بجميع عناصر العمل الإداري، ومن خلال الرقابة الإدارية يتم قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، ومتابعة الأنشطة والمهام، والمسؤولين عنها، والكشف عن الأخطاء والمشكلات في العمل منذ بدايتها والحد من انتشارها، وتؤدي دوراً مهماً في حماية الصالح العام، والتجاوب مع البيئة (بطرس، 2009).

ويهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى المحافظة على سيرورة العمل، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية، وحل المشكلات وإظهارها في الوقت المناسب، ومنع تكرار الأخطاء، وتحديد المهام والصلاحيات، والإصلاح الإداري ورفع كفاءة العمل، والتعرف إلى العقبات والصعوبات التي قد تواجهه، لإيجاد حلول لها، وتقييم العاملين وفق معايير الرقابة الإدارية بكل موضوعية (مصطفى، 2017).

إنّ تحقيق الرقابة الإدارية عملية مهمة في جميع المؤسسات، إلا أنّ وجودها في المدرسة يزداد أهمية، نتيجة الأعداد الموجودة في كل مدرسة وتنوعها واختلاف عناصرها، بين معلمين وإداريين وطلبة وعاملين، وكل ذلك يتطلب ضبطاً ورقابة عالية للسيطرة عليها،

كما أن التخطيط المتكامل في المدارس يفقد فاعليته إذا لم يرافقه رقابة فاعلة تشرف عليه، لتحقيق التوازن بين عنصرَي الكفاءة والفاعلية (عباس، 2012).

وتعدّ الرقابة الإدارية من أبرز واجبات مديري المدارس، وتبرز أهميتها في الحد من الأخطاء بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وحسن تنفيذ القرارات، ومعرفة أسباب التقصير، وتوجيه السلوك، ورفع كفاءة العمل، ومستوى فاعلية الأنشطة، ويستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه والحصول على المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لاستمرار العمل في المدرسة، كما أنّ تفعيل الرقابة الإدارية يسهم في ضبط التنظيم في المدرسة، وتحقيقه وفق ما هو مخطط له (حسن علي، 2016).

وتبرز أهمية التنظيم بتحقيق أهداف المؤسسة وتوزيع المهام، وتوضيح الإجراءات التي يجب اتباعها لكل مهمة، وتنظيم عملية الاتصال بين جميع العاملين، ومراكز السلطة العليا، وهيئة سبل الاتصال بينهم، مما يسهل عملية تبادل المعلومات، كما يؤدي التنظيم إلى تهيئة الجو الملائم لجميع العاملين، وتحقيق الأمن النفسي لهم، مما يرفع من مستوى دافعيتهم نحو العمل، ويزيد من ائتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها (درويش، 2008).

ويحقق التنظيم الناجح نتائج إيجابية للعملية التعليمية والمجتمع، أما تراجع التنظيم في المدرسة فإنه يهدد استقرارها، ويؤثر في العلاقات بين أفرادها، وفي تحديد المسؤوليات، ويؤدي إلى ضعف التوجيه والرقابة، ولذلك تبرز أهمية معالجة تراجع التنظيم، واتخاذ الترتيبات اللازمة للحد منه، ودراسة الخطط، وتوزيع المهام بدقة وكفاءة، ومعرفة قدرات كل فرد، وتجهيز البيئة المحيطة بالعاملين، والشعور بالمسؤولية في تنفيذ الأعمال، ودراسة الأوضاع في المدرسة وخارجها (اللوزي، 2003).

ويبرز مفهوم التراجع التنظيمي جلياً في ضوء الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة بالمؤسسة، والتي تختبر قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة، ومع متطلبات المرحلة، وتقبل هذا المفهوم والعمل على معالجة مظاهره، لتخليص المؤسسة من أي ترهل أو غياب للإبداع والانطلاق في إعادة التنظيم لمقاومة التدهور أو الإخفاق (الرشيدة والطعاني، 2017).

مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة تعرّف مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا.

عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا ؟

السؤال الثاني: ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا ؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) ؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين وهما:

1- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية بأن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت حول التراجع التنظيمي جاءت في مديريات التربية ولم تبحث في المدارس، فالدراسة الحالية تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراجع التنظيمي في المدارس، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في إمكانية استفادة الباحثين من موضوعها ومتغيراتها، وهي الرقابة الإدارية والتراجع التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بينهما، وقد تفيد وزارة التربية والتعليم بالتعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالتراجع التنظيمي، والاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها لإجراء دراسات مشابهة ضمن حدود مختلفة، ويؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول موضوعها.

2- الأهمية التطبيقية :

تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التراجع التنظيمي في ظل جائحة كورونا في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، مما يساعد في رسم سياسات مستقبلية عن تفعيل الرقابة الإدارية ومعالجة التراجع التنظيمي في ظل الظروف الصعبة المشابهة، كما يمكن أن تفيد أداة الدراسة القادة التربويين ومديري المدارس والمعلمين والدراسين في الجامعات لتوضيح مفهوم الرقابة الإدارية، والتراجع التنظيمي، ويؤمل أن تقدم الدراسة من خلال النتائج التي تتوصل إليها توصيات عدة، تحسن من الرقابة الإدارية في المدارس، وتقلل من مستوى التراجع التنظيمي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية، وفيما يلي تعريف لها :

الرقابة الإدارية: "هي قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً" (ديري، 2011: 36).

إجرائياً: مستوى قيام مديري المدارس الحكومية بإجراءات الرقابة الإدارية بالعاصمة عمان، المتمثلة بالأسس الرقابية، والتنظيم، والسجلات، والعملية التعليمية، والبيئة الرقابية، ويتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

التراجع التنظيمي: "حالة تنظيمية تتسم بضعف القدرة على التكيف، واستنزاف الموارد، وانخفاض مستوى الوعي بالمشيرات والتهديدات البيئية، والضعف الداخلي في التنظيم، وانخفاض شديد في الإجراءات التصويبية" (الخزاعلة، 2019: 10).

إجرائياً: مستوى تراجع التنظيم في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، من ناحية الانضباط، والولاء والانتماء والاتصال والتواصل، ويتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية :

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان-الأردن.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020/2021).

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان -الأردن.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الرقابة الإدارية، والتراجع التنظيمي.

محددات الدراسة :

إنّ تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهونا بالمحددات الآتية :

- مدى صدق استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

- الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) لأداة الدراسة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تعدّ الإدارة عملية منظمة قائمة على أسس ومبادئ، وهي ضرورية لنجاح المؤسسات في المجتمع، والتي تضمن تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة تعني نجاح مؤسسة كاملة، وبالتالي كلما ازدادت الإدارات الناجحة ازداد تقدم المجتمع وتطوره، ومن ضمن الأسس التي تقوم عليها الإدارة الناجحة وتتبعها لتحقيق أهدافها هي عملية الرقابة، التي تعدّ من أهم وسائل الضبط الإداري والتنظيمي في عمل المؤسسة، ومن أهم أشكال الإصلاح التربوي.

وقد عرف عياصرة وبني أحمد (2008: 71) الرقابة الإدارية بأنها: "قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، ومن وظائفها متابعة الأعمال بشكل دائم؛ للتعرف إلى مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال.

وعرفها حامد (2009: 20) بأنها: "ملاحظة نتائج الأعمال التي تم التخطيط لها، ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات وهو أمر في غاية الأهمية".

وتعرف الرقابة الإدارية بأنها: "عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم، ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط له، ثم تحديد الانحرافات فيه بطريقة وصفية أو كمية؛ لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها" (الغول، 2011: 93).

وهي: "رصد منهجي لأنشطة الموظفين في تنفيذ قرارات الإدارة والبرامج والخطط، وتحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها بكفاءة، وقدرتها على إنجاز أهدافها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء ذلك" (Marume, 2016: 1075).

وهي "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أنّ الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد تم تنفيذها، وفقاً مع ماكان مخطط له" (Bauer, 2018: 9).

تستنتج الباحثة من التعريفات السابقة أنّ الرقابة الإدارية جزء مهم في الإدارة، وعملية شاملة لجميع العناصر التي تتضمنها المؤسسة، وهي عملية مستمرة تبدأ من قبل تنفيذ الأعمال وتستمر معها ثم في نهايتها مع تقويمها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، والحدّ من المشكلات أو الأخطاء التي تواجهها، وتصحيح الانحرافات فيها.

أسس الرقابة الإدارية

- تتضمن الرقابة الإدارية أسس عدة تقوم عليها، أوردها سلامة (2014) فيما يلي:
- الدقة: إنّ الرقابة بكافة أشكالها يجب أن تتصف بالدقة، حتى لا تعطي نتائج سلبية وغير متوقعة، فالقرارات والمعلومات غير الدقيقة تؤثر على مهنية العمل، وأهدافه، والأداء الفعلي على الواقع، فالدقة يجب أن تكون قريبة من الواقع أيضاً.
 - الموضوعية والشمول: أي أن تكون الرقابة الإدارية منفصلة عن الأهواء الشخصية، وشاملة لجميع الأعمال، بما يحقق الرضا والطمأنينة للجميع، ولذلك يجب أن تلتزم بالمعايير والمبادئ والأهداف لها، بما يحقق العدالة لكل العاملين.
 - التكامل والتنسيق: أي أن تتكامل الرقابة الإدارية مع باقي الأنظمة في المؤسسة، مثل رسم السياسات العامة، والتخطيط والأهداف.
 - المرونة والملاءمة: أي أن تكون الرقابة الإدارية قادرة على استيعاب التغيرات الطارئة التي تواجه العمل، دون التأثير على جوهر العمل الرقابي والإخلال بأسسه، أما الملاءمة فإن تكون الرقابة مناسبة لطبيعة العمل، ومعاييرها تتلاءم مع إمكانات المؤسسة المادية وأهدافها، والظروف المحيطة بها.

- النظرة المستقبلية: أي أن تراعي المعايير الرقابية التطورات المستقبلية، والاهتمام بشكل المؤسسة المستقبلي في ظل التطورات الحاصلة، والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء قبل حدوثها وتصحيحها.

خصائص الرقابة الإدارية وأهدافها

تعدّ الرقابة الإدارية مسؤولية اجتماعية محورها البشر، ويشترك فيها أغلب أفراد المجتمع الذي تؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهي وليدة حاجات اجتماعية، وضرورة ملحة في عمل المؤسسات، وترتبط بجميع مؤسسات وأفراد المجتمع، مما يعني تعقد وتشعب العمليات الرقابية، وارتباطها بقيم المجتمع ومعتقداته وسياساته (مصطفى، 2017).

ويهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى معرفة مواطن الخلل والانحرافات في العمل والمسؤول عنها، وتفاديها في خطط التطوير المستقبلية، ومعرفة إن تم تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة أم لا، وإن كانت الخطط الموضوعية ملائمة وواقعية مقارنة بالإمكانات المتوافرة، والإنجازات التي تمت في ضوء ذلك، وبيان الصعوبات والمشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ، وتوضيح طرق الحد منها، وتقديم المقترحات لمنع تكرارها، ودفع عملية التحسين والتطوير في المؤسسة، ووضع الخطط المساعدة في هذا التطوير، كما يهدف تطبيق الرقابة الإدارية إلى حفظ حقوق العاملين في المؤسسة، والمستفيدين منها، والتأكد من أن القوانين يتم تطبيقها بالشكل المطلوب من كافة الأطراف (سلامة، 2014).

كما تهدف الرقابة الإدارية إلى معالجة نقاط الضعف لدى العاملين، وتعزيز نقاط القوة، وتحقيق الإصلاح الإداري، ومساعدة المسؤولين على وضع نظام فعال من المحاسبة، وقياس الأداء مقارنة بالمعايير التي تم وضعها في الخطط، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الإدارة لما يلزم، وتزويد المديرين بما يلزم من المعلومات، ومعرفة مستوى العمل، وتحديد الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق العدالة بين الموظفين في المؤسسة، وتقديم المعلومات عن أدائها وأداء العاملين فيها، لتحسين عملهم، والاستفادة منها في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقديم بيان وتحليل للأسباب التي تضعف العمل وتسهم في انحراف الواقع عن الأهداف (عبد النبي، 2020).

أهمية الرقابة الإدارية

تبرز أهمية الرقابة الإدارية في أنها تعمل على تحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية، والحد من وقوع الأخطاء أو تفاديها، وتصحيح الأخطاء والانحرافات قبل أن تتفاقم،

واظهار نقاط الضعف والخلل في التنظيم والعمل، وتجنيد المؤسسة الكثير من الخسائر، كما تسهم الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف بسرعة وبأقل جهد، ومعالجة الأخطاء عند ظهورها، وتشجيع العاملين على القيام بمهامهم كما يجب (الطراونة وعبدالهادي، 2011). وأورد صالح (2011) أن الرقابة الإدارية تقلل الفجوة بين القول والفعل (تنفيذ القرارات)، وتحول دون وقوع الانحرافات، كما تسهم في تعديل البرامج والخطط وتغييرها للأفضل، وهي ضمان جيد لسير العمل وضبطه، من خلال معرفة ما تم تحقيقه داخل المؤسسة وخارجها، وتحسين الأداء وعملية اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة بين العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والتنافس.

كما تبرز أهمية الرقابة الإدارية في مراقبة إكساب الموظف الجديد مهارات أداء المهام المتوقعة منه، بطريقة صحيحة ومرضية، وإكساب جميع الموظفين القدرات الضرورية للأداء الجيد، وتوجيههم وتكليفهم للظروف والأوضاع القائمة، ومساعدتهم على التوافق مع متطلبات العمل، وتطوير قدراتهم (Popescu et al, 2016).

كما تظهر أهمية الرقابة الإدارية من خلال أضرار غياب الرقابة الإدارية عن المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وضياع الوقت والجهد في العمل، وعدم استغلاله بشكل جيد، والبطء في إنجاز المهام، وظهور الكثير من المشكلات، وعدم القدرة على إيجاد حلول لها وتراكمها، وعدم وصول المؤسسة لأهدافها (سليمان، 2002).

أنواع الرقابة الإدارية

صنف حسين (2006) الرقابة الإدارية وفق مايلي:

- الرقابة الوقائية: أي التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتجهيز الخطط الملائمة لطبيعة هذه المشكلات، حسب الظروف وفي الوقت المناسب، ومعرفة القوانين التي يمكن من خلالها حل هذه المشكلات في حال حدوثها.
- الرقابة التنفيذية المستمرة أثناء الأداء: وتكون مصاحبة لعملية التنفيذ، حيث يتم تفقد العاملين والتأكد من وجودهم في أماكن عملهم، وأدائهم لمهامهم وفق المعايير المحددة مسبقاً، والتأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له، وبالشكل الصحيح.
- الرقابة العلاجية: أي مراقبة ومتابعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة لتحسين عملها، وزيادة رضى المستفيدين منها، ورفع مستواها، وهذه الأنشطة هي لعلاج بعض

المواقف التي تؤثر في عمل المؤسسة أو تضعف من مخرجاتها، كما تكون هذه الرقابة بعد إنجاز الأعمال، وهناك أيضا الرقابة المالية والمحاسبية والفنية والاقتصادية.

الرقابة الإدارية في المدارس

تتنوع أساليب وسائل الرقابة الإدارية في المدارس، فقد تعتمد على الملاحظة الشخصية للمدير، والتي تتم بشكل مباشر، لضمان سلامة أداء المهام، وفقاً للقوانين والأنظمة، وتحديد المسؤوليات بشكل مباشر عن الأخطاء، وقد تكون الرقابة الإدارية من خلال التقارير التي تكتب وتعرض بشكل دوري مستمر أو خلال فترات محددة مع نهاية الفصل أو السنة، وتصف هذه التقارير الحقائق والمشكلات والأداء الخاص بالمعلمين والإداريين في المدرسة، وقد تكون الرقابة غير مرتبطة بأوقات معينة بل تحدث بشكل مفاجئ، ونتيجة ظروف استثنائية تطرأ على المدرسة أو المؤسسة التعليمية عموماً، والرقابة قد تكون داخلية من الجهات المسؤولة في المدرسة كالإداريين والمشرفين، أو خارجية من خارج المؤسسة تحددها الجهات العليا المسؤولة (الخوارج، 2009).

كما تتضمن الرقابة الإدارية في المدارس معرفة المدير بالأهداف التربوية التي يجب تحقيقها في المدرسة، ومتابعة الخطة اليومية لتطبيقها، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها، وتوزيع المسؤوليات والمهام على المعلمين، والمشاركة في وضع الخطط العلاجية للطلبة، وتحديد احتياجات المعلمين وتنميتها، ومتابعة أداء المعلمين والسجلات المدرسية، والعمل على الاحتفاظ بالمعلومات بشكل منظم لحين الحاجة إليها، والرقابة على تطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية، والاطلاع على جميع السجلات والتقارير الخاصة بالعملية التعليمية، ومتابعة فاعلية المناهج وتطبيقها (الحربي، 2008).

إن مفهوم الرقابة الإدارية لا يقتصر على متابعة أداء العاملين والتأكد من سلامته فحسب، بل يتضمن الحرص على تقديم أفضل الخدمات ضمن الوقت المحدد، والخصائص المعينة، وهو أمر ضروري للحفاظ على بقاء عمل المؤسسات وتصحيح أخطائها والحد منها، وتصحيح الانحرافات التي تحد من تحقيق أهدافها (عياصرة وبنبي أحمد، 2008).

وهي من وظائف الإدارة الأساسية، والتي تكون أثناء العمل الإداري، والتي تظهر نتائج أعمال الموظفين، لمعرفة مواضع الانحرافات وتصحيحها، والتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وصحة الخطوات التي تسير عليها، ولذلك تبدو عملية الرقابة الإدارية مرتبطة بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، فهي المسؤولة عن مراجعة الخطط وفحص

الأنشطة والبرامج، ومتابعة التغييرات التي تطرأ، والتي تؤثر على المؤسسة، وقياس الكفاءة والأداء، وتقييم عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة فيها، والتي ترتبط بجميع العاملين (الطراونة وعبدالهادي، 2011).

التراجع التنظيمي

يعرف التراجع التنظيمي بأنه حالة من الركود وسوء الإدارة، يفترق فيها التنظيم القدرة على تلبية احتياجاته الداخلية والخارجية، والتي تعدّ إشارة للتغيير، وعدم القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية، أو الحفاظ على مستوى استجابة تكيفية مع البيئة تتصف بالثبات، وهو حالة من استنزاف الموارد وركود الموارد (الخزاعلة، 2019).

ويعكس التراجع التنظيمي انخفاضاً في مستوى الوعي بالمؤثرات والمشكلات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والضعف في التنظيم الداخلي لها، وانخفاضاً في مستوى الأداء والأحكام، ومستوى المصادر التي يتم التعامل معها، أو انخفاضاً شديداً في مستوى الإجراءات التصويبية، وقد ينشأ هذا التراجع من الفشل في إدراك المشكلات، وانخفاضاً في مستوى الأعمال والأحكام، والركود فيها، والتغيير في جانب الكفاءة والأداء الوظيفي، والخلل في التنظيم وخرق القوانين والمبادئ في المؤسسة (رسمي، 2011).

وعرفه (Jonsson, 1989) أنه حالة من الانخفاض الجوهرية في الموارد الأساسية للمؤسسة، وتدني مستوى أدائها خلال فترة زمنية محددة، وانخفاض ملحوظ في حجم المؤسسة وأدائها، ومستوى الخدمة التي تقدمها، واضطراب عملياتها، بحيث تعكس خللاً في إدارتها، والعاملين فيها لتحقيق أهدافها (الرشايدة والطعاني، 2017).

ويعدّ التراجع التنظيمي إحدى مراحل دورة حياة المؤسسة، والتي تحصل نتيجة عدم التوقع أو الاعتراف أو التجنب أو عدم التكيف مع البيئة المحيطة بها والخارجية، والتي تهدد بقاءها (الابرو وعطشان، 2018).

حيث تمر المؤسسات بمراحل عدة، تبدأ مع ميلاد المؤسسة وإمكاناتها المحدودة، وحجمها الصغير، ثم تنتقل بعدها لمرحلة النمو حيث تتميز بالتقدم النسبي، وازدياد حجم المؤسسة، وتنوع مواردها، وزيادة حجم الأداء فيها، والاهتمام به وبمخرجاتها، ثم تمرّ بمرحلة النضوج التي تتصف فيها بتوسع مجالات العمل وتنوع الأنشطة، واتساع حجم المؤسسة وعدد أفرادها ومهامها، وظهور ملامح التفرد فيها، ثم مرحلة التراجع التي تسبق مرحلة الانتعاش، وفيها يظهر على المؤسسة آثار الركود، والانحدار مقارنة مع المؤسسات

الأخرى في نفس المجال، وجودة الخدمات التي تقدمها، والمهام التي تقوم بها، وأخيراً تأتي مرحلة الانتعاش التي تحاول فيها المؤسسة استعادة مكانتها ونشاطها، وإعادة تنظيم نفسها وترتيب إجراءاتها وعملياتها، والعودة للمنافسة (الرشيدة والطعاني، 2017).

مظاهر التراجع التنظيمي

للتراجع التنظيمي مظاهر عدة، لخصها العميان (2005) والعلوانة وعبيدات (1999) فيما يلي:

- تدني مستوى الأداء: إن مستوى أداء الموظفين يتصل بصورة مباشرة بوجود المؤسسة، وهو أحد الأسس المهمة في ترقية الموظفين في العمل، ويظهر تدني مستوى الأداء في التراجع التنظيمي من خلال السلوكيات الإدارية السلبية، وعدم قيام الموظفين بأعمالهم ومهامهم كما يجب، وضعف الجودة في الأداء، والتغيب عن العمل، وتراجع مستوى الحماسة للعمل.

- انخفاض الروح المعنوية: ففي حالة التراجع التنظيمي تنخفض الروح المعنوية لدى الموظفين، مما يؤثر على العمل الجماعي في المؤسسة، بالإضافة إلى ظهور حالات من الإهمال في العمل، والتباطؤ في تنفيذ الواجبات، كما أن انتاجية الموظفين ترتبط بشكل كبير بالروح المعنوية في العمل، وهو ما ينعكس أيضاً على العلاقات السائدة في بيئة المؤسسة، كما أن انخفاض الروح المعنوية في العمل يحد من الإبداع والتطور، ويزيد الشعور بالملل والروتين.

- مقاومة التغيير: إن التغيير عبارة عن توجه مقصود للتكيف الداخلي والخارجي، لتحسين الحالة التنظيمية، والقدرة على حل المشكلات، وإحداث تغيير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، وزيادة مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتحقيق الرضا الوظيفي، وبناء جو من الثقة بين الموظفين، وهي من أهداف التغيير، وفي حال التراجع التنظيمي فإن تحقيق هذه الأهداف يلقي معارضة ورفضاً من الموظفين، وامتناع الأفراد عن التغيير، والاكتفاء بوضع المؤسسة، وقد يتطور الأمر إلى قيام الأفراد بإجراءات مناهضة لعملية التغيير.

- الصراع: يشير الصراع إلى حالة من عدم الانسجام بين الموظفين، مع محاولة كل فرد فرض توجهاته على الآخرين، وقد تغذي حالة التراجع التنظيمي مسألة الصراع في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم التعاون بين أفراد المؤسسة، والحد من العمل الجماعي،

واختلاف الرؤى في كيفية إنجاز المهمات، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية، وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، وإعاقة الإبداع.

أسباب التراجع التنظيمي

أورد اللوزي (2003) أن التراجع التنظيمي عملية مرتبطة بظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، وأن التراجع يكون أمراً حتمياً في حال تعقد هذه البيئة وتغيرها بشكل مضاعف - ولعل ما يشهده العالم اليوم من تغير البيئة المحيط بكافة الأعمال في ظل جائحة كورونا يؤكد هذا الكلام- وهناك أسباب مرتبطة بالمؤسسة، ويكون لها تأثير مباشر فيها، أي أن التراجع يكون سببه سوء الإدارة في المؤسسة أو وجودها في بيئة خاطئة، وأسباب من خارج المؤسسة، وناجئة عن المتعاملين معها، أو نتيجة عوامل بيئية خارجية تحكم المؤسسة أو أنظمة وقوانين وتشريعات تؤثر في عملها.

فيما أشار العلاونة وعبيدات (1999) إلى أن التراجع التنظيمي يعود لبطء المؤسسة، ونموها المتأخر، حيث تسعى المؤسسة للنجاح ولكن الوقت يكون قد فاتها، والاستجابة كانت بطيئة، بالإضافة إلى عجز المؤسسة وعدم قدرتها على السيطرة على البيئة، وتلبية حاجات المجتمع، وعدم قدرة البيئة على تزويد المؤسسة بالموارد الكافية.

آثار التراجع التنظيمي

يترك التراجع التنظيمي آثاراً عديدة في المؤسسات، تظهر على شكل تزايد الصراع داخل المؤسسة، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، ومقاومة التغيير، والضغط المتزايدة، وازدياد التوتر والقلق، وانخفاض الدافعية نحو العمل، وغياب الرؤية والأهداف في المؤسسة، وضعف الأداء والإنجاز وتحمل المسؤولية، وهدر الموارد والإمكانات، وضعف القرارات وتطوير أساليب العمل، وضعف الرقابة الإدارية والمساءلة (حريم، 2003).

ويرى دايفيد (David, 2001) أن التراجع التنظيمي سبب من أسباب تدني جودة أداء العاملين، بالإضافة إلى تراجع مستوى التفاعل بينهم، وظهور بعض السلوكيات السلبية، وتراجع الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع مستوى الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وانخفاض الإنتاجية، تراجع درجة الثقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، أي انخفاض مستوى العلاقات الإنسانية.

وللحد من هذه الآثار، لا بدّ لمدير المؤسسة من القيام بتوضيح استراتيجيات المؤسسة في ظل التغييرات الطارئة، وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، والاستماع إلى العاملين في المؤسسة، واقتراحاتهم للحد من التراجع التنظيمي، والبحث عن الطرق الإبداعية لحل المشكلات (الخوالدة، 2010).

أثر جائحة كورونا على العملية التعليمية

تسببت جائحة كورونا (Covid-19) في أكبر انقطاع تعليمي، حيث كان لها تأثير شبه شامل على المعلمين والطلبة وكافة العناصر التعليمية حول العالم، في كافة المراحل التعليمية، ومنها المدارس والإدارات التعليمية، وقد اختلفت قدرة المدارس على الاستجابة لحالات الإغلاق في الدول حسب مستوى التنمية، وكلما كان نظام التعليم هشاً فإن التأثير السلبي سيزداد عليها في ظل الجائحة، مع تعقد الوضع الاقتصادي لهم، كما أبرزت هذه الجائحة بعض مواطن الضعف في النظم التعليمية، وانخفاض مستويات الرقمنة، وأوجه القصور الهيكلي التي طالت، وتعطل أساليب التعلم القائمة على العمل، بالإضافة إلى الآثار النفسية التي تسببتها، كالضغط والإنهاك التام وارتفاع معدلات التغيب، وفقدان البعض لوظائفهم، من أصحاب العقود المؤقتة في التعليم، مما جعل بعض الدول تدمج الدعم النفسي في خططها وأدلتها التعليمية، بالنسبة للمعلمين والطلبة، وما زالت الآثار السلبية مستمرة نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وما يقابها من تأثيرات نفسية تؤثر على سير العمل، وتقديم الخدمات التعليمية، والاستفادة من إمكانات الأفراد (منظمة الأمم المتحدة، 2020).

وقد لجأت الدول ومنها الأردن إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الدروس عبر الانترنت، والمزج بين البرامج التعليمية عبر التلفاز، أو من خلال منصات التعلم الالكترونية، وتحويل المواد المطبوعة إلى إلكترونية، وإجراء الامتحانات بشكل إلكتروني، وقد أدى هذا التحول إلى تغييرات عدة في أنماط التدريس وفي كيفية تنفيذ المهام على المستوى التعليمي والإداري، وظهور أدوار جديدة لكل من المعلمين والإداريين في ظل التعلم عن بعد، للتعامل مع التكنولوجيا الذي أصبح ضرورة حتمية، والتعامل مع العملية التعليمية والتعلم عن بعد كحقيقة يجب التعامل معها بكافة الوسائل، وتوجيه المعلمين والطلبة إلى التقنيات المفيدة، وليكون دورهم موجهاً ومرشداً، والتواصل بين عناصر العملية التعليمية بشكل إلكتروني، ومتابعة تنفيذ المهام من خلال برامج الانترنت المتعددة،

والتطبيقات الذكية، والاهتمام بالتعلم التشاركي، وتبادل المعلومات، واستخدام مهارات التفكير، بالإضافة إلى التجاوب مع هذه التطورات من خلال امتلاك المديرين للمهارات التكنولوجية وتطبيقها في عملهم الرقابي (حرب، 2021).

وتوفير قنوات الكترونية جديدة للتواصل في الأعمال الإدارية، وتطوير وتطبيق استراتيجيات الأعمال الالكترونية، وتنمية الموارد الالكترونية، وابتكار الثقافة الالكترونية واستقطاب المخصين فيها، ووضع الأطر والتشريعات والقوانين التي تتلاءم مع البيئة الالكترونية الجديدة، كقوانين الحماية والأمن الرقمي، ونقل وحفظ المعلومات إلكترونياً، ودعم قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة وافراد المجتمع المحلي وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، وتأمين شبكة الانترنت بسرعة ملائمة لإجراء المهام بسرعة وفاعلية، التعامل مع برامج وخدمات الشبكات العالمية كالانترنت والبريد الالكتروني والمحادثات ونقل الملفات والفهارس الإلكترونية للمكتبات، وأيضاً تحميل الكتب الرسمية ورفعها للجهات الرسمية وتوظيف البريد الإلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور (كايف، 2011؛ البقعاوي، 2019).

إن الأدوار الجديدة التي ظهرت للإداريين في ظل جائحة كورونا، هي حقيقة ليست مستجدة بل هي مرتبطة بوجود التكنولوجيا منذ سنين حتى قبل ظهور جائحة كورونا، وهو ما عرف بالإدارة التكنولوجية، إلا أن توظيفها والاهتمام بمهاراتها ومتطلباتها لم يعد ترفاً بل أصبح ضرورة حتمية ومتطلباً مهماً ولا غنى عنه لاستكمال العملية التعليمية، مما يجعل من الضرورة اهتمام مديري المدارس بجميع وسائل الاتصال والتكنولوجيا التي تسهل عملهم الرقابي، وتحمي المدرسة من التراجع في ظل غياب الرقابة المباشرة على العمل.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، موزعة على محورين هما: الدراسات ذات الصلة بالرقابة الإدارية، والدراسات ذات الصلة بالتراجع التنظيمي، وتم ترتيبها بشكل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لها.

أولاً. الدراسات ذات الصلة بالرقابة الإدارية

أجرت الصهيبه (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين

من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إعداد استبانتين للرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة، وأن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي.

وأجرى عبد الحق (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تضمنت أساليب الرقابة الإدارية ومستوى النزاهة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية عمان الأولى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لأساليب الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لتغير الدرجة العلمية والتخصص، ووجود فروق تعزى لتغير الجنس لصالح الذكور، وللخبرة لصالح الخبرة المرتفعة، وبينت النتائج أن مستوى النزاهة التنظيمية كان مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة إيجابية بين أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى النزاهة التنظيمية.

وهدف دراسة الغنام (2019) إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة تكريت في العراق، تكونت عينة الدراسة من (289) عاملاً في جامعة تكريت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت (5) أبعاد للرقابة الإدارية، وأظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الإدارية كان متوسطاً، وأن مستوى تعزيز الولاء التنظيمي كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت.

وقام بني عبدالله (2018) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، تكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة تضمنت فقرات الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، وأظهرت

النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية كانت متوسطة، وأنّ مستوى الالتزام الوظيفي كان متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة العجلوني (2017) واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق، تكونت عينة الدراسة من (621) معلماً ومعلمة و(81) مديراً ومديرة في المدارس التابعة لمديرية تربية قسبة المفرق في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت محورين: الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي، وأظهرت النتائج أنّ واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قسبة المفرق كان مرتفعاً، وأنّ مستوى التراخي التنظيمي جاء منخفضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي.

وأجرت حسن علي (2016) دراسة هدفت تعرّف درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (229) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة موزعة على قسمين: الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وأنّ واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

وسعت دراسة الزعبي (2016) إلى معرفة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة مكونة من جزأين تضمنت فقرات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة منتري وسيرستي ولامانا (Montri& Sirisuthi& Lammana, 2015) إلى فحص مكونات النظام الإداري القائم على الرقابة الداخلية في المدارس الثانوية في تايلاند، تم استخدام المنهج الوصفي، وإجراء تحليل عامل التأكيد (CFA) ودراسة المبادئ والأفكار والنظريات في الوثائق ذات الصلة، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات تحتوي على (100) مدير مدرسة، و(100) نائب مدير، و(100) معلم، وأظهر تحليل النتائج أن البيئة الرقابة تضمنت تقييم المخاطر، والمعلومات والاتصالات والمراقبة، وجودة المدرسة على أساس معيار تايلاند للتعليم الأساسي الوطني، ورضا الأشخاص ذوي الصلة في النظام، وكانت نتائج التغذية الراجعة الواردة من تقييم الرقابة الداخلية للمدرسة والتحليل أن النموذج يتمتع بمستوى جيد من الملاءمة للبيانات التجريبية عند النظر في جودة مؤشر الملاءمة.

ثانياً. الدراسات ذات الصلة بالتراجع التنظيمي

أجرت الخزاعلة (2019) دراسة للتعرف إلى مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، تكونت عينة الدراسة من (187) إدارياً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً.

وأجرت الخطاطبة (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (90) مديراً و(320) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تضمنت الاستبانة جزأين: الأول يقيس درجة شيوع التراخي التنظيمي لدى المعلمين، والثاني يقيس درجة شيوع سلوك المماثلة عند المديرين، وأشارت النتائج إلى أن هناك درجة شيوع متوسطة لسلوك المماثلة لدى مديري المدارس، يقابله درجة شيوع متوسطة للتراخي التنظيمي لدى المعلمين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين وشيوع سلوك التراخي لدى المعلمين.

وهدف دراسة الرشيدة والطعاني (2017) إلى معرفة مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن،

تكونت عينة الدراسة من (136) مشرفاً ومشرفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة تضمنت (47) فقرة للتراجع التنظيمي، وأظهرت النتائج أن مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً.

وأجرى موفيدان (Moovendhan, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى دور الوساطة في التراخي التنظيمي والمقدرة على التكيف في أداء المؤسسة في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (184) فرداً من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في الهند، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً للوساطة في التراخي التنظيمي، ووجود دور إيجابي للتراخي التنظيمي في المقدرة على التكيف في المؤسسة.

وتناولت دراسة أبو حمدة والسعود (2013) مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة و(2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، ومقياس التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وتناولت دراسة ياسورجا وياسوديان (Yesuraja & Yesudian, 2013) أنماط القيادة المتبعة في المدارس في الهند من وجهة نظر المشرفين التربويين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (160) مشرفاً تربوياً في مدارس كويمباتوري في الهند، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين نمط القيادة الاوتوقراطي والديمقراطي في سلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى بلبل وايرستين (Bulbul & Ercetin, 2010) دراسة لتوضيح العلاقة بين نمط الإدارة التعليمية والتراخي التنظيمي في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (320)

معلماً و(500) طالب من طلبة الجامعات في العاصمة التركية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن للنظام الفوضوي أثر كبير في ظهور التراخي التنظيمي، وللمعلمين الطلبة دور في ذلك أيضاً، بالإضافة إلى اتجاهات الطلبة وميولهم والتي قد تؤثر سلبياً على العمل وتسبب نوعاً من التراخي التنظيمي. الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة ومعالجتها الإحصائية، وإجراءات تطبيقها، وفيما يلي توضيح لهم.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان- الأردن، وعددهم (3519) معلماً ومعلمة، منهم (1358) معلماً و(2161) معلمة وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة، وبنسبة (11.2%) من مجتمع الدراسة، وبلغت (393) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	31%
	أنثى	272	69%
	المجموع	393	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	92	24%
	من 5 - 10 سنوات	147	37%
	أكثر من 10 سنوات	154	39%
	المجموع	393	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	281	71.5%
	دراسات عليا	112	28.5%
	المجموع	393	100

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزأين وهما:

- الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية):

قامت الباحثة بتطوير فقرات استبانة الرقابة الإدارية؛ بناءً على الدراسات السابقة كدراسة العجلوني (2017) والصهيبية (2019) والغنام (2019)، وتكون هذا الجزء في صورته الأولى من خمسة أبعاد للرقابة الإدارية هي: بُعد الأسس الرقابية وتكوّن من (11) فقرة، والتنظيم وتكوّن من (6) فقرات، وبُعد العملية التعليمية وتكوّن من (5) فقرات، والسجلات وتكوّن من (7) فقرات، وبُعد البيئة الرقابية، وتكوّن من (6) فقرات، وبما مجموعه (35) فقرة من فقرات الرقابة الإدارية، كما هو موضح في الملحق رقم (1).

صدق الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية)

تم التحقق من صدق هذا الجزء من خلال عرضه بصورته الأولى على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في علم الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (10) محكمين والموضحين في الملحق رقم (2)، لتحديد مدى وضوح الفقرات ومناسبتها للمجال، وإبداء ما يروونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات، وبنسبة اتقاق (80%) من المحكمين. وتم حذف فقرتين لتصيح في صورتها النهائية (33) فقرة، كما هو موضح في الملحق (3).

صدق البناء الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.66-0.82)، ومع المجال (0.69-0.89) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للرقابة الإدارية والبُعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.74	0.72	12	0.82	0.76	23	0.79	0.71
2	0.77	0.70	13	0.84	0.77	24	0.88	0.81
3	0.83	0.74	14	0.69	0.69	25	0.87	0.75
4	0.78	0.70	15	0.84	0.76	26	0.86	0.80
5	0.79	0.71	16	0.85	0.78	27	0.86	0.75
6	0.77	0.67	17	0.81	0.70	28	0.86	0.77
7	0.77	0.66	18	0.82	0.67	29	0.86	0.79
8	0.76	0.71	19	0.87	0.80	30	0.89	0.76
9	0.79	0.70	20	0.79	0.75	31	0.88	0.72
10	0.82	0.74	21	0.82	0.79	32	0.87	0.75
11	0.82	0.74	22	0.83	0.82	33	0.88	0.78

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وتجدد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات وبعضها والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية وبعضها وبالدرجة الكلية

الرقابة الإدارية ككل	الرقابة البيئية	السجلات	العملية التعليمية	التنظيم	الأسس الرقابية	الرقابة الإدارية ككل
					1	الأسس الرقابية
				1	0.778	التنظيم
			1	0.823	0.757	الرقابة التعليمية
		1	0.781	0.844	0.719	السجلات
	1	0.768	0.753	0.766	0.686	البيئة الرقابية
1	0.866	0.909	0.900	0.928	0.900	الرقابة الإدارية ككل

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الجزء الأول (مستوى الرقابة الإدارية)

للتأكد من ثبات هذا الجزء من الاستبانة، تم أخذ عينة من خارج عينة الدراسة بواقع (40) معلماً ومعلمة؛ لقياس الثبات لأداة الدراسة، باستخدام ثبات الإعادة (Test -

(Retest) الاختبار وإعادة الاختبار، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي بين الفقرات، والجدول (4) يوضح نتائج الثبات

الجدول (4) قيم الثبات لفقرات مستوى الرقابة الإدارية

م	البعد	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
1	الأسس الرقابية	0.91	0.84
2	التنظيم	0.92	0.83
3	العملية التعليمية	0.86	0.84
4	السجلات	0.88	0.82
5	البيئة الرقابية	0.89	0.85
	الكلية	0.90	0.88

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم الثبات من خلال إعادة والاتساق الداخلي جاءت بين (0.82 - 0.92) وهي قيم مناسبة لتطبيق أداة الدراسة.

- الجزء الثاني (مستوى التراجع التنظيمي)

قامت الباحثة بتطوير فقرات التراجع التنظيمي بناءً على الدراسات السابقة كدراستي الرشيدة والطعاني (2017) والخزاعلة (2019)، بالإضافة للأدب النظري لموضوع الدراسة، وتضمن هذا الجزء في صورته الأولية (22) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الانضباط (8) فقرات، والولاء والانتماء (7) فقرات، والاتصال والتواصل (7) فقرات، كما هو موضح في الملحق (1).

صدق البناء الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.63-0.85)، ومع المجال (0.70-0.90) والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لقياس التراجع التنظيمي والبعُد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.63	0.70	13	0.85	0.88	7	0.78	0.85	1
0.80	0.85	14	0.82	0.90	8	0.73	0.87	2
0.74	0.85	15	0.80	0.84	9	0.78	0.90	3
0.81	0.90	16	0.76	0.84	10	0.74	0.86	4
0.83	0.83	17	0.79	0.81	11	0.69	0.86	5
			0.77	0.82	12	0.81	0.86	6

❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ❖❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).
تجدد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات وبعضها والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد التراجع التنظيمي وبعضها وبالدرجة الكلية

التراجع التنظيمي	الاتصال والتواصل	الولاء والانتماء	الانضباط	
			1	الانضباط
		1	0.707	الولاء والانتماء
	1	0.830	0.671	الاتصال والتواصل
1	0.925	0.939	0.858	التراجع التنظيمي ككل

❖❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ❖❖ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).
يبين الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الجزء الثاني (مستوى التراجع التنظيمي)

للتأكد من ثبات هذا الجزء من الاستبانة، تم أخذ عينة من خارج عينة الدراسة بواقع (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان؛ لقياس الثبات لأداة الدراسة، باستخدام ثبات الإعادة (Test- Retest) الاختبار وإعادة الاختبار، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي بين الفقرات، والجدول (7) يوضح نتائج الثبات.

الجدول (7) قيم الثبات لأبعاد مستوى التراجع التنظيمي

م	المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	الانضباط	0.89	0.85
2	الولاء والانتماء	0.91	0.84
3	الاتصال والتواصل	0.89	0.84
الكلي		0.90	0.87

يتضح من نتائج الجدول (7) أن قيم الثبات من خلال الإعادة والاتساق الداخلي جاءت بين (0.84 - 0.91) وهي قيم مناسبة لتطبيق أداة الدراسة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

- الجنس: وله فئتان (ذكر وأثني).

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).

- الخبرة: لها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات)، (5- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع:

- مستوى الرقابة الإدارية.

- مستوى التراجع التنظيمي.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

- تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، والتحقق من صدقها وثباتها.

- اختيار عينة الدراسة التي سيتم تطبيق أداة الدراسة عليها، والمراعية لحجم مجتمع الدراسة.

- توزيع أداة الدراسة بشكل الكتروني من خلال (Google Forms) على أفراد العينة، واسترجاعها على البريد الإلكتروني.

- تفرغ الاستبانات حسب نظام (SPSS) وتحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المتسلسل	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التنظيم	3.81	0.71	1	مرتفع
4	السجلات	3.76	0.75	2	مرتفع
5	البيئة الرقابية	3.71	0.81	3	مرتفع
3	الرقابة التعليمية	3.59	0.74	4	متوسط
1	الأسس الرقابية	3.54	0.70	5	متوسط
المستوى الكلي		3.68	0.74	مرتفع	

يلاحظ من نتائج الجدول (8) أن مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) بانحراف معياري (0.74)، وجاء الأبعاد (2، 4، 5) في المستوى المرتفع، وجاءت الأبعاد (3، 1) في المستوى المتوسط، وجاء بُعد "التنظيم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.71)، وبُعد "السجلات" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.75)، وبُعد "البيئة الرقابية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.81)، وبُعد "الرقابة التعليمية" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري

(0.74)، وجاء بُعد "الأسس الرقابية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.70). أما بالنسبة لفقرات كل بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

تسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الانضباط	3.81	0.78	1	مرتفع
2	الولاء والانتماء	3.51	0.79	2	متوسط
3	الاتصال والتواصل	3.48	0.76	3	متوسط
المستوى الكلي		3.60	0.77	متوسط	

يلاحظ من نتائج الجدول (14) أن مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) بانحراف معياري (0.77)، وجاء بُعد "الانضباط" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.78)، وجاء بُعد "الولاء والانتماء" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.79)، ثم بُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.76).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

البُعد الأول: الانضباط

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى "الانضباط" في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا، والجدول (15) يُبين نتائج ذلك.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لمستوى تراجع الانضباط في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

تسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية	3.90	0.87	1	مرتفع
5	تراجع الالتزام بإتمام الواجبات والمهام المطلوبة	3.82	0.87	2	مرتفع
2	تراجع التزام الموظفين بالأوقات المحددة لأداء المهام	3.78	0.93	3	مرتفع
4	تراجع الالتزام بحضور الاجتماعات عن بعد	3.77	0.93	4	مرتفع
1	ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا	3.76	0.90	5	مرتفع
					الدرجة الكلية
		3.81	0.78	مرتفع	

يتبين من نتائج الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمستوى تراجع "الانضباط" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.81) بانحراف معياري (0.78)، وحصلت جميع فقرات المجال على مستوى مرتفع، وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.87)، فيما حصلت فقرة "ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.90).

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى تراجع "الولاء والانتماء" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

تسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي	3.66	0.87	1	متوسط
8	يغلب على العمل الخمول والملل	3.63	0.91	2	متوسط
7	يظهر الموظفون ضعفاً في الانتماء للمؤسسة التعليمية	3.58	0.90	3	متوسط
10	يعمل الموظفون بشكل روتيني دون إبداع	3.43	0.90	4	متوسط
6	يظهر على الموظفين مستوى متدن من الدافعية نحو العمل	3.42	0.97	5	متوسط
11	تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتبار أولوية	3.35	1.00	6	متوسط
					الدرجة الكلية
		3.51	0.92	متوسط	

يتبين من نتائج الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لمستوى تراجع "الولاء والانتماء" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.51) بانحراف معياري (0.92)، وحصلت فقرة "يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي" على الرتبة الأولى، وبمستوى

متوسط، بمتوسط حسابي (3.66) بانحراف معياري (0.87)، وحصلت الفقرات (8، 7، 10، 6، 11) على مستوى متوسط أيضاً، وجاءت فقرة "تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتباره أولوية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.00).
الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى تراجع "الاتصال والتواصل" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً.

تسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات	3.59	0.93	1	متوسط
16	الاتصال بين الجهاز الإداري والتعليمي منخفض	3.55	0.87	2	متوسط
17	التعاون بين العاملين في المدرسة متدن	3.54	0.90	3	متوسط
13	تظهر الصراعات التنظيمية في العمل	3.46	0.93	4	متوسط
15	يعمل المدير على اتخاذ القرارات دون التشاور مع أحد	3.39	0.96	5	متوسط
12	مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن	3.37	0.95	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.48	0.92	متوسط	

يتبين من نتائج الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لمستوى "الاتصال والتواصل" في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء بالمستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) بانحراف معياري (0.92)، وحصلت الفقرة (14) "الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات" على الرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري (0.93)، وحصلت باقي الفقرات (16، 17، 13، 15، 12) على مستوى متوسط أيضاً، وجاءت فقرة "مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.95).

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول أدناه توضح ذلك.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

الرقابة الإدارية ككل	البيئة الرقابية	السجلات	الرقابة التعليمية	التنظيم	الأسس الرقابية			
3.57	3.53	3.56	3.51	3.66	3.58	س	ذكر	الجنس
.639	.675	.703	.708	.670	.694	ع		
3.71	3.78	3.85	3.63	3.88	3.52	س	أنثى	
.674	.859	.757	.764	.729	.710	ع		
3.65	3.65	3.72	3.60	3.77	3.55	س	أقل من 5 سنوات	الخبرة
.668	.852	.756	.729	.741	.640	ع		
3.64	3.60	3.71	3.60	3.78	3.54	س	من 5-10 سنوات	
.708	.804	.780	.773	.737	.785	ع		
3.71	3.84	3.82	3.58	3.87	3.54	س	أكثر من 10 سنوات	
.624	.787	.723	.741	.687	.664	ع		
3.66	3.66	3.74	3.60	3.81	3.54	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.689	.825	.760	.763	.736	.742	ع		
3.69	3.83	3.79	3.58	3.84	3.53	س	دراسات عليا	
.608	.777	.734	.714	.675	.603	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (18) وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، أُجري تحليل التباين المتعدد، بعد أن تمّ التحقق من دلالة العلاقة الإرتباطية بين الدرجات على مجالات الرقابة الإدارية باستخدام اختبار بارتلت Bartlett's test of Sphericity، وبلغت قيمة (α) (1797.941)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.000)$ ، وهذا يؤكد وجود ترابط قوي بين مجالات المقياس.

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، والتوصيات التي تم التوصل إليها، وفيما يلي عرض لهما.

مناقشة نتائج السؤال الأول ونصه: ما مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا ؟ أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعاً، ويعزى ذلك إلى تغيير الوسائل الرقابية في ظل التحول إلى التعلم عن بُعد، وغياب الرقابة المباشرة على العمل، وهو الأمر الذي يدعو أن تكون الرقابة أكثر صرامة حتى لا تفقد فاعليتها، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية الرقابة الإدارية بما يتلاءم مع الوضع الحالي، وسهولة استخدامها وتوافرها بشكل جيد لدى المديرين والمعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التزام المديرين بجوهر عملهم الإداري، وسعيهم الدائم لتحقيق أهدافه في ظل كافة الظروف، مع استفادة المديرين من التجربة السابقة في التحول للتعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا مع بدايته، والتي كانت العام الفائت، وبالتالي أصبح لديهم بعض الخبرة في تحقيق الرقابة الإدارية بالرغم من الظروف الاستثنائية.

مناقشة بُعد الرتبة الأولى "التنظيم"

جاء بعد التنظيم في الرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن العبء التنظيمي قد خفّ في ظل قرارات واجراءات السلامة المتبعة في المدارس، والتي أصبحت بالتناوب بين المعلمين، وبالتالي فإنّ ضبطهم أصبح أكثر سهولة، كما أنّ التكنولوجيا الحديثة سهلت على المدير ضبط بعض الأمور التنظيمية كمسألة الحضور والغياب، ومتابعة عمل المعلمين من خلال الاطلاع على المنصة التعليمية مباشرة في أي وقت ومن أي مكان، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حسن إدارة المديرين لعملية التنظيم في ظل جائحة كورونا، وتوزيعهم للمهام بشكل موضوعي وخاصة في مسألة الالتزام بالتناوب في العمل.

وجاءت فقرة "يتابع الالتزام بالدوام الرسمي وفق تعليمات جائحة كورونا" في الرتبة الأولى ويعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الالتزام بالقرارات التي أقرتها الحكومة لمواجهة جائحة كورونا والحد من انتشاره، بالإضافة إلى رغبة المديرين

بالحفاظ على الشكل الإداري للمدارس وإن لم يكن في داخلها عملية تعليمية، حتى يبقى المعلمون على اتصال بمهنتهم وعملهم ومدرستهم، وقد تعزى أيضاً إلى خشية المدير من التراخي في هذا الأمر، حيث سيؤدي إلى تراخي جميع المعلمين في الالتزام به، وبالتالي ظهور أشكال كثيرة من عدم الالتزام، وتراجع سمعة المدرسة.

وجاءت فقرة "يتواصل مع أولياء الأمور للاستماع إلى آرائهم في ظل التعلم عن بعد" في الرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى صعوبة تطبيق هذا الأمر من قبل مدير المدرسة وحده، ولعل التواصل يتم من خلال بعض الإداريين الذين يساعدون المدير في مهامه، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدد الطلبة الكبير وعدم تجاوب كثير من أولياء الأمور لتواصل المدرسة معهم.

مناقشة بُعد الرتبة الأخيرة "الأسس الرقابية"

جاء بُعد الأسس الرقابية في الرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أن فقرات الاسس الرقابية كثيرة ومعقد ومتراصة وتطبيقها بشكل كلي يحتاج إلى مهارة عالية، ولعل مديري المدارس يضعون أولويات معينة من وجهة نظرهم لتطبيق بعض الأسس على حساب أسس أخرى، أو أن بعض الأسس الرقابية تغيب عن أذهانهم لتطبيقها، بالإضافة إلى تغير نمط الإدارة في ظل جائحة كورونا، وبالتالي يتطلب هذا النمط الجديد أدوار وأساليب جديدة لم يألفها المدير، في حين أن بعض المديرين يتبعون نمطاً تقليدياً في الإدارة منذ سنوات، يقوم على أسس رقابية محدودة، يمكن حصرها في الالتزام بالقوانين وتعليمات الوزارة في الإدارة.

وجاءت فقرة "يقوم المدير بمراقبة العمل باستمرار في ظل التعلم عن بعد" في الرتبة الأولى ويعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بأداء أهم واجباتهم وخصوصاً في ظل جائحة كورونا وهي متابعة العمل عن بعد باستمرار، خوفاً من حصول أي تراخي في العمل، بالإضافة إلى التزامهم بتعليمات الجهات العليا في متابعة العمل، ولعل التحول إلى التعلم عن بعد خفض بعض المهام الإدارية التي كانت من واجبات المدير متابعتها مقارنة بالتركيز على مهام أخرى، ففي ظل التعلم عن بعد، لم يعد هناك مهمة متابعة الطابور الصباحي مثلاً، أو مناوبة المعلمين، أو توزيع الجدول الدراسي، وسد الشواغر، وبالتالي فإن الاهتمام أصبح ينصب بالدرجة الأولى على متابعة التعلم عن بعد باستمرار، فهي أساس من أساسيات نجاح العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا.

وجاء مؤشر " يستعد لمواجهة الأخطاء قبل وقوعها" في الرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى التغييرات الكبيرة التي تحصل وخاصة ما ظهر في ظل جائحة كورونا، وأثرها الكبير على العملية التعليمية، وعدم توقع مثل هذه المخاطر على المؤسسات التعليمية، أو لعدم وجود خبرة كافية لدى المديرين في إدارة مثل هذا النوع من الأزمات، وعدم وجود خطة استراتيجية مستقبلية تتضمن كافة الخيارات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية، واعتمادهم على النمط التقليدي في الإدارة.

مناقشة نتائج إجابة السؤال الثاني ونصه: ما مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا ؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى التراجع التنظيمي في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء متوسطاً، ويعزى ذلك إلى تأثر التنظيم في المدرسة بجائحة كورونا، والتغير المفاجئ غير المتوقع الذي حصل في العملية التعليمية، وعدم تعوّد المعلمين عليه، إلا أن هذا التأثير بقي متوسطاً نتيجة سرعة استجابة الحكومة في التعامل مع هذه الجائحة، وقيامها بمتطلبات التحول للتعليم عن بعد بشكل سريع، إلا أن هناك أموراً تنظيمية لا يمكن ضبطها بشكل كلي عن بعد، ومن خلال وسائل التقنية فقط، بالإضافة إلى الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي لحقت بأفراد العملية التعليمية والتي كان لها أثر على عملهم وأدائهم.

مناقشة مجال الرتبة الأولى: "الانضباط"

جاء بعد "الانضباط" في المستوى الأول من حيث التراجع التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أن الانضباط عملية محكومة بإطار مكاني حتى يمكن ضبطها بشكل جيد، وهذا الإطار كان سابقاً هو المدرسة، في حين أن التحول إلى التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا أزال هذا الإطار، وبالتالي أصبح الانضباط وضبطه أكثر صعوبة، وأصبحت عناصره مشتتة خارج الإطار المكاني، والذي كان يتعرض أيضاً للمراقبة المباشرة التي تساعد على حفظه ومراقبة ضوابطه.

وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بتنفيذ القرارات والقوانين الإدارية"، في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن هذه القرارات تخص الموظفين الإداريين في المدرسة، وعدم تطابق وجهة نظرهم مع هذا المجال في أداة الدراسة.

وجاءت فقرة "ضعف الالتزام بمواعيد الدوام المحددة في ظل جائحة كورونا" في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى حرص المعلمين على الالتزام بالمواعيد في الحضور، ومتابعة مديري المدارس لهم في هذا الأمر، وخصوصاً أن الحضور إلى المدرسة في ظل جائحة كورونا أصبح بالتناوب، مما يعني تخفيف العبء عن المعلمين مما أعطاهم مساحة أكبر من الالتزام.

مناقشة بُعد الرتبة الأخيرة: "الاتصال والتواصل"

جاء بُعد الاتصال والتواصل في الرتبة الأخيرة أي أنه لم يتأثر كثيراً، بجائحة كورونا وهو أقل المستويات في التراجع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى تعدد وسائل الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية، وقوة العلاقة التي تربط بينهم، وسهولة استخدام وسائل التواصل وتوافرها وقدرتها على جعل جميع العناصر متصلين طوال اليوم، بالإضافة إلى تأثير وسائل التواصل بأفراد العملية التعليمية واستخدامهم لها بشكل مستمر للتواصل فيما بينهم حتى قبل الجائحة.

وجاءت فقرة "الدقة منخفضة في تحديد المهام وتحمل المسؤوليات" في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود تصور واضح عن المهام التي تلقى على عاتق المعلمين في ظل التعلم عن بُعد، أو لعدم اطلاعهم على المهام الكلية للمعلمين، وشعورهم أن المهام والمسؤوليات ما زالت غير واضحة، وغير محددة بشكل دقيق.

وجاءت فقرة "مستوى الثقة بين المدير والعاملين متدن" في الرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى العلاقة الجيدة بين المدير والمعلمين والتي لم تتأثر بمسألة التحول إلى التعلم عن بعد بشكل كبير، كما أن هذه العلاقة الوثيقة ولدت ثقة متبادلة بين الطرفين. مناقشة فقرات بُعد "الولاء والانتماء"

جاءت فقرة "يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي" في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى تراجع دور المعلمين في عملية التعلم عن بعد، واعتماد الطلبة على منصة درسك وغيرها من المنصات التعليمية التي خصصتها الوزارة، واقتصار دور المعلمين على متابعة الواجبات والأنشطة مع الطلبة، أو لشعورهم بأن العملية التعليمية في ظل التعلم عن بعد لا تحقق أهدافها، وبالتالي انعكس ذلك على عدم رضاهم الوظيفي، كما تعزى هذه النتيجة إلى السلبيات التي ترافق عملية التعلم عن بعد والانتقادات العدة التي وجهت إليها، والمعلمون أكثر إدراكاً لهذه الانتقادات.

وجاءت فقرة "تراجع أهمية التعليم عند المعلمين باعتباره أولوية" في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أن مهنة التعليم هي مهنة مقدسة، وبالتالي فإن مكانتها تبقى محفوظة في قلوب المعلمين، ولا تهتز هذه المكانة بالعوامل والظروف المادية، فالتعليم رسالة سامية قبل أن يكون عمل للحصول على أجر.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الخزاعلة (2018) والخطاطبة (2018) والمرشيدة والطعاني (2017) التي أظهرت أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً. مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في بعض المجالات باستثناء الأسس الرقابية، والعملية التعليمية وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في مدى الالتزام بالعمل، وشدة الرقابة الإدارية من قبل مديري المدارس، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرقابة الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع فئات المؤهل العلمي عاشت نفس التجربة في ظل جائحة كورونا والتغيرات التي حدثت كانت حديثة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكثر من 10 سنوات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتباط أصحاب الخبرة المرتفعة بالمدسة وبمديرها بشكل أكبر من أصحاب الخبرة المتدنية، أو فهمهم لأساليب الرقابة الإدارية بشكل مختلف عن غيرهم، وتفهمهم لطبيعة العمل الرقابي لمديري المدارس، أكثر من غيرهم من خلال معرفتهم بالقوانين والأنظمة في المدرسة، في حين أن أصحاب الخبرة المتوسطة والمتدنية قد يرون في الرقابة الإدارية تسليماً من قبل المدير مما أثر على قراراتهم.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبد الحق (2019) التي أظهرت فروقاً في تقديرات المعلمين حول مستوى الرقابة الإدارية لصالح الخبرة المرتفعة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

1- التوصيات الأكاديمية:

- تشجيع وزارة التربية مديري المدارس على الاهتمام بالأسس الرقابية، بكافة الوسائل.
- حث مديري المدارس على الاستفادة من التجربة الحالية، لوضع خطط مستقبلية في الإدارة المدرسية، تأخذ في الاعتبار أي مخاطر محتملة.
- تشجيع مديري المدارس ومنحهم صلاحيات تامة للتواصل مع أولياء الأمور للاستماع إلى آرائهم في التعلم عن بعد.
- دعوة مديري المدارس إلى توفير قنوات اتصال مع العاملين في المدرسة وخارجها ممن لهم صلة للحصول على ملاحظاتهم.
- تحفيز المعلمين ومساعدتهم على إزالة الآثار النفسية لجائحة كورونا، وبالتالي مساعدتهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

2- التوصيات العملية:

- توفير مستلزمات التعلم عن بعد.
- عقد دورات تدريبية وندوات حوارية لمديري المدارس، لتسليط الضوء على كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة في الرقابة الإدارية بشكل أوسع.
- إيجاد آلية فاعلية تسهم في عملية انضباط المعلمين في ظل جائحة كورونا.
- دعوة مديري المدارس لتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات على المعلمين بكل دقة وموضوعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الابرو، هادي وعطشان، نادية (2018). إدراك التأثير المشترك للتراجع والروتين التنظيمي في خفض الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 27(2)، 97-130.

أبو حمد، عائشة والسعود، راتب (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة جامعة القدس، فلسطين 1(1)، 393-432.

ادريس، ثابت ومرسي، جمال الدين (2000). إدارة الأعمال المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

بطرس، سليم (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. بيروت: دار الريا للنشر.

البقعاوي، موزي بنت مشرف (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(24)، 1-25.

بني عبدالله، محمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حامد، سليمان (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر.

حرب، أسامة (2021). الأدوار المستجدة لإدارة الصفوف في ظل التعلم عن بعد كما يراها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الحربي، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الجنادرية.

حسن علي، مرح (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر

- المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حسين، سلامة (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفاعلة. عمان: دار الفكر ناشرون.
- حريم، حسين (2009). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر.
- الخزاعلة، أمل (2019). مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخطاطبة، عبلة (2018). شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخوaja، عبد الفتاح (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر.
- الخوالدة، أيمن (2010). أثر بيئة العمل على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية على شركات صناعة الألبسة في المناطق الحرة الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ديري، زاهد (2011). الرقابة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- درويش، محمد (2008). نظرية الالتزام التنظيمي. القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- رسمي، محمد (2011). التراجع التنظيمي الإداري دراسة تحليلية نقدية بجامعة أم القرى، مجلة مستقبل التربية العربية، 18(70)، 69-156.
- الرشايدة، نائل و الطعاني، حسن (2017). مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 25(3)، 106-125.

الرواشدة، إياد (2004). التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزعبي، سحر (2016). أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Ataphia, D. (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1(1), 115-125.

Bauer, Andrew M.; Henderson, Darren; Lynch, Daniel P.(2018). Supplier Internal Control Quality and the Duration of CustomerSupplier Relationships, *The Accounting Review*, 93 (3), 59-82.

Bulbul, M. & Ercetin, S. (2010). Chaos and the analogy of education, *Middle East Journal of Scientific Research*, 5(4), 280- 282.

Carmeli, A. & Sheaffer, Z. (2008). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing, *Journal of business ethics*, 86(1), 363- 378.

David, F. (2001). *Strategic Management: concepts cases*, 8th prentice Hall Inc.

أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية

على أداء الموظف العام "بناءً على الرضا الوظيفي"

في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن

The Impact of Distance Work as one of the Quality Elements of Work Life on the Performance of The Public Employees "Based on Jop Satisfaction" at National Center for Human Rights- Jordan

د. محمود حسين ابو جمعة

جامعة عمان العربية - كلية الأعمال

أ. أمينة أحمد التل

جامعة عمان العربية - كلية الأعمال

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده على أداء موظفي المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن بناءً على الرضا الوظيفي بأبعاده.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن، وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين التنفيذيين في المركز والبالغ عددهم (30) موظفاً تنفيذياً، حيث وزعت عليهم الإستبانة الخاصة بالدراسة وتم استرداد (27) استبانة واستبعاد استبانتين لعدم صلاحيتها للتحليل وتم تحليل (25) استبانة، اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ايجابي للعمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختارة لهذه الدراسة على أداء موظفي بأبعاده المختارة لهذه الدراسة، في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن. أوصت الدراسة بضرورة إيجاد إستراتيجية وخطة عمل طوارئ لتهيئة المركز الوطني لحقوق الإنسان وكوادره للعمل عن بعد عبر إمداده بالتقنيات والتدريب وشبكات الاتصال اللازمة، وذلك لسرعة الاستجابة؛ وليكون جاهزاً للتحويل للعمل عن بعد في الحالات الإستثنائية التي تمكن هذا المركز من الصمود أمام التحديات الحالية والمستقبلية.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، عناصر جودة الحياة الوظيفية، أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، اتخاذ القرارات عن بعد، التواصل الفاعل بين المديرين والموظفين.

Abstract

This study aimed to identify the impact of Distance Work as one of the Quality Elements of Work Life on the Performance of The Public Employees “Based on Job Satisfaction” at National Center for Human Rights- Jordan, and in order to achieve the objectives of the study, the study relied on the descriptive analytical approach, and the study community consisted of all employees of at National Center for Human Rights- Jordan, the study sample consisted of (30) executive employees, who the questionnaires have been sent to them, (27) questionnaires were returned back, (2) were not useful for Analyzing and (25) were useful for work. The study relied on several statistical methods, including multiple and simple regression analysis, T-test, and one-way analysis of variance. Commitment) in at National Center for Human Rights- Jordan, the study recommended the need to create a strategic pane and an emergency action plane to prepare the Human rights Nation center and its staff to work remotely by providing it with necessary technology, training, and necessary communication network, that for the quick response, and to be prepared to switch to distance work at exceptional situations to face current and future challenges.

Keywords: Distance work Or Remote work, Quality Elements of Work Life performance of employees, Job Satisfaction, Distance Decision Making, & Effective Communications between Managers and Employees.

■ المقدمة (Introduction) :

يعد استثمار واستخدام أساليب التكنولوجيا والمعلومات في العمل عن بعد عبر تحديد و تحليل دور الوسائل الحديثة بما تتناسب مع جودة الحياة الوظيفية باعتبارها دافعا لتحسين الرضا الوظيفي، ورفع مستوى أداء العمل وفق معايير الجودة الوظيفية إلا أن هناك مهام قد يصعب قياسها ويؤثر في أدائها عوامل أخرى كالحواجز المعنوية والمادية من جهة، وعلاقة بمديره وزملائه من جهة أخرى .

أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت من المفاهيم الإدارية الضرورية لاستمرار المنظمات ونجاحها، بالتالي فإن الاهتمام بتطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية أصبح يمثل أولوية أولى الي منظمة لما لها من تأثير على أكبر المنظمات الخدمية: (التعليمية، والصحية، والسكانية، والاتصالات والمعلومات)، وغيرها من المنظمات الأخرى في أي مجتمع من المجتمعات المتقدمة، والتي تسعى للنمو والتقدم، ومما لا شك فيه إن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالعمل عن بعد في تلك المنظمات هو بمثابة هدف استراتيجي لأي منظمة وفي أي مجتمع (العمرى.الياهو.2017).

■ مشكلة الدراسة (Problem Research) :

ان المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن، باعتباره مؤسسة حكومية، يتجه في الآونة الأخيرة نحو اعتماد نظام العمل عن بعد بغية تطوير أدائه وزيادة فاعلية موظفيه من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة في ظل وجود جائحة كورونا وتقييد الحركة لدواع صحية، ب إضافة إلى اهمية تطوير اليات العمل وقدرات الموارد البشرية وتنميتها، وبالرغم من حداثة هذا الأسلوب المتبع وما يعترضه من تحديات عديدة ومشكلات نحو التحول الرقمي، وتماشيا مع التوجه الوطني نحو التحول إلى العمل عن بعد وتعزيز البنية التحتية الرقمية لكافة القطاعات الحكومية، أصبحت تجربة العمل عن بعد من شروط وضرورات العمل الحكومي والخاص أيضاً.

ومن خلال إطلاعنا على وجهات نظر عدد من الموظفين الحكوميين الذين يقومون بالعمل عن بعد مؤخراً، وكذلك من خلال تعامل الباحثان مع هذا المركز بشكل مباشر أيضاً، تكونت لدينا فكرة القيام بدراسة وتحليل هذه التجربة الجديدة والاطلاع على اهم الايجابيات والسلبيات التي ستواجه المؤسسة في حين اعتماد العمل عن بعد بشكل دائم في المستقبل، وبناء على ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

هل يوجد أثر للعمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بإبعاده (ساعات العمل، تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد) على أداء العاملين في المركز بناءً على مستوى الرضا الوظيفي بإبعاده (حواجز العمل، الإبداع والابتكار، التواصل الفاعل بين المديرين والموظفين) للعاملين في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن؟

▪ أهداف الدراسة (Research Objectives):

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي من خلال الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن.
2. التعرف على تحديات وسمات العمل عن بعد في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن.
3. قياس مقدار الفروقات بين بيئة العمل وإبعاده وأثارها على إبعاد الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن، وذلك بهدف التعرف على النتائج ووضع التوصيات.

▪ أهمية الدراسة (Significance of the Research):

▪ الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الأردن التي تحاول توضيح العلاقة وتأثير أنظمة العمل عن بعد في تحقيق مستويات عالية من الرضا للعاملين في القطاع الحكومي، وحيث ان معظم الدراسات السابقة ركزت على العمل عن بعد بشكل ثانوي، كما ان معظم الدراسات ركزت على احد ابعاد العمل عن بعد خلافا للدراسة الحالية والتي اشتملت على اكثر من بعد (على حد معرفة الباحثان).

▪ الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساعد على تحديد أهم العناصر المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية عن بعد وكفاءة أداء موظفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن، وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الشخصية كساعات العمل، تراكم الاعمال، واتخاذ القرارات عن بعد، للتعرف على الرضا الوظيفي بإبعاده وتحسين الأداء، والعلاقة التي تربط الموظف مع رؤسائه، وزملائه والتي تؤثر في الأداء.

▪ دراسة الفرضيات (Research Hypothesis):

الفرضية الرئيسية الأولى :

01H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لـ العمل عن بعد بأبعاده (ساعات العمل، تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد) على الرضا الوظيفي بأبعاده (حوافز العمل، الإبداع والابتكار، التواصل الفاعل بين المديرين والموظفين) المؤثر بالأداء في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن.

الفرضيات الفرعية:

(1) 01H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعمل عن بعد بأبعاده (ساعات العمل، تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد) على حوافز العمل.

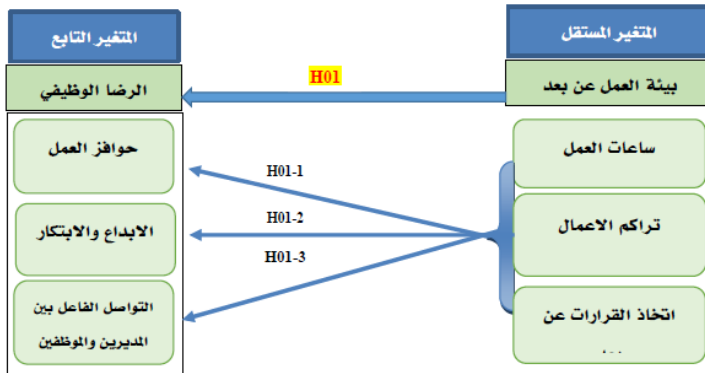
(2) 02H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعمل عن بعد بأبعاده (ساعات العمل، تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد) على الإبداع والابتكار.

(3) 03H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعمل عن بعد بأبعاده (ساعات العمل، تراكم الاعمال، اتخاذ القرارات عن بعد) على التواصل الفاعل بين المديرين والموظفين.

(4) أنموذج الدراسة: (Research Model)

لتحقيق غرض الدراسة تم تطوير أنموذج خاص والموضح بالشكل رقم (1) وكالاتي:

شكل رقم (1)



المرجع: من إعداد الباحثين بناءً على المراجع الواردة .

المراجع والدراسات الداعمة لنموذج الدراسة:

(أبو ماضي، 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ساعات العمل ▪ تراكم الاعمال ▪ اتخاذ القرارات عن بعد 	متغير مستقل؛ بيئة العمل عن بعد
(ادم، 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حوافز العمل ▪ الابداع والابتكار ▪ التواصل الفاعل بين المديرين والموظفين 	المتغير التابع؛ الرضا الوظيفي

▪ حدود الدراسة ومحدداتها: Limitations and Delimitations of the Research:

تم الانتهاء من الدراسة ضمن الحدود التالية:

- 1- القيود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن/الرئيسي.
- 2- الحدود الزمنية: يتوقع استكمال هذه الدراسة في العام 2021 م.
- 3- القيود البشرية: ستشمل هذه الدراسة على بعض العاملين في المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن وعددهم (30) موظفاً تنفيذياً.

▪ الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة:

▪ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: (Conceptual and Operational Definitions):

● متغير مستقل:

العمل عن بعد: يُعرف أيضاً باسم العمل من المنزل أو العمل على الإنترنت ، وهي منظمة عمل لا يضطر الموظف فيها للسفر إلى مركز العمل ، مثل مباني المكاتب أو المتاجر، وسيتم قياسية من خلال فقرات الاستبانة. (سوليفان ، 2001).

ويعرف إجرائياً بأنه أسلوب عمل يسمح للعاملين أداء العمل من مكان آخر خارج مبنى المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن، ويسمح لأصحاب الأعمال بالعمل وإدارة العمل خارج بيئة المنظمة، ويستند إلى مفهوم أن العمل لا يحتاج إلي القيام به في مكان محدد ليتم تنفيذه بنجاح. وتم قياس أثره من خلال فقرات الإستبانة والتي تناولت الأبعاد التالية:

العملية: مجال إدارة معني بالتصميم والتحكم في عملية الإنتاج وإعادة تصميم العمليات التجارية في إنتاج السلع أو الخدمات. (ويليام جي ، 2010).

ويتم تعريفها إجرائياً بأنها مزيج معين من المكائن، والعاملين، وطرائق العمل في المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن، والموارد، والأدوات والعوامل البيئية التي تقوم جميعاً بتحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات أو الخدمات.

التكنولوجيا: عملية شاملة تطبق بشكل منهجي العلم والمعرفة في عدة مجالات؛ لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمجتمع. (برينكرهوف، 2011).

يتم تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة من التقنيات، والمهارات والأساليب المستخدمة في تحقيق الكثير من الأهداف في المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن، ويشار إلى الأنظمة التي تطبق التكنولوجيا عن طريق أخذ مدخلات وتغييرها وفقاً لاستخدام النظام على أنها أنظمة تقنية أو تكنولوجية.

● المتغير التابع:

الرضا الوظيفي: يعكس مفهوم الرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم تجربة العمل في وظيفة معينة، فهو يعكس الفرق بين ما يتوقعه الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه بالفعل منها، وهذه التوقعات عادة ما تكون ذات طابع شخصي لأنها تختلف من موظف لآخر بسبب العديد من العوامل النفسية والوظيفية. (ويتلي، 2012).

يمكن تعريفه إجرائياً بأنه شعور الفرد العامل في المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن، بالارتياح أثناء قيامه بالعمل وقبوله بوجه عامه للعوامل الوظيفية المحيطة به ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً وينعكس هذا الرضا على الفرد داخلياً وخارجياً مما يؤثر بصورة مباشرة على إنتاجيته وبالتالي على نجاح المؤسسة.

بيئة العمل الداخلية: على أنها البيئة التي تمثل التكوين وتحتوي على رسالته، الثقافة والأهداف وجميع العاملين فيها ومواردها وسياساتها وعمليات الإنتاج. (بريتي، 2009).

وتعرف إجرائياً بأنها البيئة أو المحيط التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف وجميع العوامل التي تقع داخل أسوار المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن، كالثقافة السائدة والهيكل التنظيمي.

- مفهوم العمل عن بعد :

العمل هو أحدث الأساليب التي تتبناها معظم الدول المتقدمة بغرض توفير فرص العمل لأفراد المجتمع وخاصة المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة، ويهدف هذا الأسلوب إلى أن يقوم الموظف بأداء العمل من مكان بعيد عن صاحب العمل، ويوجد أسلوبين للعمل عن بعد وهو أن يقوم الموظف بأداء عمل مؤسسة معينة وذلك في صورة دوام كلي أو جزئي أو حسابه الخاص. (شومان، إيمان، ٢٠١٧).

ويمكن تعريف العمل عن بعد بأنه انجاز العمل من موقع بعيد عن مكان عمل الشركة باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة: الحاسب، الانترنت، الهاتف المحمول والفاكس. ويعرف أيضا بأنه: وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يتم أداء العمل بعيدا عن المقر الرئيسي كالعامل من المنزل، أو مكتب العمل، أو حتى في الرحلات. (الجمعة، نغميش، أبو زيد، ٢٠١٥).

- ايجابيات العمل عن بعد:

ومن ابرز ايجابيات العمل عن بعد ما يلي:

1. زيادة إنتاجية العمل والاعتماد على المدخرات المحلية كمصادر للاستثمار.
2. الاعتماد على أساليب حديثة في العمل.
3. تنمية القدرة المحلية على توليد التكنولوجيا وتوظيفها واستخدامها.
4. محاربة الفقر وتراجع حدود وحدته وهذا يتم عن طريق تراجع التفاوت في توزيع الدخل والثروة في المجتمع.
5. تحسين مستويات التعليم والصحة والرفاهية عموما لكافة المواطنين.
6. تزايد مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي وفي مجالات الحياة العامة.
7. تنمية الثقافة الوطنية.
8. الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة. (شومان، إيمان، ٢٠١٧).

- تحديات العمل عن بعد :

يوجد العديد من تحديات العمل عن بعد، قد تنعكس سلبا على إنتاجية الشخص،

أبرزها ما يلي :

1. التكاسل: يتسم العمل عن بعد بعدم وجود حاجة ملحة تحث الشخص على بدء العمل في وقت معين، أو اللبس بطريقة معينة

2. فمن السهل جدا أن يؤجل الشخص القيام بالمهام المترتبة عليه، فتتخفف إنتاجيته بدرجة كبيرة
 3. في مثل هذه الظروف، إذا لم يستطع الشخص المحافظة على الانضباط الذاتي.
 4. المهام المنزلية: يمكن أن ينخرط الفرد في المهام المنزلية عند عمله عن بعد، حيث لا يستطيع غالبا مقاومة الرغبة في التخلص من هذه المهام، فيأخذ إنجاز العمل وقتاً أطول من المعتاد في سبيل التداخل بين العمل والحياة والشخصية، مما يزيد الضغوط الموضوعية على العامل.
 5. الروح التنافسية: يعد عدم وجود تفاعل بشري من العيوب الرئيسية في العمل عن بعد، حيث يساعد زملاء العمل في المؤسسة في المحافظة على الروح التنافسية وتعزيز الإنتاجية، كما يعد الذهاب إلى المكتب من أسباب التخلص من التوتر في المنزل أحيانا.
- المماثلة في دفع الأجور: في كثير من الأحيان تتماثل بعض الشركات في دفع الأجور وتأخيرها دون تقدير واحترام لجهد العامل، على الرغم من انه أدى مهمته على أكمل وجه وسلم العمل في الموعد المحدد.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال:
 - تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها إي صورة من التكنولوجيا-معدات أو أساليب - يستخدمها الأشخاص من أجل تداول المعلومات، وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن تكنولوجيا المعلومات هي تلك التكنولوجيا المتعلقة بمعالجة المعلومات. وقد أدى التعاضد التكنولوجي بينها وبين تكنولوجيا الاتصالات وهي تلك التكنولوجيا المتعلقة بنقل المعلومة إلي ظهور ما أصبح يصطلح عليه بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - إن احد جوانب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة هو استخدامها لهياكل تنظيمية جديدة، يتم فيها تخفيض عدد المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة، حيث يعتمد الإشراف على العمال على الثقة ويقل التعامل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم عن الوجود بالمؤسسة العادية ويتم الاعتماد على البريد الإلكتروني والبرمجيات. (علوطي، 2009). (ادم، 2019).

مفهوم اداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، اضافة الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الاهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة. مما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين اداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية (عباس، 2016).

وبما ان اداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2010)

في حين عرف البعض الاخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً (الشوابكة، 2014).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

1. (Kawang & Dohyeong, 2016):

تحلل هذه الدراسة آثار فصل العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي باستخدام استبيان وجهة نظر الموظف الفيدرالي لعام 2013. يقسم البحث برامج العمل عن بعد للموظفين العموميين وفقاً لمعيارين: (أ) ما إذا كانت الوكالات الفيدرالية قد اعتمدت البرنامج رسمياً أم لا، و (ب) ما إذا كان الموظفون العموميون يشاركون بالفعل في البرنامج أم لا. وجدنا أن كلاً من التبني التنظيمي ومشاركة الموظف في العمل عن بعد لهما علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي، وهذه النتائج تدعم نظرية التبادل الاجتماعي. كما نلاحظ أن تأثيرات فصل العمل عن بعد على الرضا الوظيفي تكون أكثر أهمية بالنسبة للموظفات العاملات منها لموظفي القطاع العام. تشير النتائج إلى أن الموظفات لديهن أدنى مستويات الرضا الوظيفي عندما تعتمد الوكالات رسمياً العمل عن بعد ولكن لا يمكن للموظفين الاستفادة من البرنامج.

ومع ذلك ، فإن الموظفين الذكور لديهم أدنى مستويات الرضا الوظيفي عندما لا يتمكنون من استخدام برنامج العمل عن بعد غير الموجود.

(الموظفون الذكور لديهم أدنى مستويات الرضا الوظيفي عندما لا يتمكنون من استخدام برنامج العمل عن بعد غير الموجود).
2. (مجدالنا ، 2017) :

تستكشف هذه الورقة كيف ينظر الموظفون الشباب إلى العمل عن بُعد. على أساس مراجعة الأدبيات، تم إجراء دراسة تجريبية (عينة Olson ، 1983 ، Grant ، DeSanctis ، 1984 ، Bailey ، Kurland ، 2002 ، Madsen ، 2011 ، Wallace ، و Spurgeon ، 2013). أكدت نتائج الدراسة التجريبية التي أجريت في بولندا نتائج الأدبيات. اتضح أن الأهم بالنسبة لشباب العاملين عن بعد هو: ساعات العمل المرنة وتوفير الوقت في التنقل إلى العمل. تشمل العيوب الرئيسية للعمل عن بعد: صعوبة فصل شؤون المنزل عن الشؤون المهنية ، والعزلة الاجتماعية ، وزيادة المتطلبات التنظيمية. أثبتت نتائج الدراسة التجريبية أن الفوائد والعيوب الأخرى ليست ذات صلة. ظاهرة مثيرة للاهتمام هي أنه في عصر الشبكات الاجتماعية وأدوات الاتصال المكثفة ، فإن العيب الثاني للعمل عن بعد بالنسبة للعمال الشباب عن بعد هو خطر العزلة الاجتماعية. (أثبتت نتائج الدراسة التجريبية أن الفوائد والعيوب الأخرى ليست ذات صلة. والظاهرة المثيرة للاهتمام هي أنه في عصر الشبكات الاجتماعية وأدوات الاتصال المكثفة ، فإن العيب الثاني للعمل عن بعد بالنسبة للعمال الشباب عن بعد هو خطر العزلة الاجتماعية).

3. (النواف ، 2018) :

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان، حيث تكمن مشكلة الدراسة في عدم استقرار الموظفين، بالإضافة إلى تناوب أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة الأردنية. الجامعات الخاصة في عمان، كما تم بناء نموذج دراسة متغيرات القياس من الدراسات السابقة، ثم تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) فرداً، وعدد المستجيبين (96)، ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي برنامج SPSS للإجابة على أسئلة وفرضيات هذه الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة

الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان تمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثيراً للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء الجامعات مزيداً من الاهتمام لحوافز العضوية التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي ترفع مستوى الولاء لتحقيق الاستقرار في الكادر وبالتالي يقل معدل الدوران بين أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مدى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان يمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثيراً للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي).

4. (Xiongfei & yu, 2018):

أدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي إلى الاعتماد على التكنولوجيا والاستخدام المفرط، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية في المنظمات. تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في آثار أنماط الاستخدام المفرط المختلفة لوسائل التواصل الاجتماعي على أداء الموظف الوظيفي والآلية الأساسية المقابلة. على وجه التحديد، نقترح ثلاثة أبعاد للاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي في العمل (أي، التواصل الاجتماعي المفرط، والمتعالي، والمعرفي). ترتبط هذه الأبعاد بالتضارب والتوتر بين العمل والتكنولوجيا، والذي بدوره يقلل من أداء الموظف الوظيفي. كشفت دراسة تجريبية لـ 305 مستخدمًا لوسائل التواصل الاجتماعي في المنظمات أن الاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي للتواصل الاجتماعي والترفيه يمكن أن يولد تعارضاً بين استخدام التكنولوجيا والطلب على العمل، في حين أن الاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي لمشاركة المعلومات يقلل من الضغط النفسي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الصراع والتوتر بين التكنولوجيا والعمل سلباً على الأداء الوظيفي. كما تمت مناقشة الآثار النظرية والعملية لهذه الدراسة.

(التنشئة الاجتماعية والترفيه يمكن أن تولد تضارباً بين استخدام التكنولوجيا والطلب على العمل).

5. (ماري، 2019):

كان الغرض من الدراسة الحالية هو فحص العلاقة بين العمل عن بعد ومستويات الرضا الوظيفي للموظفين في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقيق في المتغيرات

المتصورة الاستقلال الذاتي ، والصراع بين العمل والأسرة ، وكثافة العمل عن بعد كوسيط. شارك ما مجموعه 185 موظفًا في الدراسة ، والتي استخدمت استطلاعًا عبر الإنترنت. أظهرت النتائج أن العمل عن بعد كان له علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي. توسط كل من الاستقلالية المتصورة ، والصراع بين العمل والأسرة ، وكثافة العمل عن بُعد في العلاقة بين العمل عن بُعد والرضا الوظيفي. لم يتم العثور على علاقة منحنية مقلوبة على شكل حرف U بين مدى العمل عن بُعد (كثافة العمل عن بُعد) والرضا الوظيفي وبدلاً من ذلك تم العثور على دعم لعلاقة خطية إيجابية. الأثر الرئيسي للنتائج هو أن زيادة العمل عن بعد في مكان العمل قد يكون وسيلة فعالة لزيادة مستويات الرضا الوظيفي للموظفين. وذلك لأن العمل عن بعد يؤثر على الموظفين للحصول على استقلالية أعلى مدركة ، وأقل نزاع بين العمل والأسرة ، وزيادة كثافة العمل عن بعد ، مما يؤثر بدوره على رضاهم الوظيفي.

(أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العمل عن بعد له علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي).

● المنهجية والإجراءات للدراسة: المنهجية والإجراءات (Procedures and Methodology):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي في وصف مشكلة الدراسة وتحليلها وصولاً إلى النتائج والتوصيات، وقد وضعت الدراسة مجموعة من الفرضيات حيث تسعى الدراسة إلى اختبارها بالرجوع إلى المراجع النظرية في أسلوب العمل عن بعد، كما قام الباحثين بإجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة "المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن" للتعرف على العلاقة بين العمل عن بعد والاداء الوظيفي وأثرهما على عناصر جودة الحياة الوظيفية، وقد تضمنت المناهج الرئيسة على المنهج الوصفي الإحصائي.

● مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة موظفي المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن/الرئيسي والبالغ عددهم (80) موظف، وتتكون عينة الدراسة من الموظفين التنفيذيين في المركز ، والبالغ عددهم (50) موظف من العاملين عن بعد، ام وحدة المعاينة فقد تم سحب مجموعة منهم وعددها (30) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الاحتمالية،

حيث وزعت الأسئلة عليهم، تم استرداد (27) وتبين ان استبانتي منها غير صالحة للتحليل وبالتالي تم اعتماد (25) استبانة لغايات هذه الدراسة.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

سيتم اعتماد مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية:

الكتب والدوريات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمواقع الإلكترونية

وقواعد البيانات ومحركات البحث العلمي لبناء الجانب النظري.

ثانياً: المصدر الثانوي:

هو الاستبيان، الذي سيتم إعداده خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة

بموقع الدراسة من مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم إدخال البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة في

SPSS - برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ل يتم معالجتها وفقاً للاختبارات

التي تحقق الغرض من الدراسة حيث سيتم استخدام الطرق التالية:

معيار المتوسطات الحسابية والانحرافات: لمعرفة إجابات عينة الدراسة على الاستبيان

ككل ولكل فقرة من فقراته، ومعرفة التشتت في الإجابات.

● التكرارات والنسب لمعرفة متغيرات الدراسة الوظيفية.

● اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

● اختبار معامل الفا كارنباخ.

● معامل الارتباط بيرسون.

● قياس القيمة الاحتمالية.

● اختبار one sample t test.

سيتم تالياً التطرق للإجراءات والأدوات المستخدمة للمعالجة الإحصائية

المستخدمة في دراسة اثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي حيث تم اختيار عينة

عشوائية مكونة من (25) شخص من مجتمع دراسة المركز الوطني لحقوق الإنسان، وقد تم

إعداد استمارة الالكترونية تتكون من مجموعة إبعاد الدراسة، واعتمد الباحثين مجموعة

الاختبارات للتثبت من مصدقيه وثبات البيانات وهي على النحو الآتي:-

1- اختبار ألفا كورنباخ لجميع متغيرات العمل عن بعد:

تم استخدام مقياس ألفا لقياس مدى المصدقية والثبات أي ما يسمى الاتصاق الداخلي بين جميع عبارات او أسئلة المتغيرات لمقياس ليكارت الخماسي التراتبي في الدراسة، حيث تتراوح معامل قيمة ألفا بين (0.1) اي كلما اقتربت القيمة عن واحد دل ذلك على مدى الموثوقية وبالعكس تنخفض الموثوقية بعدم الثبات عند الاقتراب من الصفر وبالتالي عدم الاتصاق الداخلي، ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار ألفا لجميع عبارات الدراسة على النحو الآتي:-

جدول رقم (1):

المتغيرات	عدد الأسئلة	aمعامل ألفا
ساعات العمل عن بعد	5	0.418
تراكم الاعمال عن بعد	5	-0.177
اتخاذ القرارات عن بعد	5	0.825
الإجمالي	15	0.765

ولتبيين نتائج معادلة الفا تم الاستعانة ببرنامج Excel ، وقد طبقت على المتغير

الأول (ساعات العمل عن بعد) بالتعبير التالي:-

$$a = \frac{K}{K-1} \frac{(1 - \sum_{I=1}^k Q^2_{ij})}{Q^2_x}$$

$$a = \frac{5}{5-1} \frac{(1-6.3712)}{9.57144} = 0.418$$

- معامل ألفا a =

- عدد الأسئلة K =

- مجموع التباين المتغير (ساعات العمل عن بعد) $\sum_{I=1}^k$

- تباين الدرجات النهائية للمبحوثين Q^2_x

تظهر النتائج السابقة كما في الجدول رقم (1): قيمة ألفا قريبة لرقم واحد في

كل من (0.825) و (0.418) وبالرغم من ابتعاد المتغير الذي رقمه (-1.77) قريبة جدا إلى الصفر الا أن جميع المتغيرات تعطي معامل صدق وثبات عالي عند القيمة الإجمالية (0.765) عند جميع المبحوثين.

2- التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة :

نظرا لان حجم العينة صغير نسبيا اقل من (50) الممثل لاجتماع الدراسة (25) تم إجراء الاستدلال الإحصائي المعلمية لاختبار طبيعة التوزيع لمعرفة تمركز المتغيرات العشوائية حول قيمة متوسطة، فقد أظهرت نتائج العينة $p = x1 < 0.05 < x2$ (ساعات العمل عن بعد) لاختبار (K.S) تتبع معدل حدوث التكرارات لدرجة المعيارية عند (sig = 0.584) حيث تقع ضمن 58% أي ان القيم تقع بين الدرجتين المعياريتين على جانبي المعدل بانحراف معياري (Q1، -Q1) ، حيث $Q = 0.63161$ وبالتالي يعتبر المتغير يتبع التوزيع الطبيعي لان قيمته اكبر من الدالة المعنوية 0.05 ، وكذلك نلاحظ تقارب كل من متوسط حسابي = 2.4320 و وسيط = 2.4000 ومووال = 2.60 وعليه تأخذ الشكل الجرسى.

اما المتغيرات الأخرى تبين نتائجها على شكل الجداول التالية :

اختبار التوزيع الطبيعي جدول رقم (2) :

Mode	Median	Mean	Std.	Sig	تراكم الاعمال عن بعد
2.000	2.6000	2.4560	0.41841	0.378	

اتخاذ القرارات عن بعد جدول رقم (3) :

Mode	Median	Mean	Std.	Sig	اتخاذ القرارات عن بعد
2.4000	2.4000	2.4880	0.89271	0.791	

يتضح الجداول السابقة: بان جميع البيانات تقع بين 37% 89% أي انها جميعها اكبر من 0.05 ونلاحظ ان هذه البيانات بجانب الانحرافات المعيارية اقل من المتوسط اي تبعد عنه تأخذ شكل تفرطح الشكل الجرسى، بالنتيجة ان كافة القيم السابقة للمتغيرات تتساويا فيها الوسط والوسيط والمووال وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية الأخرى.

3- معامل الارتباط بيرسون :

استخدمت الباحثينة معامل الارتباط بيرسون لتبيان مدى اتصاق كل متغير مع الاخر بالاعتماد على معاملات الارتباط التي يمكن مقارنتها عند مستوى المعنوية $a = 0.05$ ، وقد اعتمدت الدراسة كل من المقاييس على النحو الآتي :

▪ ارتباط قوي موجب علاقة طردية = 1

- ارتباط قوي موجب علاقة طردية = (1 إلى 0.70)
 - ارتباط ذات علاقة متوسطة = (0.40 إلى 0.69)
 - لا يوجد ارتباط العلاقة معدومة سالبة عكسية = (-1 إلى 0 إلى 0.39)
- العلاقة بين متغيرين لجميع الأسئلة جدول رقم (4):

Sig	p ارتباط بيرسون	تراكم الاعمال عن بعد	ساعات العمل عن بعد
0.384	0.182		

العلاقة بين متغيرين لجميع الأسئلة جدول رقم (5):

Sig	p ارتباط بيرسون	اتخاذ القرارات عن بعد	تراكم الاعمال عن بعد
0.084	0.352		

العلاقة بين متغيرين لجميع الأسئلة جدول رقم (6):

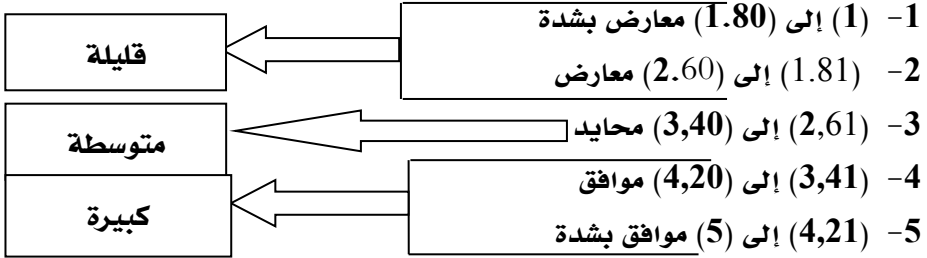
Sig	p ارتباط بيرسون	اتخاذ القرارات عن بعد	ساعات العمل عن بعد
0.000	0.749		

- يتضح من نتائج الاختبار السابق للجدول رقم (4) ان العلاقة بين متغير تراكم الاعمال عن بعد ومتغير لجميع الأسئلة لا يوجد ارتباط وان العلاقة معدومة سالبة عكسية ، كذلك لا تعتبر ذات داله إحصائية لانها اكبر من المستوى 0.05.
 - الجدول رقم (5) يبين الاختبار ان العلاقة بين متغير اتخاذ القرارات عن بعد وتراكم الاعمال عن بعد لا يوجد ارتباط وان العلاقة معدومة سالبة عكسية ، كذلك لا تعتبر ذات داله إحصائية لانها اكبر من المستوى 0.05 وتعتبر ذات مصدقية قليلة.
 - الجدول رقم (6) يظهر ان العلاقة ذات ارتباط قوي (طردية موجبه) بين متغير ساعات العمل عن بعد واتخاذ القرارات عن بعد ، ويبين أنها ذات دلالة إحصائية حيث ان معامل sig = 0.000 اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي تعتبر ذات مصداقية بين المتغيرين.
- اختبار فرضيات الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة معايير احتساب المتوسطات الحسابية وهي تستخدم لمقارنة نتائج الاختبار لكل فرضية التي تخضع لمقاييس ليكارت الخماسي

الترتيبي فيتم احتساب أسئلة أو عبارات كل متغير بما يتناسب مع المؤشرات (الأوزان) حيث يتم توزيعها على النحو الآتي :

يقاس على الاختبار حسب الدرجة :



وقد استخدم لاختبار الفرضيات الأساسية مقياس one sample t test للمتغير الواحد لاستخراج القيمة المعنوية للمتغيرات وأسئلتها ومقارنتها مع القيمة المعنوية المعتمدة $a \leq 0.05$ بمستوى ثقته 95% مستوى خطأ 5% ، وقد اختبرت على قيمة مفترضة = 2 لكي يتم التعرف على مدى تحقيق درجة الأهمية النسبية.

▪ $H01$ " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a=0.05$ بين ساعات العمل عن بعد وحوافز العمل " .

يبين الجدول رقم (7) في السؤال الأول " تعمل المؤسسة على توزيع ساعات العمل بين الموظفين بالتساوي"، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي (2.44) وبوزن نسبي (24.4%) مضروبة $2 = 48\%$ ، أما اختبار T 1.701 وقيمة sig = 0.102 أي اكبر من قيمة 0.05 أي غير داله إحصائية ، يعتبر هذا السؤال ذات أهمية قليلة وفق المقياس السابق والتي لم تتجاوز 60% بدرجة معارض لذلك لا يتفق أعضاء العينة على ان المؤسسة لا تعمل على توزيع ساعات العمل بالتساوي والإنصاف بين الموظفين وبالتالي انخفاض دافعية العمل.

السؤال الثالث "لقد أثرت خدمة الانترنت المتاحة في تمكين عمل الموظفين في اي وقت " تظهر النتائج ان المتوسط الحسابي (2.16) و بوزن نسبي (21.6%) حاصل ضرب $2 = 42\%$ وقيمة اختبار $T = 0.848$ وقيمة sig = 0.405 أي اكبر من 0.05 غير دال إحصائيا ، ويعتبر هذا السؤال ذات أهمية قليلة اي لم تؤثر جودة خدمة الانترنت على

العمل لدى أفراد العينة بالرغم ان 36% من الإجابات قد إشارة إلى عدم وجود الرضا في هذا الاتجاه.

تبين النتائج الإجمالية لأسئلة متغير العمل عن بعد بمتوسط حسابي 2.4320 وبوزن نسبي 24% حاصل ضرب (2) 48% ، وقيمة اختبار T= 2.4320 وقيمة sig = 0.002 اي اصغر من 0.05 ، تعتبر ذات دالة إحصائية رغم انها ذات أهمية قليلة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية a=0.05 بين ساعات العمل عن بعد وحوافز العمل".

جدول ساعات العمل عن بعد رقم (7) :

الدرجة	Std.	المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	أسئلة الجور الأول ساعات العمل عن بعد
معارض	1.294	2.44	3	2	4	10	6	تكرار	تحمل المؤسسة على توزيع ساعات العمل بين الموظفين بالتساوي.
			12.0	8.0	16.0	40.0	24.0	نسبة %	
معارض	1.118	2.60	1	5	6	9	4	تكرار	التزام جميع الموظفين بساعات العمل عن بعد.
			4	20.0	24.0	36.0	16.0	نسبة %	
معارض	0.943	2.16	0	2	7	9	7	تكرار	لقد اثرت جودة الانترنت المتاحة في تمكين عمل الموظفين.
			0	8	28.0	36.0	28.0	نسبة %	
معارض	1.258	2.60	3	3	4	11	4	تكرار	العمل الإضافي الذي يقوم به الموظف عن بعد مدرج في سلم العمل.
			12	12	16	44	16	نسبة %	
معارض	1.114	2.36	1	3	6	9	6	تكرار	ساعد العمل عن بعد في تحسين الوضع الاقتصادي للموظفين.
			4	12	24	36	24	نسبة %	
معارض	0.631 61	2.4320	--	--	--	--	--	--	ساعات العمل عن بعد

▪ **H02** " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تراكم الاعمال والإبداع والابتكار "

"السؤال الأول تكفي ساعات العمل لانجاز المهام المطلوبة عن بعد" أظهرت النتيجة جدول رقم (8) قيمة المتوسط الحسابي 2.56 بوزن نسبي 25.6% حاصل ضرب $2 = \diamond$ 50% لم يتجاوز 60% بمقدار الأهمية الكبرى، ونتيجة $T = 2.498$ و $sig = 0.020$ ، وبذلك تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وهي ذات أهمية قليلة تقترب جدا من المتوسط لذلك قد يتفق إلى درجة ما بمستوى ضعيف أكثر أفراد العينة (من 20 إلى 32%) بأن ساعات العمل قد تكون كافية لانجاز بعد الاعمال ولكن لا تعتبر هذه البيانات ذات أهمية إحصائية مما يعني قد يحتاج الموظف لساعات عمل إضافية في أوقات الليل أو النهار .

"السؤال الثاني جودة العمل عن بعد أفضل من العمل داخل المؤسسة" يبين السؤال قيمة المتوسط الحسابي 3.04 بوزن نسبي 30% حاصل الضرب $2 = \diamond$ 60% وقيمة اختبار $T = 5.099$ و $sig = 0.000$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويعتبر بذلك ذات أهمية متوسطة يتفق فيها بين 28% موافق إلى درجة 36% محايد بأن العمل عن بعد قد ساهم نوعا ما بزيادة إنتاجية الموظف وإعطاء الأداء الأفضل خصوصا لا يخضع الموظف لضغوطات الرقابة اذا يعلم الموظف انه يقيم على أساس نتائج عمله لذا يسعى لانجاز المهام بجودة أعلى، وباقي الإجابات كانت سلبية وهذا يدل على الضعف في هذا المجال.

اما في إجمالي جميع الأسئلة لبعده (تراكم الاعمال عن بعد) بمتوسط حسابي 2.4560 بوزن نسبي 24.560% حاصل ضرب $2 = \diamond$ 48% تعد بذلك ذات أهمية قليلة لذلك يحتاج الموظف الى زيادة ساعات العمل، تخفيض ضغوطات العمل بين الموظفين وتوزيعها بينهم، بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظف، مع الاختلافات بالاتفاق على جميع الأسئلة يبين اختبار $T = 5.449$ وقيمة $sig = 0.000$ ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H2 " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تراكم الاعمال والإبداع والابتكار" جدول تراكم الاعمال عن بعد رقم (8) :

الدرجة	Std.	المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	أسئلة المحور الثاني تراكم الاعمال عن بعد
معارض	1.121	2.56	0	7	5	8	5	تكرار	تكفي ساعات العمل لانجاز المهام المطلوبة عن بعد
			0	28	20	32	20	نسبة %	
محايد	1.020	3.04	2	6	9	7	1	تكرار	جودة العمل عن بعد افضل من العمل داخل المؤسسة
			8	24	36	28	4	نسبة %	
معارض	1.041	2.20	1	2	4	12	6	تكرار	اثر العمل عن بعد في الموائمة بين الاعمال المطلوبة
			4	8	16	48	24	نسبة %	
معارض	0.850	2.16	0	2	5	13	5	تكرار	ساعات العمل عن بعد في تقليل الجهد البدني والتضي
			0	8	20	52	20	نسبة %	
معارض	0.945	2.32	0	3	7	10	5	تكرار	ساهم العمل عن بعد في توسيع الفجوة بين انجازات الموظفين داخل المؤسسة.
			0	12	28	40	20	نسبة %	
معارض	0.418 41	2.4560	--	--	--	--	--	--	تراكم الاعمال عن بعد

■ **H03** " لا يوجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتخاذ القرارات عن بعد والتواصل الفاعل بين المديرين والموظفين".

السؤال الثاني للجدول رقم (9) " ساهم العمل عن بعد في المنافسة بين الموظفين لتقديم الاعمال الأفضل والأكثر جودة" تبين العبارة السابقة وقيمة متوسطها الحسابي 3.00 ووزن نسبي 30% وحاصل ضرب 2 = 60% وقيمة اختبار $T = 3.974$ وقيمة $sig = 0.001$ ذات دالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبهذا تعد ذات أهمية متوسطة بدرجة محايد يتفق بشكل نسبي من أفراد العينة ان المنافسة ساهمت برفع معدل الإنتاج حتى يحصل الموظف على الترقية والمكافأة ولكن من جانب آخر قد تشكل هذا النوع من المنافسة على انخفاض قنوات التواصل بين الموظفين والمسؤولين وبالتالي تدني روح العمل الجماعي (العمل الواحد).

السؤال الثالث " تتيح المؤسسة خيارات لدى الموظف باتخاذ القرارات عن بعد بسهولة " تظهر قيمة المتوسط الحسابي 2.92 بوزن نسبي 29.2% حاصل ضرب 2 = 58% وقيمة اختبار $T = 4.271$ وقيمة $sig = 0.000$ ذات دالة إحصائية اقل من قيمة

0.05 اذ تعتبر ذات أهمية متوسطة لم تتجاوز 60% يتفق بشكل محايد بعض أفراد العينة على ان المؤسسة قد منحت نوعا ما إعطاء الخيارات للموظفين باتخاذ القرارات دون اخذ الإذن والإشراف المباشر أكثر مرونة ولكن البعض لم يتفق مع الاتجاه ويعزى الى غياب تمكين الموظف بتدريبه وتوجيهه وتوفير المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات الجيدة (فعالية حرية اتخاذ القرار) ، وقد يعزى كذلك إلى طبيعة النظام الروتيني المتبع داخل المؤسسة.

يتضح بإجمالي جميع أسئلة متغير اتخاذ القرارات عن بعد وبمتوسط حسابي 2.4880 وبوزن نسبي 24.880 حاصل ضرب 2 = 48 ذات أهمية قليلة ، وتظهر نتيجة اختبار T = 2.733 وقيمة sig = 0.012 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتخاذ القرارات عن بعد والتواصل الفاعل بين المديرين والموظفين".

جدول اتخاذ القرارات عن بعد رقم (9) :

الدرجة	Std.	المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	أسئلة المحور الثالث اتخاذ القرارات عن بعد
معارض	1.121	2.56	0	4	2	12	7	تكرار	التواصل المستمر بين الموظفين لانجاز المهام الموكلة اليهم
			0	28	20	32	20	نسبة %	
محايد	1.258	3.00	0	16	8	6	3	تكرار	ساهم العمل عن بعد في المنافسة بين الموظفين بتقديم الاعمال والاكثر جودة.
			16	16	32	24	12	نسبة %	
محايد	1.077	2.92	3	3	9	9	1	تكرار	تتيح المؤسسات خيارات لدى الموظف باتخاذ القرارات عن بعد بسهولة.
			12	12	36	36	4	نسبة %	
معارض	1.091	2.24	2	0	6	11	6	تكرار	المتابعة المستمرة من قبل المدراء والمشرفين للاعمال المنجزة عن بعد.
			8	0	24	44	24	نسبة %	
معارض	1.344	2.16	3	1	3	8	10	تكرار	اثر ايجابا مستوى معرفة الموظف بالتكنولوجيا الحديثة في مستوى الاداء.
			12	4	12	32	40	نسبة %	
معارض	0.89271	2.4880	--	--	--	--	--	--	اتخاذ القرارات عن بعد

نتائج الدراسة :

في ضوء ما سبق يمكن ان نلخص اهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. هنالك التزام نسبي لساعات العمل المقررة عن بعد بين موظفين المركز الوطني لحقوق الإنسان - الأردن بوزن نسبي نسبته (26%).
2. لا يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير ساعات العمل عن بعد وتراكم الاعمال عن بعد، وفي المقابل يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ساعات العمل عن بعد ومتغير اتخاذ القرارات عن بعد.
3. تباينت آراء أفراد العينة على جميع أسئلة الدراسة حيث لا يوجد اتفاق يصل الى مستوى الأهمية الكبيرة وفق نتائج الاستبيان المستخدم حيث تراوحت مختلف الإجابات حول موافق ومحايد.
4. لا تزال تجربة العمل عن بعد حديثة المنشئ في المؤسسات حيث لا يمكن التنبؤ عن مدى نجاحها او فشلها إلا بعد إجراء مزيد من الدراسات على المدى الطويل.
5. عدم الاهتمام من قبل المؤسسة على تمكين وتطوير أداء الموظفين لتدليل التحديات التي يواجهها الموظف في انجاز العمل الفعال عن بعد.
6. ساهم العمل عن بعد بشكل ضعيف بنسبة (36% إلى 44%) بحسب آراء أفراد العينة المتباينة في تحسين الوضع الاقتصادي للموظفين.

■ التوصيات :

1. ضرورة إيجاد إستراتيجية وخطة عمل طوارئ لتهيئة المركز الوطني لحقوق الإنسان وكوادره للعمل عن بعد عبر إمداده بالتقنيات والتدريب وشبكات الاتصال اللازمة، وذلك لسرعة الاستجابة؛ وليكون جاهزاً للتحويل للعمل عن بعد في الحالات الإستثنائية التي تمكن هذا المركز من الصمود أمام التحديات الحالية والمستقبلية.
2. الحاجة إلى إجراء الدراسات الموسعة لفهم تأثير العمل عن بعد على المتغيرات التابعة على سبيل المثال: البطالة، انخراط الفئات الأضعف في سوق العمل، الازدحام المروري ، الصحة العقلية والجسدية للموظفين العاملين عن بعد.
3. تولي أهمية نشر ثقافة العمل عن بعد في المؤسسات العامة والخاصة من خلال عقد ورشات عمل ومنتديات للموظفين.
4. توسيع نطاق عينة الدراسة للكشف عن الايجابيات والسلبيات تمنح مستوى ثقة اكبر.
5. تطوير نظام البنية التحتية للتحقق من مدى التزام الموظفين الذين يعملون عن بعد ولتأكد بقيامهم بالعمل بشكل الصحيح.
6. توزيع ساعات العمل بين الموظفين لأداء العمل المطلوب منهم بكفاءة على مدار اليوم بغية تقليل الضغط على الشبكات.

المراجع

- 1- آدم & حسابو أحمد حسابو. (2019). دور ريادة الأعمال والعمل عن بعد في خلق فرص العمل " دراسة حالة شركة سكر كنانة".
 - 2- عبد القادر ا. ا. ب. أسماء أبو بكر شومان. & إيمان جابر. (2017). تنمىة الوعى الاجتماعى للشباب بنظام العمل عن بعد ودوره فى تحقق التنمىة المستدامة دراسة مطبقة على الطالبات الخرىجات بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعىة جامعة الإمام عبد الرحمن ابن فىصل. مجلة قطاع الدراسات الإنسانىة. 20(1), 1-784.
 - 3- الجمعة، عبدالله بن عبدالله، نغميش، أحمد الحسين السيد، أبوزيد، & ناهد عصري. (2015). العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي دراسة من منظور تقني.
 - 4- علوطي لمن. (2009). (أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، (Doctoral dissertation) جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الإقتصاد و علوم التسيير.
 - 5- (www.ncare.gov.jo).
 - 6- أبو ماضي، تسنيم كامل، (2015). (تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل دراسة تطبيقية على شركات التجارية العامة في قطاع غزة). رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
 - 7- العمري، محمد بن سعيد، & اليافي، رندة سلامة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية
- The Impact of Elements of Quality of Work Life: Applied Study on Civil Services Employees in Saudi Arabia. Jordan Journal of Business Administration. 47-1, (4110)407 .
 - Sullivan, C. and Lewis, S. (2001). "Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers", Gender and their Co-residents, Work and Organization, Vol. (8) No. (2). pp. (123)-(145).

- William j, stevenson. (2010). "operation management, eleventh edition". Rochester institute of technology.
- Brinkerhoff, David, Lynn White, Suzanne Ortega, and Rose Weitz. (2011). Essentials of Sociology. 8th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- Prati, L., McMillan-Capehart, A., & Karriker, J.H. (2009). Affecting organizational identity: A manager's influence. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol(4). Pp.(404)-(415).
- Wheatley, D. (2012). "Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers", New Technology, Work and Employment, Vol. (27) No. (3). pp. (224)-(241).
- Al-Nawaf. (2018). The Impact of Job Satisfaction of the Administrative Staff on Job Loyalty in Jordanian Private Universities.
- Magdalna. (2017). THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF REMOTE WORKING FROM THE PERSPECTIVE OF YOUNG EMPLOYEES.
- Kawang & Dohyeong. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on job satisfaction in U.S Federal Agencies: Dose Gender Matter.
- Xiongfei, & yu. (2018). Exploring the influence of excessive social media use work: dimension usage perspective.
- Marie. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE WORK AND JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLES OF PERCEIVED AUTONOMY, WORK-FAMILY CONFLICT, AND TELECOMMUTING INTENSITY.

تطبيقات ومخاطر التمويل الإسلامي الرقمي

د. مها خليل شحاده

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى المساهمة في بيان مفهوم التمويل الرقمي في القطاع المصرفي الإسلامي. فهو من الأنماط التمويلية المبتكرة في عصر التحول الرقمي. وتناول البحث أبعاد التمويل الرقمي وخصائصه ومميزاته. فضلا عن إبراز أهم المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية جراء رقمنة خدماتها ومنتجاتها فيما يعرف بالتمويل الإسلامي الرقمي. يضاف إلى ذلك بيان تطبيقات التمويل الإسلامي الرقمي في المصارف الإسلامية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلص البحث إلى أن على المصارف الإسلامية أن تساير التطورات الحديثة وتواكب أحدث التقنيات المؤثرة في تميزها وإبداعها. ولكي تحقق المصارف الإسلامية الميزة التنافسية لا بد لها من تبني أحدث التقنيات الرقمية والتركيز على العملاء والاستفادة من مزايا الاقتصاد والتمويل الرقمي والمتمثلة في زيادة الكفاءة والفاعلية وتقليص تكاليف العملاء وتحسين تجربتهم وتعزيز الشمول المالي.

الكلمات المفتاحية: التمويل الإسلامي الرقمي. التقنيات الرقمية. Fintech. الخدمات المالية الرقمية. المخاطر.

APPLICATIONS AND RISKS OF DIGITAL ISLAMIC FINANCING

Dr. Maha Khalil Shehadeh

The World Islamic Sciences & Education University

ABSTRACT:

The present study aspires to explore the concept of digital Islamic banking as an innovative model in the new technological era. The research specifically handles the characteristics and outcomes of this new banking system, in addition to the risks that may face it when applying the new digital technologies. It also investigates the status of the new system's applications through the use of the descriptive-analytical method. The study has reached certain important conclusions. Most noteworthy among them are the importance for Islamic banks use digitalization in their services in order to cope with new technologies and findings in digital economy. This will enable these banks to achieve competency, meet the needs of clients, reduce costs and increase efficiency.

Keywords: Islamic digital financing; digital technology; banking sector; digital financial services; risks.

1- المقدمة

في إطار الثورة الرقمية التي تعيد تشكيل كافة الصناعات في جميع أنحاء العالم، يشهد كل من القطاع المالي والمصرفي الإسلامي تغيرات جذرية، تمس كافة جوانب العمل المصرفي، وهذا في ضوء نهج التحول الرقمي الذي تتبناه كافة المصارف العالمية والمحلية، تبعا للتوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي.

لهذا اتجهت المصارف إلى تبني التقنيات الحديثة لتواكب متطلبات العملاء والحكومة والجهات التنظيمية، وتصد في وجه المنافسة الشرسة التي تتعرض لها، وتستفيد من المزايا التي تقدمها هذه التقنيات للعمل المصرفي. بالإضافة إلى عامل ظهور شركات التكنولوجيا المالية التي باتت تهدد وجود الصيرفة التقليدية. ونتيجة لكل ذلك اتجهت المصارف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بالعمل المصرفي إما من خلال الاستثمار فيها أو من خلال القيام بالشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم الحلول المالية للمصارف. فعملت على تحديث وتطوير أنظمتها إلى أخرى أكثر كفاءة وفعالية. وولدت نتيجة لذلك المصرفية الرقمية. التي كان لها آثار كبيرة على البنوك والعملاء؛ فهي تمكن البنوك من الاستفادة من مزايا التكنولوجيا وتعمل على تحسين تجربة العملاء والحفاظ على تنافسيتها، والاستحواذ على العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة الربحية.

وبناء على ذلك، عملت مؤسسات التمويل الإسلامي على تطوير خدماتها ومنتجاتها بطريقة أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال تغيير طريقة تقديم الخدمة والمنتج من الطريقة التقليدية وصولاً إلى الطريقة الرقمية. بدءاً من تقديم خدمات مصرفية رقمية (DB)، إلى تقديم التمويل الرقمي. وصولاً إلى الفروع والبنوك الرقمية متحدياً بذلك الأساليب المصرفية التقليدية. ومع ذلك، فإن التحول نحو الخدمات والمنتجات المصرفية الرقمية لا يخلو من مخاطر وتحديات تواجه الصيرفة الإسلامية، لهذا جاء البحث الحالي يدرس مخاطر التمويل الإسلامي الرقمي وتطبيقاته.

2- مشكلة البحث

تتجلى مشكلة الدراسة فيما يشهده العالم من ثورة رقمية ومن واقع المنافسة التي تواجه الصيرفة الإسلامية. وضرورة تفاعلها مع متطلبات العصر لغرض تعزيز مكانتها ووجودها. خاصة مع التوجه العالمي نحو الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي وارتياح

العملاء للتعامل مع القنوات الرقمية. ومع ذلك فهذا النمط التمويلي لا يخلو من مخاطر وتحديات كبيرة. لذا جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس الآتي: ما تطبيقات ومخاطر التمويل الإسلامي الرقمي؟ مع ما يرتبط به من أسئلة فرعية هي:

1- ما مفهوم التمويل الإسلامي الرقمي وأبعاده؟

2- ما المخاطر المصاحبة للتمويل الإسلامي الرقمي؟

3- ما هي تطبيقات التمويل الرقمي في المصارف الإسلامية؟

3- أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى:

1- بيان أبعاد ومفهوم التمويل الإسلامي الرقمي وخصائصه ومميزاته.

2- إبراز أهم المخاطر التي يفرزها التمويل الإسلامي الرقمي.

3- إظهار تطبيقات التمويل الرقمي في المصارف الإسلامية.

4- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، وهو التمويل الرقمي وانعكاساته على القطاع المصرفي الإسلامي في عصر الثورة الرقمية. فأهمية التمويل الرقمي تتجلى في مواكبة التطورات الحادثة في المشهد المالي ومدى مساندة المصارف الإسلامية لهذه التطورات ودورها في تعزيز مكانتها وتحقيق مزاياها التنافسية. يضاف إلى ذلك أن التحول الرقمي في المصارف الإسلامية يمثل توجها عالميا ويستقطب اهتمام البنوك والمؤسسات المالية الدولية. وهو أيضا أداة فاعلة في تحفيز مناخ الريادة المؤسسية والابتكار والإبداع الذي لن تستطيع مصارف اليوم الاستمرار بدونها. من جانب آخر، تثري الدراسة المكتبة العربية وتسد فجوة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتطبيقات ومخاطر التمويل الإسلامي الرقمي.

5- منهجية البحث

المنهج العلمي المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي. فقد تم استخدامه لبحث تطبيقات ومخاطر التمويل الإسلامي الرقمي، وذلك من خلال استخلاص نتائج البحوث والدراسات والمواقع الإلكترونية للمصارف الإسلامية والتقارير والإحصائيات ذات الصلة بموضوع البحث.

6- الدراسات السابقة

يوجد عموماً شح في الدراسات التي تناولت موضوع التمويل الرقمي في المصارف الإسلامية. ولا توجد كتابات وبحوث كافية توضح وتعالج هذا الموضوع. باستثناء القليل منها التي تطرقت إلى بعض جوانبه ومنها:

أولاً، دراسة البشير (2018)، بعنوان "دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي". تناولت هذه الدراسة متغيرات التحول نحو الاقتصاد الرقمي. وبينت مزاياها وسلبياتها. وانعكاسها على نظام التمويل الإسلامي. وسلطت الدراسة الضوء على تطور التمويل الإسلامي واستكشفت أدوات التقنية الحديثة واستخداماتها، وبخاصة تلك التي أحدثت تحولاً في طريقة عمل المؤسسات الإسلامية، ونتج عنها الخدمات المالية الرقمية. والتمويل الرقمي. وخلصت الدراسة إلى أن قطاع المال الإسلامي جزء من المنظومة العالمية والتي تحكمها عوامل العرض والطلب. وتحدها قواعد المنافسة. وقد حققت نجاحات كبيرة. وللحفاظ على هذا النجاح لا بد من مواكبة التطور ومسيرة التقدم، وأوضحت الدراسة أن هناك الكثير من التطبيقات الرقمية يمكن أن تستفيد منها صناعة الخدمات المالية الإسلامية ومنها الخدمات المالية الرقمية والتمويل الرقمي وتطوير المنتجات المالية.

ثانياً: دراسة المرزوقي (2019). بعنوان "التمويل الرقمي دراسة نظرية تطبيقية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية". تناولت هذه الدراسة التمويل الرقمي باعتباره نمطاً تمويلياً جديداً، تناهت المصارف الإسلامية في طرحه. وبينت الدراسة مفهوم التمويل الرقمي ونشأته والتصور الفقهي له ومتطلبات التمويل الرقمي. وكذلك بينت حكمه الشرعي. وتناولت الدراسة أيضاً الجانب التطبيقي للتمويل الرقمي واستعرضت الصيغ الشرعية الملائمة للتمويل الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى مشروعية التمويل الرقمي باعتباره أداة تواكب المستجدات العالمية وتوجهاتها، بالإضافة إلى تقديم مقترح خاص بألية تطبيق التمويل الرقمي من خلال أجهزة الهواتف الذكية.

ثالثاً: دراسة غراية (2019). بعنوان "مستقبل صناعة التمويل الإسلامي في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الرقمي". بحثت هذه الدراسة في تفاعل التمويل الإسلامي مع متغيرات التقنيات الرقمية والتكنولوجيا المالية، متوقعة انعكاسات الاقتصاد الرقمي المستقبلية على التمويل الإسلامي في سوق التمويل الإسلامي السعودي. وبحثت الدراسة

أيضا في مفهوم الاقتصاد الرقمي والتمويل الإسلامي الرقمي وبينت آثاره الإيجابية والسلبية، وكذلك بحثت في دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز الصناعة المالية الإسلامية. وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها مساهمة الاقتصاد الرقمي في تعزيز مكانة التمويل الإسلامي وضرورة الاهتمام أكثر باستخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها في التمويل الإسلامي.

مساهمة الدراسة :

وعلى الرغم من تناول هذه الدراسات لبعض جوانب التمويل الإسلامي الرقمي. إلا أنها لم تتعرض لموضوع الدراسة الحالية. ولهذا يُعد هذا البحث إضافة جديدة في هذا المجال.

7- خطة البحث

قُسم البحث إلى مقدمة، وثلاثة مباحث. وخاتمة، على النحو الآتي:

المقدمة: تتضمن مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، والدراسات السابقة، والمنهج المتبع فيه.

المبحث الأول: يتناول أبعاد ومفهوم التمويل الإسلامي الرقمي وخصائصه ومميزاته.

المبحث الثاني: يتناول مخاطر التمويل الإسلامي الرقمي.

المبحث الثالث: يتناول تطبيقات التمويل الرقمي في المصارف الإسلامية.

الخاتمة: تشمل على النتائج والتوصيات.

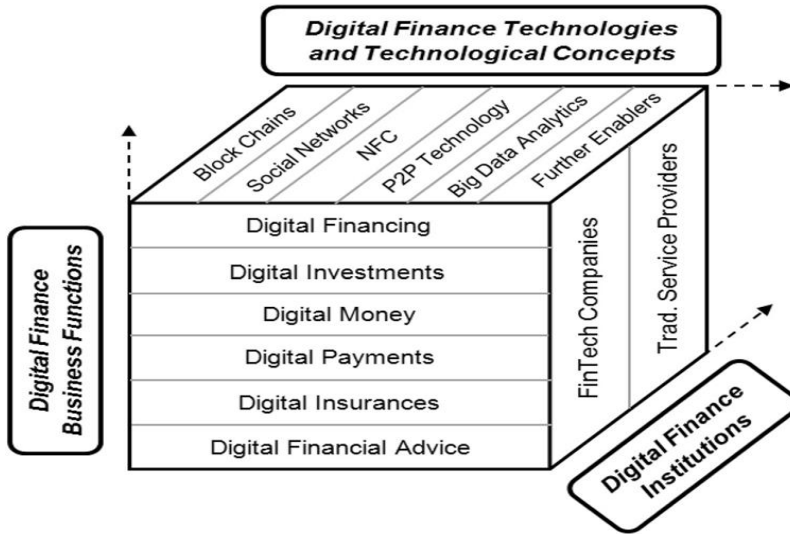
المبحث الأول

التمويل الإسلامي الرقمي وأبعاده وخصائصه ومميزاته

في ظل الاقتصاد الرقمي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي. أضحت المصارف الإسلامية تسعى لمواكبة هذه التطورات. من خلال توظيف واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في العمل المصرفي وصولاً إلى أنماط تمويلية مبتكرة تراعي متطلبات العملاء في العصر الرقمي. تكون أكثر ابتكاراً وكفاءة وفعالية. لذا جاء هذا المبحث لبيان أبعاد ومفهوم التمويل الرقمي وخصائصه ومميزاته وهذا وفق ثلاثة مطالب: أبعاد التمويل الرقمي؛ خصائص التمويل الرقمي؛ مزايا التمويل الرقمي.

المطلب الأول: أبعاد التمويل الرقمي

للتحويل الرقمي عدة أبعاد؛ فهو من الموضوعات المتشابكة والتي لا نستطيع التكلم عن أحد هذه الأبعاد دون الأخرى. فكل بعد يعتمد على الآخر. وهذه الأبعاد هي وظائف أعمال التمويل الرقمي، التقنيات الرقمية الحديثة، والمؤسسات والشركات التي توفر الحلول الرقمية. والشكل الآتي يختصر هذه الأبعاد فيما يعرف بمكعب التمويل الرقمي (Gomber et al, 2017, p. 542-551). وسيجري التطرق لهذه الأبعاد تباعاً وصولاً إلى التمويل الإسلامي الرقمي.



المصدر (Gomber et al, 2017, p. 542)

الشكل 1: مكعب التمويل الرقمي وأبعاده

أولاً: وظائف أعمال التمويل الرقمي

من خلال البحث في موضوع التمويل الرقمي تبين أن هناك من يخلط بين المالية الرقمية وبين التمويل الرقمي والمصرفية الرقمية، لكن هناك فرق كبير بين المصطلحين. فالمالية الرقمية Digital finance تشمل جميع وظائف الأعمال المالية الرقمية، ومنها الاستثمار الرقمي والمدفوعات الرقمية والتأمين الرقمي والمشورة المالية الرقمية والنقود الرقمية. بالإضافة إلى التمويل الرقمي digital financing وهو إحدى محاور

المالية الرقمية. وسيتم التركيز والدراسة بهذه الورقة البحثية على التمويل الرقمي فقط مراعاة للحيز المطلوب في هذا البحث.

مفهوم التمويل الرقمي والمصرفية الرقمية

تقليدياً، البنوك هي التي تزود الأفراد والشركات بالموارد المالية. لكن في ظل الثورة الرقمية التي يعيشها العالم اليوم، بات بإمكان الأفراد والشركات والشركات الناشئة أن تصبح مستقلة عن هذه الطرق التقليدية للتمويل من خلال التمويل الرقمي، وهو ما يتحقق عن طريق استخدام الإنترنت للحصول على التمويل اللازم. وقد عرف التمويل الرقمي عدة تعريفات من بينها: أنه الخدمات المالية المقدمة من خلال الهواتف المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو الإنترنت أو البطاقات المرتبطة بالدفع الرقمي الموثوق بها (Shofawati, 2019, p. 393).

وبحسب تقرير Mckinsey فقد تم تعريف التمويل الرقمي على أنه خدمات مالية يتم تقديمها عبر البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك المحمول والإنترنت، مع انخفاض استخدام النقد وفروع البنوك التقليدية. وهذا التعريف يشمل جميع أنواع الخدمات المالية، مثل المدفوعات وحسابات التوفير والائتمان والتأمين، وغيرها من المنتجات المالية، وجميع أنواع المستخدمين، بما في ذلك الأفراد من جميع مستويات الدخل، والشركات من جميع الأحجام، والجهات الحكومية على جميع المستويات. وكذلك يشمل جميع أنواع مقدمي الخدمات المالية، بما في ذلك البنوك ومقدمو المدفوعات وغيرها من المؤسسات المالية وشركات الاتصالات والتكنولوجيا المالية (fintech) المبتدئة، تجار التجزئة، وغيرها من الشركات (Manyika et al, 2016, p. 4).

وكذلك تم تعريف التمويل الرقمي بحيث يشمل جميع المنتجات، والخدمات والتكنولوجيا والبنية التحتية التي تمكن الأفراد والشركات من الوصول إلى المدفوعات عبر الإنترنت، والمدخرات والتسهيلات الائتمانية (عبر الإنترنت) دون الحاجة إلى زيارة فرع البنك أو دون التعامل مباشرة مع مزود الخدمة المالية (Shofawati, 2019, p. 392).

وهناك من عرف التمويل الإسلامي الرقمي بشكل خاص على أنه "مجموعة عمليات تعاقدية منظمة على وجه شرعي مقبول. تتم من خلال تبادل إشعارات بين

أطراف التعاقد عن بعد. وبشكل آلي عبر أجهزة أو تطبيقات مخصصة" (المرزوقي، 2019، ص 32).

وبحسب تعريف غراية (2018، ص 281) فإن التمويل الإسلامي الرقمي هو "مجموعة من الآليات المالية التي تسمح للأفراد بالقيام بأنشطة الاستثمار دون انتهاك المبادئ الأساسية الإسلامية".

ووفقاً لـ Gomber (et al, 2017) يتضمن التمويل الرقمي: المنتجات والخدمات المالية الجديدة، والأعمال المالية، والبرامج المالية ذات الصلة وأشكالاً جديدة من التواصل والتفاعل مع العملاء. مقدمة من شركات FinTech ومقدمي الخدمات المالية التقليديين. وهذا التعريف هو الأقرب لهما لهذا الموضوع.

وهكذا، يستند التمويل الرقمي على استخدام أحدث التقنيات والهواتف الذكية في صناعة التمويل، بهدف سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف وتحسين رضا وتجربة العملاء. ولهذا فلا بد للصناعة المصرفية الإسلامية من أن تجاري هذا التوجه عن طريق تقديم كافة الخدمات المصرفية الرقمية والمنتجات التمويلية الإسلامية عبر القنوات الرقمية وعدم الاكتفاء فقط بتحويل الأموال ودفع الفواتير!

ومن خلال تلك التعريفات يمكننا استنباط تعريف لـ "التمويل الإسلامي الرقمي" بأنه توظيف التقنيات الرقمية وتكنولوجيا الاتصال في المصارف الإسلامية وذلك لتقديم كافة الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال القنوات الرقمية والفروع الرقمية وبما لا يخالف أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية.

ثانياً: التقنيات الرقمية

الحرك الأول للتغيير في الصناعة المصرفية هو النمو الهائل لمجموعة من التقنيات التي تتقارب نحو نماذج أعمال جديدة تتحدى صناعة الخدمات المالية التقليدية. وهذه التقنيات أثر قوي في تقدم الصيرفة الإسلامية. فهي تمكن البنوك الإسلامية من تقديم خدماتها ومنتجاتها بكفاءة كبيرة وجودة عالية وتمنحها مزيداً من التقدم والنجاح. ويشير مصطلح التقنيات الرقمية إلى جميع الابتكارات التقنية التي ظهرت في الآونة والتي كان لها الأثر في ظهور الثورة الصناعية الرابعة ومن أبرزها الذكاء الاصطناعي والروبوتات وانترنت الأشياء والبيانات الضخمة، وفي ظهور الثورة الرقمية في القطاع المالي والمصرفي. وهي أدوات وممكنات لعملية التحول الرقمي والتمويل الرقمي، بحيث تتيح إنجاز وظائف

الأعمال المالية الرقمية. ومن هذه التقنيات التي تقود التغييرات والتطورات الأخيرة في مجال التمويل الرقمي: تكنولوجيا سلسلة البلوك تشين، ومواقع التواصل الاجتماعي، وتقنيات نظير إلى نظير، وتحليلات البيانات الضخمة، والمزيد من عوامل التمكين التكنولوجية، مثل الأجهزة المحمولة، وأجهزة الاتصال في جميع أنحاء العالم والإنترنت، وواجهات المستخدم سهلة الاستخدام، وتقنيات الأمان كتكنولوجيا القياسات الحيوية. وإلى جانب هذه المفاهيم التكنولوجية، التي نعتبرها الأكثر أهمية في سياق التمويل الرقمي، هناك عدد من العوامل التمكينية الأخرى التي لديها وظائف مهمة في مجال التحول الرقمي لأنها تمكن أو تسهل العمليات المالية والوظائف ونماذج الأعمال الجديدة؛ منها، على سبيل المثال. الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والواقع الافتراضي، والحوسبة السحابية، والروبوتات.

ثالثاً: مؤسسات التمويل الرقمي

يوجد نوعان من المؤسسات التي تقدم التمويل الرقمي: الأول مقدمو الخدمات المالية التقليدية، أي المصارف التقليدية والمؤسسات المالية. والثاني يمثل الوافدين الجدد من شركات التكنولوجيا المالية FinTech، أي الشركات الناشئة وشركات تكنولوجيا المعلومات التي دخلت المجال المالي. والتي تقود التطورات والتغييرات في الصيرفة الإسلامية. ومع ذلك، ليست شركات FinTech وحدها التي تقود التغييرات في التمويل الرقمي، بل أيضاً المصارف التقليدية. فقد بدأ مزودو الخدمات المالية بمبادرات لاعتماد تقنيات جديدة واتباع استراتيجية التحول الرقمي. فقامت برقمنة خدماتها وكذلك تقديم خدمات عبر الإنترنت فأصبحت وظائف الأعمال المالية الرقمية أكثر ابتكاراً.

وهكذا فقد ظهرت المنافسة الشديدة بين شركات التكنولوجيا المالية والمصارف التقليدية، فتم الاستيلاء على الخدمات المالية من قبل هذه الشركات وكذلك سبحت بساط المدفوعات من قبل المصارف التقليدية. فالوافدون الجدد والشركات الناشئة تنطبق عليهم نماذج أعمال تعد بمزيد من المرونة والكفاءة والسرعة. وعلاوة على ذلك، لهذه الشركات المبتدئة في FinTech قوة تخريبية وتكشف عن مستوى عالٍ من الإبداع والمرونة. ومقارنة مع مقدمي الخدمات المالية التقليدية، على هذه الخلفية، فإن معظم اللاعبين في هذه الصناعة باتوا يحاولون تصميم خدمات ومنتجات حسب الطلب، مرنة، ومنخفضة التكلفة، أكثر ذكاءً. وتناسب العملاء من الأجيال الشابة المولعة بالتكنولوجيا،

من خلال تبني تقنيات جديدة لتطوير المنتجات والخدمات والسعي لتحقيق مستويات جديدة من التركيز على العملاء (Gomber et al, 2017, p. 551).

ويبدو أن ظهور المنافسين الجدد وقيامهم بتعطيل الخدمات التقليدية ورغبة المصارف في الاستفادة من مزايا التقنيات الحديثة وتزايد طلب العملاء على خدمات سلسلة وسهولة الوصول—يبدو أن كل هذا أجبر المصارف الحريصة على مستقبلها أن تتوجه للصيرفة الرقمية وتطور نماذج أعمال جديدة من شأنها أن تولد إيرادات جديدة للبنوك عبر تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم. فهي تعلم بأنها في حال عدم القيام بذلك فسوف تفوتها حصتها في السوق وستخسر عملاءها. فالخيار الوحيد لها هو مواكبة التطورات وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

المطلب الثاني: خصائص التمويل الرقمي

- يتسم التمويل الرقمي بعدة خصائص مما يجعله جذابا للبنوك والعملاء، ومن هذه الخصائص (المرزوقي، 2019، ص 42):
- يتسم التمويل الرقمي بالعالمية، فباستطاعة المصرف أن يمنح التمويل لأي شخص حول العالم أيا كان موقعه ويمول سلع عالمية؛
 - غياب الحضور المادي للمؤسسة الممولة بشكل أساسي في العملية التمويلية؛
 - تمويل متعدد الأطراف، وهذا لأن المصرف يستطيع تقديم تمويل لأكثر من متعامل ولديه القدرة علي التواصل مع أكثر من جهة في نفس الوقت؛
 - الكفاءة والدقة والسرعة في تنفيذ العمليات وانجاز الأعمال؛
 - تتأثر الخدمات المصرفية الرقمية بجودة الخدمة والخصائص الوظيفية.

المطلب الثالث: مزايا التمويل الرقمي

- يعود التمويل الرقمي بمزايا متعددة للأفراد والمصرف والمجتمع ومن ذلك (Mbama, 2018, p: 16-18 ; Ozili, 2018, p. 330):
- أولاً: مزايا التمويل الرقمي للأفراد والمجتمع
1. يحقق للفرد درجة عالية من الراحة والاستغناء عن الوقوف في طابور طويل. بسبب عدم الحاجة لزيارة موقع المصرف لطلب التمويل اللازم، ولأن باستطاعة العميل

- تقديم طلب التمويل بأي وقت وأي مكان على مدار اليوم والساعة. فالعميل يكتفي بتقديم الطلب عبر الموقع الإلكتروني.
2. يقدم فوائد مختلفة بسبب سهولة الوصول وسهولة الاستخدام من أي مكان فهو يمكن العملاء من تنفيذ معظم الخدمات في راحة منازلهم.
3. زيادة الإنتاجية والقضاء على المهام المتكررة فضلاً عن أن التكنولوجيا غير تمييزية فالجميع يعاملون على قدم المساواة في البنك (Kyaw, 2019, p.).
4. تحسين تجربة العميل من خلال تقديم تمويل يتميز بسرعة الإنجاز وتوفير الوقت بشكل ملحوظ وبالإضافة إلى القيمة المستمدة منه وهو أمر ضروري للبقاء في المستقبل.
5. الكفاءة والدقة والسرعة في تنفيذ العمليات وبالتالي يعزز الكفاءة التشغيلية.
6. مع الابتكار الرقمي، يمكن للبنوك تطوير خدمات جديدة للعملاء فضلاً عن تقليل التكاليف التي يتحملها المستهلكون في التحول من مزود إلى آخر.
7. الخدمات المصرفية الرقمية تمكن العملاء من القيام بمعاملات مثل دفع الفواتير وتحويل الأموال والاستفسار عن الرصيد. لهذا فهي تلعب دوراً رئيسياً في دعم التجارة الإلكترونية عن طريق المدفوعات الإلكترونية.
8. للتمويل الرقمي دور في تعزيز الشمول المالي فهو يوفر الفرصة لزيادة الإدماج المالي حيث إن هناك حوالي 2.5 مليار شخص حول العالم (حسب دراسات البنك الدولي 2014) يفتقرون إلى القدرة على الحصول على الخدمات المالية. فمع التمويل الرقمي، يصبح بوسع 1.6 مليار شخص من غير المتعاملين مع المصارف – أكثر من نصفهم من النساء – اكتساب القدرة على الوصول إلى الخدمات المالية، وهذا يعني تحويل نحو 4.2 تريليون دولار من الأموال النقدية والمدخرات، التي يُحتفظ بها حالياً في هيئة أدوات غير رسمية، إلى النظام المالي الرسمي.
9. خلص تقرير لمعهد ماكنزي العالمي إلى أن تطبيق التمويل الرقمي يمكن أن يزيد حجم الناتج المحلي الإجمالي في كل الاقتصادات الناشئة بنسبة تصل إلى 6 في المائة، أو ما يساوي 3.7 تريليونات دولار بحلول عام 2025.

ثانياً: مزايا التمويل الرقمي للمصرف

1. تقليص تكلفة التمويل وهذا عن طريق منح التمويل إلكترونياً وغياب تكاليف الطباعة والورق والمجهودات البدنية.
2. تقليل فروع البنك من خلال تقديم البنوك تطبيقات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف المصرفي مما يجعلها بديلاً قوياً لفروع البنوك التقليدية.
3. من منظور المنافسة، تتيح مواقع الإنترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة لمقدمي الخدمات إمكانية استهداف أسواق أوسع، والاستفادة من وفورات الحجم دون الحاجة إلى نشر شبكة واسعة من الفروع المادية والحفاظ عليها.
4. وصول المصرف إلى قاعدة عريضة من العملاء من غير التقيد بمكان وزمان ووقت (بوضاية، 2019، ص 130). ويتيح للصيرفة الإسلامية فرصة التوسع والانتشار عالمياً. فالمصرف يمول السلعة بغض النظر عن مكان وجودها، مما يزيد من قاعدة العملاء.
5. يعمل التمويل الرقمي على خفض التكاليف: تشير تقديرات مؤسسة ماكينزي العالمية إلى أن التكاليف التي يتحملها مقدمو الخدمات المالية قد تنخفض بنسبة 80% في المائة إلى 90% في المائة لكي تصبح عشرة دولارات سنوياً، مقارنة بنحو 100 دولار سنوياً. وهذا عن طريق توفير الخدمات الرقمية لعملائها، مقارنة بالحسابات من خلال أفرع المصارف التقليدية (جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2016).
6. زيادة ربحية المصارف من خلال تقليل التكاليف واتساع نطاق المصرف عالمياً.
7. زيادة إقبال العملاء وفئة الشباب على هذه المعاملات حيث أثبتت الدراسات أن 80% من العملاء يفضلون إجراء معاملاتهم من خلال الإنترنت وتطبيقات الأجهزة الذكية (القرة داغي، 2019، ص 48).

المبحث الثاني

مخاطر التمويل الإسلامي الرقمي

على الرغم من مزايا التمويل الرقمي إلا أنه طرح عدة مخاطر مختلفة ومتنوعة. فظهور المصرفية الرقمية جاء استجابة لمتطلبات البيئة الجديدة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي والمنافسة ما بين المصارف. وفي حين يتسارع التحول الرقمي والرقمنة في المصارف، فإنه سيؤدي إلى بروز وزيادة المخاطر التي تواجه المصارف. ومن هذه المخاطر:

أولاً: مخاطر قانونية

تنشأ المخاطر القانونية بسبب الفراغ التشريعي وعدم مواكبة التشريعات للتطورات الحديثة. فلم تصدر بعد تشريعات وقوانين منظمة للتمويل الرقمي والإلكتروني، والقوانين المنظمة للبنوك المعاصرة لم تطبق على البنوك الإلكترونية. لذلك يتعين على الجهات التنظيمية استصدار تشريعات وقوانين مفصلة لحماية الأطراف المتعاملة به (القرة داغي، 2019، ص 56، المرزوقي، 2019، ص 46). وتتمثل أهم التحديات القانونية التي تواجه التمويل الرقمي في: التوقيع الرقمية، وخصوصية العميل، والمسؤولية عن الأخطاء والمخاطر (محميد، 2019).

ثانياً: مخاطر شرعية

وقد تنشأ المخاطر الشرعية من: (القرة داغي، 2019، ص 55)

- عدم تطبيق أحكام الشريعة وقرارات الهيئة الشرعية.
- مخاطر تتعلق بعدم الحفاظ على شرعية آثار العقود؛ والمقصود به أن الشريعة جعلت لكل عقد آثاره وشروطه الخاصة به فلا يجوز للعاقدين التحكم فيها أو تغييرها.
- عدم اعتماد الإجراءات الرقمية التنفيذية.

ثالثاً: مخاطر التقنيات ومنها:

- يؤدي تقدم الأتمتة والذكاء الاصطناعي إلى بعض المشاكل التي لم يتم التوصل لحلها بعد. إذ إن استبدال القوة العاملة التي تقوم بالعمل الروتيني سوف يخلق مخاطر جديدة متعلقة بإخفاقات النظام الآلي. وسيكون أيضاً من الضروري تحديد المسؤول عن هذه الإخفاقات. فالسلوك الخاطئ للنظام الآلي سينجم عنه عواقب وخيمة (Deshpande, 2018).

- مخاطر مرتبطة بالتطور السريع للتقنيات والتكنولوجيا؛ فالتكنولوجيا دائما في تطور مستمر وتحتاج إلى تكاليف وموازنات كبيرة.
 - عدم دراية الموظفين بكيفية الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة. وهذا يؤدي إلى القصور في أداء العمليات الإلكترونية بالشكل الصحيح.
- ثالثاً: مخاطر التشغيل
- وتحدث مخاطر التشغيل من عدم التأمين الكافي للنظام وعدم ملائمة النظم وسوء عمل النظام الإلكتروني وأعمال الصيانة وإخفاق النظم. و بسبب سوء استخدام النظام أو سوء مراقبة البرامج، فضلاً عن الأخطاء التي قد تنتج عن سوء استعمال العميل أو الإدارة الإلكترونية.
- رابعاً: أمن المعلومات والمعاملات
- تعتبر مخاطر أمن المعلومات من أكبر المخاطر والتحديات التي تقف في وجه التمويل الرقمي والصيرفة الرقمية بشكل عام. فهي تؤدي إلى زعزعة الثقة بها والخوف من الإقدام عليها وهي ما زالت تهدد المصارف في ظل التحول الرقمي والتقدم التكنولوجي وعودة الاقتصاد. وجرائم المعلومات كثيرة وتأخذ عدة أشكال منها: (بوضاية، 2019، ص 132-134)
- مخاطر الاحتيال من خلال تقليد البرامج وتزوير المعلومات بمعلومات تطابق للبرامج الإلكترونية، أو من خلال تعديل بعض المعلومات.
 - مخاطر الجرائم الإلكترونية. فالصيرفة الرقمية تتعرض للعديد من الهجمات الإلكترونية المتنوعة. وتعتبر الشركات المالية هدفا للقراصنة، ومثال ذلك سرقة 81 مليون دولار أمريكي من البنك المركزي في بنغلادش، وتعرض بنك في نيويورك (جي بي مورغان تشيش) إلى هجمة أسفرت عن اختراق بيانات 83 مليون عميل (ويلش، 2016، ص 16). ولهذا، يجب أن تكون المصارف الإسلامية مستعدة لهذا النوع من الهجمات من خلال اتخاذ تدابير أمنية، مثل التحكم في الفيروسات، وحماية حسابات العملاء، بالإضافة إلى التحديث المستمر لأنظمة المصرف.
 - الاختراق، ومن أشكاله اختراق نظام المصرف الإلكتروني من خلال القرصنة ومهاجمة الفيروسات.
 - جرائم غسل الأموال. فهناك علاقة بين هذه الجرائم والتقدم التكنولوجي.

- خطر الهجمات السيبرانية Cyber Attack. فالتطور السريع في التقنيات الحديثة والاعتماد المتزايد عليها في العمل المصرفي يزيد من فرص تعرض النظام للتهديدات والهجمات السيبرانية. لذلك قيل أن تحدي الأمن السيبراني يعتبر من أكبر تحديات هذا العصر وهو يشكل تهديدا للقطاع المصرفي بأكمله ويؤثر بالتالي على استقراره. ويعرف الأمن السيبراني بأنه "حماية الأنظمة المتصلة بالإنترنت - كالبائانات والأجهزة - من الهجمات الإلكترونية" (شركة تنمية نفط عمان، 2019)

تستفيد المصارف من نماذج الأعمال الجديدة والتطور في الأعمال المصرفية. ولكن العائق الأكبر لهذا التطور هو قضية الأمن المعلوماتي. فالمهاجمون أصبحوا يملكون الكشف عنهم وأصبحوا يزدون في وقت عملهم (زواويد و نفيسة، 2018، ص 78). فهذه الهجمات تؤدي إلى مشاكل في النظام المالي، وتكبد الشركات خسائر مالية ضخمة، وتضر بسمعة الشركة، وقد تصبح من القيود المعوقة مالم يتم العمل على حماية الأنظمة وتقوية أطر الأمن المعلوماتي (حرفوش، 2019، ص 724). فوفقا لتقديرات البنك الدولي فإن قطاع الخدمات المالية يتعرض لهجمات سيبرانية تفوق القطاعات الأخرى بنسبة 65 في المائة. وكلفة الهجمات السيبرانية في القطاع نفسه قد تصل إلى ما يقدر بنحو 270-350 مليار دولار سنويا حال اتساع نطاق انتشارها وفق تقديرات صندوق النقد الدولي (صندوق النقد العربي، 2019، ص 1). وقد حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية (2012) المخاطر الأمنية باعتبارها الشاغل الرئيسي فيما يتعلق برقمنة البنوك. وهذه التهديدات السيبرانية، والتي قد يقف خلفها دوافع سياسية ومالية وانتقامية، تؤدي بالمصرف وربما بالقطاع بأكمله إلى أضرار وتكبد خسائر مالية وفقد الثقة.

فالتقنيات الجديدة التي يتم اعتمادها كل يوم في القطاع المصرفي بشكل عام والمصارف الإسلامية بشكل خاص تفتح الأبواب لتهديدات ومخاطر جديدة فالمصارف تعتبر أهداف رئيسية للاحتيال المالي والجريمة. ولكافة هذه الهجمات، يتعين على المصارف الإسلامية تفعيل أطر لتحسين الأمن السيبراني ووضع أنظمة للحماية والاكتشاف ثم الاستجابة ومواجهة الهجمات وإنشاء بنية تحتية رقمية قوية وآمنة. فقضايا الأمن السيبراني تتصدر الآن قائمة المخاطر التي يجب مراقبتها. لذلك تحتاج المصارف إلى أن تكون يقظة؛ ففي عالم شبكي، لا يوجد أمان حقيقي، خاصة مع ارتفاع حوادث الأمن السيبراني في جميع أنحاء العالم.

خامساً: مخاطر تخص العملاء، ومنها:

- تزوير بطاقات الائتمان من قبل القرصنة واختراق حسابات العملاء. ولهذا اتجهت المصارف إلى نشر قواعد وتعليمات للعملاء عبر صفحتهم، لحماية وسلامة المعاملات المصرفية فيجب على العملاء اتباع هذه التعليمات بدقة للمحافظة على مستويات عالية من الأمان.
- مخاطر انتهاك خصوصية وسرية المتعاملين وحماية حقوق المستهلك.
- لا يتم إطلاع (تضليل) العملاء على كيفية استخدام بياناتهم ومحفوظاتهم، وبالتالي، فإن معلومات العميل يمكن أن يكون قد تم بيعها أو تتبعها بشكل غير لائق دون موافقة العميل.

سادساً: خطر السمعة

- ويتمثل في محاولة تدمير النظام الأمني عن طريق إدخال فيروس إلى نظام المصرف الإلكتروني والذي قد يعطل نظام المعلومات. وينشأ خطر السمعة نتيجة احتمال الخسارة أو من أخطاء العملاء أو من برنامج إلكتروني غير ملائم. وكذلك في حال وقوع الهجمات السيبرانية على إحدى المصارف وتمكنها من معلوماته وأمواله فإنها تؤثر على سمعة المصرف. لذا يجب أن تكون المصارف الإسلامية حريصة من ناحية أمن معلوماتها والا تتهاون بشأن المخاطر التي تحوم حولها.
- سابعاً: خطر البطالة وفقدان الوظائف.

ساهم التحول الرقمي في زيادة الكفاءة والفاعلية، ولكنه في الوقت نفسه، ينطوي على آثار سلبية على البشر والرفاه الاجتماعي من حيث تقليص عدد الوظائف والاستغناء عن الموظفين نتيجة أتمتة العمليات المصرفية. فإدخال الأنظمة المصرفية عن بُعد وانتشار الفروع الرقمية والروبوتات يؤدي إلى خفض الوظائف، وإغلاق بعض الفروع، وتقليص عدد المكاتب. (Kyaw, 2019; p. 4; Vovchenko et al. 2017).

والمصارف الإسلامية ليست معنية فقط بالكفاءة والربحية التي توفرها الرقمنة، ولكنها معنية بجانب هام وهو الرفاه الاجتماعي والعدالة. ولذلك يجب ألا تتخلى عن موظفيها، بل يجب عليها أن تؤهلهم وتدريبهم وتحولهم إلى وظائف أخرى وتنمي مهاراتهم الرقمية التي تواكب نمط هذا العصر. فأغلب التقارير العالمية تؤكد على مسألة فقدان

وظائف تقليدية ونمو وظائف جديدة (تحويل الوظائف) مع التحويل الرقمي لذا وجب عليها أن تسلك الموظفين بالكفاءات التي تواكب هذا العصر. ثامناً: خطر السيولة.

هناك خطر قد يؤثر على الاقتصاد القومي ككل و يأتي أساسا من جانب حجم السيولة في الاقتصاد، فالتمويل الرقمي يتيح للعميل أن يقوم بتحويل أمواله، و بأية مبالغ، بضغطة على زر الحاسوب أو الهاتف خارج حدود الدولة إلى دولة أخرى أو العكس، و في هذه الحالة يجعل الدولة عرضة للتأثير بأزمات السيولة بزيادة أو نقصان (بركاني، 2019).

هذه هي أهم المخاطر التي تواجه الصيرفة الرقمية والتمويل الإسلامي الرقمي. وعلى الرغم من هذه المخاطر والسلبيات للصيرفة الرقمية إلا أنها أصبحت أمرا لا مفر منه وواقعا لا خيار للتحلل منه في ظل المنافسة العالمية وتحرير التجارة والعولمة المالية. ولكن تبقى هذه المخاطر أمرا في غاية الأهمية يجب التنبيه عليه وهو انه ينبغي على المصارف الإسلامية أن تتعامل معه بكفاءة وفعالية إذا أرادت لنفسها التميز والإبداع والوصول إلى المراكز العالمية، فلا تكتفي بموقف المتفرج.

المبحث الثالث

تطبيقات التمويل الإسلامي الرقمي

ساهم التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة في التأثير على القطاع المالي والمصرفي. فكان للتحويل الرقمي دور كبير في تغيير نموذج العمل المصرفي من النموذج التقليدي إلى النموذج الرقمي. فالتحويل الرقمي يقود إلى نمو في المصارف لما يحققه من تجربة مميزة وفريدة للعملاء من حيث التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة، والارتقاء بالعمليات التشغيلية، وتطوير الخدمة المقدمة، والإنجاز اللحظي للمعاملات. لهذا فان الاعتماد على التقنيات الحديثة ومسايرة متطلبات السوق المتغيرة، والتوجهات العالمية نحو خدمات أكثر ذكاء وابتكاراً، أنتج خدمات ومنتجات إلكترونية رقمية مبتكرة. وبهذا، تكون صناعة قائمة بذاتها قد ظهرت، وأضحت تشكل ثورة في القطاع المصرفي، تمخض عنها مجموعة من الأدوات والخدمات المبتكرة التي باتت المصارف تتنافس فيما بينها على تقديمها. وليست المصارف الإسلامية بمنأى عن هذه التطورات، فهي

جزء من النظام المالي والنقدي المحلي والعالمي. لاسيما بعدما أثبتت جدارتها ومنازة أساسها التي تعتمد عليه، وهو ما أهلها لتكون من المؤسسات المالية التي لم تتأثر من رياح الأزمة المالية العالمية عام 2008، وكان نتيجة لذلك أن لفتت أنظار العالم أجمع وزاد الاهتمام بالتمويل الإسلامي من المؤسسات المالية العالمية، وهي تواكب المستجدات والتطورات التقنية من خلال رقمته خدماتها ومنتجاتها وتحويل فروعها إلى فروع رقمية كالآتي:

أولاً: الخدمات المالية الرقمية

تعرف الخدمات المالية الرقمية بأنها تلك الخدمات المقدمة عبر البنية التحتية الرقمية وتشمل الهواتف المحمولة والإنترنت، إذ ينخفض فيها استخدام النقد وفروع البنوك التقليدية (Dara, 2018, p. 144). وتعتبر الخدمات المصرفية الرقمية منصة قائمة على الإنترنت، إذ يمكن للعملاء اختيار واستخدام مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية والتي تتراوح من عمل الودائع والتحويلات ودفع الفواتير إلى القيام بالاستثمارات. وتستخدم البنوك القنوات الرقمية كطريق تفاعل رئيسي مع العملاء لبيع منتجاتهم وخدماتهم. ويعرف هذا النوع من الخدمات المصرفية باسم الخدمات المصرفية الإلكترونية (Venkathaialam & Abdulwahab, 2017, p. 199).

وتساهم شركات التكنولوجيا المالية، بالتعاون أو بالمنافسة مع مقدمي الخدمات المالية القائمة (أي المصارف)، في تقديم المنتجات والخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا لتحسين الخدمات المالية والمصرفية للأفراد والشركات. من أجل تطوير القطاع المالي. وقد ساهمت الابتكارات المقدمة من خلال هذه الشركات في رفع أداء المؤسسات المصرفية. وهذا بسبب أن المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا المالية هو الخدمات المصرفية والمالية (حرفوش، 2019، ص 727-730).

وبالنسبة للصيرفة الإسلامية، فقد استفادت البنوك الإسلامية من حلول التكنولوجيا المالية سواء عن طريق تبني مختبرات تنظيمية للابتكار تابعة لها أم من خلال الشراكة والتعاون بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية. وذلك من أجل مساعدتها في اتباع استراتيجية خاصة بها للتحويل الرقمي باستخدام الحلول التي تناسب أهدافها. وتتمثل أبرز "القنوات الرقمية" المفعلة في المصارف الإسلامية في الآتي:

1. الخدمة البنكية عبر الإنترنت (Internet Banking) : تقدم عبر موقع البنك الإلكتروني، وهي بمثابة منصات تمثل فرعاً خاصاً للمتعاملين مع البنوك. تمكنهم من

الحصول على الخدمات المصرفية على مدار اليوم وبأي وقت. وتنوعت الخدمات التي تقدمها في عدة مجالات. ومن هذه الخدمات فتح الحساب، وطلب تمويل، وإصدار بطاقة السحب الآلي، وإتمام عمليات الدفع والشراء، وتسديد الفواتير، وتحويل الأموال عبر الإنترنت والهواتف المحمولة، وتحديث البيانات الخاصة بالعميل (التحويل الرقمي. بنك صفوة الإسلامي 2019).

2. تطبيقات الهواتف الذكية والتي تسمى (Mobile Banking): تمكن هذه التطبيقات العملاء من إنجاز جميع عملياتهم المصرفية التي يقدمها الفرع في أي وقت وفي أي مكان على مدار الساعة. ومن خدماتها الاطلاع على تفاصيل الحسابات، وتسديد الفواتير المستحقة، والتحويل من الحسابات إلى بنوك محلية وخارجية، وغيرها الكثير من الخدمات.

3. خدمات بنكية عبر مواقع التواصل الاجتماعي (Social Media): والهدف منها هو سهولة الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء، وزيادة فرص المصارف في استقطاب العملاء، وتوفير التكاليف المتعلقة بالتسويق والإعلانات، من خلال "التسويق الرقمي" الذي باتت معظم المنشآت تسوق نفسها من خلاله فهو يتمتع بمزايا مقارنة بوسائل التسويق التقليدية التي باتت شبه منقرضة.

4. خدمة اكتساب العملاء الرقميين: (Digital customer Acquisition) تمكن هذه الخدمة العميل من القيام بفتح الحساب دون الحاجة إلى زيارة مقر البنك. إذ يتم تعبئة البيانات المطلوبة عبر الدخول إلى موقع البنك الإلكتروني، الأمر الذي يوفر على العميل الوقت والجهد.

ومن الأمثلة على تطبيق هذه الخدمة بنك دبي الإسلامي، الذي يمكن العملاء ممن لم يسبق لهم التعامل مع البنك، والذين يريدون بدء التعامل مع البنك، من فتح حساب مصرفي في أي وقت ومن أي مكان في غضون بضع دقائق عبر تطبيق بنك دبي الإسلامي للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، من دون الحاجة لمراجعة الفرع أو استكمال أي معاملات ورقية. وتتم هذه العملية من خلال تحميل تطبيق البنك وإدخال معلوماتهم بتقنية المسح الضوئي من المستندات المطلوبة، والتقاط صورة سيلفي لهم، وإجراء مسح ضوئي لتوقيعهم ليتم فتح حساب لهم بكل بساطة (بنك دبي الإسلامي).

5. الدفع من خلال البطاقة الائتمانية دون حملها ويسمى (Credit & Apps): وهذا يتم عن طريق اختيار البطاقة التي يريد العميل التعامل بها. وبعد اختيارها، يتم الخصم من البطاقة المعرفة مسبقاً بمجرد تقريب الهاتف على البار كود.

ثانياً: التمويل الرقمي Digital finance:

في سياق استراتيجية المصارف الإسلامية للابتكار و تطوير المنتجات الإسلامية واستخدام تطبيقات الهواتف الذكية والإنترنت. أتاحت المصارف الإسلامية للعملاء المعتمدين والمؤهلين مسبقاً الحصول على التمويل بشكل رقمي، وذلك عن طريق تعبئة نموذج معد لهذا الغرض، حيث سيتمكنون من إتمام كل الخطوات والإجراءات اللازمة عبر تطبيق المصرف للهواتف الذكية، والحصول على التمويل في اليوم نفسه دون الحاجة إلى زيارة أي من فروع المصرف، أو التوقيع يدوياً على أي وثيقة.

وبعد أن يرسل العميل هذا النموذج يأتي دور المصرف ليدرس هذا الطلب بشكل آلي للتحقق من جدارة العميل من خلال Credit Scoring ثم يرد عليه بحسب السجل الائتماني للعميل، فإذا كان جيداً، يتأهل للحصول على التمويل المطلوب. وهي تُعدّ أحدث المنتجات المبتكرة التي تقدمها المصارف الإسلامية، في إطار استراتيجية التحوّل الرقمي التي تنتهجها.

والتمويل الإسلامي الرقمي مطبق في بعض المصارف الإسلامية ومن هذه التطبيقات:

1. مصرف أبو ظبي الإسلامي (خدمة التمويل الشخصي الرقمي) تحت عنوان "تمويل اكسبريس" ويقدمها المصرف عبر تطبيق الهواتف الذكية، وتتيح هذه الخدمة للعملاء المؤهلين فرصة الوصول الفوري إلى التمويل الشخصي. حيث يستطيع العملاء المعتمدون الحصول على التمويل في غضون 30 دقيقة، وتضمن هذه الخدمة الجديدة للعملاء تجربة تمويل سريعة وتتيح خدمة "تمويل إكسبريس"، فرصة الحصول على تمويلات شخصية تصل قيمتها إلى 250 ألف درهم، و100 ألف درهم على التوالي.

2. المربحة الإلكترونية من شركة موارد للتمويل (E-Murabaha). وتعتبر أول فكرة في دولة الإمارات للمربحة عبر الإنترنت. متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية حيث يتم جمع العميل والبائع في محيط إلكتروني لإتمام عملية المربحة دون حضور الأطراف بأنفسهم (المرزوقي، 2019، ص 272).

3. خدمة التمويل الرقمي من مصرف الراجحي، وتتم بنفس الإجراءات السابقة.

ثالثاً: البنوك والفروع الرقمية Digital banks and digital branches

بهدف تبسيط العمليات المصرفية وتحسين تجربة وخبرة العملاء. اتبعت المصارف الإسلامية نهج واستراتيجية الرقمنة، وهذا من خلال توظيف التقنيات الحديثة في العمل المصرفي، من أجل تحقيق الميزة التنافسية ولإنجاز جميع المعاملات المصرفية بكل سهولة ويُسر إلكترونيا وذاتياً.

ولهذا بادرت بعض المصارف الإسلامية إلى إنشاء بنوك رقمية بالكامل. فقد أعلن محافظ البنك المركزي بالبحرين أنه رخص أول بنك رقمي بالكامل على شبكة الأنترنت دون وجود مادي على الأرض.

وبالنسبة للفروع الرقمية، فهي موجودة في المصارف الإسلامية، لما تحققت هذه الفروع من خدمة للمتعاملين وما توفره من مزايا للمصرف. وهي عبارة عن تطوير للمصارف الإلكترونية وذلك من خلال الاعتماد الكامل على التقنيات الحديثة وتأسيس مصرف بالكامل منها. فالفروع الرقمية تُمكن العملاء من الحصول على الخدمات المصرفية ذاتياً في أي وقت وعلى مدار أيام الأسبوع. ومن الأمثلة على الخدمات التي تقدمها: السحب النقدي والإيداع من دون بطاقة. وتتوفر في الفروع أيضاً منصة مصرفية للخدمة الذاتية يمكن من خلالها طباعة دفاتر الشيكات والإصدار الفوري للبطاقات وفتح مختلف الحسابات وتقديم التمويلات وتحديث البيانات الشخصية للعملاء والتواصل مع موظف خدمات الزبائن عبر الفيديو للحصول على المساعدة إن دعت الحاجة. فهذه الفروع تقدم خدمات ذاتية شاملة، وهي ليست رقمية بالكامل بل مهجنة؛ في البداية فقط يوجد موظفان أو ثلاثة لتقديم المساعدة إلى أن يتعود الناس على الخدمات الرقمية. (عبد الخالق، 2019)

ومن الأمثلة التطبيقية للفروع الرقمية :

- بنك Insha أول بنك إسلامي رقمي بدون فوائد في أوروبا. يقع مقره الرئيسي في برلين، وهو تابع لمجموعة البركة الدولية في ألمانيا وهو يعمل من خلال تطبيق "إنشا" للهاتف المحمول فقط، ويزود العملاء في أوروبا بالخدمات المصرفية الرقمية بدون فوائد ويمكن المستخدمين الجدد من الاشتراك في ثمان دقائق ويوفر حسابات التوفير والتبرعات وحساب الزكاة بشكل قياسي.

- البنك البحرينى الإسلامى افتتح أول فرع رقمى متكامل للبنك ويتيح للزبائن القيام بالعديد من المعاملات من دون مساعدة من قبل موظف الفرع.
- بنك الخليج الدولى يفتتح أكبر فروع خدمات (ميم) المصرفية الرقمية بالرياض.
- الفرع الآلى eBranch التابع لمصرف الراجحي .
- الفرع الرقمى من مصرف بيت التمويل الكويتى الإسلامى. من خلال الفرع الإلكتروني (KFH go) والأول من نوعه فى الكويت والذي يقدم العديد من خدمات الفروع المصرفية الاعتيادية والمتاحة من خلال الأجهزة الجديدة والحديثة ويعمل الفرع الإلكتروني على مدار الساعة (24/7).

الخاتمة

- فى نهاية هذا البحث، والذي أحمد الله تعالى على أن يسر لى كتابته واتمامه، أقدم أبرز النتائج والتوصيات مرتبة كالتالى:
- أولاً: النتائج:
- توصل البحث إلى نتائج، من أبرزها:
- التمويل الإسلامى الرقمى هو: توظيف التقنيات الرقمية وتكنولوجيا الاتصال فى المصارف الإسلامى وذلك لتقديم كافة الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال القنوات الرقمية والفروع الرقمية وبما لا يخالف أحكام وضوابط الشريعة الإسلامىة.
 - للتمويل الإسلامى الرقمى ثلاثة أبعاد هي: العمليات المصرفية، والتقنيات الرقمية، ومؤسسات التمويل الرقمى.
 - يتميز التمويل الإسلامى الرقمى بالعديد من الخصائص والمميزات التي تعود على المصرف والمتعامل من تلك المزايا تحقيق الكفاءة وتحسين تجربة العملاء وسهولة الوصول والاستخدام بالإضافة إلى تعزيز الشمول المالى.
 - فى مقابل مزايا التمويل الرقمى، هناك ثمن لا بد من دفعه، يتمثل بالمخاطر التي يفرزها ومن أهمها: خطر الهجمات السيبرانية وخطر فقدان الوظائف نتيجة لرقمنة العمليات المصرفية.
 - يعمل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة فى الصناعة المصرفية الإسلامىة على تطوير المنتجات والخدمات المالىة الرقمية، وهذا يبشر بمستقبل واعد للصيرفة الإسلامىة.

- لكي تستطيع المصارف الإسلامية البقاء في ساحة المنافسة المحلية والعالمية فإن عليها مواكبة المستجدات من خلال مواكبة طلبات العملاء المتغيرة ومتطلبات العصر؛ فتحسين تجربة العملاء هي مفتاح النجاح في هذا العصر الرقمي.
- يعتمد مستقبل المصارف الإسلامية على كفاءتها في تطوير وابتكار صيغ جديدة وتناسب جيل هذا العصر وعدم الاكتفاء بإيجاد البديل للتمويل التقليدي المعتمد على سعر الفائدة.
- من تطبيقات التمويل الإسلامي الرقمي: الخدمات المالية الرقمية. والتمويل الرقمي. بالإضافة إلى البنوك والضرع الرقمية.
- على المصارف الإسلامية أن تساير التطورات الحديثة وتواكب أحدث التقنيات التي لها الأثر في تميزها وابداعها. ولكي تحقق المصارف الإسلامية الميزة التنافسية لا بد لها من تبني أحدث التقنيات الحديثة والتركيز على العملاء والاستفادة من مزايا الاقتصاد والتمويل الرقمي.

ثانياً: التوصيات:

- بالنظر إلى كل ما تقدم يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- يتعين استصدار قوانين وتشريعات مقننة للتمويل الإسلامي الرقمي.
- ينبغي التركيز على إدارة المخاطر المصاحبة للتمويل الرقمي خاصة تلك التي تهدد المصارف الإسلامية والاستقرار المالي.
- ينبغي وضع أطر تنظيمية لمواجهة الهجمات الإلكترونية وحماية الأنظمة المصرفية.
- في ظل الاقتصاد التنافسي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي، على البنوك أن تستثمر في التقنيات الحديثة وأن تضعها في رأس سلم اهتماماتها لتحافظ على تنافسيتها في السوق.
- يجدر بالباحثين والمهتمين بالدراسات المصرفية الإسلامية أن يتوسعوا في أبحاث التمويل الرقمي والتحول الرقمي والمصارف الرقمية. وهذا بسبب عدم وجود ما يكفي من الدراسات التي تغطي هذه المواضيع.

المراجع

العربية :

الأمن السيبراني في القطاع المصرفي، صندوق النقد العربي، عدد 4، يونيو 2016 م، ص 1-8.

بركاني، منير "مفهوم، مزايا ومخاطر البنوك الإلكترونية"، 10 نوفمبر 2019، تاريخ التصفح 2020/2/10، مقال متاح على صفحة تدوينة، على الرابط: <https://tadwiina.com>

البشير فضل عبد الكريم، 2018، دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي، مجلة بيت المشورة، عدد 9، ص 27-79. بوضاية، مراد، 2019، المصارف الإسلامية الرقمية (رؤية مقاصدية)، مجلة بيت المشورة، عد 11، ص 117-151.

<https://www.dib.ae/ar> بنك دبي الإسلامي.

التحول الرقمي، مقال على موقع بنك صفوة الإسلامي الأردني، تاريخ التصفح 12/25/2019، www.safwabank.com

التمويل الرقمي.. ثورة التنمية الاقتصادية، الاثنين 26 ديسمبر 2016، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، تاريخ التصفح 2020/3/6، http://www.aleqt.com/2016/12/26/article_1113207.html

حرفوش، سعيده، 2019، التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي، مجلة آفاق علمية، مجلد 11، عدد 3، ص 724-744.

زواويد، نزهاري، وحجاج نفيسة، 2018، التكنولوجيا المالية ثورة الدفع المالي... الواقع والآفاق، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 7، عدد 3، ص 61-85.

شركة تنمية نفط عمان، مسرد الثورة الصناعية الرابعة، عمان، يناير 2019م، تاريخ التصفح 15/1/2020، <https://www.pdo.co.om/en/news/publications/Publications%20Doc%20Library/4.IR%20Glossary.pdf>

عبد الخالق، علي. «البحرين الإسلامي» يفتتح أول فرع رقمي متكامل في «جاليريا». 11 مارس 2019، تاريخ التصفح 2020/2/10، <http://www.akhbar-alkhaleej.com/news/article/1158329>

غراية، زهير. 2019، مستقبل صناعة التمويل الإسلامي في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الرقمي. مجلة أبعاد اقتصادية، عدد 2، مجلد 9، ص 265-285.

الفترة داغي. 2019، علي محي الدين، المصارف الإلكترونية والرقمية وآثارها، ومخاطرها الشرعية وغيرها. دراسة فقهية اقتصادية، مع مقترحات عملية لإنشاء مصرف إسلامي إلكتروني رقمي، بحوث مؤتمر الدوحة الخامس للمال الإسلامي، التمويل الإسلامي والعالم الرقمي، سلسلة إصدارات بيت المشورة للاستشارات المالية رقم 5، محيّد، ندى، تحديات الصيرفة الرقمية، 2019/1/17، تاريخ التصفح 2020/3/7، <https://www.vapulus.com>

المرزوقي، أحمد. 2019، التمويل الرقمي دراسة نظرية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية، (الشارقة، مركز الشارقة الإسلامي لدراسات الاقتصاد والتمويل)، ط 1، <https://www.kfh.com/> مصرف بيت التمويل الكويتي

ويلش، كريس. 2016، الجانب المظلم للتكنولوجيا: مخاطر العصر الرقمي تنتقص من مزاياه، مجلة التمويل والتنمية، مجلد 53، عدد 3، ص 14-17.

الأجنبية :

- Deshpande, B. (2018). Digitalization in banking sector. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (pp. 80-85), International Conference on Digital Economy and its Impact on Business and Economy.
- Dara, N. R. (2018). The global digital financial services: A critical review to achieve for digital economy in emerging markets. International Research Journal of Human Resources and Social Sciences, 5(1), 141-163.
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. Journal of Business Economics, 87(5), 537-580.

- Kyaw, A. P. (2019). OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF FINANCIAL TECHNOLOGY ON BANKING SECTOR IN MYANMAR (Doctoral dissertation, Yangon University of Economics).
- Manyika, J., Lund, S., Singer, M., White, O., & Berry, C. (2016). Digital finance for all: Powering inclusive growth in emerging economies. McKinsey Global Institute
- Mbama, C. (2018). Digital banking services, customer experience and financial performance in UK banks (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University).
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329-340.
- Shofawati, A. (2019). The Role of Digital Finance to Strengthen Financial Inclusion and the Growth of SME in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 389-407.
- Venkathaialam, V., & Abdulwahab, A. S. (2017). The Impact of Digitalization of Retail Banks in Malaysia on Customer Experience. *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2).
- Vovchenko, N. G., Andreeva, A. V., Orobinskiy, A. S., & Filippov, Y. M. (2017). Competitive advantages of financial transactions on the basis of the blockchain technology in digital economy. *European Research Studies*, 20(3B), 193-212.

مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

رائدة يوسف السليحات

الدكتور بسام عمر غانم

جامعة عمان العربية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول تعلق بالتخطيط للتعاقب الوظيفي والثاني تعلق بالأداء الوظيفي وزعت على عينة بلغت (352) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان جاء بمستوى متوسط ، وأن الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان جاء بمستوى مرتفع ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال تعزى لمتغير الجنس، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى استجابة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وفي ضوء النتائج انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تدريب قادة المدارس الأساسية ومديريها على المهام المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي، التعديل على الانظمة والقوانين المتعلقة بالوظائف الإدارية بحيث يكون هناك كوادر ادارية في المدارس الاساسية غير المدير فقط. الكلمات المفتاحية: التخطيط، التعاقب الوظيفي، الأداء الوظيفي، القادة التربويين، المعلمون.

The Level of Planning for Effective Succession among Educational Leaders in Amman-The Capital City- and its Relationship with Teachers job Performance from their point of view

**Raeda Youssef Al-Sulaihat
Bassam Omar Ghanem**

Amman Arab University

Abstract

This study aimed to identify The Level of Planning for Effective Succession among Educational Leaders in Amman-The Capital City- and its Relationship with Teachers Job Performance from their point of view the tow researchers used the relational descriptive approach. , researchers developed a tool that consisted of two parts the first: related to succession planning while the second dealt with job performance applied to (352) male and female teachers selected randomly The results of the study showed that the level of effective succession planning for educational leaders was average The results showed that the job performance of teachers was high

the results of the study showed that there were statistically significant differences related to the level of effective succession planning due to academic qualification variable and the years of experience variable while the results did not show statistically significant differences between these averages due to the gender variable

It was found that there were statistically significant differences related to the level job performance due to two variables: academic qualification of a bachelors, and years of experience while the results showed that there were no statistically significant differences due to the gender variable.

In light of the results, the study recommended a number of recommendations, including training primary school principals on tasks related to succession planning, mending alegislation work related to administrative jobs so that there are administrative staff in basic schools.

Key words: Planning, Succession, Job Performance, Educational Leaders, Teachers

المقدمة :

يعد توفر عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، من أهم الأهداف التي تسعى إليها الكثير من المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها؛ لتحقيق غاياتها المنشودة بأعلى مستويات الجودة وأفضلها، من خلال وضع خطط حديثة تضمن استمرارية تميز الأداء الوظيفي للعاملين فيها، كتبنيها للتخطيط للتعاقب الوظيفي، بالمساهمة في اختيار الموظفين المحتملين القادرين على خلافة القادة الحاليين في حال مغادرتهم للعمل مؤقتاً، أو بشكل دائم لأي سبب كان؛ بما يضمن استمرارية أنشطة المؤسسة واجراءاتها؛ وهذا يتم من خلال تدريب الأفراد المختارين على متطلبات ووظائفهم المتوقعة، والكفايات والمهارات المتعلقة بها.

ويعد التخطيط للتعاقب الوظيفي للقادة أحد الأولويات المنشودة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات؛ نظراً لكون تلك القيادات هي من يقع على كاهلها مسؤولية تحقيق التعاقب الوظيفي الذي يهتم بإعداد العناصر البشرية في المؤسسة وتجهيزها لأجل شغل المناصب القيادية فيها، بإكسابهم العديد من الخبرات والمعارف والمهارات المناسبة لوظائفهم المستقبلية؛ ليكونوا مستعدين لشغلها عند تكليفهم بها، والقيام بأدوارهم المتعلقة بها(البواردي، 2017).

ويؤكد أبو زيد (Abouzeid, 2017) بأن المؤسسات تضمن من خلال عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي حسن اختيار العاملين المناسبين، وتطوير معارفهم وكفاياتهم؛ لملء كل دور مطلوب داخلها، وتضمن استمرار المؤسسات في العمل بسلاسة مع وجود انتقال، أو تقاعد أو وفاة، أو أي إجازة حيث سيتم سد الفراغ بمن تم تأهيلهم من العاملين.

وقد أوضح احسان (Ahsan,2018) أن أهمية عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تكمن في التعرف على الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءات الفاعلة والمهارات المتميزة؛ حيث تعمل مؤسساتهم على إتاحة التدريب الممكن لهم، والسعي نحو تحسين معارفهم وقدراتهم وامدادهم بالمهارات القيادية والإدارية والفنية التي تبرز شخصياتهم الاحترافية لإنجاز أعمالهم المستقبلية، وخلص إلى أن الاختيار الفعال وتخطيط التعاقب في أي مؤسسة سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء فيها. وهذا ما أكده عبد العزيز(2019) حيث أشار إلى أن فكرة التعاقب الوظيفي مكنت الكثير من المؤسسات من التعرف على المواهب والجدارات والكفاءات، وإعداد قادة متمكنين وقادرين على شغل

مناصب قيادية مستقبلية، وقيامهم بمسؤوليات تضمن دوراً حيويًا للمؤسسة، بحيث تجعلها أكثر قوة وقدرة على مواجهة التغيرات والتطورات مع ضمان مستقبل أدائي عالي المستوى. ويرى العطوي (2020) أن الغاية من تطبيق التعاقب الوظيفي تكمن في تنبؤ المؤسسات بالمتطلبات التنظيمية المستقبلية من الموارد البشرية الموهوبة ذات الكفاءة العالية، والقيام بتصنيف القدرات البشرية في المؤسسة، وما يحتاجونه من المعارف، والخبرات، وما يلزمهم من تدريب كي يشغلوا المناصب القيادية المناسبة فيها مستقبلاً.

ولم تكن المؤسسات الأكاديمية والتربوية بعيدة عن التغيرات المتلاحقة في العالم؛ فقد باتت تشهد موجة تنافسية كبيرة حتمت عليها التوجه نحو تحقيق الجودة والأداء الفعال؛ من خلال سعيها الدائم إلى تحقيق المرونة للموارد البشرية، وامتلاكها للمواهب، والتركيز على ضرورة احتضان هذه المواهب وتعزيزها، وتطوير مسارها الوظيفي، واكتشاف المخزون الإبداعي لها؛ بهدف توظيفها لخدمة أهدافها، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي (الجراح وأبو دوله، 2015).

وقد أشار الهزايمة والعطاس (2018) إلى أن اهتمام المؤسسات التعليمية بجودة الأداء الوظيفي يعود إلى هذه المؤسسات التي تعده الركن الأساسي لها، وهو أحد مطالبها؛ فتحسنه يساعدها في التكيف مع متطلبات العصر المتغيرة، والارتقاء في تقديم الخدمات التعليمية لجميع فئات المجتمع، ويرى الحامدي والقاسمية (2020) أن عمل القادة في المؤسسات التعليمية على توفير ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي يأتي ضمن جهودهم لتجويد العملية التعليمية التي تمثل أهم جوانب رؤية المؤسسة وأهدافها وغاياتها؛ إذ تتوقف جدارة الأداء في أي مؤسسة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها؛ حيث يقومون بتأدية وظائفهم والمهام المتعلقة بها بجدارة وكفاءة عالية؛ مما يزيد من مستوى إنتاجية المؤسسة وتطوير مخرجاتها لوصولها للنجاح والتميز.

وتؤكد تمام (2017) على أن أنماط الإدارة المستخدمة تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي للعاملين؛ فالتسيب الإداري، أو ضعف التعاون بين الإدارة والعاملين، أو قلة الحوافز، أو العجز عن توفير بيئة مادية ومعنوية مناسبة، أو وضع الرجل غير المناسب في مركز إداري، كل ذلك يؤدي إلى وجود حساسية بين العاملين؛ وبالتالي عدم الرضا؛ وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع الأداء.

ومن خلال عمل الباحثان وخبرتهما في مجال التربية والتعليم فقد لاحظا أن هناك العديد من المشاكل التي حدثت للمعلمين والمعلمات الذين تم تكليفهم بالقيام بمهام مديري مدارس إثر غياب المدرء الأصليين عن العمل لمدة طويلة لأسباب مختلفة، وكان من أبرز أسباب هذه المشاكل ضعف معرفة المدرء البديلين بقوانين العمل وأنظمتها، ونقص خبرتهم في مهارات القيادة، وباختصار فقد كانوا غير مؤهلين للعمل الإداري لنقص الإعداد له؛ ليقموا بقيادة المدارس كما يجب، وبما يحافظ على جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، وهذا قد يُعزى إلى غياب التخطيط لعملية التعاقب الوظيفي في المدرسة؛ ونتيجة لما سبق تأتي دراسة الباحثان هذه التي يحاولان من خلالها إلقاء الضوء على مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها الكشف عن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة.

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين استجابة أفراد العينة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين؛ يمثل الأول الجانب النظري، ويمثل الآخر

الجانب التطبيقي:

- الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تتناوله وهو دراسة مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وبيان علاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس لواء وادي السير، وناعور، وهو من المواضيع المهمة في العصر الحديث؛ نظراً للتغيرات المستمرة في مجالات العمل الإداري والتطورات فيه وفق متطلباته المتجددة، ويؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول الموضوعات المتعلقة بالعمل الإداري ومتطلباته، ومشكلاته.

- الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم من خلال تزويد المعنيين فيها بالمعلومات التي تكشف عنها نتائج الدراسة حول التخطيط للتعاقب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، في ضوء ما تضمنته فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض. ويمكن لهذه الدراسة أن تكشف عن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي خاصة في المدارس التي تخلو من المساعدين للمديرين، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين فيها؛ فتفيد المعنيين في الوزارة في التعرف على الواقع الفعلي لهذا الأمر وما يحيط به من صعوبات؛ وبالتالي تساعد في وضع الخطط الكفيلة بتحسين الأوضاع القائمة بالاستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة. كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون لإجراء دراسات شبيهة، تتناول موضوعها في مجتمعات أخرى، وبمتغيرات مختلفة، بما يكمل حلقة البحث في الموضوع

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- التخطيط للتعاقب الوظيفي " عملية ممنهجة تهدف لاكتشاف موظفي المستقبل القادرين على تولي مناصب قيادية كبديل عن القادة الحاليين في حال مغادرتهم للمؤسسة بسبب التقاعد، أو الاستقالة، أو إنهاء الخدمة، أو التحويل، أو الترقية، أو حتى الوفاة، ويتم من خلال هذه العملية تقييم الأفراد لتميرير الدور القيادي داخل المؤسسة، وتضمن هذه العملية استمرار نشاطها بكفاءة (هارفارد بنزنس ريفيو، 2020).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها احلال فرد معين في المدارس التي تقع ضمن لواءي وادي السير، وناعور التي تخلو من مساعدين فيها؛ ليتولى مهام قيادية بديلاً عن مدير المدرسة الذي يتغيب عن مكان عمله لأي سبب كان لمدة قصيرة أو طويلة، بحيث يكون هذا الفرد قادراً على القيام بمهام المدير الفنية والإدارية بمهارة وجودة عالية. ويقاس التعاقب الوظيفي في هذه الدراسة في ضوء استجابة المعلمين المعنيين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

- الأداء الوظيفي: محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، تسهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى " (عدان، 2020)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: كافة ما يقوم به المعلمون في المدارس التابعة للواءي: وادي السير، وناعور من وظائف وأنشطة ومهام، وما يقع على كاهلهم من مسؤوليات تجاه الطلبة وأولياء أمورهم، والإدارة، والزملاء والمجتمع. ويقاس في هذه الدراسة في ضوء استجابات المعلمين المعنيين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التي تخلو من مساعدين مديرين في العاصمة عمان في لواءي: وادي السير، وناعور.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية التي تخلو من مساعدين مديرين في لواءي وادي السير، وناعور في العاصمة عمان-الأردن

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2021/2020).

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على الوقوف على مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المدارس محددات الدراسة:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة، ومدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأداة، وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمعات المشابهة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التعاقب الوظيفي

تركز أغلب المؤسسات على مستويات الأداء وجودته، مما يزيد من الاهتمام بالكوادر البشرية من أصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات القيادية، حيث إن خسارة أي من هذه الخبرات ينتج عنه ضعف في مستوى الأداء وتدنيه؛ مما أدى ذلك إلى ظهور مصطلحات جديدة تصاحب هذا النوع من التحديات والتي دفعت المؤسسات إلى تشديد الاهتمام بالعناصر البشرية لكونها الركيزة الأساسية في عملية النمو والتقدم، وهو ما انبثق عنه مفهوم التعاقب الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

يُعد مفهوم التعاقب الوظيفي في الوقت الراهن من أهم المفاهيم التي اتجهت إليها أغلب المؤسسات، لاعتباره عملية تجديد للكوادر البشرية والادارية داخل المؤسسة، سواء كان ذلك في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، حيث ترى الهتاني (2017) أن عملية التعاقب الوظيفي تعبر عن تدرج الموظفين في الوظائف التي يشغلونها خلال حياتهم العملية، وتحقق هذه العملية العديد من المكاسب المادية والمعنوية بالتزامن مع تقدم الموظف، مما يدفعه إلى التميز ورفع مستويات الأداء لديه، والذي بدوره يعود على المؤسسة بالمصلحة والنفعة.

وقد عرف الباحثون التعاقب الوظيفي من زوايا متعددة؛ فقد عرفه جونو وهارلي (Juwono &Harly, 2017) بأنه: الجهود التي تهدف إلى المحافظة على استمرار الأداء المتميز للمؤسسة، والافراد العاملين فيها عبر تطبيق مبادئ التنمية والتطوير للموظفين؛ للاستفادة منهم مستقبلاً في حالات استقالة القيادات وتركها للعمل في المؤسسة.

بينما عرفه جاكسون (Jackson, 2017) بأنه: الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لضمان استمرار القيادات في المناصب القيادية، للحفاظ على الموارد المعرفية والفكرية وتشجيعها وتنميتها لمواجهة التغيرات في المستقبل". أما جاد الرب (2016) فقد عرفه بأنه: "ملء الوظائف الإدارية أو القيادية الشاغرة؛ الأمر الذي يحتم تطوير الأفراد الواعدين ضمن رؤية بعيدة المدى لاحتياجات المؤسسة. وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان التعاقب الوظيفي بأنه: الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لاستمرارية العمل فيها؛ من خلال العناية والتدريب لإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات إدارية فيها، في حال غياب القيادات الأصيلة أو استقالتها، إلى حين ملء الشواغر الوظيفية بالطرق الرسمية من قبل الإدارات المسؤولة.

وتنبثق أهمية التعاقب الوظيفي كما يراها عبد العزيز (2019) بتقليل الضجوة التي قد تظهر في المناصب الإدارية والقيادية؛ نتيجة للرحيل المفاجئ لقياداتها أو تقاعدها؛ حيث أنه يوفر مخزون احتياطي من الافراد ذوي الكفاءات التي عملت المؤسسة على تدريبهم وتأهيلهم؛ لشغل هذه المناصب عند اقتضاء الحاجة؛ فالتعاقب الوظيفي يحفز الأفراد على العمل من أجل الترقى والوصول إلى القيادة، والذي بدوره يحقق الاستقرار داخل المؤسسة. فيما ترى العطوي (2020) أن أهميته تتمثل في تخفيض التكاليف التي يمكن أن تستنزفها المؤسسات في عملية استقطاب الكفاءات بشكل مستمر؛ حيث يعمل التعاقب على إعداد البديل عن القيادات الشاغرة دون ضياع الوقت.

وأكدت دراسة احسان (Ahsan, 2018) أن الاهتمام بالتعاقب الوظيفي يسهم في الاحتفاظ بأصحاب المواهب والمؤهلات، والحرص على رعايتهم وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، لتأهيلهم للنيابة عن القيادات الحالية، واعدادهم للقيام بالمهام المستقبلية. وتهدف عملية التعاقب الوظيفي إلى ضمان استمرارية العمل ضمن المستوى المطلوب، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة، عبر تدريبهم على القيام بالأعمال المهنية والفنية، وقد رأى مصطفى (2015) أن نتائج هذه العملية يمكن أن تتمثل في: الاسهام في الحد من المشاكل والعوائق الناجمة عن الضجوة الحاصلة من الغياب من خلال تخطيط القوى العاملة بشكل مباشر، ويجاد بدائل للقيادات المغادرة بشكل سلس، والتطابق في الجوهر بين الوظيفة وشاغلها، واستمرار انشطة المؤسسة بشكل اعتيادي.

ويرى الباحثان أن عملية استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات قد يكون أمراً مكلفاً على المؤسسات التربوية؛ وبالتالي فسعيها إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي والتدريب عليه بين الموظفين العاملين لديها، يسهم في تأمين المستقبل الوظيفي لهم؛ عبر تزويدهم بالمهارات التي قد تحتاجها في أي وقت، والاستعانة بهم عند اللزوم.

وتتمثل أبعاد التعاقب الوظيفي حسب ما ورد في الدليل الإرشادي لتخطيط التعاقب (2020) في التحقق من جاهزية الدائرة لإعداد وتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي، توفير المتطلبات الأولية لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي، تشكيل اللجان الفنية والتوجيهية لفيات التخطيط يتم تشكيلها من قبل الادارة العليا بإدارة المدير العام لوحدة الموارد البشرية.

ومع ازدياد أهمية وجود خطط متعلقة بعملية التعاقب الوظيفي في المؤسسات فقد ظهرت الحاجة إلى مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً في طريق تطبيق خطة التعاقب في المؤسسة، حيث أن هناك العديد من المعوقات التي تؤخر تطبيق هذه العملية من أبرزها: المحدودية في عدد الوظائف في المؤسسة التي يمكن أن يترقى الموظف لها، مما يثبط من عزيمتهم نحو تحسين الاداء، وقلة البرنامج التدريبية من قبل المؤسسة لتحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى عدم وجود خطط واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المؤسسة (كفاي، 2017).

وفي ضوء ما ورد يضيف الباحثان أن من المعوقات ما يتعلق بضعف أنظمة الاختيار والتعيين من قبل قسم الموارد البشرية في دعم خطط التعاقب الوظيفي، كما أن ضعف الانظمة المتعلقة في تقييم الاداء الوظيفي يقف عائقاً في طريق تطبيق خطط التعاقب، وأيضاً عدم الاهتمام بالآثار المترتبة على تدريب وتطوير الموظفين لشغل الوظائف القيادية من قبل المديرين؛ والذي يكون ناجماً عن اعتقادهم بأن هؤلاء الموظفين سيحلون محلهم بالتالي عدم الاكتراث بالعمل بشكل مستمر في تعليمهم وتأهيلهم في أداء مهام المناصب العليا.

الأداء الوظيفي للمعلمين

تسعى المؤسسات التعليمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى باستمرار إلى تعزيز مكانتها التنافسية، عن طريق النهوض بجميع أنظمتها وتحديثها باستمرار، وهو ما دفعها نحو المزيد من الاهتمام بالأداء الوظيفي للمعلمين؛ لإيمانهم بأن أداء المعلم يسهم بدور

فعال في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي تم تحديدها، وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية مرتفعة وبأقل تكلفة ممكنة (ذنيبات والخوالدة، 2016).

ويعد أداء المعلم أساس العملية التعليمية، والأسلوب الفعال لأجل تحقيق الأهداف التربوية وأهداف التعليم؛ فمن الطبيعي أن تبدي المؤسسات التعليمية الاهتمام بالمعلم وإعداده وتدريبه؛ فهو من يقوم بتنفيذ التعليم، ويتبع ذلك الاهتمام بالجانب الإشرافي الذي غايته تقديم المساعدة للمعلم؛ لتحسين مستوى أدائه الوظيفي، وضمان تحقيق البرامج التعليمية وفق ما تم التخطيط له (Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020).

ويستند تحسين النظام التعليمي والوصول به نحو تطوير غايته على درجة الأداء الوظيفي للمعلم، وإدراكه لأدواره الجديدة في ضوء التغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين؛ حيث تستند جودة أداء المعلم خلال الخدمة على برامج إعداده وتأهيله وتدريبه في كليات التربية في ضوء المعايير العالمية الجديدة (Pa-alisbo, 2017).

ويعرف عبد الجليل (2019) الأداء الوظيفي بأنه: ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة التي يشغلها، واتخاذ للقرارات سواء أكان لتحديد الأهداف أم العمل لتحقيقها. بينما يعرفه ماكوتاي (Macutay, 2020) بأنه درجة تحقيق المهمة التي يقوم بها الفرد، والطريقة التي ينجزها من خلالها من أجل تحقيقها وإتمامها، فهو يقاس على أساس النتائج وليس الجهد. ويعرف الباحثان الأداء الوظيفي بأنه قيام المعلمين بمهام تعليمية معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة فيها تبعاً للمعايير الموضوعية، ويتم قياس جودة الأداء تبعاً للنتائج.

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للمعلمين كما حددها بومجان وجوهرة والوافي (2018) بالتركيز على المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد من أجل توظيفها بما يخدم المؤسسة والمساهمة في تقدم المؤسسة على منافسيها من خلال ما يقدمه من أفكار إبداعية وابتكارية وتحديد المؤسسات لمستوى استثمارها للموارد البشرية بالشكل الأمثل بهدف استمرارها في تحقيق التقدم والازدهار، والذي يكون نتيجة لكافة الأنشطة التي يمارسها الافراد داخلها.

ويشير الطعاني والضمور (2015) إلى أن الأداء الوظيفي للمعلمين يعود بالمنفعة عليهم وعلى المؤسسة التعليمية والعملية التربوية كاملة؛ حيث يهدف إلى توجيه سلوك المعلمين وتنمية مهاراتهم وتوجيهها؛ من أجل إنجاح العملية التعليمية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما يساهم في تحديد المعلمين الذين يمتلكون المهارات والقدرات والعمل على استثمارها بما يحقق مصلحة المؤسسة التعليمية والمساهمة في تطوير عملية التعلم، إضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به في مساعدة المعلم على تقييم أدائه وسلوكه ومعرفة جوانب القوة والضعف لديه والعمل على تحسينها وتطويرها.

العلاقة بين التخطيط للتعاقب الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين

اهتمت العديد من الدراسات بتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك لما يملكه المعلم من دور فعال وأساسي من خلال ممارساته المهنية وأدائه في تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها المنشودة، وهذا يتطلب من المدرسة تصميم أساليب لتحسين أداء المعلمين والحفاظ عليهم، وتوظيف جميع امكانياتهم بكل فعالية وكفاءة؛ وذلك لأن المورد البشري هو أساس نجاح عمل المدرسة أو فشلها. ومن الممكن للمدارس تحسين أداء المعلمين فيها من خلال اعداد خطط للتعاقب الوظيفي، فالمدارس تركز في عملها القيادي على عدد من المهام الأساسية ذات الأهمية البالغة، والتي يقوم على تنفيذها ذوو الكفاءات والمهارات العالية من القياديين المميزين، وان فقدان أحد هذه الكفاءات والخبرات سيؤدي بالطبع لضعف الأداء وتدني مستواه وتدني أداء المعلمين، وبالتالي لا بد للمدرسة من التخطيط لمثل هذه الأوضاع؛ بحيث تعمل على إعداد الخطط الخاصة بالتعاقب الوظيفي لصون الكفاءات المميزة في المدرسة، لشغل المناصب القيادية عبر توظيف الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية بغية الاستمرارية في تحقيق المستوى المرجو من أداء المعلمين وعدم تأثير غياب الإدارة عن أعمالهم، ولا بد للمدرسة من أن تتابع أسس اختيار المناصب القيادية عند وضع خطط التعاقب الوظيفي بغية إعداد الكوادر القيادية البديلة، وان غياب خطط التعاقب الوظيفي في المدرسة سيؤدي لفقدان العديد من الموظفين والمعلمين في المدرسة، أو اضعاف مستوى أدائهم.

وقد أوضحت نتائج دراسة دخيل الله (2018) ضرورة التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ وذلك لما له من أهمية كبرى في زيادة امكانيات القيادات المدرسية ورفع كفاءاتهم، مما يساهم ذلك في تحسين أداء المعلمين وزيادة انتاجيتهم، وتماشيهم مع متطلبات العصر

الحالي. كما بين حسان وصديقي (Hassan & Siddiqui,2020) بأن خطط التعاقب الوظيفي تسهم بشكل كبير في حماية العاملين في المدرسة ذو المواهب والمؤهلات والكفاءات؛ والعمل على تحسين وتجويد مهاراتهم، ومنحهم المهارات القيادية، لأجل تأهيلهم للتعاقب عن القيادات، وتجهيزهم للقيام بالوظائف المستقبلية، مما يحسن من أداء المعلمين في المدرسة.

الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى حسان وصديقي (Hassan & Siddiqui,2020) دراسة هدفت إلى البحث في تأثير ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعال على الاحتفاظ بالموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (300) موظف من المستويات المتوسطة والدنيا من الإدارة في المنظمات الخاصة في باكستان، توصلت نتائج الدراسة إلى: أن ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة تؤثر بشكل إيجابي وفعال على الاحتفاظ بالموظفين، وأن هذا التخطيط يؤثر بشكل واضح على بيئة العمل وسياساته، والتطوير الوظيفي.

وأجرى الداود (2020) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعتي القصيم وشقراء في ضوء نموذج روثويل من وجهة نظر عمداء الكليات، والمتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية في الجامعات، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقها على (59) عميداً من الجامعتين، وتوصل في هذه الدراسة إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات من أهم المتطلبات المقترحة، مع تحديد الوظائف التي تحتاج إلى قيادات مستقبلية، وربط التدريب والاعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة مراجعة الخطط باستمرار.

وقام الحامدي والقاسمية (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10)

بمحافظة شمال الباطنية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة وتوزيعها على عينة بلغت (280) معلماً ومعلمة من معلمي تلك الصفوف، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنية في سلطنة عُمان لنمط الإدارة بالتجوال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارسهم، مع عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري: الجنس، وسنوات الخبرة لصالح مديري المدارس.

وأجرت الحجاج وحسونة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة تكونت من (371) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان هي: الجامعة، وماركا، ووادي السير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج لصالح المعلمين.

وهدف دراسة أبو عشيبة وحجازي (2019) إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (85) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج لصالح المعلمين.

وقامت دخيل الله (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، استخدم المنهج الوصفي بتطوير استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة وعينتها من وكلاء الأقسام العلمية كقيادات للصف الثاني في تلك المؤسسات، من خلال إلقاء الضوء على بعض أبعاد إعدادهم،

كالتدريب، والتفويض، والتمكين الإداري، وتخطيط التعاقب القيادي؛ بهدف تطوير مهاراتهم، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يُعد ضرورة ملحة لرفع قدرات القيادات المستقبلية وزيادة كفاءاتهم، وأن إعدادهم هذا يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الانتاجية، ومسايرة متطلبات العصر.

وهدفت دراسة البواردي(2017) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية، استخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة أجب عنها (206) من الفئة المستهدفة، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن من بين تحديات خطط تعاقب القيادات: عدم ملائمة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، إضافة إلى ضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء تلك القيادات.

وهدفت دراسة جاكسون (Jackson, 2017) إلى البحث في استراتيجيات التعاقب الوظيفي للقيادة التنفيذية في الكليات المجتمعية في جورجيا، وتم استخدام المنهج النوعي، حيث تم إجراء المقابلات على عينة من (33) من المديرين والمديرين التنفيذيين والعمداء والمنتسبين والعمداء ونواب الرئيس ونائب الرئيس التنفيذي والرئيس، وتوصلت النتائج إلى أنه لتخطيط التعاقب الوظيفي في كليات المجتمع لا بد من وجود ثلاثة مكونات رئيسية تشكل خطة تعاقب فعالة، وهي: التطوير الوظيفي والتدريب، والتدريب على الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان، تم التوصل إلى وجود تباين وتشابه مع الدراسة الحالية في عدة جوانب منها:

- موضوع الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات الصلة في تناولها لموضوع التعاقب الوظيفي في القطاع التعليمي مثل دراسات كل من: دخيل الله (2018)، والبواردي (2017)، والداود(2020)، وجاكسون (Jackson, 2017) بينما تناولت دراسة حسان وصدّيق(Hassan & Siddiqui,2020) موضوع التعاقب في قطاع الشركات الخاصة

- منهج الدراسة تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي باستثناء دراسة جاكسون (Jackson, 2017) والتي استخدمت المنهج النوعي
- أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باستثناء دراسة جاكسون (Jackson, 2017) التي استخدمت المقابلات لجمع المعلومات
- مجتمع الدراسة والعينة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع والعينة حيث طبقت دراسة الداود (2020) على القيادات الأكاديمية في جامعتي القصيم وشقراء وطبقت دراسة دخيل الله (2018) على قيادات في مؤسسات التعليم العالي في السعودية وطبقت دراسة البواردي (2017) على القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكانها ومجتمعها (جميع المعلمين والمعلمات داخل المدارس الحكومية في لواء وادي السير، وناعور)، إضافة إلى تركيزها على الكشف عن مستوى التعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدارس لواء وادي السير وناعور في العاصمة عمان. ويؤمل أن تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري لها، وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها، وكذلك في تطوير أدواتها، وعرض النتائج وتفسيرها ومقارنتها، كما يمكن أن تفيدها في طرح توصيات الدراسة ومقترحاتها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراضها مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الحكومية الخالية من وجود مساعدين للمديرين في لواء وادي السير وناعور في العاصمة عمان، وعددهم (394) معلماً ومعلمة موزعين على (36) مدرسة حكومية: (21) مدرسة في لواء وادي

السير، و(15) مدرسة في لواء ناعور، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها(352) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة شكلوا ما نسبته (89%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قام الباحثان بتوزيعها عليهم إلكترونياً.
أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة فضلاً عن آراء بعض التربويين المختصين تم تقسيمها إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة، تناولت الأولى: مستوى التعاقب الوظيفي حيث تم الرجوع لتطويرها إلى بعض الدراسات، كدراسات: عبدالعزيز (2019)، وشبات (2018)، وتم توزيعها على مجالين اثنين هما: آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته، إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها أما الاستبانة المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي فقد تم الاستعانة في تطويرها ببعض الدراسات السابقة كدراسات: الحامدي والقاسمية(2020)، وأبو عشيبة وحجازي (2019)، وتم توزيعها على مجالين اثنين هما المعرفة والفهم، علاقات العمل وإنجاز المهام 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 (3.68 - 5). وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة والتي تكونت من (50) فقرة ضم الجزء الأول المتعلق بالتخطيط للتعاقب الوظيفي (23) فقرة وضم الجزء الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي (27) فقرة من خلال عرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من الجامعات الأردنية لتحديد مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأئها من (45) فقرة. وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين(0.82-0.89) وتراوحت معاملات ارتباط

الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.80-0.86) لأداة التخطيط للتعاقب الوظيفي و تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع المجال بين (0.82-0.91) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية بين (0.81-0.88) لأداة الأداء الوظيفي. 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 (0.93-0.94) لأداء التخطيط للتعاقب الوظيفي وبلغ الثبات الكلي (0.95)، أما أداة الأداء الوظيفي فقد تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.94) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.92) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة التخطيط للتعاقب الوظيفي ما بين (0.97-0.98) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98) في حين تراوحت معاملات الثبات بين المجالات لأداة الأداء الوظيفي ما بين (0.97-0.98) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.99)

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة التخطيط للتعاقب الوظيفي ويوضح الجدول (1) هذه النتائج.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى التخطيط
1	1	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعيبته	3.60	0.85	متوسط
2	2	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	3.51	0.87	متوسط
التخطيط للتعاقب الوظيفي الكلي					
			3.56	0.83	متوسط

يبين الجدول (1) أن مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.83)، وبشكل تفصيلي جاء التخطيط للتعاقب الوظيفي للمجالات الفرعية بمستوى متوسط، على النحو الآتي: جاء مجال (آليات تحديد شاغل الوظيفي وتعبئته) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.85)، في حين جاء في المرتبة الثانية مجال (إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.87) ويرى الباحثان أن مستوى التخطيط كان أقرب إلى المستوى المرتفع إذا يبدأ المستوى المرتفع من المتوسط (3.68)، وبالتالي فهو أقل من المستوى المطلوب والمرجو لدى القادة التربويين في العاصمة عمان، ويحتاج إلى قيام المعنيين في قسم الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بتكثيف تدريب قادة المدارس ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه في كل الأمور المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي وفق الصلاحيات الممنوحة لهم في هذا المجال بالتعاون مع الأقسام المعنية في الوزارة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الداود (2020) التي أظهرت أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري متحقق بدرجة ضعيفة، كما اختلفت تقريباً مع نتيجة دراسة البواردي (2017) والتي أظهرت وجود تحديات تواجه خطط تعاقب القيادات، مثل: عدم ملاءمة نظام الحوافز المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وضعف نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء تلك القيادات.

ويعزو الباحثان أن مجال " مجال آليات تحديد شاغل الوظيفي وتعبئته " جاء في الرتبة الأولى، إلى وجود نقص في تدريب قادة المدارس ومديريها على هذه الآليات، وهذا يعني وجود الحاجة إلى الاهتمام بكل محتويات الفقرات في هذا المجال، والتدريب على ممارستها بإشراف قسم الموارد البشرية في الوزارة، ومن ذلك: ربط الوظائف والمهام المدرسية بخطة المدرسة الاستراتيجية، وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة والمهام المتعلقة بشاغلها بشكل دقيق.

ويعزو الباحثان أن مجال " إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها " جاء في الرتبة الثانية إلى أن المدارس التي جرى التطبيق فيها معظمها أساسية أولى وأعداد المعلمين والطلبة فيها قليل، والمهام الادارية شحيحة جداً، ومع ذلك يرى الباحثان أن التدريب يجب

أن يكون متواصلًا للمعلمين سواء استمروا في مدارسهم أو انتقلوا منها؛ حتى تكون درجة الجاهزية لديهم عالية باستمرار لشغل أي وظيفة تشغروا للقيام بمهامها على أكمل وجه. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة الأداء الوظيفي ويوضح الجدول (2) هذه النتائج.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الأداء
2	1	علاقات العمل وإنجاز المهام	3.75	0.87	مرتفع
1	2	المعرفة والفهم	3.69	0.91	مرتفع
		الأداء الوظيفي ككل	3.72	0.86	مرتفع

يبين الجدول (2) أن الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.86) وبشكل تفصيلي جاء الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان للمجالين الفرعيين بمستوى مرتفع، كما يلي: جاء مجال (علاقات العمل وإنجاز المهام) أولاً بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.87)، في حين حلّ ثانياً مجال (المعرفة والفهم) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المدرسة أن تقدمها وتطورها وتحقيقها لأهدافها يعود بالدرجة الأولى إلى أداء العاملين فيها، حيث أن إنجاز المهمات والقيام بها على أكمل وجه يعود عليها بالنتائج الايجابية في تحقيق أهدافها، أما إذا كان الأداء لا يرقى للمستوى المطلوب فإنه يؤدي إلى دخول المدرسة في مشاكل وتحديات تحول دون تحقيق أهدافها، حيث تظهر أهمية الأداء الوظيفي، في تقدم المدرسة على منافسيها من خلال ما يقدمه من افكار ابداعية وابتكارية، وفي محاولة المدرسة تحديد مستوى استغلالها للموارد البشرية بالشكل الأمثل بهدف استمرارها في تحقيق التقدم والازدهار، والذي يكون نتيجة لكافة الانشطة التي يمارسها الافراد داخل المؤسسة، من خلال تقديمها للحوافز المادية والمعنوية والسعي لكسب رضا المعلمين وثقتهم فيها. وقد

اتفقت نتيجة هذه السؤال مع نتائج دراسات كل من: الحجاج وحسونة (2019)، وأبو عشبية وحجازي (2019) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي. ويعزو الباحثان أن مجال "علاقات العمل وإنجاز المهام" جاء في الرتبة الأولى إلى إدراك المدرسة لأهمية الأداء الوظيفي للمعلمين والمتمثل في هذه العلاقات والانجازات، كإنجاز المهام وفق معايير الوصف الوظيفي المحددة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية مع الزملاء في العمل، وهذا يعد من الأهداف الأساسية لجميع المؤسسات التربوية والتعليمية؛ حيث أن توفر أجواء العمل المريحة يؤدي إلى وجود نتائج إيجابية تعود بالنفع على الطلبة في هذه المدارس. بينما يعزو الباحثان أن مجال "المعرفة والفهم" جاء في الرتبة الثانية إلى إدراك المعلمين إلى أهمية المعرفة بالأمور المتعلقة بمجال عملهم والمؤسسات التي يتبعون لها، وهذه المعرفة تجعلهم أكثر معرفة بحقوقهم وواجباتهم وبالتالي السير في العمل على هدى وبصيرة، وهذه المعرفة يجب أن تكون شاملة سواء في الأمور المتعلقة بالمدرسة وأنظمتها وقوانينها، أو الوزارة وأنظمتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	المستويات	الإحالات	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.57	3.49	3.54
		الانحراف المعياري	0.87	0.92	0.86
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.64	3.55	3.60
		الانحراف المعياري	0.81	0.78	0.78
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.63	3.56	3.60
		الانحراف المعياري	0.85	0.87	0.83
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.53	3.39	3.47
		الانحراف المعياري	0.85	0.85	0.82

3.33	3.26	3.38	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	الخبرة التدريسية
0.93	0.98	0.96	الانحراف المعياري		
3.46	3.46	3.46	المتوسط الحسابي	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.84	0.88	0.85	الانحراف المعياري		
3.71	3.64	3.77	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.75	0.79	0.76	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى لمستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	0.311	1	0.311	0.494	
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	0.036	1	0.036	0.821	
	الدرجة الكلية	0.063	1	0.063	0.753	
المؤهل العلمي	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	5.147	1	5.147	7.765	∗0.006
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	12.281	1	12.281	17.355	∗0.000
	الدرجة الكلية	7.696	1	7.696	12.070	∗0.001
سنوات الخبرة	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	10.474	2	5.237	7.901	∗0.000
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	13.260	2	6.630	9.730	∗0.000
	الدرجة الكلية	11.289	2	5.645	8.853	∗0.000
الخطأ	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	225.359	340	0.663		
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	240.589	340	0.708		
	الدرجة الكلية	216.790	340	0.638		
الكلية	آليات تحديد الشاغر الوظيفي	254.543	351			
	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	267.944	351			
	الدرجة الكلية	244.057	351			

يبين الجدول (4) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال عند

مستوى ($\alpha=0.05$) باختلاف متغير الجنس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من المعلمين يعملون في مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم، وتنطبق عليهم والقوانين نفسها، والتدريبات ذاتها وبالتالي فالممارسات في هذه المدارس تكاد تكون متشابهة ولا يؤثر متغير الجنس عليها.

كما ويبين الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط عند مستوى ($\alpha=0.05$) باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (3) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "البكالوريوس"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القادة التربويون من حملة شهادة البكالوريوس يمكن أن يكون لديهم الشغف الأكبر للاضطلاع والتبحر في مختلف المواضيع ومنها التخطيط للتعاقب الوظيفي، حيث أن تعمقهم يتيح لهم المجال في التعرف على الاستراتيجيات والخطط للتعاقب الوظيفي الفعال ومحاولة تطبيقه بشكل صحيح في المدرسة، كما أنهم الفئة الغالبة في كثير من المدارس الحكومية.

كما بينت نتائج الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة حول مستوى التخطيط عند مستوى ($\alpha=0.05$) باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات على الدرجة الكلية فقد بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (5) يبين هذه النتائج

الجدول (5) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات ممارسة التخطيط للتعاقب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر
آليات تحديد الشاغر الوظيفي	أقل من 5 سنوات	0.0804	$\diamond -0.3857$
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	$\diamond -0.3053$
إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته	أقل من 5 سنوات	0.2031	$\diamond -0.3777$
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	$\diamond -0.1746$
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	0.1306	$\diamond -0.3824$
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	$\diamond -0.2518$

يبين الجدول (5) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال آليات تحديد الشاغر الوظيفي وإعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعته والدرجة الكلية كانت بين سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين من أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم يمكن أن يكون لديهم خبرة أوسع وأعمق في مختلف المواضيع التي تتعلق بالقضايا التربوية والتعليمية، ومن أهمها التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ حيث يعد هذا الموضوع من القضايا التي تتطلب المزيد من الخبرة لمعرفة الآليات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها، لذلك تبين أن القادة التربويين ممن لديهم سنوات خبرة "أكثر من 10 سنوات" لديهم درجة أعلى في مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المدرسي في المدارس الحكومية في لواء وادي السير باختلاف متغيرات: الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	الدرجات	المعرفة والفهم	علاقات العمل وإنجاز المهام	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.61	3.71	3.67
		الانحراف المعياري	0.92	0.89	0.87
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.81	3.82	3.82
		الانحراف المعياري	0.88	0.82	0.82
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.74	3.81	3.78
		الانحراف المعياري	0.89	0.85	0.84
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.57	3.62	3.60
		الانحراف المعياري	0.94	0.90	0.89
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.41	3.52	3.47
		الانحراف المعياري	1.05	1.09	1.05
		المتوسط الحسابي	3.54	3.63	3.59
		الانحراف المعياري	0.89	0.90	0.87
	5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.88	3.92	3.90
		الانحراف المعياري	0.81	0.70	0.72
		المتوسط الحسابي	3.88	3.92	3.90
		الانحراف المعياري	0.81	0.70	0.72

يبين الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) ويبين الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	المعرفة والفهم	0.135	1	0.135	0.182	0.670
	علاقات العمل وانجاز المهام	0.882	1	0.882	1.255	0.263
	الدرجة الكلية	0.138	1	0.138	0.204	0.652
المؤهل العلمي	المعرفة والفهم	11.033	1	11.033	14.830	0.00
	علاقات العمل وانجاز المهام	6.381	1	6.381	9.080	0.003
	الدرجة الكلية	8.248	1	8.248	12.217	0.001
سنوات الخبرة	المعرفة والفهم	18.290	2	9.145	12.292	0.000
	علاقات العمل وانجاز المهام	10.285	2	5.143	7.318	0.001
	الدرجة الكلية	13.312	2	6.656	9.859	0.00
الخطأ	المعرفة والفهم	252.953	340	0.744		
	علاقات العمل وانجاز المهام	238.926	340	0.703		
	الدرجة الكلية	229.454	340	0.675		
الكل	المعرفة والفهم	292.579	351			
	علاقات العمل وانجاز المهام	266.563	351			
	الدرجة الكلية	261.271	351			

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي باختلاف متغير الجنس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من المعلمين في هذه المدارس درسوا في مؤسسات تربوية جامعية متشابهة، وتعرضوا لدورات متماثلة، والقوانين التي تنطبق على كليهما تكاد تكون واحدة؛ فبالتالي تكاد نظرتهم تكون واحدة وقد اتفقت نتيجة هذا

السؤال مع دراسة الحامدي والقاسمية (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير: الجنس.

كما ويبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى $(\alpha=0.05)$ باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية في الجدول (6) يلاحظ أن هذه الفروق تعزى لصالح "البكالوريوس" ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعنيين ممن يحملون شهادة البكالوريوس يمكن أن يكون لديهم الرغبة الأكبر في التوسع في كافة المواضيع والقضايا التربوية والتعرف على الاستراتيجيات الأمثل للوصول بهم إلى مستويات أفضل، وهم يشكلون الغالبية في المدارس الحكومية وبالتالي قد تأتي استجاباتهم متشابهة كما ويبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي عند مستوى $(\alpha=0.05)$ باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية إذ بلغت قيم الدلالة الخاصة بـ"ف" أقل من (0.05) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر
المعرفة والفهم	أقل من 5 سنوات	-0.1235	-0.4703
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.3450
علاقات العمل وإنجاز المهام	أقل من 5 سنوات	-0.1169	-0.3987
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.2818
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	-0.1205	-0.4298
	5 إلى أقل من 10 سنوات	-----	-0.3093

يبين الجدول (8) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال المعرفة والفهم وعلاقات العمل وإنجاز المهام والدرجة الكلية كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر، وبين سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10 سنوات،

و10 سنوات فأكثر) ولصالح 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الخبرات الأكثر تعطي صاحبها فهماً وادراكاً أكبر من زملائهم من ذوي الخبرات الأقل، وبالتالي تنطلق استجاباتهم من هذه الخبرات وما ينتج عنها .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال لدى القادة التربويين، وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال ومستوى الأداء الوظيفي

الدرجة الكلية	إعداد الكفاءات وتدريبها ومتابعتها	آليات تحديد الشاغر الوظيفي وتعبئته	التعاقب الوظيفي الأداء الوظيفي
0.86	0.82	0.85	المعرفة والفهم
0.81	0.76	0.80	علاقات العمل وانجاز المهام
0.86	0.81	0.85	الدرجة الكلية

❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين بين مستوى مستوى التخطيط للتعاقب الوظيفي الفعال ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.86-0.76) ويستدل من هذه النتيجة أن التخطيط للتعاقب الوظيفي يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي لديهم، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك تخطيط للتعاقب الوظيفي لدى القادة التربويين في المدارس ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لما يملكه التخطيط للتعاقب الوظيفي من أهمية كبيرة في رفع امكانيات القيادات المدرسية وتحسين كفاءاتهم، مما يساعد في تحسين أداء المعلمين وزيادة انتاجيتهم، ومواكبتهم لمتطلبات العصر الحالي، كما أن خطط التعاقب الوظيفي تسهم بشكل كبير في حماية العاملين في المدرسة من أصحاب المؤهلات والكفاءات؛ والعمل على تحسين

مهاراتهم ورفع قدراتهم، ومنحهم المهارات القيادية، بهدف تأهيلهم للتعاقب القيادي، وتجهيزهم للقيام بالوظائف المستقبلية، مما يُحسن من أداء المعلمين في المدرسة. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة حسان وصيدقي (Hassan & Siddiqui, 2020) والتي أظهرت أن ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة تؤثر بشكل إيجابي وفعال على الاحتفاظ بالموظفين، وأن هذا التخطيط يؤثر بشكل واضح على بيئة العمل وسياساته، والتطوير الوظيفي. كما اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة دخيل الله (2018) والتي أظهرت أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي يُعد ضرورة ملحة لرفع قدرات القيادات المستقبلية وزيادة كفاءتهم، وأن إعدادهم هذا يساهم في تحسين الأداء، وزيادة الانتاجية، ومسايرة متطلبات العصر. واتفقت نتيجة هذا السؤال أيضاً مع نتيجة دراسة جاكسون (Jackson, 2017) التي أظهرت أنه لتخطيط التعاقب الوظيفي في كليات المجتمع لا بد من وجود ثلاثة مكونات رئيسية تشكل خطة تعاقب فعالة، وهي: التطوير الوظيفي والتدريب، والتدريب على الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. تدريب قادة المدارس الأساسية ومديريها على المهام المتعلقة بالتخطيط للتعاقب الوظيفي.
2. التعديل على الانظمة والقوانين المتعلقة بالوظائف الإدارية بحيث يكون هناك كوادر ادارية في المدارس الاساسية غير المدير فقط.
3. وضع الحوافز التي تزيد من ولاء المعلمين لمدارسهم وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي لديهم.
4. الاهتمام بتدريب المعلمين ورفع كفاياتهم وزيادة مهاراتهم القيادية ليكونوا مؤهلين لاستلام مناصب إدارية لا تكون محصورة بمدارسهم فقط، بل قد تشمل مدارس أخرى.
5. القيام بالمزيد من الدراسات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي ودور مديري المدارس فيها.

المراجع

- أبو عشيبة، إيناس، وحجازي، عبد الحكيم (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27(3)، 361-344.
- البواردي، فيصل عبد الله (2017). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 37(2)، 217-195.
- بومجان، عادل، وجوهرة، أقطي، والواقي، خالد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. *مجلة العلوم الانسانية*. 18(2)، 143-121.
- تمام، عبد العليم (2017) الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سيبيولوجيا العمل، *المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسبوط*، عدد خاص، 44-21.
- جاد الرب، سيد (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجراح، صالح، وأبو دوله، جمال (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 315-283.
- الحامدي، سالم، والقاسمية، عائدة (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 4(17)، 344-299.
- الحجاج، ريماء، وحسونة، أسامة (2019). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27(3)، 422-406.
- الداود، حسن بن عبد العزيز (2020) التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل للتعاقب الوظيفي، *مجلة جامعة شقراء*، ع1، 163-194.

- دخيل الله، مها (2018). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). *مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين، ع(7)*، 285-298.
- الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب (2020). *دليل تخطيط التعاقب الوظيفي*. ديوان الخدمة المدنية، الأردن.
- ذنيبات، بكر، والخوالدة، ابتهاج (2016). الأداء الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية: دراسة تطبيقية على معلمي التربية الرياضية في محافظة الكرك. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، 30(11)*، 2128-2148.
- شبات، جلال (2018). واقع الإحلال الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (المقومات والمعوقات). *مجلة جامعة غزة للبحث العلمي، ع(3)*، 81-113.
- الطعاني، حسن، والضمور، رياض (2015). فاعلية سجل أداء المعلمين السنوي من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 30(5)*، 169-204.
- عبد الجليل، رباح (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي "دراسة تحليلية". *مجلة العلوم التربوية، 2(1)*، 360-405.
- عبد العزيز، خميس (2019). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم وامكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة الإدارة التربوية، ع(24)*، 13-163.
- عدان، نبيلة (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. مركز الكتاب الاكاديمي: عمان، الأردن.
- العطوي، ركدة بنت عتيق (2020). *إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً*. دار الجنان للنشر والتوزيع: تبوك، المملكة العربية السعودية.
- كفاي، ايمان مصطفى (2017). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الانسانية بجامعة الأزهر-دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية، 1(12)*، 321-381.
- مصطفى، محمد كمال (2015). *موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية*. مركز الخبرات المهنية للإدارة: مصر.

- هارفارد بزنس ريفيو (2020). المفاهيم الإدارية تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning، تم استرجاعه في ك1 / 2020 من موقع Harvard Business Review النسخة العربية على الرابط <https://hbrarabic.com>
- الهتاني، ناقيه سالم (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*. 6(9)، 16-33.
- الهزايمة، أحمد، والعتاس، نور (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة المم سعود بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث غزة*. 2(14)، 33-61.
- Abouzaid, Walid Aboubakr (2017) To which Extent Does Succession Planning Affect Employees' Effectiveness, *Journal of Financial and Commercial Research*, Port Said University 18(1)227- 237.
- Ahsan, M. (2018). Effective Recruitment and Selection along with Succession Planning towards Leadership Development, Employee Retention and Talent Management in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. 7(1), 342-356.
- Hassan, S., & Siddiqui, D. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55
- Jackson, C. (2017). *The Examination of Executive Leadership Succession Planning Strategies in Georgia's Community Colleges*. Doctoral thesis. Liberty University, United States.
- Juwono, I., & Harly, T. (2017). Leadership Succession Impact on School Culture: A Case Study at a Faith Based Secondary School in Indonesia. *International Journal of Information and Education Technology*, 7(3), 184-189
- Macutay, M. (2020). Quantitative Analysis of Job Satisfaction and Job Performance Of Teaching Personnel Of Isabela State University. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 235-240.
- Pa-alisbo, M. (2017). The 21st Century Skills and Job Performance of Teachers. *Journal of Education and Practice*, 8(32), 7-12.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability Journal*, 12(1), 1-15.

أثر ركائز الضبط المؤسسي على مستوى الإفصاح الإختياري بالتطبيق على

مستشفى عسير

Title of the research paper:

The effect of the institutional control pillars on the voluntary disclosure level applied to Aseer Hospital

الباحثة: سلوى درار عوض

جامعة الملك خالد - كلية المجتمع - أستاذ مساعد

شكرو وتقدير

تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير إلى جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية متمثلة في عمادة البحث العلمي لدعمها المشروع البحثي رقم (7)

مستخلص البحث:

استهدف البحث دراسة العلاقة بين ركائز الضبط المؤسسي ومستوي الإفصاح الإختياري بالنسبة للمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. حيث أن الإفصاح الإختياري يساهم في تخفيض فجوة المعلومات بين الإدارة والمستخدمين عينة البحث اخذت من العاملين بمستشفى عسير تمثلت في المحاسبين، المديرين الماليين، أعضاء المراجعة الداخلية والمديرين الإداريين وتم جمع البيانات الميدانية عن طريق استمارة الاستبانة، وإختبار فرضيات البحث استخدم تحميل الانحدار الخطي المتعدد، والانحدار الخطي البسيط. أظهر نتائج البحث الميداني أن إلتزام المستشفيات بركائز الضبط المؤسسي زاد من مستوى الإفصاح، الإختياري لديها، حيث تتمثل هذه الركائز في الإلتزام بالسلوك الأخلاقي (قواعد السلوك الميني الرشيد والشفافية ومصالح الاطراف ذات العلاقة، وقيام المصرف بالمسؤولية الإجتماعية)، ووجود الرقابة والمساءلة. أوصي الباحث بضرورة زيادة مستوى إهتمام المستشفيات بركائز الضبط لما له انعكاسات إيجابية، وإهتمامها بتحسين الإفصاح الإختياري وضرورة تطبيق قانون لحوكمة الشركات في المملكة يتضمن مفاييم الحوكمة بما فيها ركائز الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: ركائز الضبط المؤسسي، السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة.

Abstract

The research aimed to study the relationship between the pillars of institutional control and the level of voluntary disclosure for government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. Collecting field data by means of a questionnaire. To test the research hypotheses, multiple linear regression and simple linear regression were used. The results of the field research showed that the commitment of hospitals to the pillars of institutional control increased the level of disclosure, optional, as these pillars are represented in the commitment to ethical behavior (the rules of good moral conduct, transparency, the interests of related parties, and the bank's social responsibility), and the presence of oversight and accountability. The researcher recommended the necessity of Increasing the level of hospitals' interest in the pillars of control because it has positive repercussions, and their interest in improving voluntary disclosure and the need to implement a corporate governance law in the Kingdom that includes the concepts of governance, including the pillars of governance.

key words: Pillars of institutional control, ethical behavior, oversight and accountability.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة البحث في أن من خلال الإفصاح الإلزامي يتم عرض المعلومات المحاسبية حسب المتطلبات القانونية والمعايير المحاسبية، والمعايير المحاسبية وهذه المعلومات غير كافية لإتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، حيث يحتاج المستثمرين عن معلومات تتعلق بالخطط والتنبؤات المستقبلية وخطط البحث والتطوير وتحميل البيانات المالية ومعلومات متعمقة بالعاملين والمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة، ومن ثم فإن هذا البحث يركز على دور ركائز الضبط أو التحكم المؤسسي في زيادة مستوى الإفصاح غير الإلزامي.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

أ. التعرف علي الضبط المؤسسي وركائزه.

ب. التعرف علي الإفصاح الإختياري ومزاياه، بالإضافة إلي مقارنة بينه وبين الإفصاح الإلزامي.

ج. إختبار العلاقة بين ركائز الضبط المؤسسي ومستوي الإفصاح الإختياري لمستشفيات

سعودية

حيث تتمثل ركائز الضبط الداخلي فيما يلي :

- الإلتزام بالسلوك الإخلاقي في المستشفى .

- وجود رقابة ومساءلة بالمستشفى

أهمية الدراسة :

تكمن الأهمية العلمية للبحث في بناء علاقات جديدة تتمثل في ركائز الضبط المؤسسي التي تشمل السلوك الأخلاقي والرقابة والمسائلة وعلاقتها بمستوي الإفصاح الإختياري. أما الأهمية العلمية للبحث تتمثل في أن الإفصاحات الأخرى غير المالية التي لا تتطلبها المعايير المحاسبية والقوانين المنظمة تساهم في تخفيض فجوة المعلومات بين الإدارة والمستخدمين، ومن ثم فإن المؤسسات الحكومية التي تتبني الإفصاح الإختياري تكون معروفة لدي المستثمرين وبالتالي تنخفض لديها تكلفة الحصول على التمويل اللازم.

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بقواعد السلوك ومستوي الإفصاح الإختياري للمستشفيات .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التأهيل العملي المحاسبي وتعزيز الممارسة المهنية الأخلاقية لمهنة المحاسبة.

حدود الدراسة :

1. الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على عام 2020م
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مستشفى عسير.
3. الحدود البشرية: موظفي مستشفى عسير.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة :

نستعرض هنا الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة التي تم الإطلاع عليها، على النحو التالي: -
أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (زيود وآخرون 2011م)

استهدفت الدراسة قياس مستوى الإفصاح الإختياري في التقارير المالية للشركات المساهمة المسجلة في سوق دمشق للأوراق المالية وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في حجم ونوعية الإفصاح الإختياري بين الشركات في سوق دمشق للأوراق المالية إضافة إلى إهتمام تلك الشركات بالافصاح الإختياري وتزويد المستخدمين بمعلومات إضافية خاصة بمعلومات متعلقة بالقطاعات، معدلات الربحية، والمعلومات المالية التاريخية.

دراسة (عبد المنعم الطيب، 2014م)

هدفت الدراسة بالإشارة إلى الأدبيات التي اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالإضافة للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي السوداني كمخاطر التمويل والسوق والسيولة والتشغيل مع بيان جهود بنك السودان المركزي في مجال الضبط المؤسسي لاسيما دور الإدارة العامة للتفتيش بالبنك المركزي في تقويم الأداء المصرفي السوداني.

دراسة (عبد الرحمن عبد الله، 2017م)

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ركائز الضبط المؤسسي ومستوى الإفصاح الإختياري بالنسبة للمصارف السودانية حيث أن الإفصاح الإختياري يساهم في تخفيض فجوة المعلومات بين الإدارة والمستخدمين وتحسين سمعة المؤسسة وقيمتها السوقية كما تنخفض لديها تكلفة الحصول على التمويل لأنشطتها . وأظهرت النتائج أن إلتزام المصارف السودانية بركائز الضبط المؤسسي زاد من مستوى الإفصاح الإختياري لديها حيث تتمثل هذه الركائز في الإلتزام بالسلوك الأخلاقي ووجود الرقابة والمسائلة ووجود إدارة للمخاطر وأوصى الباحث بضرورة زيادة مستوى الإفصاح الإختياري لما له انعكاسات إيجابية على سمعة المصرف وقيمته السوقية وأسعار أسهمه في سوق الأوراق المالية ويرى الباحث أن البحث يختلف عن الدراسات السابقة بأنه تم تطبيقه في المستشفيات الحكومية بالملكة العربية السعودية لتحديد مدى إلتزامها بركائز الضبط المؤسسي (السلوك الأخلاقي).

1/ ركائز الضبط المؤسسي:

عرف الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها، مساهميتها والجهات الأخرى التي لها إهتمام بالمؤسسة كما إنه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها كما عرف الضبط المؤسسي بأنه التحكم في إدارة المؤسسة بما يؤدي إلى تقليل مخاطر الإختلاس وتحسين إدارة المؤسسة وقيادتها وخلق مسؤولية إجتماعية على أن يوفر الضبط المؤسسي الهيكل الذي يرم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء (الطيب، 2014م). وتعمل الحوكمة (الضبط المؤسسي) على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعايير الإفصاح والشفافية تضمن شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة عن نشاط الشركة (حسين ومحمد، 2012م).

تتمثل ركائز الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) بالآتي (حماد، 2008م):

1/ السلوك الأخلاقي : يتعلق بضمان الإلتزام السلوكي من خلال :

- الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.

- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة.
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.
- 2/ الرقابة والمسائلة: تتعلق بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة :
 - أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات ، البورصة .
 - أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخليون، المراجعون الخارجيون.
 - أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.
- 3/ إدارة المخاطر: تتعلق بما يلي:
 - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.
 - وضع نظام لإدارة المخاطر .

ويرى الباحث مما سبق أن الضبط المؤسسي وركائزه تزيد من الإفصاح الاختياري وذلك بالالتزام بالسلوك الأخلاقي وقواعد السلوك المهني والالتزام بالشفافية عند عرض المعلومات.

ثانياً: الإفصاح الاختياري ومزاياه:

الإفصاح الاختياري يعني تقديم معلومات عن الشركة زيادة على المتطلبات المهنية والقانونية والتنظيمية وخيارات حرة من قبل إدارة الشركة تبدو ملائمة للأطراف الخارجية ومعلومات مالية وغير مالية تتعلق بأصحاب القرار (دحدوح وحمادة، 2014م) كما أنه عرض معلومات إضافية تفوق المعلومات الموجودة في القوائم المالية (KUMAR, ETAL, 2008)

الإفصاح الاختياري يعمل علي تغطية أوجه القصور في الإفصاح المحاسبي الإلزامي ، حيث يتيح قدر وفير من المعلومات للمستخدمين بدلاً من إستخدامهم مصادر معلومات غير موثوق في مصداقيتها ومن ثم الحد من ظاهرة عدم تماثل المعلومات بين كبار الملاك والأقدمية من المساهمين، أو بين الإدارة والفئات المستفيدة من التقرير المالي كما أنه يعمل على خفض تكلفة الإقتراض الخارجي عن طريق إفصاحات ذات مستوى

مرتفع وتحسين جودة الإفصاح المحاسبي بتوفير معلومات إضافية مالية وغير مالية في التوقيت الملائم لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال وتقديم مسببات جديدة لقياس قيمة المنشأة (سعد الدين، 2012).

3/1 نشأة وتطور مستشفى عسير؛

مستشفى عسير المركزي أحد الصروح الطبية الكبيرة وقد تم إنشاؤه لمواكبة التطور الذي تعيشه المملكة في مجال الخدمات الطبية في عصرنا الحالي والذي يدل على اهتمام خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز / حفظه الله / وما تبدلته وزارة الصحة من جهود كبيرة للرفي بمستوى الخدمات الصحية ويعتبر مستشفى عسير المركزي مكرمة ملكية كبيرة لأهالي منطقة عسير التي حظيت باهتمام خادم الحرمين الشريفين وحكومته الرشيدة في هذا المجال وغيره من المجالات وقد روعي أن يتوفر في هذا المستشفى جميع التخصصات الطبية الحديثة ويعد مستشفى عسير المركزي أحد المعالم الصحية والحضارية بالمملكة وخاصة في المنطقة الجنوبية حيث تبلغ سعته السريرية 574 سريراً لكل التخصصات أنشئ هذا المستشفى في 23 ذي الحجة من عام 1402هـ على مساحة إجمالية قدرها 243800 متر في حي الربوة بمدينة أبها بتكلفة إجمالية تقدر بحوالي 600,000,000 ستمائة مليون ريال وقام بإنشاء المستشفى مجموعة من الشركات العالمية شاركها في ذلك الشركات السعودية المتخصصة في هذا المجال حيث وضع في الاعتبار أن يكون تجهيز المستشفى مواكباً للنهضة الصحية العالمية، والمحلية وقد زود بأحدث الأجهزة الطبية العالمية الحديثة التي يندر وجودها في أغلب المستشفيات الموجودة في بعض الدول المتقدمة ويعتبر مستشفى عسير المركزي مستشفى تعليمي تحويلي حيث تتاح فرصة الممارسة والتدريب لطلبة كلية الطب بجامعة الملك خالد بأبها وذلك من خلال العمل والتطبيق الميداني على ضوء ما يتلقونه في الكلية تحت إشراف الأساتذة ويخضع المستشفى لنظام التحويل حيث يتم تحويل الحالات التي تحتاج إلى متابعة مستمرة وفحوص مكثفة من جميع مستشفيات المنطقة وفق ضوابط وإجراءات معينة كما يستقبل المستشفى الحالات الطارئة التي تصل إلى قسم الطوارئ حيث يتم استقبالها ومعالجتها منذ بدأ التشغيل الفعلي للمستشفى عام 1407هـ ويأتي تطبيق سياسة التحويل إلى مستشفى عسير المركزي متزامناً مع ما وفرته وزارة الصحة ممثلة في الشؤون الصحية

بمنطقة عسير من تغطية المنطقة بشبكة متكاملة من مستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية وتم تجهيز عيادات المستشفى الخارجية في مبنى خاص يضم جميع العيادات المختلفة وتعتبر الواجهة الرئيسية للمستشفى والمحطة الأولى للمراجع كما تعد أحد المقاييس الأساسية في تقييم الخدمات الصحية المقدمة للمرضى إيجابا وسلبا والتي من خلالها تنعكس طبيعة وكيفية تلك الخدمة.

(<https://www.moh.gov.sa/Ministry/Projects/TCP/Pages/Asir.aspx>)

3/3 الدراسة الميدانية:

إجراءات وتحليل بيانات البحث:

3/1: مجتمع الدراسة: :

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة ان تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتكون مجتمع البحث من موظفي الشؤون المالية بمستشفى عسير وعدد الموظفين (60 موظف).

3/2: عينة الدراسة:

تمثلت عينة البحث في مستشفى عسير وهي من المستشفيات الحكومية ونظرا لكبر عينة مفردات مجتمع مستشفى عسير فقد تم حصر فئات مجتمع البحث الذي سيخضع للدراسة حيث تمثلوا في موظفي الحسابات والمراجعين والبالغ عددهم 60 مفردة.

3/3 أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في دراسة مقياس ركائز الضبط المؤسسي على المنهج التاريخي في توفير الإطار النظري للدراسة وأدبيات البحث حيث تم الاعتماد علي مجموعة واسعة من المصادر التاريخية لتوفير تلك الاطر، كما تم الاعتماد علي المنهج الاستقرائي الوصفي لصياغة الاستبانة كمصدر اولي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث والدراسة وتحليلها علي حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستقراء النتائج بالاعتماد علي مجموعة من الأساليب الإحصائية (الجداول التكرارية، النسب التكرارية، مقاييس الإحصاء الوصفي، مقاييس التشتت، مقياس ليكارت لنمط الاستجابة، الأساليب الإحصائية الاستدلالية) لاستقراء النتائج التي يمكن تعميمها علي مجتمع الدراسة ، حيث تعتمد الأساليب الاستدلالية علي قياس الدلالة الإحصائية Sig المحددة سلفا

بقيمة 0.5% حيث تشير نتائج الاختبارات التي تقل فيها قيمة الدلالة الإحصائية عن 0.5% الي صحة وجوهريية النتيجة التي يتم التوصل اليها. اختبار الصدق والثبات.

للتحقق من ثبات مقياس المحاسبة السحابية قام الباحث بحساب مقياس الفا كرونباخ Alpha Cornphach للثبات، ويوضح الجدول (1) قيم تلك المعاملات لمقياس ركائز الضب المؤسسي كما يلي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	24

إجراءات ثبات فقرات الإستبانة :

استخدمت الباحثة أسلوب كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لإختبار مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن آراء عينة الدراسة حيث كانت قيمة معامل الثبات 0.95 وهي نسبة أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو 0.70 مما يعني توفر درجة كبيرة من الثبات وامكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. رابعاً: الاساليب الإحصائية المستخدمة :

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم استخدام البرنامج الاحصائي spss تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث: المعلومات الشخصية

جدول (1) يوضح المعلومات الشخصية المرتبطة بالنواحي الديمغرافية والعلمية

للمبحوثين

النسبة R	التكرار F	نوع الاستجابة	المتغيرات	النسبة R	التكرار F	نوع الاستجابة	المتغيرات
28.3	17	مدير إدارة	متغير الوظيفة	33.3	20	انثي	متغير الجنس
3.3	2	مدير مالي		66.7	40	ذكر	

33,3	20	محاسب					
35.0	21	مراجع					
100.0	60	المجموع		100.0	60	المجموع	
70.0	42	من 1 - 5 سنوات	متغير سنوات الخبرة	70,0	42	من 30 - 40 سنة	متغير العمر
26.7	16	من 6 - 10 سنة		26,7	16	من 41 - 50 سنة	
3.3	02	اكثر من 11 سنة		3,3	02	اكثر من 51 سنة	
100.0	60	المجموع		100.0	60	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS، إبريل 2021م.

من الجدول (1) أعلاه نجد أن الخصائص الديمغرافية والمؤهلات العلمية تتوزع حسب المتغيرات المذكورة كما يلي:

1. حسب متغير النوع فإن معظم الاستجابات كانت ذكر بنسبة استجابة 66.7% بواقع 40 حالة كأعلى استجابة تم رصدها بينما تبلغ نسبة الاستجابة أنثى 33.3% بواقع 20 حالة.
2. حسب متغير العمر فإن معظم الاستجابات الخاصة بالمبحوثين تركزت حول الفئة العمرية من 30 - 40 سنة بنسبة استجابة 70.0% بواقع 42 حالة، وتبلغ نسبة الاستجابة للفئة العمرية من 41 - 50 سنة 26.7% بواقع 16 حالات في حين تبلغ نسبة الاستجابة أكثر من 51 سنة 3.3% بواقع 2 حالات كادني استجابة تم رصدها حول متغير العمر.
3. تتوزع خصائص المبحوثين حسب متغير الوظيفة تركزت معظم الاستجابات حول الاستجابة المراجع بنسبة بلغت 35.0% بواقع 21 حالة بينما تبلغ نسبة الاستجابة محاسب 33.3% بواقع 20 حالة ومدير الإدارة بلغت نسبته 28,3 بواقع 17 حالة وأيضا المدير المالي نسبته 3,3 بواقع 2 حالة .
4. حسب متغير سنوات الخبرة فإن معظم الاستجابات تركزت حول فئة سنوات الخبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة استجابة 92.0% بواقع 46 حالة، كما تبلغ

نسبة الاستجابة للفئة من 11 - 15 سنة 2.0% بواقع حالة وحيدة تم رصدها من واقع البيانات بينما تبلغ نسبة الاستجابة لفئة سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة 6.0% بواقع 3 حالات من أصل 50 حالة استجابة للمبحوثين.

تحليل البيانات الموضوعية

التوزيع الوصفي لقياس إتجاه الرأي بمقياس ليكارت

فيما يلي سيتم حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الدراسة وذلك بغرض معرفة الاتجاه العام لكل فرضية من فرضيات المحاور ومن ثم تحديد الاتجاه العام الخاص بمحور الفرضيات.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) مقياس ترتيبي في مقياس ليكارت Likert Scale فإن الحدود الفاصلة بين كل خيار من خيارات السلم تكون كما بالجدول (2).

جدول (2): يوضح حدود خيارات مقياس ليكارت

الاستجابة (المستوي، الخيار)	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1.00 والي 1.79
لا أوافق	من 1.80 والي 2.59
محايد	من 2.60 والي 3.39
أوافق	من 3.40 والي 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 والي 5.00

المصدر: إعداد الباحث، 2021م.

فيما يلي نتائج التحليل:

توصيف عناصر فرضية المقياس ركائز الضبط المؤسسي

جدول (3) يوضح الاحصائيات الوصفية لعناصر المقياس الضبط المؤسسي

الدلالة	اتجاه الرأي	الانحراف المعياري	حدة الاستجابة	المتوسط	المحور الأول : السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية
قوية	أوافق	.66042	4	4.06	1/ بصورة عامة جميع المسؤولين بالمستشفى مخلصين في القول والعمل
قوية	أوافق بشدة	.53256	5	4.23	2/ المسؤولين بالمستشفى أمناء لا يحرفون البيانات والمعلومات
قوية	أوافق بشدة	.69624	5	4.30	3/ تتعامل المستشفى مع مراجعين خارجيين حادقين لا يحرفون البيانات والمعلومات

4/تلتزم المستشفى بالمعايير وبجودة تقديم الخدمات الصحية	4.08	4	.59065	أوافق	قوية
5/ المستشفى تقوم بدعم المجتمع	4.03	4	.75838	أوافق	قوية
6/ تهتم المستشفى بالتكافل الاجتماعي	4.18	4	.5672	أوافق	قوية
7/ المستشفى لديه برامج لتدريب العاملين لديها	3.91	4	.67124	أوافق	قوية
المجموع	4,11	4	-	أوافق	قوية

المصدر: إعداد الباحث، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS، فبراير 2021م.

من الجدول (4) أعلاه نجد ان معظم متوسطات العبارات واتجاهات الراي للمبحوثين كانت أوافق حيث تقع متوسطات الاستجابة للمبحوثين بين 3.92 – 4.32 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي الطردي أوافق وأوافق بشدة، كما نجد ان الاتجاه العام لكامل عناصر المقياس المحاسبية السحابية كان أوافق حيث بلغ المتوسط العام للفرضية 3.67 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق وتتأكد صحة النتائج السابقة بالنظر الي حدة الاستجابة MO والتي تمثل اكثر تكرار شيوعاً من الاستجابات التي تم رصدها مقابل كل عبارة من عبارات الفرضية والملاحظ ان هنالك توافق بين اتجاه الراي الذي تم التوصل اليه وحدة الاستجابة حيث يمثل الناتج 5 نمط الاستجابة أوافق بشدة حسب المقياس الخماسي ليكارت، كما نجد ان الانحرافات المعيارية للعبارات كانت صغيرة نسبيا الامر الذي يدل على وجود تجانس في نمطية استجابة المبحوثين حول عبارات الفرضية ذلك لان الانحراف المعياري يمثل مقياس للاختلاف في نوعية ونمطية تسجيل الاستجابات فكلما كانت صغيرة يدل ذلك على وجود تجانس وعدم اختلاف وبخلاف ذلك تكون النتيجة مغايرة لما تم ذكره.

جدول (4) يوضح الاحصائيات الوصفية لعناصر المقياس الضبط المؤسسي

المحور الثاني: الرقابة والمسائلة	المتوسط	حدة الاستجابة	الانحراف المعياري	اتجاه الراي	الدلالة
1/ وزارة الصحة تراقب أنشطة المستشفى	4.03	4	.60971	أوافق	قوية
2/تلتزم المستشفى بموجهات وزارة الصحة	4.28	5	.52373	أوافق بشدة	قوية
3/ توجد مسائلة من قبل وزارة الصحة في حالة اكتشاف أن المستشفى لم تلتزم بموجهاتها.	4.06	4	.68561	أوافق	قوية
4/ توجد رقابة فعالة من قبل إدارة المستشفى	4.25	5	.47389	أوافق بشدة	قوية

5/ توجد مسائلة داخل المستشفى من قبل إدارته	4.25	5	.60014	أوافق بشدة	قوية
6/وزارة الصحة تتابع مدى التزام المستشفى بموجباته	4.18	4	.70089	أوافق	قوية
7/لجنة المراجعة بالمستشفى لها دور في الرقابة والمسائلة	4.25	5	.47389	أوافق بشدة	قوية
8/ العملاء لهم دور في الرقابة والمسائلة	4.30	5	.56148	أوافق بشدة	قوية
المجموع	4,20	5	-	أوافق بشدة	قوية

المصدر: إعداد الباحث ، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS، إبريل 2021م.

من الجدول (4) أعلاه نجد ان معظم متوسطات العبارات واتجاهات الراي للمبحوثين كانت أوافق حيث تقع متوسطات الاستجابة للمبحوثين بين 3.92 – 4.32 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي الطردي أوافق وأوافق بشدة، كما نجد ان الاتجاه العام لكامل عناصر المقياس الحاسبية السحابية كان أوافق حيث بلغ المتوسط العام للفرضية 3.67 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق وتؤكد صحة النتائج السابقة بالنظر الي حدة الاستجابة MO والتي تمثل اكثر تكرار شيوعاً من الاستجابات التي تم رصدها مقابل كل عبارة من عبارات الفرضية والملاحظ ان هنالك توافق بين اتجاه الراي الذي تم التوصل اليه وحدة الاستجابة حيث يمثل الناتج 5 نمط الاستجابة أوافق بشدة حسب المقياس الخماسي ليكارت، كما نجد ان الانحرافات المعيارية للعبارات كانت صغيرة نسبيا الامر الذي يدل علي وجود تجانس في نمطية استجابة المبحوثين حول عبارات الفرضية ذلك لان الانحراف المعياري يمثل مقياس للاختلاف في نوعية ونمطية تسجيل الاستجابات فكلما كانت صغيرة يدل ذلك علي وجود تجانس وعدم اختلاف وبخلاف ذلك تكون النتيجة مغايرة لما تم ذكره.

جدول (5) يوضح الاحصائيات الوصفية لعناصر المقياس الضبط المؤسسي

الدلالة	اتجاه الراي	الانحراف المعياري	حدة الاستجابة	المتوسط	المحور الثالث؛ مستوى الإفصاح الإختياري
قوية	أوافق بشدة	.51640	5	4.26	1/ لدى المستشفى إفصاحات أخرى غير تلك التي تتطلبها معايير الحاسبة
قوية	أوافق	.60971	4	4.03	2/ لدى المستشفى إفصاحات أخرى غير تلك التي تتطلبها وزارة الصحة
قوية	أوافق بشدة	.52373	5	4.28	3/ يتم الإفصاح عن عمر المستشفى
قوية	أوافق	.68561	4	4.06	4/ الإفصاح عن توظيف العاملين
قوية	أوافق بشدة	.47389	5	4.25	5/ الإفصاح عن سياسة التوظيف
قوية	أوافق بشدة	.60014	5	4.25	6/ الإفصاح عن عدد العاملين
قوية	أوافق	.70089	4	4.18	7/ الإفصاح عن معايير تقييم أداء العاملين
قوية	أوافق بشدة	.47389	5	4.25	8/ الإفصاح عن مساهمة المستشفى في الإقتصاد

قوية	أوافق بشدة	.56148	5	4.30	9/الإفصاح عن الأنشطة التي قامت بها المستشفى اتجاه المجتمع
قوية	أوافق بشدة	-	5	4,20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS، إبريل 2021م.

من الجدول (5) أعلاه نجد ان معظم متوسطات العبارات واتجاهات الراي للمبحوثين كانت أوافق حيث تقع متوسطات الاستجابة للمبحوثين بين 3.92 – 4.32 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي الطردي أوافق وأوافق بشدة، كما نجد ان الاتجاه العام لكامل عناصر المقياس المحاسبة السحابية كان أوافق حيث بلغ المتوسط العام للفرضية 3.67 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق وتتأكد صحة النتائج السابقة بالنظر الي حدة الاستجابة MO والتي تمثل اكثر تكرار شيوعاً من الاستجابات التي تم رصدها مقابل كل عبارة من عبارات الفرضية والملاحظ ان هنالك توافق بين اتجاه الراي الذي تم التوصل اليه وحدة الاستجابة حيث يمثل الناتج 5 نمط الاستجابة أوافق بشدة حسب المقياس الخماسي ليكارت، كما نجد ان الانحرافات المعيارية للعبارات كانت صغيرة نسبيا الامر الذي يدل علي وجود تجانس في نمطية استجابة المبحوثين حول عبارات الفرضية ذلك لان الانحراف المعياري يمثل مقياس للاختلاف في نوعية ونمطية تسجيل الاستجابات فكلما كانت صغيرة يدل ذلك علي وجود تجانس وعدم اختلاف وبخلاف ذلك تكون النتيجة مغايرة لما تم ذكره.

الاختبارات الموضوعية

1. اختبار T لعينة واحدة لاختبار معنوية العوامل والفرضية

سيتم إجراء اختبار t عند مستوي دلالة احتمالية 5% وبالاعتماد على القيمة الاحتمالية sig لإحصائه الاختبار المحسوبة t وتعطي $t = \frac{x - \mu}{\sigma}$ سيتم تحديد قبول صحة الفرضية او رفضها بناءً على المعيار القائل بانه إذا كانت القيمة الاحتمالية sig لإحصائه اختبار t اقل من 5% تتأكد صحة الفرضية المنصوطة عليها عن طريق قياس الاختلاف بين المتوسط الفعلي للعبارة MA وحدة الاستجابة MO، وكانت نتائج الاختبار كما بالجدول (4).

جدول (4) يوضح نتائج اختبار T للعبارات المقياس المحاسبة السحابية منفردة وكامل

المقياس المحاسبة السحابية

العبارات	إحصاءة t	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
1/ بصورة عامة جميع المسؤولين بالمستشفى مخلصين في القول والعمل	47.697	59	.000
2/ المسؤولين بالمستشفى أمناء لا يحرفون البيانات والمعلومات	61.573	59	.000
3/ تتعامل المستشفى مع مراجعين خارجيين حادقين لا يحرفون البيانات والمعلومات	47.840	59	.000
4/ تلتزم المستشفى بالمعايير ويوجد تقديم الخدمات الصحية	53.550	59	.000
5/ المستشفى تقوم بدعم المجتمع	41.196	59	.000
6/ تهتم المستشفى بالتكافل الاجتماعي	57.127	59	.000
7/ المستشفى لديه برامج لتدريب العاملين لديها	45.197	59	.000
8/ وزارة الصحة تراقب أنشطة المستشفى	51.241	59	.000
9/ تلتزم المستشفى بموجهات وزارة الصحة	63.350	59	.000
10/ توجد مسائلة من قبل وزارة الصحة في حالة إكتشاف أن المستشفى لم تلتزم بموجهاتها.	45.945	59	.000
11/ توجد رقابة فعالة من قبل إدارة المستشفى	69.468	59	.000
12/ توجد مسائلة داخل المستشفى من قبل إدارته	54.854	59	.000
13/ وزارة الصحة تتابع مدى التزام المستشفى بموجهاته	46.233	59	.000
14/ لجنة المراجعة بالمستشفى لها دور في الرقابة والمساءلة	69.468	59	.000
15/ العملاء لهم دور في الرقابة والمساءلة	59.322	59	.000
16/ لدى المستشفى إفصاحات أخرى غير تلك التي تتطلبها معايير المحاسبة	64.000	59	.000
17/ لدى المستشفى إفصاحات أخرى غير تلك التي تتطلبها وزارة الصحة	51.241	59	.000
18/ يتم الإفصاح عن عمر المستشفى	63.350	59	.000
19/ الإفصاح عن توظيف العاملين	45.945	59	.000
20/ الإفصاح عن سياسة التوظيف	69.468	59	.000
21/ الإفصاح عن عدد العاملين	54.854	59	.000
22/ الإفصاح عن معايير تقييم أداء العاملين	46.233	59	.000
23/ الإفصاح عن مساهمة المستشفى في الإقتصاد	69.468	59	.000
24/ الإفصاح عن الأنشطة التي قامت بها المستشفى إنجاه المجتمع	59.322	59	.000
كامل الفرضيات	4.17	24	0.000

المصدر: إعداد الباحث، مخرجات تحليل الاستبانة بحزمة SPSS ، إبريل 2021م.

من الجدول (4) نجد أن قيم إحصاءة الاختبار T صاحبها مستوي معنوية أقل من 5.0% بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الإختبار ويستدل الباحث علي تحقق هذه العبارات، من الجدول (4) نلاحظ كذلك أن مستوي الدلالة الإحصائية لإحصائية إختبار T للعبارات أقل من 5.0% وتؤكد هذه النتيجة ان تلك العبارات تحقق الفرضية وكما تتوفر دلالة إحصائية وفروق جوهرية تثبت صحتها.

النتائج والتوصيات :

من خلال عرض وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية :

أولاً : النتائج :

- 1/ المسؤولين بالمستشفى أمناء لا يحرفون البيانات والمعلومات.
- 2/ تتعامل المستشفى مع مراجعين خارجيين حادقين لا يحرفون البيانات والمعلومات.
- 3/ تلتزم المستشفى بموجهات وزارة الصحة.
- 4/ توجد رقابة فعالة من قبل إدارة المستشفى.
- 5/ لدى المستشفى إفصاحات أخرى غير تلك التي تتطلبها معايير المحاسبة .
- 6/ الإفصاح عن توظيف العاملين.
- 7/ الإفصاح عن الأنشطة التي قامت بها المستشفى إتجاه المجتمع.

ثانياً : التوصيات :

- 1/ ضرورة تحديث كل القواعد من قبل المستشفى، وتحديث البنية التحتية، ووضع طرق جديدة تنهض بالابتكار والتحديث في كل زمان ومكان للتقدم بالصحة والإرتقاء به.
- 2/ الاهتمام بمواكبة التكنولوجيا المتطورة لما لذلك من أثر في تعزيز ركائز الضبط المؤسسي في المستشفى.
- 3/ ضرورة عمل برامج لتدريب العاملين وتأهيلهم.
- 4/ تقترح الباحثة إعادة إجراء دراسات أخرى عن جوانب مختلفة.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع:

- 1/ الطيب، عبد المنعم محمد، (2014م) (آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ص 2.
- 2/ حماد، طارق عبد المتعال. (2008م) حوكمة الشركات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات. الإسكندرية: الدار الجامعية ص42.
- 3/ دحدوح، حسين أحمد، حمادة، رشا أنور(2014م) دور الإفصاح الإختياري في تعزيز الثقة بالتقارير المالية للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية - دراسة ميدانية مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (30)، العدد (2)، ص195.
- 4/ زيود وآخرون، (2011م) مستوى الإفصاح الإختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المسجلة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد (33)، العدد 3.
- 5/ سعد الدين، إيمان محمد (2012م) أثر الملكية العائلية على الإفصاح الإختياري بالتقارير المالية السنوية للشركات المساهمة المصرية. مجلة المحاسبة المصرية. العدد (3)، ص166
- 6/ عبد الله، عبد الرحمن (2017م) ركائز الضبط المؤسسي ودورها في زيادة مستوى الإفصاح الإختياري " بحث ميداني على عينة من المصارف السودانية "مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين (السودان) المجلد (7) العدد (28).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) KUMAR , G , WILDER .(2008) Voluntary accounting disclosures US-Listed Asian companies , journal of *International Accounting Research*, p.45.
- 2) Al-Htaybat, K., von Alberti-Alhtaybat, L., & Alhatabat, Z. (2018). Educating digital natives for the future: accounting educators' evaluation of the accounting curriculum. *Accounting Education*

ثالثاً: المنتديات العلمية والمواقع الألكترونية (الإنترنت):

- 1/ جامعة الملك خالد (2021/2/10م) <http://www.kku.edu.sa>

أثر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن

الباحث الاول: بهاء الدين فايز محمد غنيمات

جامعة عمان العربية، ادارة الموارد البشرية، عمان الاردن

أ.د. رشاد الساعد

جامعة عمان العربية، قسم ادارة الموارد البشرية، عمان الاردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة، تكون مجتمع الدراسة من (673) طبيب وممرض في مستشفى الأمير حمزه، فيما تكونت عينة الدراسة من (242) طبيب وممرض في مستشفى الأمير حمزة وهي عينة عشوائية. تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يفي أغراض الدراسة.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها وجود اثر دال احصائيا للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة تفعيل المشاركة السلوكية للأطباء في المستشفيات الحكومية، وزيادة مستوى الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية للأطباء ونتائجها للمرضى بشكل خاص والمستشفى بشكل عام والعمل على تعظيم وتحسين الارتباط الوظيفي والثقافة التنظيمية للأطباء بغض النظر عن اختلاف شخصياتهم والاهتمام بهم لأنهم يعتبرون مؤخرًا من أهم الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الارتباط الوظيفي، الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل

الجماعي، مستشفى الأمير حمزة

The Impact of Organizational Culture in Job Engagement at Prince Hamzah Hospital in Jordan

Prepared By: Baha Al-Deen Fayiz Mohammed Ghunaemat, Amman Arab University, Human Resource Management, Amman Jordan
Prof. Rashad Al-Sa'ed, Amman Arab University, Human Resource Management department, Amman Jordan

Abstract

This study aimed to measure the impact of organizational culture in its dimensions (confidence, shared vision, teamwork, administrative practices) on the functional connection with its dimensions (enthusiasm, dedication, and preoccupation) in Prince Hamzah Hospital. The study is composed of (673) doctors and nurses at Prince Hamzah Hospital., while the study sample consisted of (242) doctors and nurses at Prince Hamzah Hospital It is a random sample. The descriptive and analytical method was used that meets the purposes of the study,

The results showed that , there is a statistically significant impact of organizational culture in its dimensions (confidence, shared vision, teamwork, administrative practices) on the functional connection with its dimensions (enthusiasm, dedication, and engagement) in Prince Hamzah Hospital, and the results also showed the existence of a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for organizational culture in its dimensions (trust, shared vision, teamwork, management practices) in enthusiasm in Prince Hamzah Hospital.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which were recommended the necessity of activating the behavioral participation of doctors in government hospitals, increasing the level of awareness of the importance of organizational culture for doctors and its results for patients in particular and the hospital in general, and working to maximize and improve the functional link and organizational culture of doctors regardless of their different personalities and attention to them because they are recently considered one of the most important human resources.

Key words: organizational culture, functional connection, trust, a shared vision, teamwork, Prince Hamzah Hospital

المقدمة:

تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية تتكون من عدة أنظمة فرعية ممثلة في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية كنظام له حدود شفافة على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، حيث أنها المصدر الرئيسي لمداخلتها، مثل أخذ مدخلاتهم وتنسيق ودمج أنظمتهم، لها تأثير مهم على حياتهم ومستقبل المؤسسات تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو تكنولوجية، حيث يجب على المنظمات التكيف والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء (الياسري والسعيد، 2019).

وتماشياً مع هذه المتغيرات حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص، باهتمام واسع من مختلف الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية وسلوك العاملين فيها الأمر الذي سينعكس على كفاءة القرارات الإدارية. وما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية هو أنها تعتبر أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات. ربطت عدة دراسات ميدانية نجاح المؤسسة بالقيم التنظيمية السائدة في المنظمة مما دفع أعضاءها للالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرار وتحسين الأداء والخدمة. وتحقيق ميزة تنافسية واستجابة سريعة تتكيف مع احتياجات العملاء والأطراف ذات العلاقة في بيئة عمل المنظمة وفعاليتها (الياسري والسعيد، 2019).

يشرح علماء النفس ظاهرة الارتباط في العمل استناداً إلى نظريات التحفيز لذلك فهي تميل إلى التأكيد على الاحتياجات الفردية ورضاهم في بيئة العمل هي المحددات الرئيسية للارتباط في العمل، كذلك يشرح علماء الاجتماع ظاهرة الارتباط في الوظيفة من خلال دراسة الأعراف والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة. ومن ثم فإن الطريقة الأنسب للتحقيق في الارتباط في العمل هي التركيز على المتغيرات الاجتماعية، مثل عملية التطبيع الاجتماعي التي تساهم في إيجاد جزء لا يتجزأ من القيم الشخصية للفرد. الشخص المرتبط في عمله هو الذي يرى عمله أهم جزء في حياته ويكرس نفسه له كغاية في حد ذاته (الجنابي، 2018).

ونظراً لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي، فقد أصبحت الثقافة التنظيمية مجالاً حيويًا للاهتمام المتزايد بدراسة أنشطة المنظمات حيث إنها من أبرز الأساليب الحديثة للإدارة وتطوير التغيير. قيم وعادات وسلوك استراتيجيات التغيير المتبعة في المنظمة والتي بدورها تؤثر على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. من ناحية أخرى تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة (Al-dalahmeh, et all, 2018).

مشكلة الدراسة:

يتصف العمل الصحي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات المستمرة التي تطرأ عليه، وارتفاع نسبة المخاطرة مقارنة بالقطاعات الأخرى. فالقطاع الصحي الاردني يشهد تغيرات كبيرة في وقتنا هذا وخصوصا مع انتشار وباء كورونا في المملكة الاردنية الهاشمية. وانطلاقا من اهمية الارتباط الوظيفي كمؤشر لارتباط الموظفين باعمالهم فقد اصبحت مسؤولية ادارات الموارد البشرية في المستشفيات كبيرة في تحديد مفهوم الارتباط الوظيفي واهميته والعوامل المؤثرة عليه لذلك اصبحت ادارة الموارد البشرية تسعى الى تعزيز الارتباط الوظيفي في هذه المستشفيات ومنها مستشفى الامير حمزة.

لقد تعرف الباحث على مشكلة الدراسة من خلال المراجعات الادبية والبحوث والرسائل العلمية والتي اوصت بالمزيد من الدراسة منها دراسة الياسري والسعيد (2019) ودراسة Aunga & kaitwa (2018) ودراسة Al-dalahmeh, et all. (2018) وذلك بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي، وكذلك الأهمية الكبيرة التي حظي بها مستشفى الأمير حمزة وخصوصا بعد انتشار وباء كورونا في المملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت الدراسة الحالية بغرض التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الامير حمزة. ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية وكما يلي:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة؟

السؤال الثاني: هل يوجد هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في مستشفى الأمير حمزة؟

السؤال الثالث: هل يوجد هناك أثر للارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني في مستشفى الأمير حمزة؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة؟

اهداف الدراسة :

الهدف الرئيس الأول: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة.

الهدف الثاني: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في مستشفى الأمير حمزة.

الهدف الثالث: تحليل أثر الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة.

ويتفرع من الهدف الرئيس الاول الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة

الهدف الفرعي الثاني: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني في مستشفى الأمير حمزة

الهدف الفرعي الثالث: تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الارتباط الوظيفي، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين النظرية والعملية.

أ. الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستقدمه من إثراء فكري بعد تتبعها للأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الارتباط الوظيفي، كونها من الدراسات النادرة التي أجريت في هذا المجال في المكتبات العربية بشكل خاص وفق إطلاع الباحث، والتي يمكن لها أن تؤسس لدراسات مستقبلية عن أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي، وباستخدام مؤشرات أخرى جديدة ومتطورة.

ب. الأهمية العملية: يعد القطاع الصحي من أهم القطاعات في المملكة الأردنية الهاشمية والذي لها دور بارز في المجتمع الأردني. ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة توصيات إلى متخذي القرار وصنّاع السياسات في القطاع الصحي الأردني بهدف الريادة والتقدم والنمو وعدم الانتظار لمشاهدة نتائج الآخرين أو تجاربهم في الدول المجاورة من أجل تقليدها ومحاكاتها وإنما البقاء دوماً في الطليعة.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسة الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة.

وتنبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة.

الفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية)

في التنافس في مستشفى الأمير حمزة.

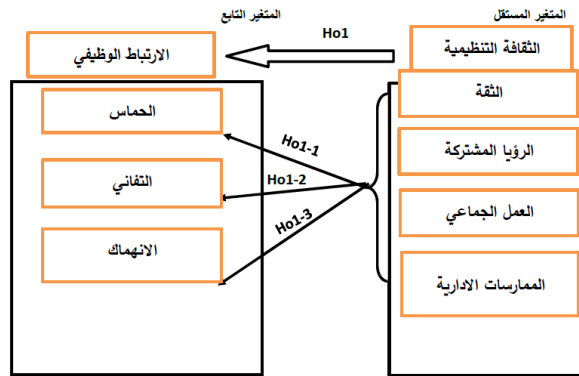
الفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية)

في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة.

نموذج الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد ومعرفة اثر المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، فقد قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة و بالإستناد الى عدة مراجع، تم تصميم النموذج رقم (1) ادناه للدراسة والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة :



الشكل (1): نموذج الدراسة

النموذج من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول (1)

الجدول (1) مراجع نموذج البحث

المراجع	المتغير
(أبو سموره 2014)، (مداحي ومردود 2015)، (الجنابي 2018)، (Schneider and)، (Aunga & Kaitwa 2018)، (Janićijevićet, all 2018)، (Linnea 2015 (Singh 2019).	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
(المصري 2015)، (الخفاجي 2014)، (الياسري والسعيد 2019)، (Shekari)، (2015 (Faskhodi and Siyyari 2018)، (Al-dalahmeh ,et all. 2018).	المتغير التابع الارتباط الوظيفي

التعريفات الإجرائية :

الثقافة التنظيمية: هي نظام من الممارسات والمعتقدات التي تطورت بمرور الوقت لتصبح إحدى الخصائص الخاصة للمؤسسة التي ساعدت على فهم السلوك والتي تعطيها ميزة مختلفة عن باقي المنظمات. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (1-21).

الثقة: هو الشعور الإيجابي والحالة الذهنية بالانسجام والتوافق الذي يشعر به الفرد تجاه الطرف الآخر أو تجاه مؤسسة ولا يمكن قياسها بشكل مباشر كونه يعتبر العاملون واجب مقدس تجاه عملهم مما يجعل العلاقة بين الإدارة والعاملون قائمة على أساس الحقوق والواجبات والتعامل بعدالة وشفافية. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

الرؤيا المشتركة: وهي عبارة عن بيان صادر عن المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، ويتم تطوير الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة في التخطيط والتوجيه وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة لتعزيز العاملون على القدرة على الإقناع بمهارة فائقة من خلال النقاش والحوار والتعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤسائهم. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (6-10).

العمل الجماعي: هي الجمع بين القوة والقدرات الفردية التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص لتحقيق مهمة محددة بحيث يصبح العاملون حريصون على أداء العمل بإتقان وأمانة من خلال تركيز الإدارة العليا على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحيث يقدم للعاملين الخبرة والمهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (11-16).

الممارسات الادارية: هي الإجراءات التي يؤثر بها شخص واحد على أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة مع مراعاة الإدارة باستمرار لمقترحات العلمون لتوفير الأمان الوظيفي وتلبية ما يتوقعونه من حوافز ومكافآت لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين العمل من أجل بذبهم أقصى جهد لتنفيذ المهام الموكولة لهم. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (17-21).

الارتباط الوظيفي: هو درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (1-16).

الحماس: هو حالة عاطفية تعكس طبيعة المظاهر والأفعال على الفرد يشعرون من خلاله بالسعادة والمرونة في أداء عملهم بما لا يخل بمشروعية قوانين المؤسسة. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

التفاني: وهو أن يفهم ويقبل الموظف جميع أهداف المنظمة التي يجب تنفيذها على الفور من خلال مواصلة العمل والسعي وابرز كل طاقاتة حتى يصل العامل في تفكيره بأن الوظيفة حافز يفتخر به ويفهم الهدف الرئيسي منه لكي يساعد على إعطاء المزيد وبذل قصارى جهده للنهوض بالمنظمة. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (6-10).

الانهماك: وهو أن يكون الموظف مركز على القيام بعمله ولا يعي شيء من حوله من حيث مرور الوقت وتفضيل أنفسهم على العمل بحيث يتم تجاهل الوسط المحيط به لينصب التركيز على العمل فقط وينسى كل شيء حوله أثناء قيمة بالعمل. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة (11-16).

حدود الدراسة

تم انجاز الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على مستشفى الأمير حمزة.
2. الحدود الزمنية : تم إنجاز الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021).
3. الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية من الكادر الطبي (الاطباء والممرضين) في جميع الاقسام.
4. الحدود العلمية: أهتمت الدراسة بقياس دراسة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعاده (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) والارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) كما هي في نموذج الرسالة. كما تم انجاز هذه الدراسة الحالية وتطبيقها على مستشفى الامير حمزة، وبالتالي فان تعميم النتائج سوف يكون محصوراً على القطاع الصحي، ولا يمكن تعميمها على باقي القطاعات ولكن من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار للإستفادة منها.

الدراسات السابقة ذات الصلة

قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي درست أثر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي لدى مستشفى الأمير حمزه باللغتين العربية

والإنجليزية، وذلك من أجل إغناء هذه الدراسة بالمعلومات القيمة والأفكار العلمية، مما يشجع الباحثين بالإستناد إليها في دراساتهم المستقبلية والمتمثلة بالآتي:
الخفاجي (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاد (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالادارة العليا) والارتباط الوظيفي بأبعاد (الحماس، التفاني، الاستيعاب) في (مديرية توزيع الكهرباء/ كربلاء) من خلال معالجة مشكلة تدهور وانعدام الثقة التنظيمية للموظفين في المنظمة والتي بدورها سوف تنعكس على ارتباط التوظيف يجعلهم بلا قيمة ويفضلون المصالح الشخصية على مصلحة المنظمة ومن ثم سينخفض ولائهم والتزامهم إليها، وهذا بدوره أدى إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. ونظراً لإحدودية الدراسات التي بحثت العلاقة بين متغيرين، خاصة في بيئة العراق، سعت الدراسة إلى معالجة المتغيرين من أجل دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. وكذلك محيط كل نظرية، والمحيط النظري لكل متغير، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختبار فرضيتين رئيسيتين، ضمت عينة عشوائية مكونة من (285) فرداً من المديرين والموظفين في المديرية موضوع البحث واعتمدت استبانة في جمع البيانات والمعلومات من خلال (45) سؤالاً، وتم معالجة البيانات إحصائياً بناءً على عدة طرق إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أبرزها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومشاركة التوظيف. وجود علاقة تأثير دلالة إيجابية للثقة التنظيمية في ارتباط التوظيف.

وأخيراً، انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها "ضرورة تولي الإدارة العليا في المديرية الخاضعة للبحث تعزيز ثقة العمال من أجل تحقيق مشاركة التوظيف من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وتعزيز ثقافة الثقة المؤسسية و توظيف المشاركة. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير التابع (الحماس، التفاني).

المصري (2015)

هدفت هذه الدراسة الى ملاحظة العلاقة بين الارتباط الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية. تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد مستوى الانخراط الوظيفي ودراسة درجة ممارسة الأطباء لسلوك

المواطنة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدم أداة الاستبيان لعرض آراء مجتمع البحث المكون من (1072) طبيباً. تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 285 طبيباً. وبلغ معدل العائد (95%)، وشمل البحث 13 مستشفى حكومي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت علاقة إيجابية بين أبعاد الارتباط الوظيفي (المشاركة العاطفية، والمشاركة السلوكية) وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت الدراسة درجة عالية من المشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء العاملين بالمستشفيات التنظيمية حسب المتغيرات (العمر، اسم المستشفى). وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق إحصائي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في المستشفيات التنظيمية حسب المتغيرات (العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخدمة والمؤهلات العلمية واسم المستشفى).

تضمن البحث مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تنمية الانخراط العاطفي للأطباء في العمل في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. تفعيل المشاركة السلوكية للأطباء في المستشفيات الحكومية. زيادة مستوى الوعي بأهمية المواطنة التنظيمية للأطباء ونتائجها للمرضى بشكل خاص والمستشفى بشكل عام. العمل على تعظيم وتحسين المشاركة الوظيفية والمواطنة التنظيمية للأطباء بغض النظر عن اختلاف شخصياتهم والاهتمام بهم لأنهم يعتبرون مؤخراً من أهم الموارد البشرية. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

دهليز و حمد (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي. وفي سبيل تحقيق أهدافها فقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (1104) موظفاً يعملون في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر - غزة، جامعة الأقصى) نفذت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (338) موظفاً يعملون في وظائف إدارية.

تم استخدام الاستبيان الذاتي كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باختبارات وصفية ومعاملات مناسبة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة الانخراط الوظيفي بين الموظفين تجاه مؤسساتهم الأكاديمية كانت عالية جداً. كما أظهرت النتائج

أن درجة وعي الموظفين بالدعم التنظيمي الملحوظ الذي تقدمه هذه المؤسسات الأكاديمية كان متوسط. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن النسب المثوية للأداء السياقي والمهام للموظفين كانت عالية جداً. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي، وتوظيف التغييرات المناسبة التي تتوافق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

الخشاب (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رضا الموظفين على الارتباط الوظيفي في رئاسة الوزراء بدولة الكويت. اعتمدت الدراسة على استبيان مكثف تم تصميمه وتطويره بناءً على دراسات سابقة وإطار نظري للدراسة. وقد تم إرساله إلى جميع العاملين في الوزارة الابتدائية بدولة الكويت. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (270) استبانة، أما (221) استبانة فقط فقد تم تقديمها للتحليل الإحصائي، فكانت نسبة الاستجابة (81.8%). تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على مستوى المؤشر الرضا الوظيفي الذي يقدمه (بيئة العمل الداخلية، والأجور والترقيات، والعلاقة مع الزملاء، والإشراف والقيادة) على الارتباط الوظيفي في رئاسة الوزراء بدولة الكويت وبدرجة عالية. تم صياغة بعض التوصيات من أهمها: أهمية خلق مواقف عمل جيدة من قبل المنظمات. هذه مرتبطة بدرجة الحرارة والإضاءة. سيكون لهذا انعكاس إيجابي على أداء العمل بمستوى جيد وحث المنظمات على تحديد أجور العمل بناءً على مبادئ ومعايير واضحة وفقاً للمستويات التنظيمية. وأخيراً أهمية مشاركة إدارة المنظمات مع العاملين الأفراد في عملية اتخاذ القرار. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

الجنابي (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي (الولاء الوظيفي) سعت بدورها على البحث عن اجابة مشكلة الدراسة والتي

كانت بـ (عدم وجود تصور واضح لدى عينة البحث التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة عن اثر الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي (الانتماء التنظيمي)).

أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر متغير الدراسة على الأهداف التنظيمية بأبعادها (الهوية، الجماعة، الولاء، الالتزام، الديمقراطية) لموقع الدراسة (شركة الحقن الطبية بمحافظة بابل)، من خلال استخدام مجتمع دراسة للحالة يتكون من جميع الافراد العاملين في شركة الحقن الطبية والذي يبلغ عددهم 136 عامل على اختلاف مسوياتهم الادارية.

كانت مشكلة الدراسة هي غياب تصور واضح لعينة الدراسة عن تأثير الانتماء التنظيمي. أهم الاقتراحات والاستنتاجات كانت ضرورة قيام منظمة الدراسة بدراسة متغير الدراسة بمزيد من الاهتمام والتعلم من خلال الدورات التدريبية حول هذا الموضوع. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات العليا في المنظمة المعنية بالثقافة التنظيمية واتخاذ الاجراءات والسياسات التي بدورها تعمل على زيادة مستوى الادراك لدى العاملين في المنظمه مما يساعدنا على بناء مستوى عالي من الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، كما أكدت على ضرورة اهتمام كافة المنظمات في الثقافة التنظيمية وتعزيزها وترسيخها في سلوكيات العاملين. تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

الياسري والسعيد (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الثقافي في تعزيز الارتباط الوظيفي بأبعاد (التفاني، الانهماك) في (جامعة كربلاء) من خلال معالجة المشكلة البحثية: تدهور وضعف التوجه الثقافي لموظفي المنظمة سينعكس على انخراطهم في العمل وسيجعل العمال بلا قيمة وعدم الرغبة في مواصلة العمل، لأن ثقافات الإنسانية هي الهدف من الوصول إلى الحاجات الأساسية للأفراد، والتأكد من إشباع هذه الحاجات هو التوجه الثقافي، والدراسات المحدودة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين خاصة في البيئة العراقية، وتهدف الدراسة إلى دراسة كلا المتغيرين لدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. وكذلك التغطية النظرية لكل منهما. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختبار فرضيتين رئيسيتين: عينة عشوائية تتكون من 72 موظفًا من الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: تؤكد نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية الرئيسية والأولى للبحث (وجود علاقة

إيجابية بين التوجه الثقافي والمشاركة الوظيفية). وهذا يعني أن المبحوثين على دراية بأهمية التوجه الثقافي الذي يساهم في جعل مشاركة التوظيف أكثر إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء العام للمنظمة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: وهو "ضرورة أن تولي الإدارة اهتمامها في المؤسسة الخاضعة للفحص لمفهوم التوجه الثقافي بطريقة تحقق مشاركة التوظيف من خلال توفير ثقافة تنظيمية يغلب عليها التغيير والابتكار والإبداع. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير التابع (الانهماك، التفاني).

Shekari (2015)

هدفت هذه الدراسة أنه يبرز ارتباط الموظفين كقضية تنظيمية مهمة خاصة وأن الشركات تتعافى من صدمة الركود العالمي. كانت انغماس الموظفين مجال اهتمام العديد من الباحثين وحظيت بتقدير أكبر بين الشركات. لذلك، هناك حاجة للمنظمات لتقييم مستوى الارتباط بين موظفيها. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أبعاد الارتباط الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. تتكون البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من ردود على استبيان من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. تم إرسال ما مجموعه 250 استبياناً وتم استلام 152 إجابة صالحة. في هذه الدراسة، تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov والاختبار ذي الحدين لاختبار فرضيات البحث. خلصت الدراسة إلى أن مشاركة العمل وأبعاده أعلى من المستوى المتوسط بين موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي يزد. من بين الأبعاد الثلاثة للارتباط في العمل، كان بُعد الاستيعاب للمشاركة في العمل أعلى من الأبعاد الأخرى في مؤسسة الضمان الاجتماعي. يحتاج بُعد التفاني إلى مزيد من الاهتمام. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد بعد المتغير التابع الارتباط الوظيفي (التفاني).

Linnéa (2015)&Schneider

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لحة عامة عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي) و تصميم المكتب على الدافع والابتكار على المستوى الفردي. كان تركيز الدراسة على الأدوات والعمليات المختلفة في مجال الثقافة التنظيمية وتصميم المكاتب، والتي تخلق ابتكاراً تحفيزياً على المستوى الفردي في سوق قائم على المعرفة تم إنشاؤه من خلال الرقمنة. تم جمع البيانات من خلال مقابلات

مع خبراء في مجال الثقافة التنظيمية وتصميم المكاتب. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء الملاحظات كجزء من دراستي حالة لشركات سويدية تبحث في ما إذا كانت الثقافة التنظيمية والمكتب المعني يستخدمان لخلق الحافز والابتكار على المستوى الفردي جنباً إلى جنب مع رؤية كيف دعم تصميم المكتب هذه العوامل. تم إجراء المقابلات أيضاً مع المديرين في شركتي الحالة لفهم المنظور الإداري.

كانت النتائج أن هناك مكونات رئيسية مختلفة يجب مراعاتها عند التفكير في إدارة التغيير والثقافة التنظيمية وتصميم المكاتب. دعمت النتائج النتائج التي تم إجراؤها في المجال المعماري وقدمت اعتبارات تكميلية محتملة للنماذج المستخدمة لفهم الثقافة التنظيمية. يمكن أن تساعد النتائج المؤسسات على خلق الحافز والابتكار والاستفادة منها على المستوى الفردي، عن طريق الثقافة التنظيمية وتصميم المكاتب، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.

يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي).

Al-dalahmeh, et all. (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الارتباط الوظيفي لموظفي تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي لموظفي تكنولوجيا المعلومات داخل أقسام تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي الأردني. تم تطبيق تصميم البحث الكمي وتحليل الانحدار على ما مجموعه 429 عائدًا صحيحاً تم الحصول عليها في مسح قائم على الاستبيان. وأظهرت النتائج أن مشاركة موظفي تقنية المعلومات أثرت بشكل كبير على الأداء التنظيمي، وساهمت ثلاثة أبعاد، هي القوة، والاستيعاب، والتفاني بشكل كبير في الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضاً أن مشاركة موظفي تقنية المعلومات بشكل إيجابي وكبير أثرت على الرضا الوظيفي، حيث كان للقوة أكبر مساهمة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، أدى الرضا الوظيفي جزئياً فقط إلى الارتباط بين مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي. تشير هذه الدراسة إلى أن أقسام تكنولوجيا المعلومات في البنوك الأردنية يجب أن تبذل قصارى جهدها لتعزيز وتسهيل مشاركة ورضا موظفي تكنولوجيا المعلومات في محاولة لتحسين أدائهم، مما سيؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية

للبنك ككل. في ضوء هذه النتائج قدم البحث العديد من التوصيات للبحوث المستقبلية، كان من أهمها تطبيق هذه الدراسة في قطاعات وثقافات ودول أخرى، واستكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي بدلاً من دور الوساطة واستخدام تقنيات أخذ العينات الأخرى. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد بعد المتغير التابع الارتباط الوظيفي (التفاني).

Faskhodi&Siyyari (2018)

هدفت هذه الدراسة انه ومن بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بالمعلم يمكن أن يكون للإرهاق آثار لا رجعة فيها على النظام التعليمي بأكمله. نظراً لأهمية مراعاة جميع المتغيرات الإيجابية والسلبية ذات الصلة، وكذلك عدم الاهتمام بالمعايير الإيجابية في مجال العوامل المرتبطة بالعمل، فإن هذه الدراسة هي المحاولة الأولى في إيران في هذا المجال لتشمل الانغماس كعامل إيجابي. الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في أي علاقة محتملة بين الانغماس في العمل وشعور المعلمين بالإرهاق، بالإضافة إلى الارتباطات بين الارتباط في العمل والإرهاق وسنوات خبرة المعلمين. تشير التحليلات الارتباطية إلى وجود علاقة معنوية وسلبية بين الانخراط في العمل والإرهاق. علاوة على ذلك، كلما زادت تجربة المشاركين زاد مقدار تفاعلهم في العمل. على العكس من ذلك، مع زيادة عدد سنوات التدريس ينخفض مستوى الإرهاق. من ناحية أخرى، توجد علاقة سلبية بين الإرهاق وتجربتهم. تقدم النتائج عدداً من الآثار المترتبة على أنظمة تدريب المعلمين أثناء الخدمة وقبل الخدمة.

يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

Janićijevićet, all (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية بأبعاد (الثقة، الرؤيا المشتركة) على الرضا الوظيفي للموظفين. تشكل الثقافة التنظيمية، من خلال قيمها ومعاييرها، السياق الداخلي للمؤسسة وبالتالي تؤثر على عناصر مختلفة، بما في ذلك الرضا الوظيفي. تطور الدراسة تفسرين نظريين لتأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، والتي تم التحقق منها من خلال البحث التجريبي على عينة من 324 موظفاً من 16 شركة في الجبل الأسود. يبدأ التفسير النظري الأول بافتراض أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال مواءمة قيمها ومعاييرها مع أنواع معينة من احتياجات الموظفين، بينما يبدأ التفسير النظري الثاني بافتراض أن الثقافة التنظيمية تؤثر على

الرضا الوظيفي بناءً على محتوى قيمها ومعاييرها، بغض النظر عن احتياجات الموظفين. يظهر البحث أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين يتباين بشكل منهجي وكبير في أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة، مما يثبت أن الثقافة التنظيمية هي عامل الرضا الوظيفي؛ وأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من خلال التوافق مع احتياجات الموظفين ولكن من خلال محتوى قيمها ومعاييرها. كما يظهر أن مستوى الرضا الوظيفي هو الأعلى في ثقافة المهام، تليها ثقافة القوة، والأدنى في ثقافة الدور. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الثقة، الرؤيا المشتركة).

Aunga & kaitwa (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة-) في الأداء التنظيمي العام؛ حالة صندوق مزايا التقاعد GEPF في منطقة دار السلام، تنزانيا. تم استخدام تصميم البحث الوصفي لإجراء الدراسة. كان عينة الدراسة المستهدفة 205 منهم حجم عينة من 103 مستجيبين تم اختيارهم لهذه الدراسة. استخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية لتحديد حجم العينة. تم استخدام استبيان موحد لجمع البيانات. أشارت النتائج الإجمالية للنتائج إلى أن المنظمة لديها سلسلة قيادة رسمية، وقواعد وسياسات، وأن المنظمة تستثمر في المجالات ذات العوائد الجيدة والخدمات عالية الجودة المقدمة للعملاء. يجب أن تضمن المنظمة تحقيق الموظفين للأهداف المحددة وأن تحصل مساهمات الأعضاء من الموظفين يتم بشكل فعال. لم يكن بعض المستجيبين متأكدين مما إذا كان تعيين أعضاء جدد قد تم بشكل فعال، ويتم تقديم برامج بناء القدرات للموظفين، ويتم تقديم الخدمات في الوقت المحدد، ويتم الاحتفاظ بالأعضاء من خلال مزايا الجودة وتم إجراء معلومات السوق للتغلب على المنافسين. أوصي بأن تكون المنظمة أكثر ابتكاراً وإبداعاً في تعيين أعضاء جدد. يجب تقديم برامج بناء القدرات للموظفين، مع التأكد من تقديم الخدمات التي يقدمونها في الوقت المحدد. يجب الترويج لذكاء السوق في المنظمة كأداة تمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف لدى منافسيها. يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الثقة).

Singh (2019)

تلقت المشاركة الوظيفية تركيزاً كبيراً في كل من البحث والممارسة نظراً لتأثيرها المحتمل على الثقافة التنظيمية المختلفة. يستكشف الفصل تأثير الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية على الأداء التنظيمي في صناعة تكنولوجيا المعلومات. يتكون الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة من متغيرات المشاركة الوظيفية ومتغيرات الالتزام التنظيمي التي اتخذت كمتغيرات مستقلة بينما متغيرات الأداء التنظيمي كمتغير تابع. تألفت عينة الدراسة من 475 متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات من خمس مؤسسات لتكنولوجيا المعلومات. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة كأسلوب لأخذ العينات، وكانت هذه الدراسة سابقة في طبيعتها. تم تحليل البيانات باستخدام الانحراف المعياري والمتوسط والارتباط والانحدار المتعدد. كشفت النتيجة أن المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي يرتبطان بشكل كبير بالأداء التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات ويؤثران بشكل كبير على الأداء التنظيمي لتقنية المعلومات.

يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو على الأرض ويعبر عنه كماً وكيفاً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العربية والأجنبية، التي تناولت كل من الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بكل منهما.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة من جميع الكادر الطبي الأطباء والممرضين العاملين في مستشفى الامير حمزة والبالغ عددهم (673) طبيب وممرض أما عينة الدراسة تعتبر عينة عشوائية بنسبة (36%) فهي عبارة عن الأطباء والممرضين العاملين في عيادات الاختصاص، حيث بلغ عدد العاملين فيها (242) موظف وموظفة بغض النظر عن المستوى الإداري والعمر أو الجنس. تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث عن طريق المسح الشامل للأطباء والممرضين في عيادات الاختصاص من خلال وضعها على الانترنت وارسالها عبر البريد الإلكتروني للموظفين (اوما ساكاران، 2013).

صدق الاداة

جرى تحكيم الاستبانة من قبل محكمين معنيين بموضوع هذه الدراسة، لغرض التأكد من صدقها، حيث وافق المحكمون على فقراتها، بعد اجراء الباحث التعديلات اللازمة، والتي اقترحت من قبلهم باعتمادية معيار توافق (85%) . كما أجرى الباحث دراسة أولية شملت على 20 موظف بطريقة عشوائية، ويعتبر هذا العدد من خارج عينة الدراسة وذلك بقصد التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وقدرت الموظفين على الاجابة عليها والوقت اللازم من قبل الموظف للإجابة على أسئلة الاستبيان.

ثبات الأداة:

وهي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها (النعمي، 2018)، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. وتم الاعتماد لقياس الثبات الاتساق الداخلي للاستبانة وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة من خلال معامل (كرونباخ الفا) (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يبين هذه المعاملات ونسبتها العلمية.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجال	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل، الثقافة التنظيمية		
الثقة	.814	5
الرؤية المشتركة	.874	5
العمل الجماعي	.911	7
الممارسات الادارية	.917	6
المتغير المستقل ككل	.954	23
المتغير التابع: الارتباط الوظيفي		
الحماس	.871	6
التضاني	.885	5
الانهماك	.830	6
المتغير التابع ككل	.935	17
الاداة ككل	.967	40

أساليب تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات لمعالجة البيانات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences :SPSS) حيث تم استخراج نتائج التحليلات الإحصائية التالية :

1. معامل كرونباخ ألفا؛ للتأكد من ثبات استبانة الدراسة.

2. الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة تبعا للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة على فقرات مجالات ومتغيرات الدراسة.

4. اختبار (Kolmogorove Smirnoe Test) لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الاحصائية.

5. اختبار (Pearson Correlation) لبيان اذا كانت علاقة الارتباط ايجابية.

6. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) : واختبار التباين المسموح (TOLERANCE) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

7. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Linear Regresion) : وذلك لاختبار الفرضيات الثالثه و ما تفرع عنها من فرضيات فرعية.

نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة للمتغير المستقل المتمثل في السؤال الاول (ما مستوى القضاة التنظيمية في مستشفى الامير حمزة؟) والسؤال الثاني للمتغير التابع المتمثل (ما مستوى الارتباط الوظيفي في مستشفى الامير حمزة؟)

اولا: نتائج الاحصاء الوصفي لسؤال: هل يوجد هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في مستشفى الأمير حمزة؟

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تناول الباحث اربعة ابعاد للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجدول ادناه.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية بأبعادها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	الرؤية المشتركة	3.80	.729	1	مرتفع
3	العمل الجماعي	3.66	.775	2	متوسط
1	الثقة	3.61	.741	3	متوسط
4	الممارسات الادارية	3.16	.912	4	متوسط
	المتوسط الحسابي في الثقافة التنظيمية ككل	3.55			متوسط

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16-3.80)، حيث جاء مجال الرؤية المشتركة في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، بينما جاء مجال الممارسات الادارية في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبلغ المتوسط الحسابي الثقافة التنظيمية ككل (3.55).

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والجدول أدناه توضح ذلك
البعد الأول: الثقة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتجه العاملین في المستشفى نحو ترسيخ الثقة من خلال علاقات عمل طبية مع الرؤساء لتحقيق حالة من الانسجام	4.05	.820	1	مرتفع
2	يعتبر العاملین في المستشفى العمل واجب مقدس يعمل على زرع الثقة بينهم وبين الإدارة	3.83	.959	2	مرتفع
3	يشعر العاملین في المستشفى بأن هناك قيم سائدة تنظم علاقاتهم بالإدارة أساسها الحقوق والواجبات	3.64	.952	3	متوسط
4	يتعامل المسؤول المباشر في المستشفى مع رؤوسيه بثقة وشفافية كافية	3.45	1.056	4	متوسط
5	هناك رضى عن فرص الترقية التي تحصل داخل المستشفى مما يزرع الثقة بينهم وبين إدارتهم	3.06	1.084	5	متوسط
	المتوسط الحسابي في الثقة ككل	3.61			متوسط

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.06- 4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتجه العاملون في المستشفى نحو ترسيخ الثقة من خلال علاقات عمل طيبة مع الرؤساء لتحقيق حالة من الانسجام " في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) . بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " هنالك رضى عن فرص الترقية التي تحصل داخل المستشفى مما يزرع الثقة بينهم وبين ادارتهم " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وبلغ المتوسط الحسابي لجمال الثقة ككل (3.61).

البعد الثاني: الرؤية المشتركة

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الرؤية المشتركة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	تساهم الرؤيا المشتركة بتطوير النظام الصحي في المستشفى	3.92	.872	1	مرتفع
8	يسعى المستشفى لأن يكون مركزا طبيا متميزا في الخدمات الطبية على المستوى المحلي والاقليمي	3.90	.860	2	مرتفع
9	يلتزم المستشفى بتطبيق المعايير الوطنية والدولية المعتمدة للمستشفيات	3.86	.807	3	مرتفع
10	يقدم المستشفى خدمات طبية ممتازة متخصصة شاملة متكاملة متجانسة من خلال توظيف الكفاءات العالية	3.66	.966	4	متوسط
6	يقدم المستشفى خدمات صحية شاملة بجودة عالمية وفق أساليب التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحقيق الرؤيا المشتركة	3.65	.950	5	متوسط
	المتوسط الحسابي في الرؤية المشتركة ككل	3.80			مرتفع

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.65- 3.92)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تساهم الرؤيا المشتركة بتطوير النظام الصحي في المستشفى " في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يقدم المستشفى خدمات صحية شاملة بجودة عالمية وفق أساليب التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحقيق الرؤيا المشتركة " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبلغ المتوسط الحسابي لجمال الرؤية المشتركة ككل (3.80).

البعد الثالث: العمل الجماعي

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يشعر العاملین في المستشفى بالنشاط أكثر عندما يعملون كفريق وليس كأفراد	4.05	.770	1	مرتفع
15	يعتبر الاهتمام بروح العمل الجماعي اهم ما يميز العاملین في المستشفى	3.70	.984	2	مرتفع
16	أهم ما يميز العاملین في المستشفى التعاون الجماعي لإنجاز المهام	3.64	.947	3	متوسط
12	توجد صداقة ومودة تجمع العاملین في المستشفى بعضهم ببعض في العمل المشترك	3.62	.997	4	متوسط
13	يكرس العاملین في المستشفى كل طاقتهم لإنجاز كل المهام الموكولة لهم	3.58	1.010	5	متوسط
11	هناك رغبة لدى العاملین في المستشفى بالاعتماد على المشاركات الجماعية كأسلوب في حل مشكلات العمل	3.53	1.029	6	متوسط
17	يشجع العاملین في المستشفى بعضهمبئثر البعض لبذل أقصى الجهود الممكنة بالعمل	3.49	.958	7	متوسط
	المتوسط الحسابي في العمل الجماعي ككل	3.66			متوسط

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.49-4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يشعر العاملین في المستشفى بالنشاط أكثر عندما يعملون كفريق وليس كأفراد" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) . بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يشجع العاملین في المستشفى بعضهم البعض لبذل أقصى الجهود الممكنة بالعمل" في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وبلغ المتوسط الحسابي لجمال العمل الجماعي ككل (3.66).

البعد الرابع: الممارسات الادارية

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الممارسات الادارية مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	توفر الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين في المستشفى طالما أنهم ملتزمون بقوانين العمل	3.55	.999	1	متوسط
21	يتم دراسة الممارسات الإدارية في المستشفى باستمرار لمعرفة ما اذا كانت تؤدي الى زيادة كفاءة العاملين	3.21	1.060	2	متوسط
23	يمنح العاملين في المستشفى فرصة عادلة لسماع شكاوهم عند حدوث مشكلات	3.13	1.105	3	متوسط
22	تهتم إدارة المستشفى بتطبيق نظام عادل في العمل	3.07	1.093	4	متوسط
20	تسعى الإدارة دوماً لتقديم الحوافز للعاملين في المستشفى	3.02	1.142	5	متوسط
18	تعمل الإدارة باستمرار على أخذ مقترحات العاملين في المستشفى باستمرار	3.00	1.101	6	متوسط
	المتوسط الحسابي في الممارسات الادارية ككل	3.16			متوسط

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " توفر الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين في المستشفى طالما أنهم ملتزمون بقوانين العمل" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على " تعمل الإدارة باستمرار على أخذ مقترحات العاملين في المستشفى باستمرار" في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وبلغ المتوسط الحسابي لجمال الممارسات الادارية ككل (3.16).

ثانياً: نتائج الاحصاء الوصفي لسؤال: هل يوجد هناك أثر للارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة؟

المتغير التابع: الارتباط الوظيفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الارتباط الوظيفي بأبعاده، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للارتباط الوظيفي بأبعاده مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرقم	الشبكة المستخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الانهماك	3.57	.722	1	متوسط
2	التفاني	3.44	.821	2	متوسط
1	الحماس	3.25	.793	3	متوسط
	الارتباط الوظيفي	3.42			متوسط

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.25-3.57)، حيث جاء مجال الانهماك في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) ، بينما جاء مجال الحماس في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وبلغ المتوسط الحسابي الارتباط الوظيفي ككل (3.42).

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الارتباط الوظيفي ، والجدول أدناه توضح ذلك.

البعد الأول: الحماس

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحماس مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يستمر العاملون في المستشفى بأعمالهم حتى لو لم تستمر الأمور على ما يرام	3.55	.948	1	متوسط
1	يشعر العاملون في المستشفى بأن لديهم طاقة قوية للعمل	3.40	1.052	2	متوسط
5	تعترى المرونة والعقلانية العاملين في المستشفى عند لأدائهم عملهم	3.39	.898	3	متوسط
2	يشعر العاملون في المستشفى بالنشاط والحيوية أثناء تأديتهم لعملهم	3.33	.994	4	متوسط
3	يشعر العاملون في المستشفى بالرغبة للنهوض المبكر لإرادتهم الشديدة للذهاب للعمل	2.95	1.100	5	متوسط
4	يمكن للعاملين في المستشفى الإستمرار بالعمل لمدة أطول	2.89	1.139	6	متوسط
	المتوسط الحسابي في الحماس ككل	3.25			متوسط

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.89-3.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يستمر العاملون في المستشفى بأعمالهم

حتى لو لم تستمر الأمور على ما يرام" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يمكن للعاملين في المستشفى الإستمرار بالعمل لمدة أطول" في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحماس ككل (3.25).

البعد الثاني: التفاني

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات التفاني مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يعتبر العاملین في المستشفى وظائفهم مثيرة للتحدي	3.71	.884	1	مرتفع
9	يمتلك العاملین في المستشفى الفخر بعملهم الذي يؤديه	3.69	.973	2	مرتفع
11	يعتبر عمل العاملین في المستشفى ملهمهم الأول	3.38	.964	3	متوسط
7	يخلق العمل من العاملین في المستشفى أشخاصاً مليئة بالحيوية	3.34	1.013	4	متوسط
8	يشعر العاملین في المستشفى بالحماس المستمر في عملهم	3.08	1.110	5	متوسط
	المتوسط الحسابي في التفاني ككل	3.44			متوسط

يبين الجدول (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.08 - 3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على يعتبر العاملین في المستشفى وظائفهم مثيرة للتحدي" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) . بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " يشعر العاملین في المستشفى بالحماس المستمر في عملهم " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التفاني ككل (3.44).

البعد الثالث: الانهماك

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الانهماك مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يمضي الوقت سريعاً اثناء عمل العاملین في المستشفى	3.69	.978	1	مرتفع
13	ينسى العاملین في المستشفى ارتباطهم وكل ما يدور حولهم عند العمل	3.50	1.008	2	متوسط
14	يتتاب العاملین في المستشفى الشعور بالسعادة عندما	3.59	.968	3	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	يعملون بشكل قوي				
15	يكرس العاملین في المستشفى أنفسهم حينما يعملون	3.60	.935	4	متوسط
16	يصعب على العاملين في المستشفى عند انتهاء وقت العمل الفصل بين أنفسهم وعملهم	3.53	1.029	5	متوسط
17	يشعر العاملین في المستشفى بالإرتباط الشديد بأعمالهم	3.54	1.008	6	متوسط
	المتوسط الحسابي في الانهماك ككل	3.57			متوسط

يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.54-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يمضي الوقت سريعاً اثناء عمل العاملين في المستشفى " في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) . بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يشعر العاملين في المستشفى بالإرتباط الشديد بأعمالهم " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبلغ المتوسط الحسابي لِمجال الانهماك ككل (3.57).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات تم استعمال جملة من الاختبارات للتحقق من ملائمة البيانات وهي:
 اختبار التوزيع الطبيعي
 تم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع وهو الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) من خلال اختبار قيم كولوغوروف-سميرنوف Z كما هو موضح بالجدول (18):

جدول (18) التوزيع الطبيعي للبيانات

حجم العينة	الحماس	التفاني	الانهماك	الارتباط الوظيفي ككل
241	241	241	241	241
3.25	3.44	3.57	3.42	3.42
.793	.821	.722	.696	.696
.060	.093	.095	.042	.042
.060	.073	.095	.036	.036
-.056-	-.093-	-.091-	-.042-	-.042-
.925	1.447	1.472	.653	.653
.360	.130	.226	.788	.788

يبين الجدول (18) أن المتغير التابع وكذلك جميع ابعاده تتبع التوزيع الطبيعي لان قيم كولوغوروف-سميرنوف $Z(0.925, 1.447, 1.653, 1.472)$ اقل من 1.96 كما ان مستوى الدلالة Sig لكل منها اكبر من 0.05 .
اختبار الارتباط الخطي:

استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (19) كالآتي:

جدول (19) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

متغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الثقة	.425	2.355
الرؤية المشتركة	.503	1.990
العمل الجماعي	.382	2.617
الممارسات الادارية	.348	2.872

يبين الجدول (19) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها.

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول وهو هل يوجد هناك أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بابعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة؟ تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى $H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية)

في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة، كما في الجداول الآتية.

جدول (20) ملخص النموذج لاثـر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.749	.561	.554	.465

يتبين من الجدول (20) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث يظر ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الارتباط الوظيفي) مجتمعة قد بلغت (0.749). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك ان قيمة معامل التحديد (R^2) (0.561)، أي ان النموذج فسر ما نسبته (56.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي) اما الباقي يفسر بعوامل اخرى.

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثـر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي

ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ sig F
1	Regression الانحدار	65.229	4	16.307	75.504	.000
	Residual الخطأ	50.971	236	.216		
	المجموع	116.201	240			

يتبين من الجدول (21) نتائج تحليل تباين الانحدار للثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي، حيث يظهر قيمة (F) والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (75.504) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً اذا كانت قيمة مستوى الدلالة

المعنوية ل (sig) اقل من (0.05)، واعتمادا على النتائج التي تم الحصول عليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك) في مستشفى الأمير حمزة).

جدول (22) نتائج المعاملات لاثر الثقافة التنظيمية في الارتباط الوظيفي

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري		
.000	4.066		.181	.736	الثابت
.107	1.619	.107	.062	.101	الثقة
.036*	2.106	.128	.058	.122	الرؤية المشتركة
.000*	6.610	.461	.063	.414	العمل الجماعي
.054	1.938	.142	.056	.108	الممارسات الادارية

يتبين من الجدول (22) نتائج المعاملات Coefficients لاثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة للبعدين (الرؤية المشتركة، العمل الجماعي)، والتي بلغت (2.106، 6.610) عند مستوى دلالة معنوية sig (.036، .000). واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t اقل من (0.05). وهذه النتيجة تظهر ان هناك مشكلة في الثقة والممارسات الادارية لدى الكادر الطبي في مستشفى الامير حمزة.

سيتم رفض الفرضية الصفرية للبعدين (الرؤية المشتركة، العمل الجماعي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهما على الارتباط الوظيفي، اما البعدين (الثقة، الممارسات الادارية) ليس لهما أثر معنوي على الارتباط الوظيفي اي انه لا يوجد فروق، حيث كانت قيمة t لهما (1.619، 1.938) وقيمة الدلالة sig (.107، .054) اكبر من (0.05). ويوضح الجدول ايضا قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح ان أعلى الأبعاد تأثيرا الارتباط الوظيفي كان العمل الجماعي حيث بلغت قيمة Beta (.461).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة؟
H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة.

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة. كما هو مبين في الجداول الآتية.

جدول (23) ملخص النموذج لاثر الثقافة التنظيمية في الحماس

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.748	.560	.553	.531

يتبين من الجدول (23) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى حيث يظر ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبعد المتغير التابع (الحماس) قد بلغت (.748). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك ان قيمة معامل التحديد (R^2) (.560)، أي ان النموذج فسر ما نسبته (56%) من التباين الكلي للمتغير (الحماس) اما الباقي يفسر بعوامل اخرى.

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر الثقافة التنظيمية في الحماس ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ sig F
1	Regression الانحدار	84.649	4	21.162	75.142	.000
	Residual الخطأ	66.464	236	.282		
	المجموع	151.114	240			

يتبين من الجدول (24) نتائج تحليل تباين الانحدار لاثر الثقافة التنظيمية على الحماس. حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار.

وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (75.142) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل (sig) اقل من (0.05). واعتمادا على النتائج التي تم الحصول عليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس في مستشفى الأمير حمزة).

جدول (25) نتائج المعاملات لآثر الثقافة التنظيمية في الحماس

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطا المعياري	قيمة B	
.019	2.357		.207	.487	الثابت
.660	.440	.029	.071	.031	الثقة
.305	1.028	.063	.066	.068	الرؤية المشتركة
.000*	5.491	.383	.072	.393	العمل الجماعي
.000*	4.744	.347	.064	.302	الممارسات الادارية

يتبين من الجدول (25) نتائج المعاملات Coefficients لآثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الحماس حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة للبعدين (العمل الجماعي، الممارسات الادارية)، والتي بلغت (5.491, 4.744) عند مستوى دلالة معنوية sig (0.000, 0.000) (واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t اقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للبعدين (العمل الجماعي، الممارسات الادارية) بمعنى وجود أثر ذو دلالة احصائية لهما على الحماس، اما البعدين (الثقة، الرؤية المشتركة) ليس لهما أثر معنوي على الحماس اي ان أثرها ظاهريا وليس معنويا . حيث كانت قيمة t لهما (1.028, .440) وقيمة الدلالة sig (.305, .660) اكبر من (0.05). وهذه النتيجة تظهر ان هناك مشكلة في فهم الرؤيا المشتركة والثقة لدى الكادر الطبي في مستشفى الامير حمزة. ويوضح الجدول ايضا قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح ان أعلى الأبعاد تأثيرا الارتباط الوظيفي كان العمل الجماعي حيث بلغت قيمة Beta (.383).

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا

المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفانيفي مستشفى الأمير حمزة؟
H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني في مستشفى الأمير حمزة.

للاجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني في مستشفى الأمير حمزة. كما هو مبين في الجداول الآتية.

جدول (26) ملخص النموذج لاثر الثقافة التنظيمية في التفاني

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.729	.532	.524	.567

يتبين من الجدول (26) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى حيث يظر ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) . و بعد المتغير التابع (التفاني) قد بلغت (0.729). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات . ويبين الجدول كذلك ان قيمة معامل التحديد (R^2) (0.532). أي ان النموذج فسر ما نسبته (53.2%) من التباين الكلي للمتغير (التفاني) اما الباقي يفسر بعوامل اخرى .

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر الثقافة التنظيمية في التفاني ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية ل sig F
1	Regression الانحدار	86.023	4	21.506	66.972	.000
	Residual الخطأ	75.783	236	.321		
	المجموع	161.806	240			

يتبين من الجدول (27) نتائج تحليل تباين الانحدار لاثر الثقافة التنظيمية على التفاني، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (66.972) عند مستوى دلاله (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج

ملائما اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل (sig) اقل من (0.05)، واعتمادا على النتائج التي تم الحصول عليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني في مستشفى الأمير حمزة).

جدول (28) نتائج المعاملات لأثر الثقافة التنظيمية في التفاني

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطا المعياري	
.448	.761		.221	الثابت
.003*	3.007	.206	.076	الثقة
.003*	3.038	.191	.071	الرؤية المشتركة
.000*	5.382	.388	.076	العمل الجماعي
.553	.595	.045	.068	الممارسات الادارية

يتبين من الجدول (28) نتائج المعاملات Coefficients لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في التفاني حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة للابعاد (الثقة، الرؤية المشتركة، العمل الجماعي)، والتي بلغت (3.038, 3.007) . عند مستوى دلالة معنوية sig (.000, .003, .003) واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t اقل من (0.05) .

سيتم رفض الفرضية الصفرية للابعاد (الثقة، الرؤية المشتركة، العمل الجماعي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة احصائية لهم على التفاني، اما بعد (الممارسات الادارية) ليس له أثر معنوي على التفاني اي ان أثره ظاهريا وليس معنويا، حيث كانت قيمة t له (.595) وقيمة الدلالة sig (.553) اكبر من (0.05) . وهذه النتيجة تظهر ان هناك مشكلة في الممارسات الادارية لدى الكادر الطبي في مستشفى الامير حمزة. ويوضح الجدول ايضا قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح ان أعلى الأبعاد تأثيرا الارتباط الوظيفي كان العمل الجماعي حيث بلغت قيمة Beta (.388).

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة؟
H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة.

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة. كما هو مبين في الجداول الآتية.

جدول (29) ملخص النموذج لآثر الثقافة التنظيمية في الانهماك

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R)	الخطأ المعياري
1	.561	.314	.303	.603

يتبين من الجدول (29) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث يظهر ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبعد المتغير التابع (الانهماك) قد بلغت (.561). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات . ويبين كذلك ان قيمة معامل التحديد (R^2) (.314). أي ان النموذج فسر ما نسبته (31.4%) من التباين الكلي للمتغير (الانهماك) اما الباقي يفسر بعوامل أخرى .

جدول (30) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لآثر الثقافة التنظيمية في الانهماك

ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية sig F
1	Regression الانحدار	39.301	4	9.825	27.064	.000
	Residual الخطأ	85.676	236	.363		
	المجموع	124.976	240			

يتبين من الجدول (30) نتائج تحليل تباين الانحدار للثقافة التنظيمية على الانهماك. حيث يظهر قيمة (F) التي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار وان العلاقة بين المستقل والتابع

تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (27.064) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل (sig) اقل من (0.05). واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك في مستشفى الأمير حمزة).

جدول (31) نتائج المعاملات لآثر الثقافة التنظيمية في الانهماك

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات اللامعيارية		المتغيرات المستقلة
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	
.000	6.190	Beta	قيمة	الثابت
.444	.767	.063	.081	الثقة
.187	1.324	.101	.075	الرؤيا المشتركة
.000*	5.415	.472	.081	العمل الجماعي
.695	-.393-	-.036-	.072	الممارسات الادارية

يتبين من الجدول (31) نتائج المعاملات Coefficients لآثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، الممارسات الإدارية) في الانهماك حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لبعدها (العمل الجماعي) ، والتي بلغت (5.415) عند مستوى دلالة معنوية sig (0.000). واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t اقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لبعدها (العمل الجماعي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة احصائية له على الانهماك، اما الابعاد (الثقة، الرؤيا المشتركة، الممارسات الادارية) ليس لها أثر معنوي على الانهماك اي ان أثرها ظاهرياً وليس معنوياً . حيث كانت قيمة t لها (1.324 , .767) . وقيمة الدلالة sig (0.187 , .444) اكبر من (0.05) . وتظهر هذه النتيجة ان هناك مشكلة في وضوح الرؤيا والثقة والممارسات الادارية لدى الكادر الطبي في مستشفى الامير حمزة.

ويوضح الجدول (31) ايضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح ان أعلى الأبعاد تأثيراً الارتباط الوظيفي كان العمل الجماعي حيث بلغت قيمة Beta (0.472) .

مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لتغيرات الدراسة

نتائج سؤال " ما مدى مستوى الثقافة التنظيمية في مستشفى الأمير حمزة في الأردن".
 أظهرت النتائج كما أن الثقافة التنظيمية حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.55) والانحراف المعياري (0.693)، حيث أن أبعاد الثقافة التنظيمية البعد الأول الرؤيا المشتركة حصل على متوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.729)، فيما حصل البعد الثاني العمل الجماعي على متوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.775)، وحصل البعد الثالث الثقة على متوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.741)، فيما حصل البعد الرابع الممارسات الادارية على متوسط بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.912).
 نتائج سؤال "ما مدى مستوى الارتباط الوظيفي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن".
 أظهرت النتائج أن الارتباط الوظيفي حصل على متوسط حسابي بلغ (3.42) والانحراف المعياري (0.696)، حيث أن أبعاد الارتباط الوظيفي البعد الأول الانهماك حصل على متوسط حسابي بلغ (3.570) وانحراف معياري (0.722)، فيما حصل البعد الثاني التفاني على متوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.821)، وحصل البعد الثالث الحماس على متوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.793).

مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة:

هناك أثر للرؤيا المشتركة والعمل الجماعي في الارتباط الوظيفي لدى موظفي الكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Janićijević, all (2018) حيث أظهرت أنه يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي تصل الى حد النسبية، حيث أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية تفرص توافقاً بينها وبين العمل الجماعي، في اتجاه خدمة أهداف الفرد والمؤسسة. كلما ارتفعت نسبة العمل الجماعي للأفراد. وأتفقت ضمناً مع دراسة Singh (2019)، حيث أظهرت أن فرض الانضباط والصرامة في العمل داخل المؤسسة لا يؤدي على تمرد العاملين، وغياب المساواة والعدالة في المؤسسة يساهم في احداث صراعات وكلها تتوافق ضمناً مع الممارسات الإدارية في الثقافة التنظيمية.

- هناك أثر للعمل الجماعي والممارسات الإدارية في الحماس لدى موظفي الكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن.
- هناك أثر للثقة والرؤيا المشتركة والعمل الجماعي في التفاني لدى موظفي الكادر الصحي في

مستشفى الأمير حمزة.

- هناك أثر للممارسات الإدارية في الانهماك لدى موظفي الكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن.

التوصيات

بناء على نتائج التحليل لفرضيات الدراسة توصل الباحث في هذه الدراسة للاتي:

1. العمل على تنمية تعزب الثقافة التنظيمية في مستشفى الأمير حمزة لما لها أهمية كبيرة في التفاني على الارتباط الوظيفي لدى موظفي الكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن.
2. إعادة النظر في الثقة والممارسات الإدارية لدى موظفي الكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن من أجل ترسيخ علاقات عمل طيبة والانسجام والتوافق مع الرؤساء.
3. زيادة مستوى الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية كونها تساعد في فهم السلوك وتعزيز الممارسات والمعتقدات التي تتطور مع مرور الوقت لتصبح احدى خصائص المنظمة.
4. إعادة النظر وتحسين الارتباط الوظيفي والثقافة التنظيمية للكادر الصحي في مستشفى الأمير حمزة في الأردن لمساعدتهم نفسياً بالتصالحهم بالعمل ومعرفة أهميته.
5. تعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي و توظيف التغييرات المناسبة التي تتوافق مع متطلبات العمل في مستشفى الأمير حمزة في الأردن.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع العربية

- الجنابي، ثامر (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية، 26، (6).
- الخشاب، فهد (2016). أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- الخضاجي، ياسمين (2014). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي- دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 10، (42)، 121-133.
- دهليز، خالد وحمد، محمد (2016). أثر الارتباط الوظيفي و الدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24، (4)، 26-50.
- سكران، اوما (2013). طرق البحث في الادارة : مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، عمان : دار المريخ للنشر.
- المصري، محمد (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة غزة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- موقع وزارة الصحة الأردنية. (2020). أعداد موظفي مستشفى الأمير حمزة <https://www.moh.gov.jo/Hamza>.
- الياسري أكرم، السعيد صفاء. (2019). اثر التوجه الثقافى في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. مجلة واريث للبحث العلمي، 1، (1)، 119-112.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-dalahmeh, A. Masa'deh, R. Abu Khalaf, R. Obeidat, B (2018) The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector, *Modern Applied Science*, 12, (6); 2018 ISSN 1913-1844 E-ISSN 1913-1852 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Faskhodi, A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1).
- Nebojša Janićijević & Gordana Nikčević & Vladimir Vasić, (2018). "The Influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction,". *Economic Annals, Faculty of Economics*, University of Belgrade, 63(219), 83-114.
- O.Aunga, kaitwa (2018) The Role of organizational Culture on Organisations' Performance: A case Of Gepf-Retirement Benefits Fund in Dar Es Salaam Region, Tanzania, *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 6 (17), 15-29.
- Schneider, M. Y., & Warnvik, L. (2015). *The impact of organizational culture and office design on innovation and motivation*. Master of Science Thesis, JÖNKÖPING.
- Shekari, H (2015) Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran, ISSN: 2322-4770 *Journal of Educational and Management Studies J. Educ. Manage. Stud.*, 5(3): 168-174.
- Singh, A (2019) The Impact of Job Engagement and Organizational Commitment on Organizational Performance: Evidence From India, IGI Global book series Advances in *Human Resources Management and Organizational Development (AHRMOD)* (ISSN: 2327-3372; eISSN: 2327-3380).

The Emergence of Peace Studies
Dr. Faiz Omar Mohammad Jamie (Associate Professor)
Centre for Peace and Development Studies
University of Bahri – Sudan

مستخلص

تستعرض هذه الورقة موقف دراسات السلام في السودان كمجال علمي حديث في الجامعات السودانية ربما في الثلاثة عقود الاخيرة، وقد نشأ هذا المجال بعد نهاية الحرب الثانية، حيث صار توجهها عالميا دعمته عدد من المنظمات الدولية وغير الحكومية. واستجابة لهذا التوجه العالمى وكذلك تجاوبا مع الظرف الداخلى في السودان المتأثر بالنزاعات قامت وما تزال تقوم عدد من المراكز في عدد من ولايات السودان ومؤسسات التعليم العالى. تشير الورقة الى ان دراسات السلام في الجامعات السودانية هي حتى الان على مستوى الدراسات العليا (دون الدراسات على مستوى البكالوريوس) في المناطق المتأثرة بالنزاعات. اعتمدت الورقة على مصادر اولية شملت عدد من المقابلات الشخصية لعدد من مدراء هذه المراكز، وفحص بعض الوثائق التعريفية، واستعراض مواقعها الالكترونية، علاوة المشاركة في عدد من مناقشاتها. وكذلك اعتمدت على مصادر ثانوية شملت بعض الادبيات المنشورة في هذا المجال .

Abstarct

This paper touches on the circumstances leading to the introduction of peace studies in Sudan in the 1990s, by the Sudanese Ministry of High Education and Scientific Research. The paper traces the global context and high demand for peace as a sub-discipline emerging out of international relations, and as well an activity by various actors including N.G.O.s and inter-governmental organizations. The intensification of internal war in Sudan between North and South, before 2005, necessitated the introduction of peace programs at high education level to reverse and mitigate the mounting impacts of war that would presumably lead to the development of culture of violence. Various universities in Sudan established peace centers at the graduate level offering graduate academic programs, and non-academic peace-related programs, in response to the directives of the Ministry. The paper adopted primary sources including interviews apart from consulting some of the documents of these centres, and as well secondary sources examining some of the published literature on peace and conflict studies.

The Nature of Peace Studies

This is an emerging field of study out of social sciences, owing a lot to the cold war international relations mid-last century, where the memories of 2nd World War were still echoing. International peace and security were then dependent on the balance of power between the two competing superpowers. By that time the discipline was part of the international relations sub-discipline – within political science - inquiring about war and disputes between states. It was only after the end of the cold war that the term “conflict” came to be used progressively to indicate internal wars within states¹. Therefore it was established that inter-state conflict was a cold war era phenomena, whereas intra-state conflict is a post-cold war phenomena.

The concept and nature of war as a legacy of the medieval ages and before was, in the form of direct combat between antagonistic parties, however over centuries, that nature underwent drastic changes as demonstrated by the two World Wars, where non-combatant civilians were deliberately victimized. That was a serious development, more real than apparent, in the nature of war, to draw the attention of scholars, for more investigation in war affairs to minimize war-related impacts on humanity. This significant development in the nature and means of war could be attributed by and large to the discovery and introduction of firearms, this very fact has made it possible for warring parties to kill whoever is within the reach of their arms, irrespective of his identity as combatant or otherwise. That has no doubt necessitated existence of “International Humanitarian Law”, to govern the activities of hostilities between warring armies or even other parties to violent conflicts.

The intensification of intra-state conflict, particularly in 3rd World countries, could mean more civilian casualties and as well more suffering for the vulnerable groups within societies. These situations were/are classified as man-made disasters. That has drawn the attention of international actors, N.G.O.s, and academia to explore ways and means of addressing these situations, in the context of packages comprising peace-making, peace-keeping, and peace-building, and proposing measurements of

avoiding repeated occurrence of the resulting atrocities in the context of conflict early-warning mechanisms².

The fast and ever-growing literature on peace studies testify for the status this multi-disciplinary field is going to acquire within the social sciences. The paradox here is that like many sciences, the discipline was developed in western academic and non-academic circles, whereas the actual relevance and need was/is mostly in 3rd World countries and Africa. What is the impact of that on the ground, mindful of the fact that peace is a socio-cultural and dynamic value of global nature?, a question to be answered by those academics who would lead these centers to observe differences of context (social and cultural) between countries of origin in the West, and beneficiaries in 3rd world countries, while designing these programs.

Contemporary Global Context

The establishment of the U.N. mid last century was a response to the international demand to end war-threats following the very high cost humanity has paid in the two world wars. The U.N. has done a lot – through the Security Council - to make that dream a reality; however war threats are still destabilizing the world socio-political order. The U.N. enacted the International Humanitarian Law to mitigate consequences of war and violence, but still we can see atrocities committed everywhere across the globe. To diversify its approaches the international organization opted for education as driver of peace among young generations, establishing the University for Peace in 1980 in Costa Rica in South America.

Inter-governmental organizations are progressively funding peace-related projects with implementing partners everywhere; UNDP, USAID, JICA, EU, and others, let alone interventions by various N.G.O.s in countless conflict-affected areas. An affiliate of the U.N. system, the UNESCO is adopting dissemination of "culture of peace" through multiple criteria along its mandate, networking with high education institutions assigning them to host Peace Chairs, develop partnerships with peace actors³, and convene conferences on peace issues....etc.

The concern of the U.S. academia focusing on “conflict-resolution” is remarkable; to name only examples in distinguished institutions including the University of George Mason operating a specialized school named “School of Conflict Analysis and Resolution”, and the University of Carleton – Virginia running “school of Conflict Analysis”

Background

The current map of Africa owes a lot to the most famous Berlin Conference in 1884, where the European powers divided Africa on map among them. That was done purposely by the colonialist Europeans to serve their own interests, however one century later after attainment of political independence and the emergence of the Organization of Africa Unity 1963, Africa declared that these very colonial boundaries are and should be maintained as they are, and should be held as sacred⁴.

That was on and about the colonial legacy, but what is of more significance is the most recent and current post-independence phenomena of secession, which means more partitioning of the already partitioned African states.

It could be observed that secessionist movements, more often than not, emerge in border areas where state organs are so weak to represent the image of state, and where allegiance to the center (of state) or mainland faces some challenges. These challenges emanate from complaints of peripheralization from groups and communities at the border areas who consider themselves as disadvantaged citizens. Coupled with evident multiculturalism in Africa, this is often developed into divergent identity-related visions along center-periphery lines. Some theorists may put it that “..... secessionist movements are triggered or exacerbated by the regional dynamics of different groups in relation to the state, and that backward groups in backward regions are the most prone to secessionist movements”⁵.

The experience of the Sudan in two long armed conflicts in Southern Sudan 1955-1972 and 1983-2005, resulting in loss of lives, disabilities, dramatic drain of resources is/was a bitter one. The sudden and quick outbreak of armed conflict in Darfur in the last ten years or so, and the associated human cost, necessitating the interference of the Security

Council, the on-going conflict in Blue Nile and South Kordofan, and other areas of conflict including Eastern Sudan, all that was/is a long history of conflict negatively affecting social stability of the country, and even worse paving the way for the emergence of culture of violence among the young generation. The Sudanese authorities were driven to explore ways and means to reverse these negative impacts. One way of doing that was through education.

The decade of the nineties witnessed the most active and intense military confrontations between Government of Sudan and “Sudan Liberation Movement/Army.” The later was launching guerrilla war against Sudanese army since 1983, before assumption of power by the current Inqath regime in 1989. The new government took it on itself to achieve peace at all costs. Whereas military operations were underway, the authorities thought it is wise also to seek other ways of achieving peace through education as the most significant tool of aculuration.

Ministry of High Education and Peace Studies

This drastic scene makes the history of post-colonial Sudan, a story of successive events of internal conflicts. It is only late last century in the 1990s, concurrently with launching by the Government (of Sudan) of the “Revolution of High Education”, that the attention of institutions of high learning, was drawn to this phenomena of conflict. Thanks to the directives by the Ministry of High Education, that many universities took the initiative with due enthusiasm, in consequence the University of Dalanj⁶ was the first to establish “Peace Centre”, followed by the University of Juba⁷, as a symbol of national unity between the North and South. Later on the following centers were established;

1. University of Khartoum,
2. University of Dalanj
3. University of Sudan,
4. University of Alfashir,
5. University of Nyala,
6. University of Blue Nile.
7. University of Kordofan.

8. University of Zalinje.
9. Univ. of West Kordofan Univ.
10. In the making are centers of Omdurman Islamic University and Imam Almahdi University.

Apart from Al-Ahfad University for Girls offering peace and conflict courses as part of its gender-centered undergraduate programs, all these centers belong to public universities offering graduate programs. Of late Al-Ahfad has developed a regional center offering various programs related to peace, democracy and human rights, apart from mainstream in gender studies. Al-Ahfad has a long tradition of community service, and as well an extended collaboration with international organizations. The University is unique in being exclusively for girls' education since its establishment mid - last century by the founding father Late Babiker Badri.

Rationale

The idea behind establishment of these centers is to offer programs that encourage and promote the spirit of peaceful co-existence among Sudanese society, as a pre-requisite for developmental aspirations, this is to be done through post-graduate programs, think tank-like model, research-based approach, and other forms of intervention in conflict affected societies of the Sudan. However these centers could explore other forms of conflict preventive mechanisms; early-warning systems and the like.

The expectation is/was that these centers could also contribute in normalizing livelihood systems in post-conflict situations. Apart from that the task of configuring the goals of these various centers was left to be done by individual universities in line with the immediate local circumstances. Therefore the methodology each center employed to achieve that goal varied, some of these centers opted to train graduate students as peace makers, whereas others opted to concentrate on interventions like awareness-raising, research and the like.

Objectives of Centers

To assess the roles these centers are expected to play, we better examine the objectives of these centers as they appear in their documents. As graduate university colleges they are strongly influenced by the

academic trends, where they are viewed as research centres rather than else, therefore it is noticeable that their objectives include:

- To promote research on conflict resolution and post conflict management leading to post-graduate diploma and Masters Degree. (CPDS University of Juba 2002).
- Carry out research and studies that concern grass-root community such as poverty, human rights, conflict resolution, peace building, livelihood, reconciliation...(CPDS. University of Zalinji).
- To conduct research and surveys in the area of sustainable peace in the Sudan and other related areas. (Centre for Peace and Conflict Studies-University for Peace- Western Kordofan).

It is worth noting that University of Zalinji included other very important clauses referring to the “Preparation of qualified professionals who are able to define specific nature of conflicts In their local contexts”. This reference to preparation of professionals is significant for an area like Darfur, however other centers did not refer to this aspect, despite the fact that similar conflicts prevail in their areas.

Scope and Focus

It is quite natural that these centers vary in scope of mandate, and focus of activity, as they belong to different university systems and environments, despite the fact that they share more or less the same objectives. As has been indicated earlier most of the centers running academic programs are doing that at the graduate level program, this fact poses many challenges; some scholars believe that at that stage (graduate level) very little could be done to influence the mentality of a student to become peace-maker or disseminator of peace culture, therefore they recommend that peace programs be taught at the undergraduate level⁸. Others even went further to recommend that peace programs should be introduced at school levels (general education) where a student is more likely to respond positively to these kinds of programs.

However we can identify three geographical areas of these centers for the purpose of identification; the federal level, Western States level and central Sudan level.

Peace Centers at the Federal Level

By federal we mean centers in Khartoum as a metropolitan city. Under this category appears "**Peace Research Institute**" of the **University of Khartoum**, originally established in 1986 at the University of Khartoum; in 1990 upgraded to its present status as an institute, with long tradition in conflict-resolution interventions focusing on research projects, election monitoring, public consultation-related activities and the like, this Institute does not offer academic programs for students. PRI has well-established relations with UN system, in terms of project-funding and consultancy. The center also has published a lot of research and studies, apart from the refereed reputable journal "Discourse".

Sudan University of Science and Technology established **Culture of Peace Centre**⁹, whose approach towards peace focuses on the cultural aspects including drama, folklore, and other artistic means in the consolidation and sustenance of peaceful co-existence between communities. "The aim of this Center is to ascertain how developmental drama as a creative tool of social activities would contribute to humanitarian emergencies, grassroots peace and community building"¹⁰.

In the University of Juba/Bahri there is the **Centre for Peace and Development Studies**¹¹ (C.P.D.S.), focusing on academic programs at the graduate level, apart from other public activities including workshops, public lectures touching on North- South relation and other social and political issues. The Centre use to host the UNESCO Chair for Peace before secession of South Sudan, later on University of Bahri (C.P.D.S.) and UNESCO signed an Agreement establishing an independent Chair instead of changing the affiliation of Juba University¹². CPDS before secession has signed an M.O.U. with Upeace to carry out co-teaching programs, besides offering M.A. scholarships for two students at Costa Rica. CPDS publishes a refereed journal on Peace Research.

Islamic University of Omdurman is currently establishing **Conflict Studies Centre**, with prime concern towards exploring Islamic principles in understanding conflict, and in the light of those encouraging Muslim scholars to review the existing literature.

Peace Centers in Western States

These include Centers belonging to Universities in Darfur and Kordofan as conflict affected states. The three centers in Dar Fur: **Nyala, Al-Fasher and Zalinji** played important roles in the current conflict in the respective regions, organizing short courses and training programs for tribal leaders, youth, women, displaced in collaboration with international N.G.O.s and the UNAMID, alongside their ordinary academic programs for graduate students. It is worth noting that Upeace¹³ has extend technical assistance to most of the centers in the Sudan including Peace Center in University of Zalinj, where Upeace staff has sent Visiting professors who taught some courses, and as well offered M.A. level scholarships for students to be done in Costa Rica.

I have seen Peace Centre in Nyala benefiting from UN agencies grants in the establishment of their premises, on the ground that the Centre is operational in peace-building efforts. Alfashir Center is as well equipped by internet facilities thanks to support by international organizations, including UNAMID.

Peace Centers at Central States

These include **Centre of Blue Nile University at Adamazine** as capital city of Blue Nile State, which is a conflict affected state. Blue Nile borders neighboring South Sudan and Ethiopia, with seasonal intensive livestock movement, alongside vast agricultural investments all over the most fertile lands in the state. This fact gives rise to continuous conflict between pastoralist and farming communities. Peace Centre of Blue Nile Univ. participates in almost all conflict mitigation events that often take place in the State by the very many local and foreign N.G.O.s¹⁴

We were contacted early this year 2013 to give some assistance in the establishment of a new centre **in Imam Al-Mahdi University in White Nile State** (Kosti Town), This state now represents the southern frontier of the Sudan, bordering South Sudan Republic, sharing more or less the same dynamics of conflict in Blue Nile State, therefore there is every reason that a Centre is to be established to help cast more light on ways and means to

resolve conflicts in the border, farmer-pastoralist relation, cross-border movement....etc.

Omdurman Islamic University also took the initiative to establish a center for conflict resolution studies, similar to the center of the University of Khartoum. Both focusing on research and culture of peace-related activities.

Upeace Efforts in Curriculum Development

CPDS is among the first centers to design a curriculum for the academic programs, whose objectives include among other things training of students on conflict resolution techniques and practices, contextualizing peace building principles,...etc. other academic program- offering Centers followed Zalinji, Sudan, Nyala,...etc.

Thanks to efforts by late professor Mahmoud Azeen¹⁵, Upeace Africa Program in Ethiopia has called for a regional workshop for five universities in the Horn region, on M.A. program curriculum development¹⁶. CPDS and Zalinji centres participated in that workshop, where experiences were shared between the participating centres and Upeace. CPDS and Nyala Centre has participated in the final workshop Upeace convened in Jordan 2010, celebrating success of its two year program in Africa, Middle East, South East Asia, where beneficiaries of M.A. scholarships and staff who conducted co-teaching programs in these universities came together, to review their experiences, and to explore ways of cooperation and networking for the sake of continuity.

Ministry of High Education

During the period that preceded secession of South Sudan, The Ministry of High Education was keen to see to it that these Centers play roles in peace processes in their respective states. For that matter periodic meetings were held in the Ministry where almost everybody presents a report on the activities conducted within the state where the center is located. CPDS attended almost three meetings; I presume others were convened afterwards. What is sure is that, these meetings did not so far continue after secession of South Sudan.

The lesson to be learned here is that the Ministry attaches great importance to these centers to take part in peacemaking nationwide; however the Ministry falls short to extend assistance in the form of advice or guidance, most probably because these centers belong to university systems with varying and independent internal policies. This is not to talk on projects funded by N.G.O.s and the bureaucratic complications that often arise within each individual University.

The Nature of Peace Programs

As has been indicated the current programs of most of these centres are at post-graduate level, without any corresponding under-graduate programs, therefore, they were designed to be multi-disciplinary. The rationale behind that is; to attract as many graduates as possible to these programs, as the field requires over and above academic credentials, willingness and aptitude on the part of candidates. It is worth noting that, most of those who join these programs are government officials, diplomats, N.G.O. workers, or even lawyers, and most recently we noticed engineers and medical doctors also joining these programs. Fresh graduates are a tiny minority among these batches; however females are a minority of the minority. What could be understood out of these proportions is that, those who demand peace programs are not necessarily employment-seekers, rather, they either demand consolidation of their respective careers, or they opt to pursue graduate studies per se.

About the nature of these programs we take as an example three centres and see what they offer, Centre for Peace and Development University of Juba, Centre for Peace Studies University of Zalinji and Centre for Peace and Development Studies University of Bahri;

C.P.D.S.- University of Juba (Pre-secession Period) 1997-2011

This Centre offers programs in English Language, therefore, members of diplomatic missions, non-Sudanese students, International N.G.O. s staff, U.N. workers.....etc. were mostly attracted. The M.A. and High Diploma degrees were offered on research and study basis, with exception of Ph.D. degree offered on research basis only. Study program includes 10 courses for each of the two semesters of both M.A. and

Diploma. M.A. students are required to conduct a research as a partial requirement of their degree. CPDS offers degrees along the following specializations:

- Peace and Development Studies
- Humanitarian and Conflict Studies.
- Strategic Studies

CPDS also offers courses in Arabic language in the same program on distance-learning basis, where most Sudanese students are found, themselves also belong to the same categories of government employees...etc. however female proportion is a little bit higher than their colleagues in the regular program. Distance learning system is meant to meet the needs of Sudanese and non-Sudanese students, preferring courses in Arabic language who are abroad or even outside Khartoum.

Centre for Peace and Development Studies- University of Bahri (Post-secession period) 2011.

This Centre succeeded CPDS – University of Juba in 2011, after the later had relocated back to Juba after secession. The new Centre drew a lot from the experience of Juba University Centre, only that University of Bahri requested all colleges to draft new curricula, including the Centre. Throughout the year 2012 the Centre finalized designing its new academic programs. The Centre declared three specializations:

- Peace and Conflict Studies.
- Population and Development Studies.
- Environmental Change and Human Security.

This Centre plays other roles like public awareness-raising, capacity-building, through three other non-degree awarding departments. In this regard the Centre offered in the last two years :

2 Public lectures on Environmental change and Human Security and Renaissance Dam, in collaboration with the UNESCO.

2 Short courses on the culture of dialogue, in collaboration with the UNESCO

4 Workshops on Conflict and Peace-Making in Darfur in collaboration with UNAMID

2 Seminars on The Role of Darfurian Civil Society in the Conflict, in collaboration with UNAMID.

Conclusion

This paper attempted to cast some light on the “state of the art” of peace studies in the Sudan. The paper has done sort of scanning of the public universities which pioneered to develop such programs. I believe there are other private institutions of high learning that offer such programs as part of wider disciplines. One could notice in Khartoum the existence of various cultural centers now bearing the name “peace centers”, or “peace and development”, operating as NGOs, I presume this is indicative of societal appreciation towards peace as a motto and as an activity as well, moreover in line with the high demand international community and organizations place/attach to these programs.

However, of late we noticed here in Sudan, (after secession of South Sudan) that; that glorious and good image of the motto of peace, has a little bit changed, based on the prevailing understanding that peace and unity in the Sudan are inseparable, and now that unity of Sudan is no longer there (between North and South), the central question persists: does the slogan of peace make any sense?. It will take us quite some time to clear out that localized understanding of peace, in order not to let the incident of secession of 2011 to distort our vision towards this global and humanistic value, trend and ambition¹⁷.

Referances

1. Wolfag Heinrich, **Building Peace** ,Life and Peace Institute, Sweden, 1997 p.1
2. ThaniaPaffenholz, **Community-Based Bottom-up Peace building**, Life and Peace Institute, Sweden,2006,pp22.
3. UNESCO regional office in Beirut is partnering with the Saudi Organization “Hawer” promoting concepts on culture of dialogue as a strategy towards culture of peace.
4. Asiwaju,A.I.,(ed.), *Partitioned Africans: Ethnic Relations Across Africa'sInternational Boundaries 1884-1984*. University of Lagos Press,1984.
5. Engelbert, Pierre and Hummel Rebecca (2003), *Let's Stick Together: Understanding Africa's Secessionist Deficit*, African Studies Association.
6. <http://www.dalanjuniversity.edu.sd/PeaceCenter.aspx>
7. Later on after secession of South Sudan emerged University of Bahri to carry on programs of University of Juba.
8. This trend was first suggested by the UNESCO regional office for Arab countries, which held a training workshop for university professors 2014 at Beruit, later on JICA also supported a project on” Peace Education through mutual understanding” jointly designed by University of Bahri and Al-Ahfad University for Girls 2017-2018.
9. Later on renamed “Culture of Peace Institute” in the year 2017.
10. http://culture.sustech.edu/index.php/Centre_for_Studies_and_Culture_of_Peace/en/coll_about
11. http://bahri.edu.sd/colleges_centres/peace/
12. In 2016 the UNESCO contracted University of Bahri to host the Chair of Peace in Sudan, the author of this paper was appointed by the University to be Chair Holder.
13. United Nation University for Peace based in Costa Rica established in 1980, mandated to offer graduate degrees in Peace Studies, and help universities develop Peace programs.
14. CPDS took part in many workshops in Adamazine where Blue Nile Peace Centre presence is unmistakable.
15. A Sudanese professor based in Costa Rica who facilitated links between Sudanese Peace Centers and Upeace, died early 2012. Author of this paper co-taught with him a course on geopolitics.
16. The Workshop took place in April 2008 in Addis Ababa where Peace Centres from Sudan, Ethiopia, Somaliland, Uganda, Kenya took part.
17. The concept of peace is influenced by the immediate circumstances persons face, in a conference on peace culture one Palestinian to whom peace would only mean “Oslo” Agreement between the Palestinian Liberation Movement (P.L.O.) and the Israeli government, that man jumped up and expressed discontent with the whole idea of peace, on the basis of his particular understanding of the concept.

The Role of the Financial Control in Regulating the Government Spending in Kuwait

Sattam A. M. Almutairi

World Islamic Science University

Abstract

This study explored the role of the financial control in regulating the government spending in Kuwait. The researcher adopted a descriptive analytical approach. The population consists from all the administrators in the top and middle administrative levels who work in the ministries in Kuwait. A non-proportionate sampling method was used for choosing a sample consisting from 150 individuals. The forms of the questionnaire were passed to those individuals. 131 valid forms were retrieved.

The researcher found that financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait. The efficiency of the financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait. The effectiveness of the financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait.

The researcher provided several recommendations. For instance, he recommends: activating the role of the control bodies and tools in enforcing control over the standards used for assessing the spending programs. He recommends holding courses and international and national seminars for holding discussions about rationalizing the expenditures and enforcing control over them. He recommends providing more attention by the financial controller to the process of enforcing control over examining and assessing projects. That shall contribute to ensuring the feasibility of projects.

Keywords: Control, financial control, government spending, Kuwait

دور الرقابة المالية في ضبط الانفاق الحكومي في دولة الكويت

سظام علي مطر المطيري

جامعة العلوم الاسلامية العالمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة المالية في ضبط الانفاق الحكومي في دولة الكويت، وتعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع الاداريين في الادارتين الوسطى و العليا في الوزارات الحكومية في دولة الكويت، وتم استخدام أسلوب العينة الغير احتمالية المؤلفة من 150 شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 131 استبانة صالحة للتحليل.

وقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المالية في ضبط الانفاق الحكومي في دولة الكويت. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الرقابة المالية في ضبط الانفاق الحكومي في دولة الكويت. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الرقابة المالية في ضبط الانفاق الحكومي في دولة الكويت

ولقد تقدم الباحث بعدة توصيات أبرزها: - تفعيل أدوات وهيئات الرقابة على نفقات التجهيز ومعايير تقييم أداء البرامج الانفاقية. وإقامة دورات وندوات وطنية ودولية لمناقشة موضوع ترشيد نفقات التجهيز والرقابة عليها. وإدخال مفاهيم تتعلق برقابة دراسة وتقييم المشاريع من طرف الهيئات المشرفة عليها، حتى تكون النفقات المتعلقة بها ذات جدوى وفعالية، وهو بداية نحو آفاق للمراقب المالي.

كلمات افتتاحية: الرقابة ، الرقابة المالية ، الانفاق الحكومي، دولة الكويت

Introduction:

The public sector is an integral part of any economic system. It is being run and funded by the government and the ones acting on its behalf. The other sector is the private sector. The private sector is being run and funded by individuals and companies.

The government consists from a goal-oriented organization that have strategies, visions, missions and goals which must be met to achieve the intended outcomes. The intended outcomes may involve delivering services. Similar to business organizations, public bodies are responsible for delivering products and services through utilizing basic production elements. Such elements involve: people, land, capital and labor. (Arvin, et al.,2021)

It's always necessary to improve the performance of public bodies. That shall enable the government to avoid any deficit in their current or future budgets. The performance of the public bodies is affected by several factors. Such factors also affect the budget of those bodies.

It should be noted that financial control is very significant in public bodies. Such control is represented in carrying out several measures and implementing several policies by public bodies in order to control their spending. It contributes to reducing the severity of the deficits in the budgets of public bodies.(Baig, et al.,2021)

Based on a report issued by World Bank, having delays in the process of addressing the deficits in the government budget shall lead to having unsatisfactory financial results. Based on this report, they shall lead to increasing the severity of the deficits in the government budget and a drop in the government financial reserves. In the light of such information, it's necessary to conduct studies about the role of the financial control in regulating the government spending in Kuwait.

From a scientific perspective, this article is significant because it sheds a light on a very significant sector. This sector is represented in the public sector in Kuwait. It's very significant because it sheds a light on a very significant topic. This topic is represented in the role of the financial control in regulating the government spending in Kuwait. It contributes to

enriching the relevant literature in the Arab World in general and Kuwait in particular. The results and recommendations of this study contributes to improving the government performance. They contribute to reducing the severity of the deficits in the government budget.

The study's hypotheses:

In the light of the study's problem and questions, the following hypotheses were drafted:

The main hypothesis:

H0. The financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

The following sub-hypotheses were developed:

H0.1. The efficiency of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

H0.2. The effectiveness of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

Theoretical framework:

Financial control

Hadley et al. (2019,122) believes that any financial process is meaningless in case it was carried out without determining and implementing a certain strategy. This strategy must be developed based on certain goals that fit with the current performance and future projects of the organization. Financial control became an integral element of the financial system of any organization. Hence, it's very significant to understand the meaning of the term (financial control). It is very significant to identify the goals, advantages and steps of financial control (Hadley et al., 2019, 122). According to Ismail (2019: 45), financial control refers to the process of analyzing the actual outcomes of the organizations from various perspectives during several periods of time. It aims at comparing the goals and plans of the organization with the outcomes on the short, medium and

long terms. It involves carrying out analytical processes. Analyzing the e actual outcomes of the organizations requires enforcing control and making adjustments where needed in order to ensure that the plans are implemented as required. It aims at making changes to plans in case exceptional circumstances, unexpected changes, or violations occurred (Ismail, 2019: 45).

According to Yogendrarajah (2011, 86), financial control refers to the process of enforcing control on the right time over the compliance with the regulations in order to track the use of the organizational financial resources. It also involves carrying out measurement processes. According to Shulha and Zharovska (2019, 251), it refers to the process of enforcing control over the financial activities that are carried out in the organization in order to meet the intended goals. It offers knowledge about the compliance with the rules and regulations that govern the financial management in organizations. All organizations have financial controls to ensure having effective financial management. Most organizations have financial controls in order to ensure that all the employees are aware of the procedures to be carried out and the responsibilities that are assigned to them.

Bialowolski et al. (2001, 17-18) offered a new definition for the term (financial control). According to the latter researchers, financial control refers to a set of policies and procedures that are set by the organization to manage, document, and assess financial transactions and send notifications about them. In other words, it refers to a group of instruments and technologies used by the organization in order to ensure the enforcement of control over its financial affairs.

According to Sidorenko and Lykov (2016, 2019) add that financial control is an essential requirement for achieving organizational success and ensuring the survival of the organization. There are three essential financial reports which are needed by all managers to manage their operations effectively. Those reports are: 1)- balance sheet, 2)- statement of income/profit and loss statement. 3)- Cash flow statement.

The term (financial reports) is usually used for referring to those three reports jointly. Banks usually ask organizations to submit those reports

in order be financially supported in cash or funded for carrying out a certain investment in a specific field. As for Krastev (2019, 19), he adds that financial control sometimes has a complex role that's difficult to be identified. To illustrate more, financial control involves accounting, leadership, and finance. The professional financial controllers need to provide much attention to details. That's because financial controllers must carry out their tasks accurately, and efficiently.

Based on the aforementioned information, the term (financial control) can be defined operationally by the researcher as follow:

Financial control refers to asset of procedures and methods that set by the Kuwaiti public bodies and set of regulations set by those bodies in order to ensure that assets are protected. It aims at ensuring that the financial data are accurate and valid. It aims at ensuring that there is much compliance with the policies.

The control enforced on government spending

Enforcing control on spending in general and government spending in particular is an essential requirement for having effective financial management. The financial control rules, the medium-term budget plans and annual budgets are meaningless in case the spending can't be controlled. The absence of effective controls over spending shall serve as major threat for the macroeconomic system and financial stability. It shall lead to having doubts about the integrity of the financial management systems in public entities. It shall lead to having doubts about the supervision of the government on public resources. It should be noted that the organization measures for increasing the government revenues are usually carried out in the light of a centralized leadership. Such measures are usually carried out by a public body responsible for the government revenues. The government spending involves all the payments made by any public entities and any official.

According to Mohammed and Kakanda (2017: 381), assessing the control enforced on spending and addressing the weaknesses in such control require having a deep understanding for the characteristics of the systems

used for enforcing control over spending. They also require having deep understanding for the procedures used for enforcing control over spending. The frameworks used enforcing control over spending differ much from one country to another. Despite that, one can identify the main stages for the budget execution cycle, and the main goals sought from control in each stage. One can identify the responsibilities of each body of the concerned bodies in enforcing control. According to Halkos and Paizanos (2013, 50), the complexity of the spending series and the nature of the controls in each stage differ much from one country to another.

According to Drew et al. (2014, 634), there are differences between the financial controls. Despite that, the number of similarities between the spending control systems has been increasing during the last couple of years. That is because the recent trends emphasize the significance of enforcement of control over the financial obligations to be fulfilled instead of enforcing control over the financial obligations that have been already fulfilled. It's because the recent trends emphasize the significance of making a shift from enforcing control over cash expenditure to enforcing control over due and deferred amounts. It's because the recent trends emphasize the significance of delegating more powers to ministries and public departments in terms of enforcing of control over spending. That should be done through an approach that is based on the predicted risks. According to Moudden (2019, 7), the financial controls that are based on internal and external audit are effective for ensuring the integrity of such control in ministries and public bodies. The latter researcher emphasized the significance of compliance with transparency and accountability principles when detecting violations in terms of spending. Improving the control enforced on spending in a certain country may require enacting or amending certain legislations.

Methodology

The researcher adopted a descriptive analytical approach in order to explore the role of the financial control in regulating the government spending in Kuwait. He reviewed the relevant literature and previous studies. He carried out a field investigation to explore the study's variables.

Population and Sample:

The population consists from all the administrators in the top and middle administrative levels who work in the ministries in Kuwait. A non-proportionate sampling method was used for choosing a sample consisting from 150 individuals. The forms of the questionnaire were passed to those individuals. 131 valid forms were retrieved.

Data collection methods**Primary data**

It refers to the data that was obtained through a questionnaire. The questionnaire shall be developed in order to meet the goals and test the hypotheses.

Secondary data

It refers to the data obtained through secondary data sources (e.g. books, periodicals, journals and previous studies).

Statistical analysis

In order to meet the intended goals, SPSS /Version 26 was used. The statistical methods mentioned below were also used:

- 1)- Descriptive statistical methods: They involve: percentages, frequencies, means, standard deviation, and relative importance to offer a description for the sample
- 2)- Cronbach alpha coefficient values: They are calculated to measure the internal consistency of the instrument. That shall be done to check the reliability of the instrument.
- 3)- Simple and multiple regression analysis: They shall be conducted to explore the impact that the independent variable has on the dependent one.

Analysis:

It is found that 71% of the sample is males and the rest is female, also it is found that 33.6% of the sample is greater than 50 years old. As well as, 50.4% of the sample has got bachelor degree, and 42.7% of the sample has experience for more than 15 years.

By using mean and standard deviation to describe attitudes toward the variables, we concluded that there are positive attitudes toward the

following variables since their means are greater than median of the scale (3):

Table 1: Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
efficiency of the financial control	131	1.00	5.00	3.7908	1.01825
effectiveness of the financial control	131	2.00	5.00	4.0672	.77166
regulating the government spending	131	2.00	5.00	4.1893	.67131

Reliability test:

Cronbach Alpha is used to test the consistency of the questionnaire and it is found that alpha = 0.929 , which is greater than 0.60, the means the questionnaire is reliable.

Hypothesis testing:

The main hypothesis:

H0. The financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

Table 2: Ho analysis

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.526	.518	.46591

a. Predictors: (Constant), effectiveness, efficiency

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.799	2	15.400	70.941	.000 ^b
	Residual	27.786	128	.217		
	Total	58.585	130			

a. Dependent Variable: spending

b. Predictors: (Constant), effectiveness, efficiency

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.773	.220		8.060	.000
	efficiency	-.164	.052	-.249	-3.146	.002
	effectiveness	.747	.069	.859	10.837	.000

a. Dependent Variable: spending

Multiple Regression test is used to test the hypothesis, $F = 70.941$ is significant at 0.05 level , so that we accept that the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

The following sub-hypotheses were developed:

H0.1. The efficiency of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

Table 3: Ho1 analysis

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.084	.64265

a. Predictors: (Constant), efficiency

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.308	1	5.308	12.851	.000 ^b
	Residual	53.277	129	.413		
	Total	58.585	130			

a. Dependent Variable: spending

b. Predictors: (Constant), efficiency

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.437	.217		15.823	.000
	efficiency	.198	.055	.301	3.585	.000

a. Dependent Variable: spending

Linear Regression test is used to test the hypothesis , $F = 12.851$ is significant at 0.05 level , so that we accept that the efficiency of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait

H0.2. The effectiveness of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait.

Table 4: Ho2 analysis

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 ^a	.489	.485	.48171

a. Predictors: (Constant), effectiveness

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.651	1	28.651	123.472	.000 ^b
	Residual	29.934	129	.232		
	Total	58.585	130			

a. Dependent Variable: spending

b. Predictors: (Constant), effectiveness

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.715	.227		7.567	.000
	effectiveness	.608	.055	.699	11.112	.000

a. Dependent Variable: spending

Linear Regression test is used to test the hypothesis , $F = 12.472$ is significant at 0.05 level , so that we accept that the effectiveness of the financial control doesn't have any significant impact –at the statistical significance level of ($\alpha \leq 0.05$)- on regulating the government spending in Kuwait

Conclusion

This study explored the role of the financial control in regulating the government spending in Kuwait. The researcher found that financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait. The efficiency of the financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait. The effectiveness of the financial control has a statistically significant impact on regulating the government spending in Kuwait. Those results indicate that financial control in ministries and public bodies are significant. For instance, such control contributes to identifying how accurate the employees are when doing their tasks. It contributes to reducing the costs associated with carrying out tasks. It contributes to having stability in the government spending level at Kuwaiti ministries.

The researcher provided several recommendations. For instance, he recommends: activating the role of the control bodies and tools in enforcing control over the standards used for assessing the spending programs. He recommends holding courses and international and national seminars for holding discussions about rationalizing the expenditures and enforcing control over them. He recommends providing more attention by the financial controller to the process of enforcing control over examining and assessing projects. That shall contribute to ensuring the feasibility of projects. The researcher recommends conducting other studies about the study's topic with targeting other public bodies.

References:

- Arvin, M. B., Pradhan, R. P., & Nair, M. S. (2021). Are there links between institutional quality, government expenditure, tax revenue and economic growth? Evidence from low-income and lower middle-income countries. *Economic Analysis and Policy*, 70, 468-489.
- Baig, A. S., Blau, B. M., & Sabah, N. (2021). Free trade and the efficiency of financial markets. *Global Finance Journal*, 48, 100545.
- Bialowolski, P., Weziak-Bialowolska, D., & McNeely, E. (2021). The role of financial fragility and financial control for well-being. *Social Indicators Research*, 1-21.
- Drew, J., Kortt, M. A., & Dollery, B. (2014). Economies of scale and local government expenditure: evidence from Australia. *Administration & Society*, 46(6), 632-653.
- Hadley, S., Miller, M., & Welham, B. (2019). *The Role of the Budget Officer in Controlling Public Spending*. Overseas Development Institute.
- Halkos, G. E., & Paizanos, E. A. (2013). The effect of government expenditure on the environment: An empirical investigation. *Ecological Economics*, 91, 48-56.
- Ismail, B. (2019). Financial control between Rashidun Caliphs and the late 11th century. *Jurnal Khatulistiwa*, 9(1), 43-66.
- Krastev, L. (2019). Theoretic Aspects of Financial Controlling in the Firm. *Народностопански архив*, (3), 17-27.
- Mohammed, A. B. B. A., & Kakanda, M. M. (2017). Moderating effect of internal control system on the relationship between government revenue and expenditure. *Asian Economic and Financial Review*, 7(4), 381.
- Moudden, K. (2019). Financial control and its role in the performance of public institutions and companies, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 15(1), 4-12

- Shulha, A., & Zharovska, I. (2019). Methods of financial control of the state financial inspection of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 245-249.
- Sidorenko, E. L., & Lykov, A. A. (2019, April). Prospects for the legal regulation of Central Bank digital currency. In *International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities"* (pp. 613-621). Springer, Cham.
- Yogendrarajah, R. (2011). Financial Control and its Impact on Organizational Performance-An Empirical Study of J/Municipal Council. *Competency Building Strategies in Business and Technology (2011) Volume II, Sri Sai Ram Institute of Management Studies, Chennai*.

