

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وتاصيل العلوم / السودان

العدد (92) شباط (فبراير) 2024



رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح / الأردن

وجامعة القرآن وعلومه / السودان

العدد (92) شباط (فبراير) 2024

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: الأستاذ الدكتور محمد عبدالله سليمان

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

نائب مدير تحرير المجلة:

هيئة تحرير المجلة

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

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي (رئيس الهيئة الاستشارية)
الكويت		د. مبارك عادل الميع
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
السودان	جامعة القرآن الكريم وتناصيل العلوم	د. حسن الفاتح الشيخ
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
السودان	جامعة القرآن الكريم وتناصيل العلوم	د. مزمل حسن يوسف
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طننبور
السودان	جامعة القرآن الكريم وتناصيل 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 وتناصيل العلوم	د. خديجة عبد الكريم خيري
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الأردن	مركز رماح	أ.د. عماد الصعيدي
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنيو
السودان	جامعة القرآن الكريم وتناصيل العلوم	د. جمال محمد البشري
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
السودان	الهيئة الاستشارية	بروفيسور محمد الفاتح زين العابدين
الكويت	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	الدكتورة حليمة إبراهيم محمد الفيلاوي
		أ.د. عثمان أحمد البشير
الصين		Dr. Li-Chiang Yuan

شروط النشر

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

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستهناد 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 الجارندز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

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



 اتحاد الجامعات العربية	Arab Impact Factor خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية	
مفاتيح	الرئيسية تواصل معنا المجلات التأثير القائمة	الرئيسية تواصل معنا المجلات التأثير القائمة
رماح للبحوث والدراسات Research and Development of Human Recourses Center (REMAH) 2392-5418 الاردن اضغط هنا 1.1 1.3 1.5	اسم المجلة بالانجليزية ISSN الدولة اصدارات المجلة معامل التأثير لسنة 2018 معامل التأثير لسنة 2019 معامل التأثير لسنة 2020	الرئيسية تواصل معنا المجلات التأثير القائمة

ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES
Office of the
Secretary General

اتحاد الجامعات العربية
مكتب
الأمين العام

الرقم ٦٧٣ / ٤٠٥
التاريخ ٤١٩ / ١١ / ٢٠٢٤
الموافق

Ref. _____
Date _____

الأستاذ الدكتور رئيس / مدير الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد.

تهديكم الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية أطيب تحياتها، وانطلاقاً من دور الاتحاد في دعم التقدم العلمي العربي والنشر العلمي والابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعتمدة على الأفكار الابتكارية. يسرنا إرسال قائمة بالمجلات المعتمدة من اتحاد الجامعات العربية التي تصدر باللغة العربية ومصنفة طبقاً لمشروع معاملات 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

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



Arab Citation & Impact Factor
Arab Online Database

معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
قاعدة البيانات العربية الرقمية



التاريخ: 2019-10-14

الرقم: L19/317 ARCIF

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

نتقدم إليكم بفائق التحية والتقدير، ونهديكم أطيب التحيات وأسمى الأمناني.

يسر معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (Arcif - أرسيف)، 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 والعالم في التحولات الرقمية للتعليم الجامعي العربي" بالتعاون مع الجامعة الأمريكية في بيروت بتاريخ ٣ أكتوبر ٢٠١٩.

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

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

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

وكان معامل الأرسيف "Arcif" لمجلتكم لسنة ٢٠١٩ (٠٠١٠٣). مع العلم أن متوسط معامل أرسيف في تخصص "العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال" على المستوى العربي كان (٠٠١٣٩)، وصنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (الثالثة Q3)، وهي الفئة الوسطى.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

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



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

E 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




[Home](#) [About Us](#) [Impact Factor](#) [Publishers](#) [Suggest](#) [Contact](#)

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](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

File Edit View Favorites Tools Help X Google Search Share Translate AutoFill More Sign In

X Find: business Previous Next Options

EBSCOhost Database: Business Source Complete -- Publications

Publications

Search within this publication

Publication Details For "REMAH Journal"

Title: REMAH Journal
ISSN: 2392-5418

Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH)
Gardens St. Complex behind Building No.36
1st Floor, office No. 106
Amman
Jordan

Bibliographic Records: 05/01/2015 to present
Publication Type: Academic Journal
Subjects: Human Resources; Research & Development
Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
Frequency: 2
Peer Reviewed: Yes

All Issues
+ 2016
+ 2015

90%

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- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي
Arab Citation & Impact Factor
Arab Online Database

قاعدة البيانات العربية الرقمية



التاريخ: 2021/09/28

الرقم: L21/289 ARCIF

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

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

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

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

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

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

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



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

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

Amman - Jordan
2351 Amman, 11953 Jordan



File Edit View History Bookmarks Tools Help

Inbox (953) - arabimpactfactor.com X

البيانات المجلة X arabimpactfactor.com/pages/geth... X +

https://www.arabimpactfactor.com/pages/tafaseljournal.php?id=78 67%

Arab Impact Factor
خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية

معامل التأثير العربي

Admin Panel

تقرير رماح للبحوث والدراسات لعام 2021

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

10:58 ص ٢٠٢١/١٠/١٧



GLOBAL UNION OF
JOURNALISTS
& MEDIA PERSONS

الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين

شهادة عضوية

مُنحت الشهادة لـ

رماح

التخصص: **مجلة دولية علمية محكمة**

مقر العمل: **الأردن**

مع ما يترتب عليها من حقوق وواجبات وامتيازات مقررة للأعضاء بموجب قانون العضوية في الاتحاد العالمي للصحفيين والإعلاميين وقد أعطيت له هذه الإفادة حسب الأصول
رقم العضوية: IUJ5506

تاريخ الإصدار

16 / 10 / 2022

تاريخ الانتهاء

16 / 10 / 2024



رئاسة الاتحاد العالمي
للصحفيين والإعلاميين

GLOBAL UNION OF JOURNALISTS AND MEDIA PERSONS CIC

License number: 13973502

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

Nature of business (SIC)

58130 - Publishing of newspapers

85422 - Post-graduate level higher education

94120 - Activities of professional membership organisations

94990 - Activities of other membership organisations not elsewhere classified

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



www.iu.news

www.IUJournalists.org



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



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
القسم : ٦٤٠٩ / ٤٠٣
العدد :
التاريخ : ٢٠٢٤ / ١١ / ١٧



الى / الأقسام العلمية كافة

م / اعتمادية مجلة

تحية طيبة ...

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

مع التقدير ...

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

نسخة منه الى //

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

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



دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
القرارات

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

وزير التعليم العالي والبحث العلمي:

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

قرر

مسادة (1)

لا يعتد بأي إنتاج علمي مقدم لقرض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلا إذا كان منشوراً بإحدى الوسائل التالية :

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

مسادة (2)

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى الجهات المعنية تنفيذه .



عليه
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

صدر في
يوم ١٠ / ٢ / ٢٠٢٢
بتاريخ 27 / 2 / 2022
م
م. ش. ق.

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

www.mhesr.gov.ly

طرابلس - ليبيا

افتتاحية العدد

بحمد الله وفضله ارتفع معامل التأثير العربي لمجلة رماح للبحوث والدراسات/الأردن 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 وتاصيل العلوم في السودان اعتباراً من 2021/1/1. كما أننا نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقدم الخُطى نحو العالمية، بصور العدد (90) حيث تم إدخال المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scoler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح لنا بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة على قاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وباختراق مذهب انضمت المجلة لموقع CiteFactor.

وهذا العدد (90) فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية متعددة من: الأردن، الجزائر، السعودية، العراق، قطر، الكويت، السودان، فلسطين، مصر... الخ.

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

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

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

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	هيئة تحرير المجلة
6	الهيئة الاستشارية للمجلة
7	شروط النشر
8	موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية
9	شهادات المجلة
21	افتتاحية العدد
23	فهرس المحتويات
27	أثر استخدام الطاقة الشمسية على الأداء الفندقى: العراق أنموذجا د. محسن عبد الحسين مهدي الصخني
63	مشكلة كشمير واثرها علي باكستان والهند 2005 م / 1947م عمر محمد عمر عامر كلية التربية..جامعة وادي الشاطي ..ليبيا
103	فقه الموازنات واعتبار المآلات وأثره في النوازل والمستجدات الباحثة أريج أحمد إبراهيم عسيري
129	دور أنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك فوزية هادي عواد العنزي أخصائي تمريض بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك: باحث رئيسي موسى صالح هلال السواط فني تمريض بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك علي سعد الحارثي فني عمليات بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك

	فلاح فالح الحارثي فني عمليات بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك أيمن حسن الصغير فني تمريض بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك
149	مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية "دراسة ميدانية بكلية تنمية المجتمع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم – ود مدني – 2023م" د. حسن الفاتح الحسين محمد المبارك أستاذ تكنولوجيا التعليم المشارك بكلية التربية جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم – السودان عميد عمادة البحث العلمي بالجامعة
173	دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة طراد حسن محمد الشريف مركز الخدمات الطبية الشرعية: باحث رئيسي عبد الرحمن مبروك الذويبي مجمع الملك فيصل الطبي: باحث مشارك منيره مفرح عبد الكريم العصيمي مركز صحي غرب الحوية: باحث مشارك فهد محمد مبارك الذويبي مجمع الملك فيصل الطبي: باحث مشارك يوسف محمد مبارك الذويبي مجمع الملك فيصل الطبي: باحث مشارك

الدور المفسر لإدارة المواهب القيادية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة

سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (HTC)

إعداد

د. أبوبكر عامر محمد لقمة

أ. مساعد-جامعة السلام-كلية العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال
– السودان

د. عرفة جبريل أبو نصيب

أ. مشارك-جامعة المجمعة-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية – قسم إدارة
د. محمد مختار إبراهيم –

أ. مشارك-جامعة كردفان-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية – قسم إدارة
الأعمال – السودان-

د. منتصر الهادي مالك بخيت –

أ. مشارك-جامعة كردفان-كلية الاقتصاد والدراسات التجارية-قسم إدارة
الأعمال – السودان-

أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي: الدور المُعدّل والوسيط

للتمكن الإداري ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركة دواجن النيل

بالسودان

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

مهندس كهرباء بالدرجة الثالثة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية

بالولاية الشمالية (السودان)

تفعيل التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص من خلال منصة رقمية تتيح

للطلاب العمل على مشاريع حقيقية من بيئة الأعمال: دراسة تحليلية

الدكتور أمين علي أحمد الرباعي

275

أستاذ مساعد بقسم علم المعلومات-جامعة الملك عبد العزيز-المملكة العربية السعودية

أ. يحيى قاسم علي صهلولي

ماجستير إدارة المعلومات بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية-جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية

أثر استخدام الطاقة الشمسية على الأداء الفندقية: العراق أنموذجا

د. محسن عبد الحسين مهدي الصخني

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر استخدام الطاقة الشمسية على الأداء الفندقية بالمؤسسات الفندقية العراقية كأحد الحلول لتقليل تكاليف الطاقة والحفاظة على البيئة، واعتمد البحث على إطار نظري مشتمل على أدبيات استخدام الطاقة الشمسية إلى جانب الجزء الميداني والمتمثل في استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية من فنادق العراق بلغ عددها 18 فندق، وتم عمل مقابلة شخصية مع احد مديري الفنادق بالإضافة إلى عمل دراسة جدوى تطبيقية الاستعانة بأحد الأساليب الإحصائية المناسبة التي تحقق الهدف من البحث، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، جاءت بعض التوصيات منها إطلاق مشروع وطني من اجل ترشيد استهلاك الطاقة وتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية في الفنادق لتقليل استخدام الوقود.

الكلمات الدالة : الطاقة البديلة - الطاقة الشمسية - نظام إدارة الطاقة - توليد الكهرباء - الاداء الفندقية - فنادق العراق

The Impact of Using Solar Energy on Hotel Performance: Iraq as a Model

Mohsen Abdul-Hussein Mahdi Al-Sakhani

Abstract

The current study aims to know the impact of the use of solar energy on hotel performance in Iraqi hotel establishments as one of the solutions to reduce energy costs and preserve the environment. Iraq has reached 18 hotels, and a personal interview was conducted with one of the hotel managers, in addition to conducting an applied feasibility study using one of the appropriate statistical methods that achieve the goal of the research, and in light of the results of the study, some recommendations came, including the launch of a national project in order to rationalize consumption Energy and solar electricity generation in hotels to reduce fuel use.

Key words: Alternative energy, solar energy, energy management system, electricity generation, hotel performance, Iraq.

المقدمة

يتعرض عالمنا اليوم إلى أزمة اقتصادية مستمرة نتيجة لارتفاع أسعار الطاقة وزيادة الطلب عليها وذلك لارتباطها بالوقود التقليدي، بالإضافة إلى ما يتعرض له كوكب الأرض من تلوث بيئي نتيجة لانبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون والغازات الأخرى والتي أدت إلى انحباس حراري وارتفاع درجات حرارة الجو (Charikleia et al., 2013). وفي مقابل ذلك تتوفر الطاقات المتجددة في كافة بقاع العالم وهي طاقة نظيفة غير ملوثة للجو ومتجددة ومستدامة (Alexandre and Dorel, 2018).

وتتمتع العراق بموارد طاقة أولية كبيرة، سواء كانت أنواع الوقود الأحفوري التقليدية (ولاسيما البترول والغاز والتي بلغت نسبة الاعتماد عليهم 95% من إجمالي احتياجات العراق من الطاقة) أو الطاقة المتجددة. فالاحتياج إلى استثمارات جديدة في مجالات توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها يظل كبيراً جداً وملحاً للغاية. والطاقة والتي تركزت على زيادة استخدام تقنيات توليد الكهرباء بكفاءة اعتماداً على الوقود الأحفوري؛ وتطوير موارد العراق من الطاقة المتجددة على نطاق واسع. والارتقاء بالجهود الرامية إلى تحسين كفاءة استهلاك الطاقة (Ellabban et al., 2014). نظراً لأن الطاقة الشمسية في العراق دائمة لا تنضب ويمكن تحويلها إلى أنواع أخرى من الطاقة كالحراية والكهربية والميكانيكية. ويمكن نقلها وتخزينها، ونظراً لأنها تعد أنظف مصادر الطاقة علي الإطلاق فقد تركزت الأبحاث والتجارب علي تطوير وسائل الاستفادة منها وإيجاد الحلول العملية لأهم المشاكل التي تواجه استخدامها لتغطية حاجة الفنادق وللحد من استنزاف مصادر الطاقة التقليدية المهددة بالانضوب (Jessica et al., 2018).

مشكلة البحث

تظهر مشكلة البحث في انه علي الرغم من اهتمام العالم بأسرة وخاصة الدول المتقدمة بكيفية استغلال الطاقة البديلة (المتجددة) كبديل عن الطاقة العضوية خاصة استغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء وذلك من خلال المحطات الشمسية (Kannan and Vakeesan, 2016). إلا أنه مازالت الدول النامية ومنها العراق لا تفكر في استغلال تلك الثروة في حل مشاكلها الخاصة بتوليد الكهرباء خاصة في وجود عجز لديها في توفير الطاقة التي تستخدم في توليد الكهرباء.

وتم ملاحظة أن أغلب الفنادق العراقية التي تستخدم الطاقة الشمسية أنها تستغل تلك الطاقة في نمط واحد وهو تسخين المياه، وبذلك يتضح أن استغلال الطاقة الشمسية يعد استغلالاً جزئياً ولا يعتمد علي الطاقة الشمسية اعتماداً كلياً في توفير الكهرباء بالفنادق العراقية ومن هذا المنطلق ظهرت بعض الأسئلة أمام الباحث والتي يسعى إلى إيجاد إجابات لهذه الأسئلة وهي كالآتي:

- 1- لماذا لم تستخدم جميع الفنادق العراقية الطاقة الشمسية؟
- 2- ما السبب وراء استخدام الطاقة الشمسية بالفنادق في تسخين المياه فقط؟
- 3- هل تكلفة توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية باهظة؟
- 4- هل يغطي العائد تكاليف توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية؟
- 5- هل محطات الطاقة الشمسية تحتاج إلى صيانة دورية؟
- 6- ما هو أثر استخدام الطاقة الشمسية على أداء العمل بالفنادق العراقية ؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى طرح تفعيل تطبيقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالمؤسسات الفندقية العراقية من خلال معرفة ما يلي:

- تكلفة توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية.
- العائد من استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.
- عمل مقارنة بين توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية والتقليدية.
- معرفة تكاليف الصيانة الخاصة بمحطات الطاقة الشمسية.
- تحديد دور الدولة في تدعيم توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية بالفنادق العراقية.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية : تشمل الفترة من بداية شهر سبتمبر وحتى نهاية شهر نوفمبر عام 2022
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من الفنادق الممتازة والدرجة الأولى والثانية في العراق.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الطاقة المتجددة والطاقة الخضراء:

تعرف الطاقة المتجددة Renewable Energy بأنها تلك المصادر الطبيعية المتاحة لتوليد الطاقة وتتسم بالاستمرارية ولا تتعرض للنضوب، حيث إن أهم سماتها التجدد ومحدودية الآثار السلبية الناجمة عنها على البيئة (Claudia and Cinzia, 2017). فهي المصادر الأولية الموجودة في الطبيعة والمتوفرة باستمرار وتشتمل على الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، وطاقة الحرارة الجوفية، وغيرها (Katerina et al., 2018). وقد ارتبط الاهتمام العالمي الحالي بالتوجه نحو الطاقة المتجددة بأهداف إستراتيجية هي (Chan et al., 2020) :-

- توفير الطاقة الآمنة بصورة اقتصادية ومحقة لمبادئ الاستدامة.
- تحقيق استقرار المناخ والحد من التلوث.
- خفض استهلاك الوقود التقليدي (الفحم، البترول والغاز) والحفاظ عليه كمورد استراتيجي لمدة أطول.

إن الاهتمام بالطاقات المتجددة ينبع من إنها إحدى الإمكانيات المتاحة بالاستغلال الأمثل لها وتوجيهها لأغراض التنمية في مجالات عديدة، وجدوى الاستخدام ليس في الوقت الحالي فقط وإنما باتجاه المستقبل إذ إن موارد الطاقة التقليدية الحالية وبصورة عامة هي مصادر ناضبة فزيادة في استهلاكها يقابله نقصان في حجم احتياطياتها المتوفرة، ومع الزمن والتطور في الاحتياج للطاقة فإنها لن تكفي لسد هذه الاحتياجات، وعليه يجب تطوير المصادر البديلة بما يسد حاجة (Murombo, 2016; Karina *et al.*, 2018).

ويدل مصطلح الطاقة الخضراء Green Power على انه يجب ضمان أن المنتجات الطاقية تعكس الأثر القليل لمصادر الطاقة المتجددة الخضراء. ويدل الأثر القليل على التأثيرات البيئية المنخفضة لتقنيات الطاقة المتجددة في البيئة وجعلها خضراء؛ فيما يخص كلاً من الهواء والماء والتربة والضجيج وغير ذلك (Xing *et al.*, 2015). وتعتبر الطاقة المتجددة الخضراء Renewable Energy عن الطاقة الكهربائية المتولدة من المصادر المستمرة مثل الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح أو من طاقة الغاز المتأنتية في بعض الأحيان من تحلل القمامة في مواقع دفن النفايات المختار (Wang *et al.*, 2019).

إن أهم المشكلات الناجمة عن استخدام الطاقة التقليدية هي التلوث البيئي. وهناك ارتباط مؤكد بين تلوث البيئة وإصابة الإنسان بالأمراض المختلفة، لذا اتجه العالم كله الآن إلى إنتاج طاقة متجددة وغير ضارة بالصحة وبالبيئة وذلك باستخدام

معطيات الطبيعية مثل الطاقة الشمسية، فالطاقة المتجددة هي الحل الأمثل للمشكلات البيئة وذلك باستخدام تقنيات عالية لإنتاج الطاقة من مصادر قابلة للتجديد (Shaopeng et al., 2018).

أن من أهم التحديات التي تواجه مستقبل الطاقة المتجددة الخضراء هو تطوير تكنولوجياتها وتقليل تكاليفها بحيث تصبح منافسة للطاقة التقليدية، ومن ثم فإن المشكلة الرئيسية هي مشكلة تمويلية للاستثمار في تقنيات الطاقة المتجددة الخضراء، وتطوير المشروعات الريادية للطاقة المتجددة الخضراء، وكذلك تخطي التكاليف الكبيرة المطلوبة في أثناء مدد التطوير (Michopoulos et al., 2017). فتسويق الطاقة الخضراء Green Renewable Energy Marketing له أهمية خاصة ويعرف بأنه القدرة على خلق منتج متميز لمجموعات مستهدفة، وكلما كان هذا المنتج مادياً ولموساً، حضر المستهلك على اقتنائه، بحيث لا يكون ذلك مستنداً إلى السعر فقط، فكلما كان السعر تنافسياً سعى المستهلك إلى ذلك، هذا إلى جانب عوامل أخرى يجب أن تتوافر في هذا المنتج، وهي التركيز على السمات العالية للجودة، ومصادقية المنتج، وإظهار الصفة الخضراء بشكل قوي بحيث يحقق هذا المنتج فوائد بيئية ملموسة (Diego and Clay, 2018).

ثانياً: مفهوم الطاقة الشمسية

الطاقة الشمسية هي الطاقة المنتجة والمتولدة من الشمس، وتستخدم الطاقة الشمسية مباشرة في العديد من التطبيقات أهمها: التدفئة، الإنارة، تسخين المياه، التبريد، إنتاج البخار، تحليه مياه البحر وتوليد الكهرباء حرارياً (Coles et al., 2014). وتتوقع الجهات الدولية أنه بحلول عام 2025 سوف تسهم النظم الشمسية الحرارية لتوليد الكهرباء بحوالي 130 جيغا وات. ونتيجة لتطور التقنيات انخفضت تكلفة إنتاج الطاقة من 100 سنت دولار/ك.و.س إلى حوالي 15 سنت دولار/ك.و.س. (Bizvibe, 2018). توجد تقنيتان أساسيتان لإنتاج الطاقة الشمسية هما: الطاقة الشمسية المركزة وتستخدم

المرايا والعدسات لتركز الطاقة الشمسية حيث تستخدم على نطاق تجاري لتدوير التربينات وإنتاج الكهرباء، والطاقة الشمسية المولدة عبر الألواح الضوئية (الفوتوفولتية) فتحول أشعة الشمس مباشرة إلى كهرباء عبر استخدام أشباه الموصلات، وتستعمل هذه التقنية غالباً في تطبيقات أصغر كاستخدام المنزلي (Manjit et al., 2018).

وتعتبر الطاقة الشمسية Solar Power/Energy من أكثر أشكال الطاقة جاذبية وإثارة لاهتمام سواء من حيث البيئة أو الاستمرارية أو التوفر أو الاقتصاديات أو الملائمة للمعطيات الوطنية، فالطاقة الشمسية تشكل مصدراً مستقلاً لا يتأثر بالعلاقات الدولية ولا يخضع للتجارة والمضاربات باستثناء ما يتعلق بالتكنولوجيا، ولذا فهي لا تتطلب في أغلب الأحيان بنية تحتية ضخمة وتتميز بكونها مصدراً آمناً ونظيفاً لا يتسبب في أية إشكالات بيئية، ويمكن من خلال التجميع الحراري للطاقة الشمسية تسخين المياه والهواء وتدفئة المنازل والتجفيف وكذلك تحليه المياه وتوليد الكهرباء بدورات معينة (Timilsina and Shah, 2016). ويلاحظ أن أكثر استخدامات الطاقة الشمسية شيوعاً في الوقت الحاضر هو تطبيقات الطاقة الشمسية للاستخدامات المنزلية في تدفئة المنازل وتسخين المياه، ومن التطبيقات الحديثة في استخدام الطاقة الشمسية توليد الكهرباء، حيث يعتمد المبدأ العام على استخدام الطاقة الشمسية وتركيزها للحصول على طاقة حرارية تستخدم بدورها كمحرك لمولد الطاقة الكهربائية (Pinto et al., 2017).

وتقلل الطاقة الشمسية من تكاليف البنية التحتية للماء والكهرباء في المناطق النائية، إذ إن توسيع هذه الشبكات وإيصالها إلى هذه المناطق عملية مكلفة جداً في حالة استخدام الطاقة التقليدية، وتكون تكلفة منظومات الطاقة الشمسية عالية عند الإنشاء، ولكن تكون ذات جدوى اقتصادية بمنظور المستقبل البعيد لاستخدامها مقارنة بمنظومة توليد الطاقة الكهربائية التي تكون منخفضة الكلفة عند الإنشاء؛ ولكنها ذات تكاليف

عالية على المنظور البعيد للاستخدام، ولا تتطلب منظومة الطاقة الشمسية أي صيانة سوى تنظيفها من الأتربة لزيادة كفاءتها (Mariangela and Renato, 2016).

ويعتبر نظام الخلايا الفوتوضوئية (Photovoltaic Cells PV) من الأنظمة الأساسية لإمداد بالطاقة الشمسية وهذا النظام عبارة عن مجموعة من الألواح (خلايا شمسية) المصنعة من مواد (أشباه الموصلات كالسيلكون وغيره) لها القدرة على القيام بعملية التحويل الكهروضوئي، أي تحويل الإشعاع الشمسي مباشرة إلى طاقة كهربائية (AF-Mercafos) (2013)، وتعتمد شدة التيار الكهربائي الناتج من الخلية الشمسية الضوئية على مستوى السطوع الشمسي (مستوى الإضاءة) وساعات السطوع وكفاءة الخلية الضوئية نفسها، ويتميز هذا النظام بتقنياته البسيطة، إلا أنه يعيبه انخفاض كفاءته في حالة انخفاض شدة سطوع الشمس وحاجته إلى نظام صيانة مستمر والي مسطحات كبيرة من الأراضي (Chan et al., 2018).

ثالثاً: إدارة الطاقة الشمسية في الفنادق

تركز إدارة الطاقة في تحقيق هدفها الرئيس المتمثل بالاحتفاظ بالطاقة على نقطتين مهمتين هما (العوامل الاقتصادية، والتأثيرات البيئية)، فهي تهتم بالعوامل الاقتصادية لتحقيق التوفير المالي المتحقق من الاحتفاظ بالطاقة وحسن إدارتها، ويترتب على الاحتفاظ بالطاقة خفض في التكاليف الإجمالية للطاقة، وتحسناً في الربحية، لأنه سيضيف مبالغ جديدة غير محسوبة لهامش الربحية (Stephen et al., 2018)، ويرتبط توفير الطاقة والاحتفاظ بها أيضاً بالمشكلات البيئية خاصة ما يتعلق منها بالتغيرات المناخية والارتفاع في درجات الحرارة، وهذا يعني ضرورة الاستجابة المتوازنة على الرغم من الاختلاف في الحاجة للطاقة من مدة إلى أخرى (Chan et al., 2018).

وتعرف إدارة الطاقة بأنها برنامج متكامل لشراء وتوليد واستهلاك الأنواع المختلفة من الطاقة، مؤسسة على البرنامج الإداري الشامل البعيد والقصير المدى - واضعاً بالاعتبار

توافر الموارد والتكاليف والعوامل الاقتصادية الأخرى، أحد موارد المنظمة أو الشركة التي تدار ويسيطر عليها بطريقة منهجية تنسجم مع موارد والطاقة هي المنظمة الأخرى (Chan et al., 2020).

يعد نظام إدارة الطاقة (ENMS) (Energy Management Systems) من النظم الإدارية المتخصصة في مجال الطاقة، تتركز مهمة نظام إدارة الطاقة على تنظيم وتحسين الجودة في مجال الطاقة، ويتضمن (المقاييس التي تخطط وتنفذ من أجل ضمان أفضل استهلاك ممكن لنشاطات الطاقة المتنوعة)، ويعرف نظام إدارة ENMS بأنه النظام الذي يوثق بصورة منظمة ومرتبطة منهجية تدفقات الطاقة، ويشكل الأساس القوي للاستثمار في تحسين كفاءة أداء الطاقة، بالعلاقة مع المتطلبات التنظيمية والقانونية الأخرى (Anthony et al., 2013). وتستخدم كميات كبيرة من الطاقة في مجال الفنادق في عمليات التبريد والتدفئة والإنارة وعمليات التبريد والتخزين للأغذية وعمليات الطهي والتنظيف والتعقيم وعمليات الغسيل والكي (Chan et al., 2020).

ان معدل استخدام الطاقة في الفنادق يتأثر بشكل كبير بنسبة الإشغال ونوع وكمية الخدمات المقدمة وساعات التشغيل، وأفضل تحكم في الطاقة المستخدمة هو معرفة تكاليفها ويتم قياس استهلاك الطاقة لكل ساعة تشغيل، ومن الممارسات الخاصة باستخدام الطاقة بشكل أفضل في الفنادق ما يلي (Galvao et al., 2011) :-

- تعيين مسئول قادر على تفهم مكونات فاتورة الطاقة ومراجعة الاستخدامات السابقة للطاقة والاستخدامات الحالية والاتجاهات المختلفة المستقبلية.
- وضع أهداف نظم إدارة الطاقة على أساس سنوي.
- البحث عن مصادر وقود بديلة نظيفة ومتجددة.
- تطبيق نظام الصيانة الدورية للثلاجات والغلايات.

- تحديد الأماكن الرئيسية في الفندق المستخدمة للطاقة.
 - رفع مستوى ودراية العاملين بأقسام الفندق في آلية التأثير في استخدام الطاقة.
- ويمكن إضافة التالي (Karina et al., 2018) :-
- عند شراء أجهزة جديدة يجب معرفة مدى استهلاكها للطاقة.
 - تنظيف أو استبدال فلاتر أجهزة التكييف بشكل دوري حتى لا تزيد معدل استهلاك الكهرباء.
 - تخفيض درجة الحرارة المستخدمة في الغسيل من 85 إلى 65 درجة مئوية، وتشغيل الغسالات والغلايات فقط عند امتلائها.
 - وضع بطاقات في غرف النزلاء تحتوي على اقتراحات وإرشادات يمكن للنزيل إتباعها لترشيد استهلاك الطاقة
 - استعمال مصابيح الإنارة الموفرة في كافة مرافق الفندق وغرف النزلاء حيث حيث أنها تستهلك أقل من ربع الطاقة وتدوم عشر أضعاف عمر اللمبات العادية.
- ومن المصطلحات التي كثر استخدامها في الفترة الأخيرة الفنادق صديقة البيئة والفنادق الخضراء Green Hotel وهو أحد أشكال السياحة البيئية Ecotourism ، ويتم التصنيف كفندق أخضر من قبل جهات محايدة معنية بذلك، أو من قبل الحكومات التي توجد تلك الفنادق على أراضيها. والفندق الأخضر هو الفندق الذي يقوم على ترشيد استهلاك الطاقة التقليدية في الفندق والانتقال إلى الطاقة البديلة النظيفة، بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة، و تقليل النفقات، مع توفير الأجواء الصحية والسليمة للنزلاء (Mahachi et al., 2015).

فالممارسات الخضراء توفر فرصة للحفاظ على البيئة المحيطة بالفندق وبالتالي تحسين كافة الظروف المحيطة بالنزلاء، فتطبيق هذه الممارسات قد يكون مكلفا ماديا ولكنه على المدى البعيد سيوفر على أصحاب الفنادق أموالا طائلة ويزيد من عدد النزلاء ويعمل على حماية البيئة (Milojkovic et al., 2012). وفي دراسة (Katerina et al., 2018) يوضح معدلات استخدام الطاقة في قطاعات الفندق المختلفة، أتضح أن معدل استخدام الطاقة في التبريد والتكييف بلغت 60%، وفي الأغذية والمشروبات 4%، وفي المولدات والمضخات بلغت 4% أيضا، وفي الإضاءة 10%، أما في مجال تسخين المياه بلغت 15%، وفي المجالات الأخرى بلغت 7%، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الطاقة الشمسية يحقق وفر حوالى 15%.

رابعا: مميزات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفنادق

- من مميزات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفنادق ما يلي
- (Milojkovic et al., 2012; Mahachi et al., 2015; Pinto et al., 2017; Xing et al., 2015; Ming et al., 2018; Wang et al., 2019):
- الحصول على الطاقة الشمسية لن يتطلب لاحقا الكثير من أعمال الصيانة، حيث سيتم تركيب الألواح أو الأحواض الشمسية مرة واحدة، وبعدها ستعمل بأقصى كفاءة ممكنة، ويبقى لدينا القليل فقط لنفعله للمحافظة على انتظام عملها.
 - من خلال استخدام الألواح الشمسية يمكننا توليد الكهرباء من مصدرنا الخاص، وبالتالي سيتيح لنا التخلي عن شبكة الكهرباء العامة، وبعبارة أخرى، لن نكون محتاجين لشركات الكهرباء في توفير الطاقة الكهربائية، كما لن نكون مضطرين لدفع فواتير الكهرباء.

- الطاقة الشمسية منتج صامت للطاقة، فبالأكيد لا تتسبب ألواح الخلايا الشمسية بأية ضوضاء عندما تقوم بتحويل ضوء الشمس إلى طاقة كهربائية قابلة للاستخدام.
- مستلزمات الطاقة الشمسية غير ظاهرة تقريبا، خصوصا عند استخدام الألواح الشمسية التي يتم نصبها على أسطح المباني الفندقية.
- في حال كنا ننتج ما يكفي من الكهرباء الشمسية، او في حال لم نكن نستخدم كل الكهرباء المنتجة، يمكننا تخزينها.
- ما يزال التقدم في تكنولوجيا الطاقة الشمسية مستمرا لجعلها أكثر فاعلية من الناحية الاقتصادية، وبالإضافة إلى الانخفاض في تكلفة تركيب مستلزمات الطاقة الشمسية، سيجعل ذلك تكلفة الطاقة الشمسية تستمر في الانخفاض لتصبح قريبة من تكلفة الكهرباء التقليدية أو المنتجة من الوقود الأحفوري.
- محطات توليد الطاقة الشمسية والألواح الشمسية في الفنادق لا تسبب أي انبعاثات ولا تسبب أي أثر ضار على البيئة، وستساهم في خفض غازات الاحتباس الحراري ومواجهة التغير المناخي.
- وسيلة من وسائل الجذب السياحي لشريحة كبيرة من السائحين لديهم الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية.
- الطاقة الشمسية هائلة لا تنتهي ومجانية، لذلك يعتمد استخدامها على الكلفة التأسيسية فقط.

خامسا: معوقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفنادق

تصنف معوقات نشر استخدامات الطاقة الشمسية كطاقة نظيفة ومتجددة في الدولة بشكل عام وقطاع الفنادق بشكل خاص إلى معوقات فنية ومالية ومؤسسية ومعوقات متعلقة بالوعي وقانونية ومعوقات متعلقة بالتلوث والمساحة وتخزين الطاقة الشمسية، وفيما يلي توضيح لكل منها:

• معوقات مالية واقتصادية: تتركز هذه المعوقات في ارتفاع التكلفة الرأسمالية لمشروعات الطاقة الشمسية مع قصور (أو غياب) آليات التمويل، فضلاً على الاعتقاد الخاطئ بأن الاستثمار في مثل هذه المشروعات يمثل مخاطرة مالية علي الرغم من كونها طاقة تحافظ علي البيئة، ويدعم ذلك الاستثمارات في مجالات الطاقة المتجددة قد لا تكون قيمة عينية واضحة، وقد لا تكون جاذبة من الناحية الاقتصادية (تحليل التكلفة والمنفعة) إذا ما قورنت بفرص استثمارية أخرى. (Anthony et al., 2013)

• معوقات مؤسسية وهيكلية: إن إنتاج واستخدام التكنولوجيات المتقدمة في إنتاج الطاقة الشمسية يحتاج إلى تضافر جهود عدد كبير من الشركاء منهم شركات التصنيع والفنادق، والسلطات التشريعية والتنفيذية ذات الصلة كوزارات الكهرباء والطاقة والصناعة والبيئة والسياحة، ووزارة المالية (الجمارك، والضرائب) والبحث العلمي، لذا يجب تحديد الأدوار وخطط التنفيذ ووضع نظام إداري متكامل للتنسيق بين هذه الأطراف من أجل الوصول إلى إنتاج الطاقة الشمسية النظيف. (Eleftheriadis and Anagnostopoulou, 2015)

• معوقات فنية وتقنية: إن غياب الجانب المعرفي والمعلوماتي ذو الصلة بتصنيع وتركيب وتشغيل وصيانة مكونات وأنظمة الطاقة الشمسية تعتبر من المعوقات الفنية التي تحول دون نشر تطبيقاتها وتوطين تكنولوجياتها (Gabriel, 2016).

• معوقات متعلقة بالوعي: تأتي برامج تثقيف وتدريب الشركاء المعنيين وتقديم وتبسيط المعلومات التقنية والفنية المتعلقة باستخدام وإنتاج الطاقة الشمسية، وترجمتها إلى لغة مالية كعامل مساعد ومشجع للمؤسسات الفندقية للاستثمار في هذا المجال، فضلاً على حث صناع القرار على اعتماد إنتاج الطاقة من مصادر

صديقة للبيئة ومتجددة كعنصر طبيعي ومتكامل لإنتاج الطاقة (Dornan and Shah, 2016).

- معوقات قانونية: ويتعلق ذلك بالتراخيص والموافقات القانونية والمسائل السلوكية الخاصة بنقص الوعي بأهمية التكنولوجيا الجديدة (Ince et al., 2016).

- معوقات تتعلق بالتلوث: من أهم المشاكل التي تواجه الباحثين في مجالات استخدام الطاقة الشمسية هي وجود الغبار ومحاولة تنظيف أجهزة الطاقة الشمسية منه وقد برهنت البحوث الجارية حول هذا الموضوع أن أكثر من 50 % من فعالية الطاقة الشمسية تفقد في حالة عدم تنظيف الجهاز المستقبل لأشعة الشمس لمدة شهر.

- معوقات تتعلق بتخزين الطاقة الشمسية: يعتمد تخزين الطاقة الشمسية على طبيعة وكمية الطاقة الشمسية، و نوع الاستخدام وفترة الاستخدام بالإضافة إلى التكلفة الإجمالية لطريقة التخزين ويفضل عدم استعمال أجهزة للتخزين لتقليل التكلفة والاستفادة بدلاً من ذلك من الطاقة الشمسية مباشرة حين وجودها فقط ويعتبر موضوع تخزين الطاقة الشمسية من المواضيع التي تحتاج إلى بحث علمي أكثر واكتشافات جديدة (Karakaya and Sriwannawit, 2015).

- معوقات خاصة بالمساحة: يلزم الاستفادة من الطاقة الشمسية استخدام مساحات كبيرة لتجميع كمية مناسبة من الطاقة الشمسية ويعيب الطاقة الشمسية أنها غير منتظمة مما قد يلزم الاستعانة بتخزينها سواء على الصورة الحرارية أو على الصورة الكهربائية. إلا أنه على الرغم من الميزة التنافسية التي تتميز بها الفنادق العراقية في شدة سطوع الشمس، إلا أن منظومة استخدام الطاقة الشمسية في المنشآت الفندقية لا تكاد تذكر مقارنة بالعديد من الدول على مستوى العالم،

باستثناء بعض المشروعات صغيرة الحجم محدودة التأثير، وهو ما يتطلب سرعة الفنادق لتبني إستراتيجية واضحة لاستخدام الطاقة الشمسية بكافة مستوياتها، لما لذلك من أهمية بالغة التنمية والحفاظ على البيئة والموارد (Kyriaki and Giama, 2015).

منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى طرح تفعيل تطبيقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالمؤسسات الفندقية العراقية بالتطبيق على عينة من فنادق العراق، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام استمارة استقصاء، وإجراء مقابلة مع احد مديري الفنادق وإجراء دراسة جدوى تطبيقية.

أولاً: تحليل استمارة الاستقصاء

تم تصميم استمارة استقصاء ثم تم توزيعها على عينة عشوائية من السادة مديري الفنادق فئة الدرجة الممتازة والأولى والثانية وعينة الدراسة بلغ عددهم 20 استمارة (11 استمارة لمديري الفنادق فئة الدرجة الممتازة ، 3 استمارات لمديري الفنادق فئة الدرجة الأولى، و6 استمارات لمديري الفنادق فئة الدرجة الثانية) كان من بينهم 18 استمارة بنسبة 90% صالحة للتحليل الإحصائي وذلك للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم في موضوع الدراسة. وقد صمم الباحث الاستبيان وفق أهداف الدراسة وقد اشتمل على جزئين، وتضمن 26 عبارة بواقع عبارة واحدة في الجزء الأول و25 عبارة في الجزء الثاني. وتناول الجزء الثاني ثلاثة محاور مقسمة على النحو التالي:-

- المحور الأول: الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق وتشمل 8 فقرات.
- المحور الثاني: التزام إدارة الفندق تجاه استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء وتشمل 9 فقرات.

- المحور الثالث: معوقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق وتشمل 8 فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة.

جدول 1: مقياس الإجابة على فقرات الاستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1, 1.80	1.81, 2.60	2.61, 3.40	3.41, 4.20	4.21, 5

- المدي (طول الفئة) = $0.80 = 5 / (1 - 5)$

ثبات الاستقصاء

جدول 2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستقصاء.

حجم العينة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)
18	26	88.3 %

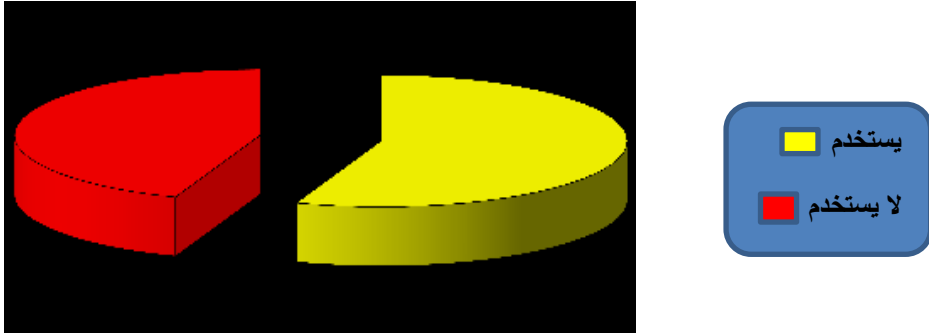
يوضح الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا 0.883. وهو ما يشير إلي ثبات الاستقصاء وصلاحيه الاعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما استخدم مرة أخرى في نفس الظروف.

النتائج والمناقشة

الجزء الأول

- توزيع عينة الدراسة وفقا لاستخدام الفندق لتطبيقات الطاقة الشمسية يبين الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفقا لاستخدام تطبيقات الطاقة الشمسية، حيث بلغت نسبة المستخدمين للطاقة الشمسية 55.6%، بينما بلغت نسبة غير المطبقين للطاقة

الشمسية في فنادقهم 44.4% من عينة الدراسة، علما بأن تطبيقات الطاقة الشمسية اقتصر فقط في معظمها على عمليات تسخين المياه.



شكل رقم 1: توزيع عينة الدراسة وفقاً لاستخدام الفندق لتطبيقات الطاقة الشمسية

الجزء الثاني

المحور الأول: الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق:

يشير الجدول رقم (3) إلى أن جميع المتوسطات الخاصة بقدرات المحور الأول كانت قيمتها تتراوح ما بين 3.277 و 4.444 وبمتوسط عام لجميع الفقرات 3.812 وهي تدل على مستوى مرتفع. وبالنظر إلى الفقرات يتضح إن الفقرة الأولى والخاصة بالتكلفة البيئية للطاقة الشمسية في نظر إدارة الفندق أهم من التكلفة المادية، كانت نسبة من كانوا موافقين 38.9% وهي النسبة الأعلى وتليها غير الموافقين بنسبة 22.2% بينما جاءت نسبة غير المتفقين بشدة ومن هم على الحياد بنسبة واحدة في المرتبة الأخيرة بنسبة 11.1%.

ويتضح في الفقرة الثانية والخاصة بادراك الفندق والزلاء المخاطر البيئية الناجمة عن استخدام مصادر الطاقة التقليدية، كانت نسبة من كانوا موافقين 44.4%

وهي النسبة الأعلى وتليها الموافقين بشدة بنسبة 38.9% بينما لا يوجد احد من عينة الدراسة غير موافق بشدة.

ويظهر من الجدول التالي في الفقرة الثالثة والخاصة بتفضيل النزلاء استخدام الطاقة الشمسية، كانت نسبة من كانوا موافقين 38.9% وهي النسبة الأعلى وتليها الموافقين بشدة بنسبة 27.8% بينما جاءت نسبة غير المتفقين بشدة في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.6% وبنفس النسبة أيضا غير المتفقين.

وبالنظر إلى نفس الجدول نجد آراء عينة الدراسة حول قلة تكلفة الطاقة الشمسية عن تكلفة الطاقة التقليدية على المدى البعيد، كانت نسبة المتفقين بشدة 61.1% الأعلى ونسبة المتفقين 27.8% بينما لا يوجد احد من عينة الدراسة غير موافق بشدة.

بينما أظهرت آراء عينة الدراسة انحصار استخدامات الطاقة الشمسية بالفندق في تسخين المياه فقط بنسبة موافقة 50% من اجمالي عينة الدراسة واتفاق بشدة بنسبة 27.8%، وجاءت النسبة الأعلى لفقرة إسهام تطبيق الطاقة الشمسية في توفير بيئة عمل أفضل للعاملين بالفندق لمن هم على الحياد بنسبة 38.9%، ويتضح من الجدول رقم (3) إن آراء عينة الدراسة جاءت نسبة المتفقين هي النسبة الأعلى لل فقرات التالية:

- الدور الكبير للتكنولوجيا الحديثة في استخدامات الطاقة الشمسية في الفنادق بنسبة 38.9%.

- إسهام الطاقة الشمسية في تعظيم نواتج أداء الفندق 33.3%.

المحور الثاني: آراء عينة الدراسة نحو التزام إدارة الفندق استخدام الطاقة الشمسية في

توليد الكهرباء:

من الملاحظ في الجدول رقم (4) أن جميع المتوسطات لفقرات المحور الثاني والمعنى التزام إدارة الفندق تجاه استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء كانت قيمتها تتراوح ما بين 3.444 و 4.222 وبمتوسط عام 3.758. وبالنظر إلى فقرات المحور يتضح ما يلي:

إن آراء عينة الدراسة حول التزام إدارة الفندق بمسئولية رعاية متطلبات تنفيذ إدارة الطاقة الشمسية، وكانت نسبة المتفقين 38.9% وهي النسبة الأعلى ونسبة غير المتفقين بشده 27.8 % وجاءت نسبة من هم على الحياد 11.1% وهي نفس نسبة غير المتفقين وغير المتفقين بشده.

- إن آراء عينة الدراسة حول توفير إدارة الفندق متطلبات تحسّن معارف ومهارات العاملين، وكانت نسبة من هم متفقين 38.9% وهي النسبة الأعلى ونسبة من هم على متفقين بشده 27.8 %.

- إن آراء عينة الدراسة حول إدارة الفندق بعمل تحليل لنتائج تنفيذ تطبيقات الطاقة الشمسية، كانت نسبة من هم على الحياد 44.4% وهي النسبة الأعلى وجاءت نسبة من متفقين بشده 33.3% ونسبة غير المتفقين 11.1% وبنفس النسبة من هم متفقين.

- إن آراء عينة الدراسة حول اتخاذ إدارة الفندق إجراءات للصيانة الدورية والتحسين المستمر، كانت نسبة من هم موافقين بشده وموافقين بنفس النسبة 33.3% ونسبة من هم على الحياد 22.2%.

- إن آراء عينة الدراسة حول تحديد إدارة الفندق التوجهات المستقبلية التي يستهدفها تنفيذ تطبيقات الطاقة الشمسية، كانت نسبة الموافقين بشده 33.3% وهي النسبة الأعلى ونسبة المتفقين 27.8% ونسبة غير المتفقين وغير المتفقين بشده بنفس النسبة وهي 16.7%.

- إن آراء عينة الدراسة حول تسجيل استهلاك الطاقة بشكل دوري بالفندق وتسجيل استهلاك الطاقة وفقا للقسم ووفقا لمصدر الطاقة، كانت نسبة الموافقين بشدة 38.9% النسبة الأعلى.
- إن آراء عينة الدراسة حول توافر خطة واضحة وسياسة مكتوبة لإدارة الطاقة بالفندق، كانت نسبة المتفقين بشدة 55.6% وهي النسبة الأعلى بينما لم يتفق بشدة احد من عينة الدراسة.
- إن آراء عينة الدراسة حول شراء أو إحلال لمعدات الفندق يتم البحث عن المعدات الأقل استهلاكاً والتي تصلح بالطاقة الشمسية، كانت نسبة الموافقين بشدة 38.9% وهي النسبة الأعلى ونسبة المتفقين 27.8%.

المحور الثالث: توزيع آراء عينة الدراسة وفقاً لمعوقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق:

يشير الجدول رقم (5) إلى أن جميع المتوسطات للفقرات المستخدمة كمعوقات في استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق كانت قيمتها تتراوح ما بين 2.833 و 3.777 وبمتوسط عام لجميع الفقرات 3.395 وهي تدل على مستوى متوسط. وبالنظر إلى الفقرات يتضح أن الفقرة الأولى. والخاصة بالاحتياج إلى مساحة كبيرة، كانت نسبة من كانوا متفقين بشدة 33.3% وهي النسبة الأعلى وتليها المتفقين بنسبة 27.8% بينما جاءت نسبة غير المتفقين بشدة في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.6% ويتضح في الفقرة الثانية والخاصة بارتفاع تكلفة التشغيل والصيانة، كانت نسبة من كانوا متفقين بشدة 44.4% وهي النسبة الأعلى وتليها غير المتفقين بشدة بنسبة 22.2% بينما لم يختار احد من عينة الدراسة الإجابة بعلی الحياد.

ويظهر من الجدول نفسه في الفقرة الثالثة والخاصة تعقد التكنولوجيا المستخدمة في الطاقة الشمسية، كانت نسبة من كانوا موافقين بشدة 38.9% وهي النسبة الأعلى وتليها غير المتفقين بنسبة 27.8% بينما لم يختار احد من عينة الدراسة الإجابة بعلي الحياد.

وبالنظر الى نفس الجدول نجد أراء عينة الدراسة حول طول مدة العائد على الاستثمار في الطاقة الشمسية، كانت نسبة المتفقين بشدة 44.4% ونسبة المتفقين 16.7% وبنفس النسبة جاء كل من المحايدون وغير المتفقين، بينما جاءت نسبة غير المتفقين بشدة في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.6%. ويبين الجدول رقم (5) أراء عينة الدراسة جاءت نسبة المتفقين بشدة هي النسبة الأعلى لفقرات التالية:

عدم توافر العمالة المدربة والمؤهلة للتشغيل والصيانة، وعدم الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية لدى مدراء الفنادق والنزلاء، وعدم تعاون الدولة مع القطاع الفندقى سواء بالتشريعات والسياسات أو بالتمويل وذلك بنسبة 33.3% بينما جاءت نسبة غير المتفقين 27.8% هي الأعلى لفقرة زيادة نسبة التلوث البيئي وقلة ضوء وحرارة الشمس كمعوق لاستخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.

جدول 3: الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق

الفرقة	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$	%	$\frac{f_{ij}}{n_{ij}}$		
1- التكلفة البينية للطاقة الشمسية في نظر إدارة الفندق أهم من التكلفة المادية.	16.7	3			2	11.1	4	22.2	2	11.1	3.277	1.319		
2- يدرك الفندق والنزلاء المخاطر البيئية الناجمة عن استخدام مصادر الطاقة التقليدية كالبترول والغاز وأهمية ترشيد استهلاك الطاقة.	38.9	7			1	5.6	2	11.1	-	-	4.111	0.963		
3- يفضل النزلاء استخدام الطاقة الشمسية كأحد مصادر الطاقة المتجددة الخضراء.	27.8	5			4	22.2	1	5.6	1	5.6	3.777	1.114		
4- تكلفة الطاقة الشمسية أقل من تكلفة الطاقة التقليدية على المدى البعيد.	61.1	11	5	27.8	1	5.6	1	5.6	-	-	4.444	0.855		
5- تتعدد استخدامات الطاقة الشمسية في الفندق وليس فقط في تسخين المياه فقط.	27.8	5	9	50	-	-	3	16.7	1	5.6	3.777	1.215		
6- للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في استخدامات الطاقة الشمسية في الفنادق وتقليل الاستهلاك بالتحكم في الإضاءة ودرجات الحرارة.	33.3	6	7	38.9	4	22.2	1	5.6	-	-	4.000	0.907		
7- تسهم الطاقة الشمسية في تعظيم نواتج أداء الفندق.	22.2	4	6	33.3	6	33.3	2	11.1	-	-	3.666	0.970		
8- يسهم تطبيق الطاقة الشمسية في توفير بيئة عمل أفضل للعاملين بالفندق.	22.2	4	7	38.9	2	11.1	1	5.6	5.6	3.444	1.149			
المتوسط العام الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق											3.812			

جدول 4 : آراء عينة الدراسة نحو التزام إدارة الفندق تجاه استخدام الطاقة الشمسية

في توليد الكهرباء

الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		النسبة المئوية		النسبة المئوية		النسبة المئوية		النسبة المئوية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
9- تلزم إدارة الفندق بمسؤولية رعاية متطلبات تنفيذ إدارة الطاقة الشمسية وتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة لنجاح استخدام الطاقة الشمسية.	3.611	1.334	11.1	2	11.1	2	11.1	2	38.9	7	27.8	5
10- توفر إدارة الفندق متطلبات تحسين معارف العاملين في تنفيذ نظم إدارة الطاقة الشمسية.	3.888	0.900	-	-	5.6	1	27.8	5	38.9	7	27.8	5
11- تقوم إدارة الفندق بعمل تحليل للتأثيرات لتتخذ تطبيقات الطاقة الشمسية (مقارنة الاستهلاك) وتتخذ إجراءات تصحيحية ووقائية.	3.666	1.084	-	-	11.1	2	44.4	8	11.1	2	33.3	6
12- تتخذ إدارة الفندق إجراءات للصيانة الدورية لإداء نظم إدارة الطاقة الشمسية.	3.833	1.150	5.6	1	5.6	1	22.2	4	33.3	6	33.3	6
13- تحدد إدارة الفندق التوجهات المستقبلية التي يستهدفها تنفيذ تطبيقات الطاقة الشمسية.	3.444	1.542	16.7	3	16.7	3	5.6	1	27.8	5	33.3	6
14- يتم تسجيل استهلاك الطاقة بشكل دوري بالفندق.	3.944	1.055	-	-	11.1	2	22.2	4	27.8	5	38.9	7
15- يتم تسجيل استهلاك الطاقة وفقاً للتقسيم وفقاً لمصدر الطاقة سواء كهرباء أو غاز أو طاقة شمسية	3.555	1.503	16.7	3	5.6	1	22.2	4	16.7	3	38.9	7
16- يتوافر بالفندق خطة واضحة وسياسة مكتوبة لإدارة الطاقة بوجه عام وإدارة الطاقة الشمسية بوجه خاص ويتم مراجعتها بانتظام.	4.222	1.060	-	-	11.1	2	11.1	2	22.2	4	55.6	10
17- عند الشراء أو الإحلال لمعدات الفندق يتم البحث عن المعدات الأقل استهلاكاً والتي تصلح بالطاقة الشمسية.	3.666	1.495	16.7	3	5.6	1	11.1	2	27.8	5	38.9	7
المتوسط العام لالتزام إدارة الفندق تجاه استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء	3.758											

جدول 5: آراء عينة الدراسة معوقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء

بالفندق

الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		النسبة المئوية		النسبة المئوية		النسبة المئوية		النسبة المئوية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
18- الاحتياج الى مساحة كبيرة لمولدات /محطات الطاقة الشمسية.	3.722	1.227	5.6	1	11.1	2	22.2	4	27.8	5	33.3	6
19- ارتفاع تكلفة التشغيل والصيانة لمولدات /محطات الطاقة الشمسية.	3.444	1.722	22.2	4	16.7	3	-	-	16.7	3	44.4	8
20- تعقد التكنولوجيا المستخدمة في الطاقة الشمسية.	3.500	1.543	11.1	2	27.8	5	-	-	22.2	4	38.9	7
21- طول مدة العائد على الاستثمار في الطاقة الشمسية.	3.777	1.352	5.6	1	16.7	3	16.7	3	16.7	3	44.4	8
22- عدم توافر العمالة المدربة والمؤهلة للتشغيل والصيانة للطاقة الشمسية.	3.500	1.424	11.1	2	16.7	3	16.7	3	22.2	4	33.3	6
23-عدم الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية لدى مدراء الفنادق والنزلاء.	3.111	1.604	16.7	3	33.3	6	5.6	1	11.1	2	33.3	6
24- عدم تعاون الدولة مع القطاع الفندقي سواء بالتشريعات والسياسات أو بالتمويل لاستخدام الطاقة الشمسية.	3.277	1.637	27.8	5	-	-	22.2	4	16.7	3	33.3	6
25- زيادة نسبة التلوث البيئي وقلة ضوء وحرارة	2.833	1.339	16.7	3	27.8	5	27.8	5	11.1	2	16.7	3
المتوسط العام لمعوقات استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفندق	3.395											

ثانياً: نتائج المقابلة الشخصية

تم إجراء مقابلة شخصية مع مدير عام احد الفنادق الأربعة نجوم بمحافظة كربلاء (فندق القمر) المطبقة جزئياً لنظام الطاقة الشمسية وتم توجيه عشرة أسئلة له وتم تلخيص الإجابات على النحو التالي:

- يوجد تعاون كبير سواء على مستوى محافظة كربلاء بصفه خاصة والحكومة بصفه عامه، ويعد مبنى محافظة كربلاء من أول المؤسسات التي استخدمت نظام للطاقة الشمسية لذلك فقد قام المحافظ بمساعدة إدارة الفندق في توفير جميع المعلومات اللازمة لهذا النظام وتسهيل أي إجراءات لتنفيذه وهناك بروتوكول مع البنوك الحكومية العراقية لتوفير قروض بفائدة بسيطة للفنادق التي ترغب في استخدام الطاقة الشمسية.
- تعتبر التكلفة المرتفعة للمواد الأولية للأجهزة المستخدمة للطاقة الشمسية أهم عائق أمام الفندق، كذلك المساحة الكبيرة المطلوبة لوضع هذه الاجهزة، ومع ذلك عند حساب التكلفة يجب ان نضع بعض الأمور الهامة منها: مواصفات المكان، وفترة التشغيل اليومية، ومعرفة مدى الاحتياج إلى تخزين الطاقة أم لا.
- طبيعة جو كربلاء وجنوب العراق بشكل عام كأكثر الأماكن تعرضاً لأشعة الشمس وأقواها، ساعد تفعيل النظام وفي استخدام أجهزه اقل في عملية التخزين للطاقة وبالتالي ساعد هذا في تقليل التكلفة عند شراء هذه الاجهزه.
- نظام الطاقة الشمسية يحتاج إلى صيانة دوريه سنوية واستبدال الألواح الشمسية مرة كل خمس سنوات وهذا مكلف ولكن توقيع الفندق مع الشركة المنفذة لعمل صيانة دوريه يعتبر غير مكلف إذا نظرنا إلى كمية الطاقة التي يوفرها هذا النظام على مدار الخمس سنوات الأولى.

- تم استخدام هذا النظام في الفندق لتسخين المياه فقط في البداية كتجربة لهذا النظام بمعنى التعرف على هذا النظام في نطاق صغير وهو تسخين المياه وثانياً تعميم هذا النظام لتوليد الكهرباء يحتاج الى مساحة كبيرة لتركيب هذه الاجهزة وتكلفة مرتفعة.
- يوجد فرق في تقليل فاتورة الكهرباء بعد استخدام نظام الطاقة الشمسية حيث تم توفير ما يقرب من 30% من حجم استهلاك الفندق للطاقة الكهربائية العادية.
- عند تركيب هذا النظام يجب توفير عاملين مدربين وذو خبره بهذا المجال وهذا يعتبر تكلفه أخرى تضاف إلى تكلفة التركيب والصيانة وان كانت تكلفه غير مباشره.
- العالم كله الآن يهتم بالبيئة ومعنى أن الفندق يطبق نظام للطاقة الشمسية يعني ذلك أن الفندق يهتم بالمحافظة على البيئة وهذا يعد عامل جذب يساعد في عملية التسويق داخليا وخارجيا للفندق.
- يمكن استخدام أجهزة ذات تكنولوجيا مرتفعة (تكنولوجيا - Poly) Crystalline لتوليد الكهرباء لمدة 25 عام بتكلفة تسترد بعد ما يقرب من 9 سنوات فمثلا منتجع فندقي خمسة نجوم يحتوى على 450 غرفة و5 مطاعم و2 حمام سباحة وقاعات مؤتمرات ومركز للصحة والجمال ومغسلة، فأن التكلفة الإجمالية لهذا النظام تكون ما يقرب من خمسون ألف دولار وبعد إضافة تكاليف الصيانة بنسبة 2% من التكلفة الإجمالية تصل التكلفة إلى ما يقرب من مائة ألف دولار وبالتالي تكون تقريبا تكلفة الكيلو وات / الساعة خلال 25 عام ما يقرب من 55 سنت أمريكي.

ثالثا: نتائج دراسة الجدوى التطبيقية

تم إجراء دراسة تطبيقه بسيطة بالطريقة التقليدية لمعرفة جدوى استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء بالفنادق وهي على النحو التالي:

- متوسط استهلاك الغرفة المباعة من طاقة الكهرباء 16 ك. وات /ليلة وبالتالي الاستهلاك الشهري للغرفة الواحدة يساوي 16 ك. وات $\times 30 = 480$ ك. وات شهريا.

- إذا علمنا أن كل متر مربع من الألواح الشمسية يستطيع توليد ما بين 100 الى 250 كيلو وات حسب النوع والكفاءة ونوع الشركة المنتجة فان: 480 كيلو وات تحتاج إلى 3 متر مربع من الألواح الشمسية.

- إذا علمنا أن التكلفة الاستثمارية لـ 1 ك. وات بالطاقة الشمسية يحتاج تقريبا 2 دولار أمريكي

فان: تكلفة 480 ك وات = $2 \times 480 = 960$.

- إذا علمنا أن الفندق يحتوى 174 غرفة فان التكلفة تكون: 960 دولار أمريكي $\times 174 = 167040$ دولار أمريكي.

- إذا علمنا أن تكلفة الصيانة 2% من التكلفة الإجمالية فان: $96000 + 1920 = 170381$ دولار أمريكي.

- إذا علمنا أن مدة عمل الخلايا الشمسية 25 عام فان تكلفة العام الواحد تساوي $170381 / 25 = 6816$ دولار أمريكي

لمعرفة تكلفة استهلاك توليد الكهرباء لعدد 174 غرفة من الطاقة الشمسية شهريا =

$$6816 / 12 = 768 \text{ دولار أمريكي}$$

إذا علمنا أن تكلفة الكيلو وات في المؤسسات التجارية من الكهرباء = 0.041 دولار أمريكي/

ك وات فأن

تكلفة 174 غرفة شهريا = $0.041 \times 83520 = 3425$ دولار أمريكي تقريبا.

فعلي الرغم من أن تكلفة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية أعلى من الطاقة التقليدية إلا

أنه حساب التكاليف الاستثمارية (تكاليف الإنشاء والصيانة) نجد أن توليد الكهرباء

بالطاقة الشمسية ذو جدوى اقتصادية خاصة على المدى البعيد لان هذه التكلفة لنظام

الشمسي تعيش أكثر من 25 سنة وتكلفة صيانة معقولة ولا يتم دفع فاتورة كهرباء مع

العلم أن سعر الكهرباء في تزايد مستمر.

استنتاجات الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الملاحظات كان من أبرزها:

- عدم الوعي بأهمية استخدام الطاقة الشمسية لدى مدراء الفنادق والنزل يقف عائقا أمام توليد الكهرباء من الطاقة الشمسية على الرغم من إدراكهم المخاطر البيئية الناجمة عن استخدام مصادر الطاقة التقليدية، والتزام أغلبية إدارات الفنادق بتنفيذ متطلبات إدارة الطاقة الشمسية وتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة لنجاح استخدام الطاقة الشمسية والعمل على تحسين معارف ومهارات العاملين في تنفيذ نظم إدارة الطاقة الشمسية.
- عدم تعاون الدولة مع القطاع الفندقى سواء بالتشريعات والسياسات أو بالتمويل لاستخدام الطاقة الشمسية احد أهم معوقات تطبيق هذا النظام من وجهة نظر أغلبية عينة الدراسة.
- تكون تكلفة منظومات الطاقة الشمسية عالية عند الإنشاء، ولكن تكون ذات جدوى اقتصادية بمنظور المستقبل البعيد لاستخدامها مقارنة بمنظومة توليد

الطاقة الكهربائية التي تكون منخفضة التكلفة عند الإنشاء؛ ولكنها ذات تكاليف عالية على المنظور البعيد للاستخدام.

- إمكانية استخدام أكبر عدد من الأجهزة التي تعمل بالطاقة الشمسية دون الحاجة لبطاريات التخزين مما يقلل التكلفة لارتباط عمل هذه الأجهزة نهاراً كتدفئة الفندق والسخان الشمسي.

- العائق المهم لتوليد الكهرباء من الطاقة الشمسية يتمثل في عدم توافر المساحات الواسعة لوضع الخلايا الشمسية الى جانب تعقد التكنولوجيا المستخدمة في الطاقة الشمسية.

- تكلفة توليد الطاقة في الفنادق البعيدة عن المدن من الطاقة الشمسية أفضل من تكلفة إنشاء بنية تحتية لتوليد الكهرباء بالطريقة التقليدية.

- لا ترى معظم الفنادق إسهام تطبيق الطاقة الشمسية في توفير بيئة عمل أفضل للعاملين بالفندق.

- يفضل أغلب الفنادق استخدام مولدات الطاقة الشمسية لتسخين المياه بالفندق فقط رغم تعدد استخداماتها في الإنارة والتدفئة ومعالجة مياه الصرف الصحي وغيرها من الاستخدامات داخل الفندق.

- عدم قيام إدارة الفنادق بعمل تحليل لنتائج تنفيذ تطبيقات الطاقة الشمسية (مقارنة الاستهلاك) وتتخذ إجراءات تصحيحية ووقائية، على الرغم من توافر خطة واضحة وسياسة مكتوبة لإدارة الطاقة بوجه عام وإدارة الطاقة الشمسية بوجه خاص ويتم مراجعتها بانتظام.

- يتم البحث عن المعدات الأقل استهلاكاً والتي تصلح بالطاقة الشمسية عند الشراء أو الإحلال لمعدات الفندق بالإضافة إلى تسجيل استهلاك الطاقة بشكل دوري.

- النسبة الأكبر من عينة الدراسة تستخدم تطبيقات الطاقة الشمسية تماشياً مع الاتجاه العام التأكيد على أن الطاقة الشمسية تساهم في تعظيم نواتج أداء الفندق من خلال آراء عينة الدراسة.

التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:
- 1- دعم وتمويل الفنادق من خلال تقديم القروض الميسرة من قبل الدولة لاستخدام الطاقة الشمسية في تشغيل الفندق واستيفائها منهم بحيث تكون طويلة الأمد مساوية أو أقل من فاتورة الكهرباء التي تدفع شهرياً كما في تجارب بعض الدول المتقدمة مثل ألمانيا.
 - 2- تثقيف وتوعية أصحاب الفنادق لاستخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء من قبل لجان الإرشاد التابعة لوزارة الكهرباء وبالتعاون مع وزارة السياحة وغرفة المنشآت الفندقية حول أهميتها في الحفاظ على البيئة والتقليل من تكاليف التشغيل بالفندق وتوفير بيئة عمل أفضل للعاملين.
 - 3- البدء في سن وتشريع مجموعة من القوانين التي تحفز أصحاب الفنادق على استخدام الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء كالتخفيض من الضرائب على إنتاج الطاقة من مصادر متجددة وغير ضارة بالبيئة ووضع ضرائب وغرامات على المصادر الأكثر تلويثاً ووقف التراخيص للفنادق غير المطبقة لهذا النظام بالإضافة إلى إعفاء معدات وأدوات الطاقة الشمسية من الضرائب بالنسبة للمصنعين المحليين والمستوردين.
 - 4- تشجيع التعاون مع الدول المتقدمة في هذا المجال وتنشيط طرق التبادل العلمي والبحثي والمشورة العلمية والفنية والاستفادة من خبراتها على أن يكون ذلك مبنياً

على أساس المنفعة المتبادلة بما يتيح الإنتاج المحلي لمعدات الطاقة الشمسية بتكنولوجيا مرتفعة وتكلفة قليلة وبفاعلية أكبر ولا تحتاج مساحه كبيرة.

5- القيام بإنشاء بنك لمعلومات الإشعاع الشمسي ودرجات الحرارة وشدة الرياح وكمية الغبار وغيرها من المعلومات الدورية الضرورية لاستخدام الطاقة الشمسية.

6- إطلاق مشروع وطني من اجل ترشيد استهلاك الطاقة وتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية في الفنادق لتقليل استخدام الوقود.

قائمة المراجع

1. **AF-Mercafos, EMI.(2013)**, "Review of Sustainable Energy Opportunities in the Hotel Sector of Egypt (Red Sea and Sinai Region)", Draft Final Report, Spain, Available fom: <https://www.ebrd.com/downloads/sector/eec/energy-hotels.pdf>
2. **Alexandre, G. and Dorel, S. (2018)**, "Outcomes from the First Large-Scale Solar PV Auction in Brazil". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 91, PP. 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.04.003>
3. **Anthony, L., Roberts, B., Heimiller, D., Blair, N., and Porro, G. (2013)**, "U.S. Renewable Energy Technical Potentials: A GIS-Based Analysis" Technical Report NREL/TP-6A20-51946. DOI: 10.2172/1047328.
4. **Bizvibe (2018)**, "Top Solar Energy producing countries. Available at: <https://www.bizvibe.com/blog/top-solar-energy-producing-countries/> [Accessed 7 May 2022].
5. **Chan, W., Okumus, F., and Chan, W. (2018)**, "Barriers to Environmental Technology Adoption in Hotels". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(5). Achieving from <https://doi.org/10.1177/1096348015614959>.
6. **Chan, W., Okumus, F., and Chan, W. (2020)**, "What Hinders Hotels' Adoption of Environmental Technologies: A quantitative study". *International Journal of Hospitality Management*, 84, PP.102324. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324>.
7. **Charikleia, K., Vangelis, M., and John, P. (2013)**, "Characteristics and prospects: Renewable energy and Nuclear Power towards Sustainable Development". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 22, PP. 187–197. Available at <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.01.035>

8. **Claudia, F. and Cinzia, M. (2017)**, "Forecasting the Impact of Renewable Energies in Competition with Non-Renewable Sources". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, PP. 1-8.
9. **Coles, T., Dinan, C., and Warren, N. (2014)**, "Energy Practices among Small- and Medium Sized Tourism Enterprises: A case of Misdirected Effort?" *Clean. Prod.* Available at <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.028>.
10. **Diego, M. and Clay, K. (2018)**, "Geothermal Energy: Power Plant Technology and Direct Heat Applications". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 10(94), PP 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.06.047>
11. **Dornan, M. and Shah, KU. (2016)**, "Energy Policy, Aid and the Development of Renewable Resources in Small Island Developing States", *Energy Policy*, 98, PP.759–767.
12. **Eleftheriadis, M. and Anagnostopoulou, G. (2015)**, "Identifying Barriers in the Diffusion of Renewable Energy Sources", *Energy Policy*, 80(2015) PP.153–164. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.039>
13. **Ellabban, O., Abu-Rub, H., and Blaabjerg, F. (2014)**, "Renewable Energy Resources: Current Status, Future Prospects and their enabling Technology", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 39(c), PP.748–764. [doi:10.1016/j.rser.2014.07.113](https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.07.113).
14. **Gabriel C. A . (2016)**, "How do Developing Country Constraints Affect Renewable Energy Entrepreneurs", *Energy for Sustainable Development*, 35, PP. 52–66. DOI: 10.1016/j.esd.2016.09.006.
15. **Galvao, R., Leitao, A., Silva, M., and Gaio, M. (2011)**, "Cogeneration Supply by Bioenergy for a Sustainable Hotel Building. Fuel Processing Technology 92, PP. 284–289. Global perspective into the far-reaching impact of an unexpected energy.

16. **Ince, D., Vredenburg, H., and Liu, X. (2016),** "Drivers and Inhibitors of Renewable Energy: A Qualitative and Quantitative Study of the Caribbean", *Energy Policy*; 98, PP.700-712. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.04.019>.
17. **Jessica, S., Tonio, S., Christopher, M., Mario, F., Cyril, S., John, L. and Alexander, M. (2018),** "Overview of Solar Technologies for Electricity, Heating and Cooling Production". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 90(2018), PP. 892–909. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.03.112>
18. **Kannan., N. and Vakeesan., D. (2016),** "Solar Energy for Future World", A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 62, PP. 1092–105. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.05.022>
19. **Karakaya, E. and Sriwannawit, P. (2015),** "Barriers to the Adoption of Photovoltaic Systems: the State of the Art", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*; 49, PP. 60–66. DOI: 10.1016/j.rser.2015.04.058.
20. **Karina, B., Ralf, W., and Carsten, A. (2018),** "Solar PV and Thermal Applications for Hotel Sector: Technical Manual for the MENA Region", Implemented by German Cooperation, GIZ and Regional Center for Renewable Energy and Energy Efficiency. Available from: <https://www.rcreee.org/content/solar-pv-thermal-applications-hotel-sector-technical-manual-mena-region>. (Accessed 7 November 2022).
21. **Katerina., S. Energy Adviser., GIZ, Suva, Fiji; Peter Johnston, Environmental and Energy Consultants Ltd, Suva, Fiji; and Ross Hopkins and Geoff Hyde, Tourism Research Investment Planning Consultants. (2018),** "Introduction to Energy Efficiency and Renewable Energy for Hotels in Fiji with Applications to other Pacific Island Countries, SPC/GIZ Coping with Climate Change in the Pacific Island Region (CCCPIR)". Available from:

- <https://www.pacificclimatechange.net/document/introduction-energy-efficiency-and-renewable-energy-hotels-fiji-applications-other-pacific>. (Accessed 12 Mach 2022).
22. **Kyriaki, E. and Giama, E. (2015)**, "Combined Solar Systems to improve the Energy Efficiency in Buildings". *46th International HVAC and R Congress and Exhibition*. Belgrade. PP. 3-5.
 23. **Mahachi, D., Mokgalo, L., and Pansiri, J. (2015)**, "Exploitation of Renewable Energy in the Hospitality sector: Case studies of Gaborone Sun and the Cumberland hotel in Botswana. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 16(4), PP.331–354.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1090253>.
 24. **Manjit, S., Yu, X., Anthony, L., Aron, H., Galen, M. and James, S. (2018)**, "The National Solar Radiation Data Base (NSRDB)". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 89, PP. 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.03.003>
 25. **Mariangela, G. and Renato, G. (2016)**, "The German Energy Transition: Modeling Competition and Substitution between Nuclear Power and Renewable Energy Technologies". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 60, PP. 1498–1504. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.03.022>.
 26. **Michopoulos, A., Ziogou, I., Kerimis, M., and Zachariadis, T. (2017)**, "A Study on Hot-Water Production of Hotels in Cyprus: Energy and Environmental Considerations". *Energy Buildings*. 150 (1) PP. 1-12. doi:10.1016/j.enbuild.2017.05.071.
 27. **Milojkovic, A., Nikolic, M., and Stankovic, A. (2012)**, "Improvement of Energy Efficiency in Hospitality-Towards Sustainable Hotel", In: *Proceedings of: IV International Symposium for Students of Doctoral Studies in the Fields of Civil Engineering. Architecture and Environmental Protection*, Serbia.

- Available in:
http://www.npao.ni.ac.rs/files/542/Paper_PhIDAC_2012_Milojkovic_Nikolic_Stankovic_310b6.pdf
28. **Ming, Z., Dan, D., Wuyang, Z., and Lisheng, F. (2018),** Nonrenewable Energy Efficiency Optimization in Energy Harvesting Relay assisted Systems". *Physical Communication*. 29, PP. 183-190. <https://doi.org/10.1016/j.phycom.2018.04.015>
 29. **Murombo, T. (2016),** "Legal and Policy Barriers to Renewable and Sustainable Energy Sources in South Africa", *the Journal of World Energy Law & Business*. 9(2):142-165. DOI: 10.1093/jwelb/jww001
 30. **Pinto, A., Afonso, A., Santos, A., Pimentel-Rodrigues, C., and Rodrigues, F. (2017),** "Nexus Water Energy for Hotel Sector Efficiency, *8th Int Conf Sustain in Energ Buildings*. 111 (2017) PP. 225-235. [doi:10.1016/j.egypro.2017.03.023](https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.03.023)
 31. **Shaopeng, G., Qibin, L., Jie, S., and Hongguang, J. (2018),** "A Review of the Utilization of Hybrid Renewable Energy". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 91, PP. 1121–1147. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.04.105>.
 32. **Stephen, C., Stefan, R., and Anshuman, S. (2018),** "The Road ahead for Solar PV Power". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 92, PP. 744–756. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.04.098>
 33. **Timilsina, R. and Shah, K. (2016),** "Filling the Gaps: Policy Supports and Interventions for Scaling Renewable Energy Development in Small Island Developing States", *Energy Policy*; 98, PP. 653–662. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.02.028>

34. **Wang, Y., Font, X., and Liu, J. (2019),** "Antecedents, Mediation Effects and Outcomes of Hotel Eco-Innovation Practice". *International Journal of Hospitality Management*. 85, PP.213-228 Inpress. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102345>.
35. **Xing, J., Ren, P., and Ling, J. (2015),** "Analysis of Energy Efficiency Retrofit Scheme for Hotel Buildings Using eQuest Software: A case study from Tianjin, China", *Energ Buildings*. 87, PP. 14-24. doi:10.1016/j.enbuild.2014.10.045

مشكلة كشمير وأثرها على باكستان والهند 2005م / 1947م

عمر محمد عمر عامر

كلية التربية.. جامعة وادي الشاطئ.. ليبيا

ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على أزمة مشكلة كشمير بين كلا من باكستان والهند، ومن ثم استعراض أثرها عليهم، مع استعراض أهمية إقليم كشمير التاريخية من خلال بيان أهمية موقعه بالنسبة لدولتي باكستان والهند، وأهميته الدينية للمسلمين والهندوس، وقد قسمت بحثي إلى مبحثين رئيسيين

المبحث الأول : أزمة إقليم كشمير

المبحث الثاني : اثر مشكلة إقليم كشمير على باكستان والهند.

Abstract

The research seem to identify the crisis of the Kashmir problem between both Pakistan and India, and then review its impact on them, while reviewing the historical importance of the Kashmir region by explaining the importance of its location to the countries of Pakistan and India, and its religious importance to Muslims and Hindus. I divided my research into two main sections, the first section: The Kashmir crisis, the second topic: The impact of the Kashmir problem on Pakistan and India.

المقدمة

تمهيد :

تعد منطقة كشمير من المناطق الحيوية في العالم لما لموقعها من أهمية إستراتيجية أدت إلى قيام الاستعمار البريطاني بالسيطرة عليها ضمن شبه القارة الهندية، وحيث إن الوجود الإسلامي يسبق السيطرة البريطانية، فقد ظل الصراع بين القوى الإسلامية والاستعمار إلى أن اضطرت الظروف بريطانية عقب الحرب العالمية الثانية أن تترك العديد من المناطق التي تسيطر عليها في العالم، وكانت شبه القارة الهندية ضمن هذه المناطق بعد أن قسمتها إلى قسمين أحدهما للهندوس وقامت عليه دولة الهند، والآخر للمسلمين وعليه دولة باكستان، كان ذلك منذ أكثر من نصف قرن في عام 1367 / 1947⁽¹⁾ وحين ترك المستعمر البريطاني شبه القارة الهندية، ترك لكشمير حرية الاختيار لأي من الدولتين تنضم⁽²⁾ ولما كان حاكمها هندوسيا وأغلبية شعبها مسلم فإن كلا من الهند وباكستان أرادت السيطرة عليها، وتدخلت جيوش البلدين وحصلت كل واحدة منهما على جزء من أراضي كشمير.. فبدأت قضية ذلك الشعب الكشميري المسلم وتحولت القضية إلى الأمم المتحدة ودخلت ضمن صراع القوى الكبرى بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، واستغلت الهند ذلك في إحكام سيطرتها على كشمير بالقرارات والمواجهات الدموية والعنف ضد المسلمين، وباكستان تحاول التصدي؛ مما أدى إلى توتر العلاقات ونشوب الحروب بين البلدين بسبب كشمير، خاصة حرب عام 1385 هـ / 1965 التي أودت بحياة كثير من شعب كشمير، وحرب عام 1391 / 1971 التي أدت إلى انفصال باكستان إلى دولتين تأكد للشعب الكشميري المسلم بعدها ضرورة الاعتماد على ذاته لمواجهة مصيره، وبدأ مرحلة جديدة من مراحل الكفاح التي كتبت عليه طوال تاريخه منذ الاستعمار البريطاني وإلى الآن من أجل الاستقلال.

وأتى الباحث بموضوع البحث لما تلمسه من أهمية كبرى يلزم الاطلاع عليها وبيان أثرها التاريخي والسياسي، واتضح للباحث من خلال اطلاعه على إشكالية النزاع بين دولتين لمدة أكثر من نصف قرن أثرت بشكل كبير على سياقاتهم الداخلية والخارجية وأوضاعهم الاقتصادية.

إشكالية البحث:

وتدور مشكلة الدراسة حول ان العوامل المشتركة بين أي بلدين تمثل نقطة الانطلاق نحو التعاون والاتفاق لكثير من القضايا ومن ضمن تلك العوامل العامل الجغرافي، إلا أنه أحيانا تتدخل العوامل الجغرافية لتكون مصدر للنزاعات ومهدد للأمن القومي، مما يجعل التدخل والوساطات الدولية امر ضروري للحيلولة دون تطور الصراع ليصل الى الحرب، ولعل التساؤل الرئيسي لتلك الدراسة هو ما أثر الصراع في إقليم كشمير على العلاقات الهندية الباكستانية في الفترة من 1947 إلى 2005م.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المزج بين المنهج الوصفي واقترب تحليل النظم

المنهج الوصفي

ويتسم المنهج الوصفي انه من خلاله يتم اكتشاف خبايا الظواهر الوصفية ودراسة العلاقات بين المتغيرات حيث أنه يعتمد على التحليل والموضوعية في جمع المعلومات كما أنه يشمل دراسة الحالة وتحليل الوظائف ودراسة التطور ويعتمد المنهج على دراسة الظواهر ووصفها كما تحدث تماما وبشكل دقيق والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي.

وتم تطبيق المنهج في الدراسة من خلال تدوين ما قامت به الدولتين من حيث الصراعات التي كانت بينهم على إقليم كشمير وتصرفاتهم تجاه بعض ووصفها وصفا واضحا ودقيقا وتحليل تلك التصرفات والتطور الذي حدث كما يستخدم في وصف إقليم كشمير وموقعه المتميز ومزاياه التي كانت سبب في سعي كلتا الدولتين للسيطرة على هذا الإقليم.

اقترب تحليل النظم :

يركز على دراسة العلاقة بين المتغيرات والعناصر بدلاً من الاكتفاء بدراسة متغير واحد واقتراض ثبات بعض المتغيرات الأخرى، وفقاً للاقترب تحليل النظم تميل المجتمعات والجماعات إلى أن تكون كيانات مستمرة نسبياً تعمل في إطار بيئة أشمل هذه الكيانات يمكن تعريفها بصفة النظام نظراً لأنها تمثل مجموعة من العناصر أو المتغيرات المتداخلة وذات الاعتماد المتبادل فيما بينها والتي يمكن تحديدها وقياسها كما أن لهذه الكيانات أيضاً حدود مميزة تفصلها عن بيئتها فضلاً عن أن كل منها يميل إلى الحفاظ على ذاته من خلال مجموعة من العمليات المختلفة خاصة عندما يتعرض للاضطراب سواء من داخل أو خارج حدوده مع بيئته الأوسع.

عناصر الدراسة :

وفي هذه الدراسة التاريخية المختصرة تلقي الضوء من خلال تقسيمها حسب منهج البحث التاريخي على كشمير والنزاع عليها من قبل دولتي باكستان والهند ومن ثم بيان أثرها السياسي والاقتصادي على كلا من الدولتين.

واشتمل هذا البحث على :

مقدمة وتمهيد، ومبحثين، وخاتمة بأهم النتائج والتوصيات

مقدمة الدراسة وتشمل : الأهمية والمشكلة والمنهجية والأهداف وخطة البحث.

المبحث الأول : أزمة إقليم كشمير

المطلب الأول : تاريخ إقليم كشمير

المطلب الثاني : بداية الأزمة

المبحث الثاني : أثر مشكلة إقليم كشمير على باكستان والهند

المطلب الأول : من الناحية السياسية والعسكرية

المطلب الثاني من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

المطلب الأول : تاريخ إقليم كشمير

" المبحث الأول "

" أزمة إقليم كشمير "

هناك العديد من محاور الأهمية الإستراتيجية الكبرى لإقليم كشمير، فهي تشكل محورا للتواصل الاستراتيجي بين كل من الهند وباكستان وأفغانستان والصين، كما تتمتع بالعديد من الثروات الطبيعية الوفيرة، كما أن لها دورها الحيوي في صراعات جنوب وجنوب غربي آسيا، وقد لعبت هذه العوامل دورا بالغ الأهمية كمحدد لاتجاهات الصراع على الإقليم بين كل من الهند وباكستان منذ تقسيم شبه القارة الهندية، جنبا إلى جنب مع حقيقة أن هذا الصراع ارتبط بمشروعية تأسيس كل من الهند وباكستان ⁽³⁾.

كلمة كشمير تعني أرض الزعفران الذي ينتشر في كل مكان في الإقليم، كما تعتبر كشمير من أجمل المناطق في العالم، إذ يطلق عليها اسم "جنة الله في الأرض لما فيها من الحدائق والغابات والبحيرات، كما تقع فيها قمم جبلية عالية، منها الجبل الشهير سياشين غليشير الذي يحتل موقعا إستراتيجيا هاما. ويمر بها طريق الحرير وهو الرابط الوحيد بين باكستان والصين، وتنبع منها الأنهار التي تعتمد عليها الزراعة والصناعة في باكستان، ونظرا لأهميتها الإستراتيجية البالغة لكشمير، كان مؤسس دولة باكستان محمد علي جناح، يعتبرها الوريث الرئيس لجسد باكستان ⁽⁴⁾.

وتحتل كشمير موقعا جغرافيا إستراتيجيا بين وسط وجنوب آسيا حيث تشترك في الحدود مع أربع دول هي الهند وباكستان وأفغانستان والصين وتبلغ مساحتها الكلية 86023 ميلا مربعا، يقسمها خط وقف إطلاق النار منذ عام 1949م، ويعرف منذ اتفاقية شيملا الموقع عليها عام 1972 بخط الهدنة. وتبلغ مساحة الجزء الهندي 53665 ميلا مربعا ويسمى جامو وكشمير، في حين تسيطر باكستان بطريقة غير مباشرة على 32358 ميلا مربعا يعرف باسم ولاية كشمير الحرة (آزاد) كشمير، وهناك مساحة صغيرة خاضعة للصين منذ عام 1962م تسمى أكساي تشين ⁽⁵⁾.

أما من حيث الإمكانيات، فإن كشمير تمتلك ثروة زراعية هامة، بحكم تربتها الخصبة والتي تتيح زراعة العديد من المنتجات الزراعية، من الفواكه والخضروات والأعشاب، وهو ما يمكن أن يتيح للدولة التي تسيطر عليها قدرة عالية على زيادة إنتاجها الزراعي، وبالذات في ظل دورات الجفاف الطبيعية التي تضرب منطقة جنوبي آسيا، وفي ظل أزمات المجاعة التي تصيب المنطقة بين الحين والآخر. ومن ناحية الثروة المعدنية، تمتلك كشمير ثروات تعدينية هامة بالنسبة للعديد من المعادن والأحجار الكريمة. أما من حيث الإمكانيات السياحية فتتمتع كشمير بطبيعة ساحرة ومناظر خلابة، مما يكسبها مكانة سياحية هامة على المستوى العالمي.

وتمتلك كشمير جبلاً ساحرة ذات قمم ثلجية خلابة ووديان جميلة ومناظر طبيعية ساحرة. كل ذلك يجعل من كشمير منطقة جذب سياحية جميلة وذات مكانة متميزة على مستوى العالم. وفي الوقت نفسه، تضم كشمير العديد من المزارات الدينية الخاصة بالمسلمين والهندوس، مما يزيد من قيمتها السياحية، من خلال تنشيط السياحة الدينية، ولذلك فإن هذه الإمكانيات جنبا إلى جنب مع الأهمية الإستراتيجية للإقليم تزيد حدة الصراع عليه. (6)

وقد لعبت كشمير على الدوام دوراً إستراتيجياً هاماً في إستراتيجيات الإمبراطوريات الكبرى التي نشأت في المناطق والأقاليم المحيطة بها، سواء في جنوب آسيا أو آسيا الوسطى أو شمال غرب آسيا. وخلال العصور الوسطى، كانت الأهمية الإستراتيجية لكشمير تتمثل في كونها ركيزة محورية في تكوين الإمبراطوريات الهندية والإسلامية والمسيحية التي نشأت في تلك المناطق، كما كانت أهمية كشمير تتمثل في كونها معبراً إستراتيجياً هاماً من وإلى الهند، وحلقة وصل هامة مع المناطق المجاورة. وفي العصر الحديث لا سيما مع الاحتلال البريطاني للهند، بدأت كشمير تلعب دوراً محورياً في الصراع بين القوى الاستعمارية والقوى الكبرى في آسيا، وبالذات بين الاستعمار البريطاني في شبه

القارة الهندية وبين روسيا القيصرية، ثم الاتحاد السوفيتي، حيث كانت كشمير بمثابة محور اتصال إستراتيجي بين مناطق النفوذ التابعة للجانبين الروسي والبريطاني.⁽⁷⁾

وقد دخل الإسلام إلى كشمير خلال القرن الرابع عشر الميلادي، حيث اعتنق رينجن شاه وهو حاكم كشميري البوذي الإسلام في 1320م على يدي سيد بلال شاه المعروف كذلك باسم بلبل شاه وهو رحالة مسلم من تركستان، وقويت شوكة الإسلام خلال العهود اللاحقة، حيث انخرط العلماء في صفوف الجماهير لتبليغ الدين الإسلامي (8). وقد استمر الحكم الإسلامي في كشمير قرابة خمسة قرون من 1320م إلى 1819م، عندما قامت دولة جامو وكشمير على يد شيخ قبيلة دوغرا غولاب سنغ" الذي كسب تأييد رانجيت سنغ، باني إمبراطورية السيخ العظيمة في البنجاب بعاصمتها لاهور، وفي عام 1820م، أيد رانجيت سنغ غولاب سنغ كرئيس لدولة جامو، ومن هذه القاعدة تقدم "غولاب سنغ سريعاً ليبيّن إمبراطورية صغيرة خاصة به مسئولياً في عام 1830م على لاداخ أولاً، ثم في عام 1840م مستحوذاً على بالتستان.

وفي عام 1842م تولى "غولاب سنغ" قيادة حملة داخل التيب ذاتها، وهي التي أوقفت تقدمه نحو الشرق (9).

وفي عام 1846م، وكمكافأة لموقفه المحايد من الحرب البريطانية على السيخ، قامت بريطانيا بمنح غولاب سنغ السيادة على وادي كشمير، وكان السيخ قد اضطروا للتخلي عن كشمير لشركة الهند الشرقية الانجليزية، ولكن الحاكم العام السير هنري هاردنغ، الذي كان متردداً في بسط الحكم البريطاني المباشر داخل ما اعتبره في حينه وضع معرض للخطر" فقام على الفور باتخاذ قرار ببيع الإقليم ل غولاب سنغ" بموجب معاهدة أمريتسار في 16 مارس 1846م، مقابل مبلغ وصل إلى (7.5) مليون روبية، أي حوالي (500) ألف جنيه إسترليني، كما قامت بريطانيا بمساعدته على فرض سلطته على الإقليم⁽¹⁰⁾.

وقد استطاع غلاب سينغ بمزيج من الغزو والدبلوماسية أن يسيطر على جامو وكشمير بما في ذلك مناطق لاداخ وبلتستان وجلجات، وأنشأ نظام حكم لعائلة "دوغرا" التي حكمت كشمير حتى عام 1947.⁽¹¹⁾

وقد أعقب غلاب سينغ ثلاثة حكام هم رانبير سينغ (1858م)، وبارتاب سينغ (1885م)، وهاري سينغ (1925م)، الذي كان آخر حكام هذا النظام إلى تاريخ انقسام شبه القارة في 1947م، وقد شهدت فترة حكم الملك الأخير هاري سينغ، بداية الوعي السياسي بين مسلمي دولة جامو وكشمير مع بداية القرن العشرين، فقد أسس الزعيم الديني مولاي رسول شاه جمعية نصرة الإسلام " بهدف تحسين أحوال المسلمين وإنشاء المدارس الحديثة ونشر العقيدة الإسلامية الصحيحة بينهم ونشأت جمعيات إسلامية أخرى فيما بعد. ولما زار نائب الملك البريطاني اللورد ريدنغ كشمير في نوفمبر 1924م، قدمت إليه الجمعيات الإسلامية مذكرة تضمنت مطالب المسلمين وهي: زيادة عدد المسلمين المستخدمين في الدولة، وتحسين التعليم بينهم، والقيام بالإصلاح الزراعي وحماية المؤسسات الدينية الإسلامية من الهندوس، وإلغاء السخرة، وسن دستور للدولة ينص على انتخاب مجلس تشريعي يمثل فيه المسلمون بنسبة عددهم. ومع بداية الثلاثينات من القرن العشرين، عادت الدفعة الأولى من خريجي جامعة عليكرة الإسلامية من الكشميريين إلى بلادهم، وبرز من بينهم الشيخ محمد عبد الله مـىرزا و غلام محمد صادق، وقد هيمنا على الحياة السياسية في كشمير لعقود زمنية عدة.⁽¹²⁾

وفي هذه الفترة أيضاً، وفي ظل أوضاع قاسية عاشها المسلمون في كشمير، نشأت حركة التحرير لولاية جامو وكشمير، وكانت تستهدف منذ لحظة انطلاقها إنقاذ الولاية المسلمة من الاحتلال الهندوسي، وانضمامها إلى دولة باكستان الإسلامية التي تبني فكرة إنشائها المفكر الإسلامي الكبير محمد إقبال عام 1930م، في مؤتمر سنوي لحزب رابطة المسلمين في الهند.

ويمكن القول أن الأهمية الإستراتيجية لكشمير قد برزت بشكل واضح، عند تقسيم شبه القارة الهندية عام 1947م إلى دولتي الهند وباكستان، فقد أصبح موقع جامو وكشمير بمثابة محور ارتكاز إستراتيجي بين دول جنوب وجنوب غربي آسيا، كما أن هذا الموقع الذي تحيط به كل من أفغانستان وباكستان والهند والصين، جعل من يسيطر على الإقليم يملك خطوط اتصال جغرافية مع الدول الأربع، وهي مسألة يمكن توظيفها إستراتيجياً. ولعل هذا ما يفسر بعض أسباب الصراع الهندي الباكستاني على هذا الإقليم، الذي أصبح بمثابة خط المواجهة الإستراتيجية بين الدولتين منذ عام 1947م وحتى الآن. فقد دارت معظم المعارك بين الجانبين على أراضي هذا الإقليم، وهو ما دعا كل طرف إلى محاولة تعظيم مكاسبه الإستراتيجية في كشمير⁽¹³⁾

المطلب الثاني: بداية الأزمة

إذا كانت كشمير قد تخلصت من الاستعمار البريطاني بإعلان الانسحاب في 15 أغسطس 1947م فإنها بدأت مرحلة جديدة من تاريخها، فقد تضمن القرار البريطاني حق كل ولاية أو إقليم من شبه القارة الهندية بالانضمام إلى أي من الدولتين باكستان أو الهند⁽¹⁴⁾، وقد خاطب اللورد مونت باتن نائب الملك البريطاني بالهند عشية إعلان الاستقلال كل الأمراء الهنود في هذا الشأن وأفهمهم بوضوح قائلاً: "إنكم أحرار بأن تنضموا إلى الهند أو إلى باكستان، ولا تتفاوضوا عن الأوضاع الجغرافية لولاياتكم، كان ذلك يعني أن على حاكم كشمير الهندوسي أن يختار لبلاده ذات الأغلبية الإسلامية إلى أي الدولتين تنضم، مما كان بداية لظهور قضية كشمير الحقيقية في تاريخها المعاصر.

فقد بدأت كل واحدة من باكستان والهند تمارس الضغوط على كشمير، ذلك الإقليم ذي الأهمية الإستراتيجية الفائقة لشبه القارة الهندية للانضمام إليه، واعتقد محمد علي جناح رئيس باكستان أن التاريخ والدين والشعب المسلم في صالحه، في حين كان نهرو على

يقين بأن حاكم كشمير في صالحه، وبدأ التنافس دون النظر لرغبات شعب كشمير المسلم، فكانت واحدة من أهم القضايا التي واجهت باكستان والهند في بداية عهد الاستقلال.⁽¹⁵⁾

بدأت باكستان الطريق للسيطرة على كشمير من واقع عدة عوامل تربط بينها وبين كشمير أهمها الأغلبية الإسلامية التي تسكن الإقليم، والارتباط التاريخي والتواصل الجغرافي والمصالح الاقتصادية المشتركة وأخذت تمارس ضغوطها على مہراجا كشمير الهندوسي الإعلان انضمامه إلى باكستان وأرسل محمد علي جناح بسكرتيه الخاص للتفاوض مع المہراجا في سرينجار عشية إعلان الاستقلال لإقناعه بالانضمام إلى باكستان والاتفاق معه في مقابل ذلك على أنه سيظل حاكمًا على كشمير⁽¹⁶⁾، ولكن يبدو أن المفاوضات الباكستاني لم يستطع إقناع المہراجا بهذا الاتفاق، حيث وضع عدم نيته في الإعلان عن الانضمام لبكستان ولذلك بدأ محمد علي جناح في تغيير سياسته السلمية نحو المہراجا مع نهاية أغسطس 1947م كما أوضحت ذلك الصحف الباكستانية إلى سياسة أخرى تنطوي على تحدي المہراجا وتهديده إذا لم ينضم إلى باكستان، وبدأت أعمال العنف في كشمير بين المسلمين والهندوس وشجعت باكستان شعب كشمير على الثورة ضد المہراجا، حيث قامت الانتفاضة الكشميرية مطالبة بالانضمام إلى باكستان، وكان رد المہراجا الاستعانة بالمطرفين من الهندوس للقضاء على مسلمي كشمير وهذه الانتفاضة، فاشتعلت المذابح ضد المسلمين؛ مما أدى إلى قيام بعض الوحدات المسلحة من قبائل الباختون التي تعيش في منطقة الحدود الشمالية الغربية لبكستان بغزو كشمير في 22 أكتوبر 1947م بقيادة جنرال من أبنائهم وهو أكبر خان لمساعدة إخوانهم المسلمين في كشمير، وبعد أن تمكنوا من تحرير ثلث الأراضي الكشميرية أعلنوا في 24 أكتوبر عن تأسيس حكومة باسم كشمير الحرة⁽¹⁷⁾، وأمام هذه التطورات والدعم الباكستاني للمسلمين في كشمير، لم يجد المہراجا الهندوسي مفرًا من طلب المساعدة من الحكومة الهندية التي رفضت تقديم المعونة إلا إذا أعلن انضمام كشمير إليها، فرد المہراجا على الحكومة الهندية في رسالة طويلة أوضح فيها أنه كان يأمل إمهاله بعض الوقت حتى يقرر وضع بلاده إذا

كانت ستتنضم إلى أي من الدولتين أو تستقل عنهما، وبرر الحكومة الهند طلبه تدخلها في كشمير بقوله: أعلم بأن حكومة الهند لا تستطيع تقديم المعونة إلا إذا أعلنت انضمامي لها، ولذلك قررت الانضمام للهند⁽¹⁸⁾.

وهكذا اتخذ المهراجا الهندوسي حاكم كشمير ذلك القرار دون أي نظر لشعبها الذي يبلغ في ذلك اليوم حوالي أربعة ملايين نسمة، المسلمون منهم حوالي 93.5% من سكان كشمير، بالإضافة إلى 62% من ولاية جامو ليشكل المسلمون فيهما معاً نسبة 78% من عدد السكان⁽¹⁹⁾، وكان من الطبيعي أن يقابل هذا القرار الذي اتخذ في 26 أكتوبر 1947م وسمي بوثيقة الانضمام بترحيب شديد من حكومة الهند، واستنكار ورفض من حكومة باكستان، وكان هذا القرار كافياً لإشعال الحرب بين الطرفين، حيث تدخلت القوات الهندية في أراضي كشمير، وطلبت حكومة كشمير الحرة المساعدة من حكومة باكستان فكانت هذه الحرب بداية الصراع طويل بين الجانبين الباكستاني والهندي حول كشمير

قضية كشمير في الأمم المتحدة

بدأت المحاولات تبذل من مختلف الدول لوقف الحرب التي اشتعلت بين باكستان والهند على أراضي كشمير، وكانت بريطانيا هي السابقة؛ نظراً لظروفها الخاصة مع المنطقة فقواتها لم تخرج بعد من شبه القارة الهندية، حيث قام اللورد مونت باتن بعقد مباحثات بين باكستان والهند فعرض على محمد علي جناح تسوية المشكلة عن طريق استفتاء شعب كشمير ليحدد مصيره بنفسه، وهو ما رفضته الهند، وتقدمت بشكوى إلى الأمم المتحدة ضد باكستان تتهمها بالتعدي على سيادة كشمير، وفي أثناء بحث الأمم المتحدة للموضوع من يناير إلى أبريل 1948م كانت القوات الهندية مستمرة في حربها ضد المسلمين والقوات الكشميرية والباكستانية، وصدر القرار بأن تنسحب القوات الباكستانية من كشمير وتسرح القوات الهندية ويجري استفتاء تحت إشراف دولي بمعرفة الأمم المتحدة.⁽²⁰⁾

وأرسلت الأمم المتحدة لجنة دولية انتهت إلى اتخاذ عدة قرارات رفعتها إلى الأمم المتحدة أهمها: وقف القتال بين باكستان والهند على أراضي كشمير وتعيين خط بينهما، وانسحاب القوات الباكستانية، ويعقبها انسحاب القوات الهندية من الأراضي الكشميرية، والالتزام الطرفين بمبدأ تقرير المصير الشعب كشمير، والموافقة على تعيين مراقبين دوليين، واتخذت الأمم المتحدة بذلك قراراً من مجلس الأمن في 5 يناير 1949م، عد وقف إطلاق النار سارياً بين البلدين باكستان والهند في كشمير منذ الأول من يناير، وقد بدأت الخطوات العملية لتنفيذ قرار الأمم المتحدة عن طريق لجنة دولية.

قامت الهند وباكستان على الرغم من موافقتهما على هذا القرار وتوصلهما إلى عقد اتفاق بينهما في 17 يوليو 1949م، يحدد مواقع كل واحدة منهما في كشمير وينهي حالة الحرب القائمة بينهما⁽²¹⁾ قائمتا بإعاقة عمل اللجنة وتفسير القرار كل حسب رغبته مما أدى إلى إعلان فشل هذه اللجنة التي رفعت تقريرها للأمم المتحدة، حيث صدر قرار بذلك وبتعيين وسيط دولي لبحث المسألة في 14 يناير 1950م، والذي أعلن هو الآخر فشله في أغسطس العام نفسه؛ نظراً لرفض التعاون الهندي، وبدا كأن الهند تريد فرض موضوع التقسيم على كشمير، خاصة أنها تسيطر على الجزء الأكبر من أراضيها⁽²²⁾.

وكانت الحكومة الهندية قد قامت بإجراء محاولة لدعم وجودها في كشمير عندما أطلقت سراح الشيخ عبد الله زعيم الحزب الكشميري الذي كان مقرباً لنهرو قبل الاستقلال، وقال عنه يوماً للكشميريين: اشكروا الله على الشيخ عبد الله إنه زعيم مستعد لمجابهة كل القوى من أجلكم"، وكذلك قال عنه غاندي: إن الشيخ عبد الله هو الزعيم الأمين المخلص للشعب الكشميري⁽²³⁾، أطلقوا سراحه عقب سيطرتهم على الجزء الأكبر من كشمير، وأعلنوا تعيينه رئيساً للحكومة المؤقتة في كشمير على أمل أن يصبح موائياً لهم، ولكن الشيخ عبد الله رأى أن يستغل ذلك من أجل الحصول على استقلال بلاده كشمير.⁽²⁴⁾

ومن ناحية أخرى قامت الولايات المتحدة الأمريكية بمبادرة لمحاولة معرفة النوايا الحقيقية لشعب كشمير، عندما قام السفير الأمريكي في الهند هندرسون Henderson "بزيارة إلى «سرينجار» عاصمة كشمير في سبتمبر 1950م والتقى خلالها سرا بالشيخ عبد الله رئيس الحكومة الكشميرية المؤقتة، وتضمن منه رغبة شعب كشمير وزعمائها، حيث أعرب الشيخ عبد الله له عن أملهم في أن تنال كشمير استقلالها بعيدا عن الهند وباكستان⁽²⁵⁾، وذلك على الرغم أن باكستان كانت تعد في تلك الفترة الشيخ عبد الله مناهضا لها؛ نظرا لقبوله رئاسة حكومة كشمير بمعرفة الهند⁽²⁶⁾.

ولعل الشيخ عبد الله قد أوضح هذه الرغبة للسفير الأمريكي بعدما زادت أعمال العنف والاضطهاد والتعذيب التي يواجهها الشعب الكشميري من السلطات الهندية، في الوقت الذي أعلنت فيه هذه السلطات عن إجراء انتخابات في كشمير لاختيار جمعية تأسيسية تضع دستورا لها، وهي الانتخابات التي جاءت بنتيجة تعبر عن آمال شعب كشمير الوطنية، حيث فاز حزب المؤتمر الوطني الذي يرأسه الشيخ عبد الله وأصدر دستور كشمير في نوفمبر 1951م، أوضح من خلاله رغبة شعب كشمير في الاستقلال، ولعل ذلك أيضا ما جعل الولايات المتحدة خلال الأعوام الثلاثة التالية تدعم جهود الأمم المتحدة عن طريق المبعوث الأمريكي الجنسية جراهام Graham "للبحث عن حل لقضية كشمير ومعاناة الشعب الكشميري⁽²⁷⁾، ومع ذلك فقد فشلت مهمة جراهام بعد أن قدم خلالها خمسة تقارير للأمم المتحدة؛ بسبب الشرط الذي وضعتة الحكومة الهندية وهو انسحاب باكستان أولاً من كشمير، وحاولت الولايات المتحدة مرة أخرى الاتصال بشعب كشمير عن طريق الزيارة التي قام بها وفد أمريكي برئاسة الزعيم الديمقراطي ستيفنسون Stevenson "إلى سرينجار في مايو 1953م، والتقى فيها بالشيخ عبد الله أيضا، الذي أوضح له مدى الموقف والمعاناة التي يعيشها المسلمون ورغبتهم في أن تكون لهم دولة مستقلة.

قضية كشمير والصراع الدولي

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ظهر التنافس بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، وخلفهما انقسم العالم إلى قسمين، وكل واحد منهما يحاول استقطاب أكبر عدد من الدول في جانب معسكره، ووصل هذا الصراع إلى شبه القارة الهندية عندما حصلت دولتاها الهند وباكستان على الاستقلال.

وقد لمسنا التنافس الأمريكي السوفيتي عليهما، والذي تبلور مع منتصف الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي، وبرز بصورة كبيرة عندما بدأت السياسة الأمريكية تتجه نحو قيام سياسة الأحلاف العسكرية لتطويق الوجود الشيوعي في العالم⁽²⁸⁾، فأخذت باكستان ترتبط مع الولايات المتحدة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، عن طريق عقد التحالف مع الدول المتحالفة معها مثل تركيا، وذلك بعقد الاتفاق العسكري بين باكستان وتركيا في إبريل عام 1954م، وتبعه الاتفاق العسكري الأمريكي مع باكستان والذي توج بانضمام باكستان إلى الدول المؤسسة لحلف جنوب شرق آسيا، الذي وقع في مدينة مانيلا بالفلبين في 8 سبتمبر عام 1954م⁽²⁹⁾، ثم أعلن عن انضمامها إلى حلف بغداد أيضا في عام 1955م، وكان غرض باكستان هو إيجاد حليف قوي يمكن أن يساعدها ويدعم مركزها أمام خصومها خاصة الهند⁽³⁰⁾.

وفي الاتجاه الآخر فإن الهند عملت على توثيق علاقتها بالاتحاد السوفيتي الذي وجدها هو أيضا فرصة لدعم وجوده في هذه المنطقة، وتوج هذا التقارب بزيارة خروشوف Khrushchev الرئيس السوفيتي إلى الهند في ديسمبر 1955م، وهي الزيارة التي أعلن خلالها عن تأييد موقف الهند في مسألة كشمير؛ مما جعل الولايات المتحدة ترد بإعلان تأييدها الموقف باكستان⁽³¹⁾.

وبهذا الإعلان الصريح عن موقف الدولتين دخلت قضية كشمير في الصراع الدولي بين القوى العظمى، وحاول كل واحد من الجانب الباكستاني والهندي استغلال دعم حليفه له لتحقيق أغراضه في كشمير.

ونظرا للارتباط الذي تم بين الولايات المتحدة وباكستان بدأت المساعدات العسكرية الأمريكية تأخذ طريقها إلى الجيش الباكستاني في ظل الدعم الأمريكي لموقف باكستان تجاه كشمير، والذي أكدته زيارة نيكسون Nixon نائب الرئيس الأمريكي إلى باكستان، حيث أكد ضرورة مواصلة المباحثات الثنائية أو اللجوء إلى الأمم المتحدة لإنهاء "القضية الكشميرية".

وحيثما لمست الهند ذلك الموقف الأمريكي رأى نهرو أن المساعدات العسكرية الأمريكية غيرت وضع قضية كشمير وأهدرت كل النتائج التي توصلت إليها جميع المفاوضات السابقة حولها، وبدأ يعمل على ضرورة تأكيد سيادة الهند على كشمير فقرر دعوة جمعية تأسيسية باسم جامو وكشمير في نوفمبر 1956م، وأعلنت قرارها بأن كشمير جزء من الهند⁽³²⁾؛ مما جعل باكستان تلجأ مرة أخرى إلى الأمم المتحدة حيث رفعت شكاوها لبحث المسألة في يناير 1957م، فعادت القضية مرة أخرى للأمم المتحدة في ظل صراع القوى الكبرى، والتي أصدرت قرارا في 14 فبراير 1957م بتكليف مبعوث دولي لبحث المسألة مع الأطراف المتنازعة وتقديم مقترحات بشأن نزع سلاح كشمير وإرسال قوات دولية إليها⁽³³⁾. وبعد المفاوضات التي أجراها مندوب الأمم المتحدة مع الأطراف المعنية بالنزاع في كشمير، قدم تقريره الذي ناقشه مجلس الأمن في 16 نوفمبر 1957م واتخذ قراره بدعوة الطرفين للمفاوضات المباشرة، وتأييد مبدأ الاستفتاء وإرسال قوات دولية لمراقبة الموقف في كشمير، تأكيد القرارات السابقة التي أصدرتها الأمم المتحدة بشأن كشمير⁽³⁴⁾.

ومرة أخرى قبول القرار بالرفض الهندي مما يعني تعليق قضية كشمير مع استمرار الأعمال والإجراءات التي تتخذها الحكومة الهندية لدمج كشمير نهائياً في الاتحاد الهندي. وحينما تولت الحكومة العسكرية برئاسة محمد أيوب خان الحكم في باكستان عام 1958م حاولت الوصول إلى حل لقضية كشمير مع الهند⁽³⁵⁾، وساعدت الظروف المحيطة هذه المحاولة عندما وقع النزاع الهندي الصيني على الحدود بينهما، وأسفرت الاتصالات بين الهند وباكستان في تلك الفترة عن عقد اتفاقية بينهما في كراتشي 19 سبتمبر 1960م اتفقا من خلالها على تسوية مشكلة المياه في نهر الأنندوس الذي يمر عبر أراضي كشمير، وقررا فتح ملف التفاوض حول كشمير⁽³⁶⁾.

" المبحث الثاني "

" أثر مشكلة إقليم كشمير على الهند وباكستان "

المطلب الأول: من الناحية السياسية والعسكرية

. أثر مشكلة كشمير من الناحية السياسية:

ويمكن القول رغم انتهاء الحرب الأولى بين الدولتين حول كشمير إلى تقسيم الإقليم، وتحقيق الهند لبعض المكاسب التي سنذكرها لاحقاً، إلا أن باكستان حققت عدداً من النتائج الهامة على الصعيد الاستراتيجي في هذه الجولة، والتي حددت بدرجة كبيرة أبعاد عملية التقسيم الاستراتيجي بين الجانبين، وتمثلت هذه المكاسب فيما يلي⁽³⁷⁾.

أولاً: على الرغم من أن الهند كانت أكثر قوة وأكبر حجماً من باكستان، إلا أن باكستان حققت بعض الانتصارات التكتيكية في الحرب، كما أنها أضافت إلى أراضيها مساحة جديدة في إقليم كشمير، مما ولد قدراً كبيراً من الثقة بالنفس لدى قادة الدولة الباكستانية الوليدة وفي الوقت نفسه، نجحت باكستان في ضم معظم المناطق ذات الأغلبية الإسلامية في الولاية باستثناء منطقة وادي كشمير ذات الأغلبية الإسلامية التي ظلت

خاضعة لسيطرة الهند، وقد نجحت باكستان أيضاً منذ ذلك الحين في إثارة شكوك جديدة بشأن مدى قانونية ضم الهند لولاية جامو وكشمير، وأكدت على أن لها الحق في المشاركة في تحديد مصير هذه الولاية في المستقبل.

ثانياً: نجحت باكستان في منع أي تواصل جغرافي حدودي بين الهند وأفغانستان، حيث كانت باكستان حريصة على منع وجود أي ارتباط بين مناطق الباتان في أفغانستان مع الهند وهو ما كان ضرورياً للغاية من وجهة النظر الباكستانية منذ ذلك الحين لأن أفغانستان، تحت قيادة الملك محمد ظاهر شاه كانت تعارض نشأة دولة باكستان، وكانت تدعم المطالب بالاستقلالية للباتان في غرب باكستان والتي كانت تطالب بإنشاء دولة باش تونستان) المستقلة ولذلك فإن أي تواصل جغرافي بين الهند وأفغانستان كان سيمثل تهديداً لباكستان وتمكنت باكستان من وقف هذا التهديد عن طريق سيطرتها على مناطق جيلجيت وحوض كريشان جانجا.

ثالثاً: إن سيطرة باكستان على جيلجيت منع الهند من امتلاك أي اتصال بري مباشر بين الهند والاتحاد السوفياتي، وهو ما يعطي باكستان ميزة إستراتيجية وأهمية خاصة لكل من الولايات المتحدة وبريطانيا، نظراً لأن الولايات المتحدة كانت مهمته بصفة خاصة بمنطقة جيلجيت ضمن إستراتيجيتها العالمية لاحتواء الاتحاد السوفياتي. كما أعطى سيطرة باكستان على منطقتي جيلجيت وباليستان أعطاها اتصالاً مباشراً مع إقليم سيرلاكيانج الذي يخضع للسيطرة الصين، مما خلق توافقاً في المصالح بين الصين وباكستان.

واستكمالاً لجهود التسوية السلمية بين البلدين بعد الحرب قام السيرديكسون مبعوث الأمم المتحدة بجولة في بين البلدين في أغسطس 1950م، وبعد إجراء محادثات طويلة مع قيادات البلدين قدم السيرديكسون تقريره إلى الأمم المتحدة في 15 سبتمبر 1950م، وطرح فكرة إجراء استفتاء إقليمي بحيث يتم إجراء الاستفتاء في كل إقليم أو

منطقة كل على حدة، ويتم وضع كل إقليم أو منطقة في أي من الهند أو باكستان حسب نتيجة التصويت⁽³⁸⁾.

وفي الوقت الذي أيدت فيه الهند هذه المقترحات، ودعوة ديكسون لكل من نهرو ولياقات علي خان لمناقشة الصورة المقترحة لتطبيق الاستفتاء، إلا أن رئيس الوزراء الباكستاني تراجع عن حضور هذا المؤتمر المشترك، واحتج على مفهوم الاستفتاء الإقليمي على أساسه أنه يعني تراجعاً من جانب الهند للاتفاق على أن مصير ولاية جامو وكشمير ككل يجب أن يتقرر في استفتاء واحد يجري في كامل الولاية. ومن الواضح أن الموقف الباكستاني لم يتغير منذ عام 1948م، ويتلخص في أن على الهند أن تقبل قرارات الأمم المتحدة المتعلقة بكشمير، وفي يناير 1951م أعاد لياقات علي خان التأكيد على أن الاستفتاء لكامل الولاية كما أوصت الأمم المتحدة، هو الذي يقدم الحل الوحيد للأزمة، وهو نفس الأمر الذي أكدته باكستان لندوب الأمم المتحدة الجديد فرانك غراهام الذي خلف السير ديكسون خلال الفترة من منتصف عام 1951م وحتى عام 1953م، حيث أكدت تمسكها بموقفها من إجراء أي استفتاء لا يكون محمياً بصورة ملائمة من جانب الأمم المتحدة⁽³⁹⁾.

وفي فبراير 1957م أرسلت الأمم المتحدة جونار يارنج إلى شبه القارة الهندية للتوسط بين الهند وباكستان، ولم تأت هذه المحاولة بجديد، إلا أن مالك فيروز وزير خارجية باكستان آنذاك أعلن أثناء مناقشة تقرير يارنج في الأمم المتحدة أن بلاده كانت مستعدة لسحب كل جندي باكستاني من تلك الأجزاء من ولاية جامو وكشمير التي سيطرت عليها، بما في ضمنا قوات كشمير آزاد، إذا حلت محلها على الفور قوات الأمم المتحدة.

خلال الفترة من 1958م وحتى عام 1962م، ظلت قضية كشمير معلقة إلى أن ثارت من جديد تحت ضغط الأحداث الدولية. وكانت باكستان هي من أثار الموضوع عندما

طلبت في يناير 1962م أن يعقد مجلس الأمن للنظر في اتخاذ تدابير جديدة بشأن النزاع المتعلق بولاية جامو وكشمير نظراً إلى فشل الجهود التي بذلت على أعلى المستويات الإجراء مفاوضات مباشرة مع الهند. وأضافت باكستان أن التصريحات التي أدلى بها المسؤولون في الهند اثناء الحملة الانتخابية تشكل تهديداً كبيراً للسلم إذا أن الزعماء الهنود يكررون القول بأن وجود كشمير آزاد يشكل عدواناً من جانب باكستان، وأنه يجب وقف هذا العدوان بتحرير إقليم كشمير آزاد، ولذلك تطلب باكستان أن ينظر المسألة على وجه الاستعجال وطالبت باكستان بضرورة تنفيذ قرارى لجنة الأمم المتحدة للهند وباكستان الصادرين في 1948م و 1949م، وقد أصبحا بعد قبول الطرفين لهما، التزاماً دولياً واقترحت باكستان طلب رأي استشاري من محكمة العدل الدولية بهدف تحديد ماهية الالتزامات المترتبة على الطرفين بمقتضى قرارى لجنة الأمم المتحدة سابقة الذكر، واستمرت المناقشات في مجلس الأمن، إلى أن قدمت إيرلندا مشروع قرار المجلس الأمن يدعو إلى حث الحكومتين الهندية والباكستانية للدخول في مفاوضات بأسرع ما يمكن ولكن الفيتو السوفييتي حال دون صدور هذا القرار (40).

وفي أواخر عام 1962م ، حدث الصدام المسلح بين الهند والصين، حيث لحقت الهزيمة بالجيش الهندي، وقدم هذا الوضع الباكستان الفرصة لتسوية قضية كشمير، حيث كان الوقت مناسباً لمهاجمة الجيش الهندي في كشمير، وخصوصاً ان الصين كانت مستعدة للتعاون بدرجة كبيرة مع باكستان، إلا أن الرئيس الباكستاني أيوب ختن قرر ألا يستثمر هذه الفرصة وبدلاً من ذلك وافق على البدء بجولة جديدة من المفاوضات مع الهند حول مستقبل كشمير، بتشجيع من الولايات المتحدة وبريطانيا، وبدأت المحادثات بين البلدين والتي امتدت من ديسمبر 1962م إلى مايو 1963م.

وتبلور الموقف الباكستاني في هذه المحادثات في أن باكستان تريد كتلة وادي كشمير، بالإضافة إلى القبول الهندي بكل من كشمير آزاد والسيطرة الباكستانية على

المناطق الشمالية، ورفضت باكستان القبول بأي مشروع تقسيم لا يعطيها كامل وادي شناب في جامو مع استعدادها إعطاء الهند لحقوق عبور مؤقتة عبر جامو، حتى تكون قادرة على الاستمرار في مناقشة قضية لاداخ مع الصين، ورغم رفض الهند لهذا الاقتراح، إلا أنه من الواضح أن تغيراً ما قد حدث على الموقف الباكستاني بشأن تقسيم كشمير، فلم يعد على الأقل هذا البديل مستبعداً كما كان الأمر من قبل.

وفي يناير عام 1964م أثارت باكستان قضية كشمير مرة أخرى في مجلس الأمن عندما أثار اختفاء أثر إسلامي مقدس وهو شعر النبي محمد من مزار حضرت آباد قرب يرينغار، سلسلة من القلاقل في وادي كشمير، ولكن المجلس لم يتقدم بمشروع قرار، واقترح رئيس المجلس تأجيل النقاش إلى أجل غير مسمى، على أمل أن يتوفر جو جديد في شبه القارة الهندية بما يساعد على إجراء مفاوضات مثمرة مباشرة بين الهند وباكستان⁽⁴¹⁾.

وبدأت المصادمات بين القوات الباكستانية والقوات الهندية منذ شهر مايو 1965م، فقد أعلنت الهند أن عدداً من المتسللين الباكستانيين دخل إلى القطاع الهندي من كشمير لكي يدفع الشعب إلى الثورة ضد السلطة الهندية. وأكد مراقبو الأمم المتحدة فيما بعد بعدم صحة هذا النبأ. بل أن حكومة باكستان اعترفت بهذا التدخل فقد صرح الرئيس الباكستاني أيوب خان: "إن الهند تتهمنا بمساندة المقاتلين من أجل الحرية في كشمير ضد الجيش الهندي ولكننا لم نفعل شيئاً أكثر من مساعدة شعب كشمير على مباشرة حقه في تقرير مصيره".

ولطبيعة موقف الشعب الباكستاني الداعي إلى تحرير عموم كشمير الإسلامية من سيطرة الهند، جوبهت اتفاقية طشقند برد فعل سلبي من عموم الرأي العام الباكستاني استثمره ذو الفقار علي بوتو الذي انفصل عن الرئيس أيوب خان، وأنشأ حزب الشعب الباكستاني عام 1967م، وقام بقيادة حملة شعبية واسعة ضد أيوب خان شكلت بداية التغييرات السياسية، التي أفضت إلى اضطرابات واسعة انتهت بحرب ديسمبر 1971م، وانفصال بنجلاديش عن باكستان⁽⁴²⁾.

وكانت باكستان منذ حرب عام 1965م قد أدركت أن البدائل المتاحة لها فيما يتعلق بكشمير محدودة، وانشغلت الإدارة الباكستانية بصورة متزايدة بالأمر الداخلي، خاصة الأزمة المتزايدة في العلاقات بين غرب باكستان وشرقها وخلال عام 1968م تابعت باكستان الضغط لعقد مزيد من المفاوضات حول مشكلة كشمير لمؤتمر طشقند عن طريق الأمم المتحدة، أو أن تكون واسطة بحوار ثنائي هندي باكستاني، وظل الموقف الهندي غامضاً، وبقي كذلك حتى تفجر الأزمة عام 1971م، التي أدت إلى انقسام باكستان واستقلال شرق باكستان لتظهر دولة بنجلاديش، وقد ساهمت الهند في هذا الانفصال. وفي الفترة من 28 يونيو إلى 23 يوليو 1972م، اجتمع ذو الفقار علي بوتو وانديرا غاندي في شيملا لمحاولة استعادة بعض النظام في العلاقات بين البلدين وكانت الحصيلة اتفاقية شيملا، التي ناقشناها في التفصيل في الفصل الثاني، وترى نازلي معوض أنه كان هناك تأثير كبير لحرب عام 1971م على السياسة الخارجية الباكستانية تجاه قضية كشمير، فقبل حرب ديسمبر 1971م، كان موقف الهند من مشكلة كشمير هو المطالبة بالإرجاء والتأجيل، بينما كانت باكستان ترى ضرورة إيجاد الحل الجذري لتلك المشكلة المستعصية. وبعد هزيمة باكستان في حربها عام 1971م مع الهند تبدلت مواقف الدولتين، وأصبحت كل منها تأخذ مكان الأخرى إزاء مشكلة كشمير، فلقد أصبحت الهند تنادي بالمواجهة الفعالة الحاسمة والإنهاء القاطع لمسألة كشمير، بينما تسعى باكستان إلى التسوية والإبطاء بشأنها. ولقد أمسك "بوتو" أثناء مؤتمر شيملا عن أي تصريح أو تعهد يختلف عن موقفه السابق، فيما يتعلق بممارسة الكشميريين حق تقرير مصيرهم ويقول "بوتو" في ذلك الصدد: "إننا لم نمنح الكشميريين حق تقرير المصير، ومن ثم فلسنا نملك أن نحرمهم منه، فهو حقهم الطبيعي، وبصفة عامة تتمسك باكستان رسمياً باللجوء إلى وسيلة التحكيم الدولي لحل مسألة كشمير⁽⁴³⁾.

تفجرت أزمة جديدة في وادي كشمير في مايو 1973م بسبب وجود كتاب "المعرفة - دائرة معارف الأطفال"، تأليف أرثر مي (Mee)، الذي يحتوي على رسم لجبريل وهو يملئ على النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) آيات من القرآن الكريم، في إحدى مكتبات وادي كشمير. واعتبر هذا الرسم تجديفاً. وانتشرت المظاهرات في سرينغار تطالب بإعدام المؤلف، وقامت الحكومة بحظر تداول الكتاب، كما حظر تداوله في الهند كلها، ومع ذلك لم تتوقف المظاهرات (44).

وشهدت فترة الرئيس ضياء الحق - في فترة السبعينات - العديد من المتغيرات على مستوى الوضع الداخلي في كشمير، وعلى المستوى الإقليمي كان لها أثر واضح على السياسة الباكستانية تجاه كشمير، فقد أتمت الصين وباكستان طريق قراقوم العام وهو ما رأت فيه الهند تهديداً عسكرياً لها، كما رأت أنه رمز للتحالف الصيني الباكستاني ضدها، وأثارت المساعدات الأمريكية العسكرية لباكستان نتيجة الغزو السوفييتي لأفغانستان عام 1979م القلق في نيودلهي.

ومنذ بداية الثمانينات شهدت كشمير ميلاد العديد من حركات المقاومة الإسلامية ضد ما أطلق عليه "الاحتلال" الهندوسي لجامو وكشمير، وتشير المصادر إلى أن الغزو السوفييتي لأفغانستان إضافة إلى الثورة الإسلامية في إيران قد ساهما في نمو العاطفة الإسلامية وتأججها في جنوب آسيا، وظهور الروح الجهادية بين مسلميها، بما فيهم مسلحو كشمير، كما ظهر في الهند أيضاً تطرف هندوسي مماثل (45).

وكانت مرحلة الثمانينيات قد شهدت قفزة نوعية في سياسة باكستان لتطوير قدراتها العسكرية بكل جوانبها وأبعادها التقليدية والنووية، ويعود ذلك إلى الغزو السوفييتي لأفغانستان عام 1979م والدور الذي لعبته باكستان ضمن الإستراتيجية الأمريكية في مواجهة الغزو السوفييتي، فبعد الحظر الذي فرضته الولايات المتحدة على باكستان بفعل إصرارها على البرنامج النووي في أواسط السبعينيات عادت في ظل إدارة

"ريجان" إلى إبرام صفقة تسليح مع باكستان بقيمة 3'2 مليار دولار، ومنحها إعفاء لمدة ست سنوات من تقييد قانون عدم انتشار الأسلحة النووية.

وفي ديسمبر 1985م اقترحت الهند على باكستان التوقيع على اتفاقية عدم اعتداء على المنشآت النووية لكل من البلدين، وقد تم بالفعل التوقيع على مثل هذه الاتفاقية في 31 ديسمبر 1988. بيد أنه لم يتم التصديق عليها بسبب عدم رغبة باكستان في تقديم قائمة بمواقع هذه المنشآت. وقد تم التوقيع على هذه الاتفاقية مرة أخرى خلال زيارة رئيس وزراء الهند الإسلام آباد وإجرائه مفاوضات بهذا الشأن، حيث تم التصديق عليها في 30 ديسمبر 1989م. وفي ضوء ما تقدم عبرت، باكستان، فضلاً عن الهند عن إدراكها لحقيقة التوازن الإقليمي الناتج من إمكانيات الردع المتقابل الذي بات يشكل جوهر الأمن في جنوب آسيا من دون أن ينقص ذلك من حقيقة استمرار معضلات رئيسة مهددة له وفي المقدمة منها مشكلة كشمير.

وكان عام 1988م عامًا حاسماً بالنسبة لباكستان، وذلك بسبب تعرض محيطها الأمني المتغيرات مفاجئة إثر تغير نمط العلاقات الدولية الذي أثر في إمكانية المناورة في سياسة باكستان إزاء القوى العظمى. وترافق ذلك وعزز بالتغيير السياسي الذي شهدته باكستان إثر مقتل الرئيس ضياء الحق" ومجيء حكومة مدنية، إذ أنه رغم الإعلان المتبادل عن الرغبة في استمرار تطوير العلاقات الأمريكية - الباكستانية، إلا أن تأييد الولايات المتحدة لسياسة الهند وعدم تقديم أي انتقاد لها رغم خرقها لحقوق الإنسان في كشمير، دفعاً باكستان لاعتبار ذلك تحولاً في السياسة الأمريكية لصالح الهند وبالفعل أعلنت الإدارة الأمريكية بدءاً من أول أكتوبر 1990م عن توقف الدعم الأمريكي لباكستان، الأمر الذي واجهته حكومة نواز شريف برد فعل معاكس، إذ أعلنت استمرار تطوير البرنامج النووي وعدم السماح بمعاينة المنشآت النووية ما لم تفعل الهند الشيء

نفسه (46).

وظلت السياسة الباكستانية على المستوى الرسمي تدعم كضاح الشعب الكشميري من أجل تقرير مصيره وتدعم باكستان كشمير ماديا ومعنويا ودبلوماسيا هذا بالإضافة إلى تقديمها للمساعدات الإنسانية، ومع بروز حركة المقاومة الإسلامية الكشميرية مع نهاية الثمانينات وتصادد دورها في الأزمة بين البلدين، حيث أضحت عاملاً مؤثراً في تحريك الأوضاع في الجزء الذي تسيطر عليه الهند من كشمير من خلال العمليات التي تقوم بها ضد الأهداف الهندية والتجمعات الهندوسية، تعددت الآراء بصدد السياسة الباكستانية في كشمير، فبينما تحمل الهند باكستان مسؤولية تصاعد أعمال العنف في الجزء الذي تسيطر عليه الهند من كشمير، وتقول أن ثمة مخططاً باكستانياً وضعته المخابرات الباكستانية لإثارة الأوضاع والإخلال بالأمن بالإضافة إلى ادعاء الهند بأن باكستان قد وضعت ملف كشمير في أيدي العسكريين لضمان ابتعادهم عن العملية السياسية في داخل كشمير، وهو ما تنفيه حكومة باكستان، فإن هناك اتجاهاً يرى أن باكستان قد فوجئت بتصاعد أعمال المقاومة في كشمير وأنها لم تقدم الدعم المطلوب لها، كما أنها لم تفلح في توحيد حركات المقاومة الإسلامية في كشمير، كما يرى هذا الاتجاه أن حكومة كشمير الحرة التي كان الهدف من إنشائها أن تكون قاعدة خلفية للانطلاق من أجل تحرير كشمير، لم تنفذ شيئاً من خططها، باستثناء بعض المساعدات الإنسانية للمهاجرين⁽⁴⁷⁾.

وبعد إجراء انتخابات الجمعية التأسيسية لوضع دستور للإقليم كشمير، وفوز المؤتمر الوطني بقيادة الشيخ عبد الله بجميع المقاعد، بدأت ميول الشيخ عبد الله الاستقلالية بالظهور حيث أراد الاحتفاظ لكشمير بقدر كبير من الاستقلال الذاتي، وتقدم خطوة أبعد، عندما اقترح في يونيو 1953م ضرورة تسوية قضية كشمير بين الهند وباكستان من خلال استقلال كشمير استقلالاً تاماً، أو استقلال كشمير مع خضوعها لرقابة مشتركة بين الهند وباكستان على شؤونها الخارجية وشؤون الدفاع، مما تسبب بإثارة الرأي

العام الهندي، والحكومة الهندية التي قامت على الفور بعزل الشيخ عبد الله من منصبه وأودعته المعتقل.

وأصدر رئيس الهند كاران سينغ قراراً بتعيين نائب الشيخ عبد الله بدلاً عنه في المنصب وهو باكشي غلام محمد الذي أعلن بمجرد تسلمه المنصب أن كشمير جزء لا يتجزأ من الهند وأنه "ليس" لقوة على الأرض أن تفصل البلدين.

ومنذ ذلك بدأت الهند خطوات متسارعة في عملية إدماج الجزء الذي تحتله من كشمير إدماجاً فعلياً في الاتحاد الهندية مما يثبت إصرارها على عدم تخليها عن هذا الإقليم وفي 6 فبراير 1954م، صادقت الجمعية التأسيسية في كشمير على انضمامها إلى الهند. وبعد حرب عام 1965م بين الهند وباكستان تدخلت القوى الكبرى والأمم المتحدة من أجل وقف إطلاق النار بين البلدين، وهو الأمر الذي قبلته الهند، إلا أن باكستان رفضته دون تحقيق شروطها المسبقة وأهمها الاستفتاء الشعبي في كشمير خلال ثلاثة شهور، وتم عقد مؤتمر طشقند بين شاستري وأيوب خان في يناير 1966م، والذي أدى إلى تجميد قضية كشمير، وعودة العلاقات بين البلدين لحالتها الطبيعية، مع عودة العلاقات الدبلوماسية ووقف الدعاية المعادية وتبادل الأسرى، وأسفرت هذه الحرب عن وصول أنديرا غاندي ابنة جواهر لال نهرو إلى رئاسة الحكومة خلفاً لشاستري، وبدأت العمل باهتمام على النواحي العسكرية ورفع القدرة الدفاعية للهند، كما أدت هذه الحرب إلى قيام الهند باعتقال الشيخ عبد الله والعديد من القيادات الإسلامية في كشمير⁽⁴⁸⁾.

وبعد حرب عام 1971م بين الهند وباكستان التي لم تكن حول كشمير، استأنفت الهند المفاوضات الثنائية مع باكستان، ولكن لأنها خرجت منتصرة وقوية من هذه الحرب، وحظيت باعتراف العالم بها كقوة كبرى، فقد اشترطت الهند عدم وجود وسيط دولي أو طرف ثالث في المفاوضات حتى لا يتم تدويل القضية، بيد أن المفاوضات المباشرة التي تمت بشكل ثنائي بين الطرفين لم تأت بجديد فيما يتصل بقضية كشمير، وعلى الرغم من

توقيع أنديرا غاندي وذو الفقار بوتو على اتفاقية سمبلا عام 1972م، والتي نصت على استعادة العلاقات وتطبيعها بين البلدين، والبدء في حل دائم على أن تتم تسوية نهائية لقضية جامو وكشمير، إلا أنها تدخل في تفاصيل قضية كشمير، ومن ثم لم تقدم جديدا في سبيل تسويتها⁽⁴⁹⁾.

ومع تصاعد المشاكل الداخلية في الهند، مثل مشكلة السيخ في البنجاب، واهتمام صانع القرار السياسي الهندي بالحفاظ على الاتحاد الهندي، فإن موضوع كشمير أصبح أكثر تعقيدا، ذلك أن الإقرار بحق تقرير المصير لكشمير يمكن أن يشكل سابقة لخطوات لاحقة في إقليم البنجاب لصالح السيخ، الأمر الذي شكل دافعا رئيسا لاستمرار الهند في سياستها إزاء كشمير⁽⁵⁰⁾.

وشهد النصف الثاني من عقد السبعينيات تصاعد الصعوبات التي واجهتها الهند في وادي كشمير، إذ أخفقت كل الوسائل في فرض السيطرة على الإقليم، إزاء ذلك تصاعدت اتهامات الهند لباكستان بالتدخل في شؤونها الداخلية عبر إنشاء قواعد لتدريب قوى التمرد الهندية ومدهم بالأسلحة ومتطلبات الثورة. وقد ارتبط القلق الهندي أيضا بإنجاز طريق تاراتورم العام بين الصين وباكستان عام 1978م الذي اعتبرته الهند تهديدا عسكريا لها، وطريقا للالتفاف حول الوضع الهندي في لاداخ.

ويلاحظ من خلال التدقيق بتطور النزاع السياسي والعسكري بين الهند وباكستان حول كشمير، أنه خلال الفترة الممتدة من عام 1971م وحتى عام 1990م، كانت الهند هي التي لم تظهر أي اهتمام حقيقي في الحوار مع باكستان، حيث كان القادة الهنود ينظرون إلى باكستان باعتبارها دولة ضعيفة ومقسمة، وأن الأوضاع في كشمير مستقرة ومطمئنة⁽⁵¹⁾.

وصلت القناعة لدى هؤلاء القادة في بعض الأحيان أن قضية كشمير قد تم تسويتها نهائيا ولا تحتاج إلى أي محادثات جديدة مع باكستان ولا تحتاج لوساطة دولية أيضا⁽⁵²⁾.

ولكن نتيجة لتزايد نشاط الحركات المسلحة في كشمير نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، وتحقيقها للعديد من الإنجازات الهامة على الأرض، وتكبيدها الجيش الهندي في كشمير الكثير من الخسائر، بدأ العسكريون الهنود يطالبون قياداتهم بضرورة الإسراع بتسوية قضية كشمير سلمياً، وإنهاء هذا الوضع الذي يعيشون فيه من هنا أخذت الحكومة الهندية زمام المبادرة عام 1994م عندما دعت إلى إجراء محادثات مع باكستان حول كشمير، وهو ما فسر آنذاك على أنه محاولة من جانب الهند لتحسين موقفها من خلال كسب الوقت للقضاء على حركات التمرد في كشمير⁽⁵³⁾.

كما هدفت أيضاً للحيلولة دون تمرير قرار بإدانة الهند في الأمم المتحدة، وهو القرار الذي أعلنت السعودية في عام 1993م عن استعدادها لطرحه في الجمعية العامة للأمم المتحدة نيابة عن منظمة المؤتمر الإسلامي، غير أن الهند وحلفاءها الغربيين قد نجحوا في إقناع باكستان بوقف هذا الإجراء مقابل إجراء مباحثات جديدة مع الهند حول كشمير، يضاف إلى ذلك، أن الهند كانت تسعى من وراء دعوتها للمفاوضات إلى حصر قضية كشمير في الإطار الثنائي ومنع تدويلها، إضافة إلى إبلاغ المجتمع الدولي صدقها وجديتها في تسوية قضية كشمير بشكل سلمي، لكن المفاوضات في النهاية لم تسفر عن أي تقدم⁽⁵⁴⁾.

وفي صيف عام 1998م، تكررت الدعاوى الهندية لفتح باب الحوار وإجراء مفاوضات مع باكستان حول كشمير، حيث أكد جورج فرناندس وزير الدفاع الهندي آنذاك، على ضرورة حل قضية كشمير سلمياً، قائلاً: "إن المسألة الكشميرية ليست قضية داخلية للهند"، لكن تصريحات وزير الداخلية الهندي لال "كريشنا أدفاني" التي أكد فيها أن المباحثات سوف تجري مع المجموعات والحركات الكشميرية التي تعترف بالدستور الهندي، وفي ظل الدستور الهندي، قد أثارت قلق الباكستانيين والكشميريين، لما تنطوي عليه من تناقض. لذلك جاء رد رئيس تحالف الأحزاب الكشميرية للتحرير السيد علي الجيلاني

بأنه يتعين على الحكومة الهندية أن تثبت جديتها وصدقها في عرضها للتباحث حول كشمير، وهو ما يتطلب قيامها بمبادرة تقوم على:

أولاً: الاعتراف بأن ولاية جامو وكشمير هي ولاية متنازع عليها، وكذلك الاعتراف بقرارات الأمم المتحدة الصادرة في هذا الشأن.

ثانياً: أن تشمل المباحثات جميع الأطراف المعنية بالنزاع وهي الهند وباكستان، وقيادة الشعب الكشميري، حيث لا يمكن لهذه المباحثات أن تكون مجدية في غياب الطرف الأصلي المعني بهذه المحادثات.

ثالثاً: أن يتم العرض لقضية كشمير مباشرة، وألا يتم التركيز على قضايا فرعية أو قضية سياشن التي احتلتها الهند من باكستان في منتصف الثمانينات، حيث ترغب الهند في التخلص من الأعباء الضخمة الناجمة عن احتلال سياشن، والذي يكلفها وجوداً عسكرياً كبيراً، فضلاً عما يقارب من 500 مليون دولار سنوياً، بينما تهدف إلى تجاهل قضية كشمير أو عدم التركيز عليها في المفاوضات⁽⁵⁵⁾.

أثر مشكلة كشمير من الناحية العسكرية

مباشرة بعد إجراء الهند لتفجيراتها النووية في مايو عام 1998م، بدأ العديد من المسؤولين الهنود في توجيه التهديد المباشر لباكستان، فيما يتعلق بقضية كشمير، ومن هذه التهديدات، ما ذكره وزير الداخلية الهندي من أن على باكستان أن تستوعب جيداً أن الهند صارت دولية نووية، وأن على باكستان أن تعترف بالأمر الواقع وتنسى قضية كشمير، وأن تقلع عن دعم الفصائل الكشميرية المسلحة المطالبة بالانفصال عن الهند، بل والتهديد بضم الجزء الواقع تحت سيطرة باكستان من كشمير⁽⁵⁶⁾. وما إن انضمت باكستان إلى النادي النووي بعد شهور، ومع توفر الرد النووي المتبادل بين الطرفين تغير الموقف الهندي بدرجة كبيرة، حيث أصبح الخطاب السياسي الهندي بشأن كشمير يتضمن العديد من المصطلحات والعبارات التي كانت قد اختفت من الخطاب السياسي الهندي تجاه كشمير منذ

بداية السبعينات تقريبا مثل المفاوضات الوساطة والتسوية السلمية، والتقى رئيس الوزراء الهندي مع الرئيس الباكستاني على هامش اجتماع الجمعية العامة بنيويورك في سبتمبر عام 1998م ، وأصدرا بيانا مشتركا يحض على التسوية السلمية للمشاكل العالقة بينهما بما فيها قضية كشمير، ثم جاء إعلان لاهور في فبراير 1999م.

بعد أحداث حرب كارجيل بين الهند وباكستان التي حدث فيها صراعاً مسلحاً بين البلدين مع التمسك بالطرق السلمية كوسيلة لتسوية أي خلافات. أما على الصعيد الشعبي الهندي، فقد كان قطاع عريض من الشعب الهندي يطالب حكومته بضرورة البحث عن حل سلمي لقضية كشمير، حتى لا تنجر فبالدهم إلى مواجهة نووية مع باكستان، غير أن موقف المسؤولين الهنود كان مغايراً، إذ ظلوا متمسكين بإستراتيجية إعادة الطمأنة والتهدئة لباكستان دونما أي مساع جادة أو فعالية لتسوية قضية كشمير⁽⁵⁷⁾.

وكادت التوترات بين البلدين بسبب كارجيل عام 1999م، تؤدي إلى نزاع نووي بين الهند وباكستان بسبب الاتهامات الهندية للقوات للباكستانية بأنها سمحت للمجاهدين الأفغان والمجاهدين المسلمين من دول آسيا الوسطى الإسلامية بالمشاركة في المقاومة مع قوات كشمير ضد القوات الهندية، مما يعد بمثابة مشاركة صريحة من الجيش الباكستاني في هذه الأعمال، وحذر وزير الدفاع الهندي باكستان من تدخل الجيش الباكستاني فعليا في هذه المعارك، حيث أن العواقب، على حد قول وزير الدفاع الهندي، ستكون وخيمة وسوف تحمل الهند الحكومة الباكستانية المسؤولية كاملة.

وفي 19 يونيو 1999م ، أعلنت الهند مجدداً رفضها لأي تدخل خارجي في النزاع مع باكستان حول كشمير في الوقت الذي واصلت فيه قواتها قتالاً شرساً مع العناصر الانفصالية في الإقليم، في محاولة للسيطرة على طريق إمدادات إستراتيجي. وفي 21 يونيو 1999م ، صدر بيان قمة كولونيا لمجموعة الدول الثماني الذي دعا إلى إنهاء المعارك في كشمير مشيرة إلى انتهاك غير مسؤول لخط المراقبة الفاصل بين الهند وباكستان

في كشمير. وقد أشادت الحكومة الهندية ببيان قمة كولونيا واعتبرته إدانة واضحة لباكستان رغم عدم تسميتها بالاسم، وأنه يلزمها بالتالي بسحب قواتها من كشمير الهندية". كما وصفت صحيفة "هندوستان تايمز" البيان بأنه نجاح للدبلوماسية الهندية في نيل تأييد الغرب للمرة الأولى منذ خمسة عقود الموقف نيودلهي من النزاع حول كشمير.

المطلب الثاني: من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

أثر مشكلة كشمير من الناحية الاقتصادية

إن أول من وظف الأداة الاقتصادية في النزاع حول كشمير، كانت باكستان عندما قامت في 14 أغسطس 1947م، بتوقيع اتفاق مؤقت مع حكومة كشمير، يتضمن قيام باكستان بتزويد الإقليم بالمواد الغذائية وإدارة المواصلات وخدمات البرق والبريد وهو الأمر الذي لم تلتزم به لاحقاً كمحاولة لإجبار المهراجا على الانضمام إلى باكستان، ولكن المهراجا لم يستجب لهذا الحصار الاقتصادي الباكستاني وهدد بأنه سيلجأ إلى الهند في حال استمرت باكستان بفرض هذا الحصار على كشمير (58).

مع بداية القرن الجديد، اتجهت الهند إلى تطوير سياسة احتوائية للشعب الكشميري تقوم على التركيز على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقليم والعمل على إدماج الشعب الكشميري في المجتمع الهندي. كان أهم مظاهر تلك السياسة ارتفاع نسبة نصيب الولاية من المنح والمساعدات الاقتصادية بالمقارنة بباقي الولايات الهندية وصلت إلى 10% من إجمالي المساعدات الحكومة المركزية المخصصة للولايات في عام (2001/2002). كما يتسم تركيب تلك المساعدات بسيطرة نسبة المنح الاقتصادية بالمقارنة بضعف نسبة القروض فبينما تقدم الحكومة المركزية المساعدات والمنح الاقتصادية للولايات الهندية بمعدل 70% كقروض مقابل 30% كمنح لا ترد، تبلغ نسبة المنح الاقتصادية في حالة جامو وكشمير 90% مقابل 10% فقط للقروض، بالإضافة

إلى إلغاء الديون المستحقة في بعض السنوات، وبدأت الحكومة الهندية بالفعل في تنمية البنية الأساسية بالولاية خاصة فيما يتعلق بمشروعات بناء السكك الحديدية، وتعبيد ورصف الطرق، وإعادة بناء الجسور المتهاكلة، وبناء المدارس ومشروعات توليد الطاقة، بالإضافة إلى مشروعات التنمية السياحية بالولاية⁽⁵⁹⁾.

على العكس من عملية توظيف الأداة الاقتصادية في النزاع حول كشمير، ظهرت في السنوات الأخيرة بعض الأصوات في البلدين تطالب باستغلال الفرصة البديلة المتمثلة بالمكاسب الاقتصادية المتوقعة للعلاقات الاقتصادية بين البلدين في حالة تطبيع العلاقات الثنائية وتسوية مشكلة كشمير، خاصة في مجالي التجارة ومصادر الطاقة. وعلى سبيل المثال بلغت قيمة الصادرات الباكستانية إلى الهند في عام (2002 / 2001) حوالي 65 مليون دولار فقط من إجمالي 8'8 مليار دولار بنسبة 0.74% من إجمالي الصادرات الباكستانية)، بينما بلغت قيمة الصادرات الهندية إلى باكستان في العام نفسه حوالي 186 مليون دولار من إجمالي 44 مليار دولار بنسبة حوالي 0.42% من إجمالي الصادرات الهندية بنسبة إجمالية لا تتعدى 0.48% من إجمالي صادرات البلدين، وذلك بالمقارنة مع اعتماد باكستان على السوق الهندية في تصريف 56% من إجمالي الصادرات الباكستانية خلال مرحلة بعد الاستقلال مباشرة (1948 – 1949م) والحصول على 32 من وارداتها من السوق ذاتها وتطرح بعض التحليلات تقديرات متفائلة لحجم التجارة المتوقعة بين البلدين في حالة تطبيع العلاقات الاقتصادية والتجارية بين البلدين⁽⁶⁰⁾.

وفي ضوء المكاسب المتوقعة السابقة لطرفي الصراع، دأب قطاع الأعمال في البلدين على ممارسة الضغوط على الحكومة للفصل بين المسارين السياسي والاقتصادي، غير أن معارضة المؤسسة العسكرية في البلدين، خاصة في باكستان حالت دون إجراء أية تحولات في الملف الاقتصادي بسبب رهن المؤسسة العسكرية التطور في الملف الاقتصادي بالملف

السياسي والأمني. بل وقد اعتبر طرفا الصراع - خاصة باكستان أن تجميد الملف الاقتصادي بمثابة نوع من العقاب للطرف الآخر. وهكذا، وعلى سبيل المثال، رفضت باكستان منح الهند وضع الدولة الأولى بالرعاية، كما ظلت الهند أحد العقبات الرئيسية أمام انضمام باكستان إلى رابطة الدول المطلة على المحيط الهندي للتعاون الإقليمي⁽⁶¹⁾.

أثر مشكلة كشمير من الناحية الاجتماعية :

وظهرت الدعاية الإعلامية الباكستانية بصورة واضحة ومؤثرة عام 1965م، عندما قامت الهند بشن هجوم مدينتي "لاهور" و "سلكت الباكستانيتين". حيث استغلت باكستان هذا الهجوم وشنت حملة إعلامية واسعة في جميع أنحاء العالم، صورت هذا الهجوم الهندي بأنه محاولة لغزو باكستان، وانتهاك صريح للشرعية الدولية وقرارات مجلس الأمن. ولاقت هذه الحملة نجاحا كبيرا عندما أدانت معظم دول العالم وخصوصا الدول الغربية هذا الاعتداء الهندي، وطالبت الهند باحترام سيادة باكستان وقرارات الأمم المتحدة⁽⁶²⁾.

استغل رئيس وزراء باكستان عام 1973م ذو الفقار علي "بوتو" الاضطرابات التي تفجرت في وادي كشمير في مايو من ذاك العام، حول كتاب دائرة معارف الأطفال، الذي تضمن رسوم مسيئة للنبي محمد .

لتشن باكستان حملة دعائية على الهند، أظهرت من خلالها أهمية هذه الاضطرابات كدليل لرفض الرأي العام في كشمير للهيمنة الهندية⁽⁶³⁾. بدأت الهند منذ بداية التسعينات بتوظيف أدوات سياستها الخارجية وخاصة الأداة الدعائية، في إبراز خطورة الدور الذي تقوم به الجماعات الكشميرية المسلحة المتواجدة داخل كشمير أو آزاد كشمير أو باكستان على أمنها القومي، وذلك في ظل تساعد هجمات تلك الجماعات على القوات الهندية في جامو وكشمير، وهو ما أسفر عن سقوط آلاف الضحايا من القوات الهندية والمواطنين الكشميريين⁽⁶⁴⁾.

قامت الحكومة الباكستانية بحملة دعائية لإبراز دور حركة تحرير كشمير العالمية محركاً شعبية تكافح للاستقلال، وساعدتها في طرح قضية كشمير إقليمياً ودولياً، حيث وصل صوتها إلى الكونغرس الأمريكي والبرلمان الأوروبي، فضلاً عن المشاركة في مؤتمر منظمة المؤتمر الإسلامي في اسطنبول عام 1991م، والمشاركة أيضاً في مؤتمر القمة الإسلامي في دكا في ديسمبر 1991م، فضلاً عن المشاركة في مؤتمر دول حركة عدم الانحياز⁽⁶⁵⁾.

نتيجة لأحداث كارجيل 1999م، فرضت الهند حظراً على البرامج التلفزيونية الباكستانية في لم ترفعه حتى شهر أكتوبر 1999م، عندما وقع الانقلاب العسكري في باكستان، وجاء برويز مشرف إلى الحكم.

رغم كل الإجراءات التي قامت بها باكستان تجاه الجماعات الدينية المتطرفة سواء داخل باكستان أو في كشمير، إلا أن هذا لم يمنع الدعاية الهندية من تسليط الضوء على باكستان في ما يتعلق بدعم ما أسمته الهند الحركات الإرهابية المتطرفة، خاصة مع تمسك باكستان بإظهار الدعم المعنوي والسياسي والدبلوماسي للحركات الكشميرية المناوئة للهند.

الخاتمة وبها أهم النتائج والتوصيات

أهم النتائج:

1. تظل قضية كشمير هي القضية الأساسية التقليدية للنزاع بين الهند وباكستان وهي أهم حجر عثرة في أي علاقات ثنائية بين الهند وباكستان، وفي عام 1998م وصلت الخلافات قمته في أعقاب التجارب النووية الباكستانية التي أجريت رداً على التجارب الهندية في بداية العام نفسه، وحينها ندد المجتمع الدولي بخطوات

الجانبين. الا ان الصراع يتجدد بين الهند وباكستان في اغسطس 2019م عقب قيام الهند بإلغاء الحكم الذاتي لإقليم كشمير الذي يقع في الشاطئ الهندي، وتطغى قضية كشمير من جديد على الساحة الدولية.

2. شهدت قضية كشمير منذ بداية ظهورها على مسرح الأحداث المحلية والعالمية العديد من الحلول المقترحة لفض النزاع حولها بشكل سلمي إلا أنها لم تطبق على أرضية الواقع بسبب الموقف الهندي الرافض لحق تقرير المصير للأقليم الذي اعتمدته الامم المتحدة.

3. مع زيادة الصراع في كشمير زادت الحركات الارهابية وتهديدات الامنية لكل من الهند وباكستان وأصبح تهديدا داخليا أكثر من كونه خارجيا، كما أن المنظمات الارهابية التي تعمل في الهند مدعومة من باكستان، والمنظمات الارهابية في باكستان مدعومة من الهند.

4. لا يمكن ان تحل القوي المسلحة او الحروب أي نزاعات قائمة على المدى البعيد، حيث ان الهند وباكستان خاضتا أكثر من حرب خلال العقود الأخيرة، وتغيرت نظم الحكم في كلا الدولتين الا ان النزاع والصراع هما المسيطران على العلاقات بينهما .

5. نتج عن مشكلة كشمير اثار في كل المجالات (الاقتصادي، والاجتماعي، والعسكري)

اهم التوصيات:

مما يبدو أن حل قضية كشمير مستحيلة ، إلا في حالة واحدة قد تبدو أقرب:

1- بإعلان قيام دولة كشمير على الجزء الموالي لباكستان

2- ضرورة الاعتراف الدولي بها خاصة من الدول الإسلامية والصديقة لها، مما

قد يجبر باكستان والهند على الاعتراف بها وتسليمها أراضيها المسلوبة.

مراجع الدراسة

1. محمد نصر مهنّا (1990): الإسلام في آسيا منذ الغزو المغولي، دراسة في تاريخ العلاقات الدولية والإقليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 403.
2. عصام الدين عبد الرؤوف الفقي (1980م) بلاد الهند في العصر الإسلامي، عالم الكتب القاهرة، ص 43.
3. محمود، أحمد إبراهيم (2002م) الأهمية الاستراتيجية لكشمير: محمد السيد سليم ومحمد سعد أبو عامود (محرر)، قضية كشمير، القاهرة مركز الدراسات الآسيوي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة.
4. شهاب الدين، فتحي، (1999م) كشمير المسلمة طنطا دار البشري للثقافة والعلوم ص 9.
5. محمد بن ناصر العبودي: سياحة في كشمير وحديث عن ماضي المسلمين وحاضرهم ط1، الرياض، ص 24. رأفت غنيمي الشيخ (1997م) آسيا في التاريخ الحديث والمعاصر، عين للبحوث والدراسات الإنسانية، القاهرة ص 129، 130.
6. حضرة بلبل شاه: أول معروف 2000 سيكند، يوجيندر.. التبشير الإسلامي في كشمير. مجلة شؤون الأقليات المسلمة، العدد 20 المجلد2، ص364
7. فاروق عثمان أباطة (1998م) محاضرات في تاريخ الشرق الأقصى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1998م، ص 320.
8. خان، بشير أحمد.. (2000). أهل الحديث: دراسة اجتماعية دينية حركة الإصلاح في كشمير، العالم الإسلامي، المجلد. 90 العدد2، ص 138.
9. لامب لاستر، (1992م) تراث كشمير المتنازع عليه (1846-1990م)، ترجمة سيل زكار، دمشق.

10. محمد حسن الأعظمي : حقائق عن باكستان الدار القومية للنشر، القاهرة، بدون تاريخ ص 80، 81.
11. إحسان حقي (1977): مأساة كشمير المسلمة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، القاهرة ص 143، 144.
12. سعيد محمود البتاكوشي (1997) كشمير محاولة للفهم، دار طويق للنشر والتوزيع الرياض، ص 7
13. احسان حقي تاريخ شبه الجزيرة الهندية الباكستانية، مؤسسة الرسالة، بيروت، بدون تاريخ، ص 337.
14. فهد حمود العصيمي 1414هـ / 1994م، مأساة إخواننا المسلمين في كشمير المسلمة دار النشر الدولي، ط1، الرياض، ص 11.
15. ويليامز، ر. دولة باكستان، لندن، 1962م، ص 96.
16. فاروق أباطة: المرجع السابق، ص 347.
17. عبد الله الطيار (1414هـ / 1994م) جرح في قلب كشمير الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ط1، الدمام ، ص 25.
18. كشمير، الهند والشيخ محمد عبد الله : باكستان"، الشؤون الخارجية : أبريل 1995م، ص529.
19. فاروق أباطة: المرجع السابق، ص 347.
20. عبد المنعم النمر (1990) كفاح المسلمين في تحرير الهند الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 320.
21. لا ستر لامب (1992م) كشمير ميراث متنازع عليه، ترجمة سهيل زكار، دمشق ص244.

22. ك كالارد: باكستان دراسة سياسية، لندن، 1952م، ص 306.
23. إحسان حقي مأساة كشمير المسلمة، ص 147، 148.
24. سعيد البتاكوشي المرجع السابق، ص 27.
25. العلاقات الخارجية للولايات المتحدة: 1950م المجلد "V"، ص. 1433، 1435.
26. ج كوربيلي. نزاع كشمير بعد ست سنوات، في الدولية المنظمة، المجلد. السابع، رقم 4، غير 1953، ص500.
27. العلاقات الخارجية للولايات المتحدة: 1952م المجلد الأول، الجزء 2، ص 1250.
28. العلاقات الخارجية للولايات المتحدة 1952، 1954، الجزء الأول، ص143.
29. جرينز، ف. سياسة الولايات المتحدة وأمن آسيا، نيويورك، 1968م، ص 102.
30. عبد الحميد البطريق باكستان في ماضيها وحاضرها، القاهرة بدون تاريخ، ص 128
31. العلاقات الخارجية للولايات المتحدة: 1955، 1957، المجلد. الثامن"، ص61.
32. حسن أبو العينين: المرجع السابق، ص 220.
33. نيويورك تايمز: 10 فبراير، 1957م.
34. أبو الأعلى المودودي: المرجع السابق، ص 36.
35. ف. 136180/371، من واشنطن إلى لندن 13 أكتوبر 1958م.
36. ج. شودري: علاقات باكستان مع الهند 1947-1966، لندن، 1988، ص 155.
37. محمود، مرجع سابق
38. لامب، مرجع سابق، ص 250
39. جانجولي، س. (1991)، تجنب الحرب في كشمير الشؤون الخارجية، العدد 5، المجلد 69، ص 59.
40. لامب مرجع سابق، ص 294-295

41. جيمس، كارولين سي.، (2005). الدين كعامل في الصراع العرقي: كشمير والسياسة الخارجية الهندية، الإرهاب والعنف السياسي، المجلد 17 العدد 3، ص 455.
42. جيمس، كارولين سي.، (2005). الدين كعامل في الصراع العرقي: كشمير والسياسة الخارجية الهندية، الإرهاب والعنف السياسي، المجلد 17، العدد 3، ص 455.
43. جيمس، مرجع سابق. ذكره، ص ٤٥٧؛ حقاني، مرجع سابق، ص 43، 44.
44. علي جمال محمد (1990) مشكلة كشمير واحتمالات النزاع المسلح، مجلة السياسة الدولية، العدد 101، ص 193.
45. موهان، سي. راجا، (2005)، ماذا لو فشلت باكستان؟ الهند ليست قلقة ومع ذلك، واشنطن الربيع سنوية، المجلد ٢٨ العدد 1، ص 121.
46. أحمد، محمد أبو الفضل (1990م) باكستان وحكومة نواز شريف الجديدة مجلة السياسة الدولية، العدد ١٠٤ ، ص 201.
47. أمين، طاهر (1994) السياسة الهندية في كشمير، مجلة قضايا دولية، العدد ٢٣٧، السنة الخامسة، ص 16 و 17.
48. جانجولي، مرجع سابق. ، ص 70.
49. عبد الفتاح (2002)، مرجع سابق، ص 159.
50. لامب، مرجع سابق، ص 424.
51. جوها، مرجع سابق. ذكره ، ص 92.
52. إندورثي، مرجع سابق، ص 46.
53. عبد الفتاح (2002)، مرجع سابق، ص 160.
54. المرجع السابق، ص 160.

55. أليف الدين التتري (1998). أي مفاوضات تريدها الهند مجلة كشمير المسلمة، العدد 74، ص 4.
56. السيد صدقي (2002). أثر العامل النووي على قضية كشمير، في محمد السيد سليم ومحمد سعد أبو عامود (محرر) قضية كشمير، ص 100.
57. عبد الفتاح بشير (2002) مرجع سابق، ص 149
58. لامب، مرجع سابق، ص 225. (62) مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية (2005)، ص 183-184.
59. مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية (2005)، ص 183-184.
60. مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية (2005)، ص 184.
61. المرجع السابق، ص 184.
62. لامب، مرجع سابق، ص 379.
63. شوفيلد، مرجع سابق. ذكر ذلك، ص 322.
64. شهاب الدين، فتحي (1999). كشمير المسلمة طنطا دار البشري للثقافة والعلوم ص 30.
65. لامب الاستر، (1992)، مرجع سابق، ص 65

فقه الموازنات واعتبار المآلات وأثره في النوازل والمستجدات

الباحثة

أريج أحمد إبراهيم عسيري

الملخص:

إنَّ وقوف المجتهد أمام محطّات الفهم الأولى للموازنات بين المصالح بعضها مع بعض والمفاسد بعضها مع بعض، وبين المصالح والمفاسد تجعله يدرك أهمية هذه المرحلة لفقه أكثر دقة يسعى فيه إلى ترتيب الأهمّ على المهمّ وهو ما يسمّى بفقه الأولويات، وفي خطوة تبدو أكثر أهمية يسلكها المجتهد، ينصرف فيها إلى ضمّ الأدلة بعضها من بعض في سياق كلي وفق ما تتطلبه مقاصد الشريعة الكلية لتبدو ملامح النَّضج المقاصدي ظاهرة في مدى اعتبار المآلات.

فما هي أهم قواعد اعتبار المآلات التي تؤثر في فقه الموازنات وما هي مجالات

تنزيلها على الوقائع المستجدة؟

Abstract

Standing the Mujtahid in front of the first understandings of the balances between each other's interests and spoilers with each other and between interests and corrupt makes him realize the importance of this phase of a more nuanced doctrine in which he seeks to rank the most important over the task, which is termed by virtue of priorities, In a seemingly more important step taken by the diligent, the evidence should be combined in a holistic context, as required by the purposes of the macro-sharia, so that the features of the intentional maturity appear to be evident in the extent to which the machinery is considered.

أولاً: إشكالية البحث

يحاول هذا البحث أن يقف عند حدود فقه الموازنات، كأداة ترجيحية بين المصالح والمفاسد والمصالح بعضها مع بعض والمفاسد بعضها مع بعض، ومدى تأثير قواعد المآل من تحقيق هذه الموازنات وفق الغاية الشرعية الكبرى؟ فما هو مفهوم فقه الموازنات؟ وما هي أهم قواعد اعتبار المآلات المؤثرة في فقه الموازنات؟ وما هي المجالات التي استخدمت فيها قواعد اعتبار المآل؟

ثانياً: الدراسات السابقة

اعتنى الباحثون في الآونة الأخيرة بفقه الموازنات تنظيراً وتطبيقاً، سواء على مستوى الرسائل الجامعية والأبحاث الأكاديمية والندوات المحكّمة.

ومن أهم الدراسات التي وقفت عليها والتي عنيت بتأصيل فقه الموازنات كتاب فقه الموازنات بين المصالح الشرعية لعبد الله يحي الكمالي وقد تناول فيه أنواع المصالح وحكم تعارضها، وكذلك فقه الموازنات للدكتور عبد المجيد السوسوة وقد تطرق فيه إلى مفهوم فقه الموازنات ومشروعيته والحاجة إليه، كما اهتم في فصول الكتاب بالموازنة بين المصالح المتعارضة والمفاسد المتعارضة والموازنة بين المفاسد والمصالح المتعارضة وذكر بعض التطبيقات العامة لفقه الموازنات والأولويات.

أما بالنسبة للبحوث المتعلقة بقواعد المآل فقد استفدت من بحث الباحث نور الدين قراط المعنون باعتبار المآل وتطبيقاته في المالية الإسلامية، مجلة البلاغ الحضاري، ع 4، 2018م

وأيضاً بحث: القاعدة الخامسة من قواعد أصل اعتبار المآل : دراسة في إشكالية الاصطلاح لعبد الحميد الإدريسي، مجلة الجمعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية، مج 27، ع 2

وأيضاً بحث اعتبار المآل وأهميته في تنزيل الأحكام بديار المهجر لمحمد بن علي الداري، مجلة المدونة، مج4، ع15، مجمع الفقه الإسلامي بالهند.

ثالثاً: أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث في مدى ضبط قواعد المآل، وإعمالها بتبصر في فقه الموازنات، لفهم فقه المرحلة والواقع، ولأنّ حسن تطبيق هذا الفقه سيكون مفتاح رشد للتعامل مع واقعنا المعاصر
- أهمية أصل اعتبار المآل من الناحية الأصولية والمقاصدية.

رابعاً: أهداف البحث

- الوقوف على أهمية فقه الموازنات كأداة ترجيحية.
- إبراز أهم القواعد المتعلقة بمآلات الأفعال.
- كيفية استخدام هذه القواعد في المستجدات المعاصرة
- إبراز أثر قواعد المآلات في مجال المالية والأسرة والمسائل الدعوية.

خامساً: منهجية البحث

اتبعت في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي بعدما وصفت القواعد المتعلقة بالمآلات وحللته وتناولت طريقة الأصوليين وكيفية تنزيلها على الوقائع المستجدة.

سادساً: خطة البحث

للوصول الى النتائج المتوخاة من هذا البحث قسمته إلى ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول : فقه الموازنات وقواعد اعتبار المآلات : ضبط المصطلحات

أولاً : فقه الموازنات ، الماهية والمفهوم

ثانياً : فقه الموازنات وعلاقته بالمصطلحات ذات الصلة

أ- فقه الأولويات

ب- مقاصد الشريعة

ت- اعتبار المآل

المبحث الثاني: آليات تطبيق قواعد اعتبار المآلات

- 1- قواعد اعتبار المآل في تحقيق الموازنات
- 2- البعد المستقبلي في اعتبار المآل
- 3- الموازنة بين الظواهر الفردية والظواهر الاجتماعية
- 4- الموازنة بين الروح الإرادية المنشئة للتصرفات ونتائج التصرفات

المبحث الثالث : أثر قواعد اعتبار المآلات في المستجدات والنوازل

- 1- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل الأقليات المهاجرة
- 2- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل الدعوة والأمر بالمعروف
- 3- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل المالية المعاصرة
- 4- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل المرأة والأسرة

تمهيد :

اعتبار المآل منطقة تتزاحم فيها الأولويات في مقام العمل بين مصلحتين أو مفسدتين أو مصلحة ومفسدة في وقت يعجز فيه الفرد والمجتمع على كسب المصلحتين في الحالة الأولى أو دفع المفسدتين في الحالة الثانية ، أو كسب المصلحة مع دفع المفسدة في الحالة الثالثة وتزاحم الأولويات هنا يجري في الأمور الشخصية كما يجري في الأمور العامة فلا بد من تمحيص النص وتشخيص الواقع حتى يستجيب التنزيل للمقاصد الشرعية بكل أنواعها¹

¹ كمال الدين إمام ، مآلات الأفعال ، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي ، مركز دراسات مقاصد الشريعة ، ط1، 1433هـ / 2012م ، ص 12-13

المبحث الأول

اعتبار المآل وأهميته في ضبط فقه الموازنات

سأتناول في هذا المحور أهمية اعتبار المآل كأداة من أدوات الموازنة بين ظواهر الأدلة ونتائجها، وكذلك مدى اعتباره كأداة للموازنة بين الحقوق الفردية والاجتماعية، وكذلك استحضار المآلات للأبعاد الاجتماعية وللمستقبل، ولكن لا يمنع هذا من ضرورة الوقوف على تحديد المصطلح وضبط علاقته بالمصطلحات ذات الصلة .

أولاً: فقه الموازنات ، الماهية ، التأصيل والأهمية

في هذا المبحث أحاول تناول المصطلحات المتعلقة بمفهوم فقه النوازل والمآلات وضبطها لأن ضبط المصطلح من أهم عتبات الفهم وتضييق الخلاف عند التنازع في المفهوم، ولقد أحسن القراء في التعبير عن هذا المسلك بقوله : «إذا اختلفتم في الحقائق فحكموا بالحدود»⁽¹⁾

1- ماهية فقه الموازنات

فالموازنة لغة⁽²⁾، المعادلة والمقابلة والمحاذاة، يقال: وازنه، أي: عادله وقابله وحاذاه.

وتأتي بمعنى التقدير ﴿وأنبتنا فيها من كل شيء موزون﴾⁽³⁾، ووزن الشيء وزناً، إذا قدره، ووازنت الشيئين موازنة ووزانا، وهذا يوازن هذا إذا كان على زنته أو كان محاذيه ووزن الشيء رجح⁽⁴⁾

واصطلاحاً: عرّفت بمعان متقاربة، فقليل في معناها:

⁽¹⁾ القرائي، الفروق ، عالم الكتب ، دط ، دت ، ج4، ص400

⁽²⁾ الفيروزآبادي ، القاموس المحيط، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ط8، 1426هـ. 2005م ، ج 4 / 283.

⁽³⁾ الحجرات 19

⁽⁴⁾ ابن منظور ، لسان العرب ، بيروت ، دار صادر ، ط3، 1414هـ. مادة وزن ج13، ص442

1 - الموازنة: تعارض المصلحتين وترجيح أحدهما⁽¹⁾.

2 - وقيل: هي تحصيل أعظم المصلحتين بتفويت أدناهما، ودفع أعظم المفسدتين باحتمال أدناهما والمناسبة بين المعنى اللغوي والاصطلاحي هي: أن الموازنة اصطلاحاً: معادلة ومقابلة بين مصلحتين أو مفسدتين، لا بد من فعل إحداهما.⁽²⁾

وعليه ففقه الموازنات يكون بمعناه اللقبى عبارة عن الترجيح بين المتعارضات التي لا يمكن فيها فعل أكبر المصلحتين، إلا بترك الصغرى، أو التي لا يمكن فيها درء أعظم المفسدتين إلا بفعل الأخرى، أو التي لا يمكن فيها تجنب المفسد إلا بترك المصالح، أو التي لا يمكن فيها تحقيق المصالح إلا بتحمل المفسد.

أ - الأدلة على العمل بفقه الموازنات

لا يخفى على ناظر مدى تضافر الأدلة العقلية والنقلية على مشروعية فقه الموازنة بين المصالح والمفسد لذلك سأعرض إلى جملة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية تبين مشروعية هذا الفقه

1- الآيات القرآنية

وردت آيات كثيرة تدل على ترجيح مصلحة على أخرى أو درء مفسدة باحتمال أخرى أو ترجيح مفسدة على مصلحة .

مآجاء في قصة موسى على لسان العبد الصالح: ﴿أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدْتُ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا وَأَمَّا الْغُلَامُ فَكَانَ أَبَوَاهُ مُؤْمِنَيْنِ فَحَشِينَا أَنْ يُرْهَقَهُمَا طُغْيَانًا وَكُفْرًا فَأَرَدْنَا أَنْ يُبْدِلَهُمَا رَبُّهُمَا خَيْرًا مِنْهُ زَكَاةً وَأَقْرَبَ رَحْمًا وَأَمَّا الْجِدَارُ فَكَانَ لِغُلَامَيْنِ يَتِيمَيْنِ فِي الْمَدِينَةِ وَكَانَ تَحْتَهُ كَنْزٌ لَهُمَا وَكَانَ

(1) قواعد الأحكام في مصالح الأنام للعلز بن عبد السلام، تحقيق محمود بن التلاميذ الشنقيطي، بيروت، دار المعارف، ص48.

(2) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، تحقيق عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، المملكة العربية السعودية: 1416هـ، ج20، ص48.

أَبُوهُمَا صَالِحًا فَأَرَادَ رَبُّكَ أَنْ يَبْلُغَا أَشُدَّهُمَا وَيَسْتَخْرِجَا كَنْزَهُمَا رَحْمَةً مِنْ رَبِّكَ وَمَا فَعَلْتُهُ عَنْ أَمْرِي ذَلِكَ تَأْوِيلُ مَا لَمْ تَسْطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا⁽¹⁾

أما وجه الدلالة من هذه الآية أن موسى عليه السلام أنكر على الرجل الصالح خرقه السفينة، ولأن الخرق فساد يؤدي إلى إغراق السفينة، إلا أن الرجل الصالح رأى بأن هذه المفسدة أهون من مفسدة غصب السفينة، ففي هذا الوجه ما يدل على الموازنة بين المفساد بعضها مع بعض .

كما أن عدم أخذ أجرة على إقامة جدار آيل للسقوط اعتبره مفسدة، ولكن مصلحة إقامة الجدار حفاظا على كنز اليتيمين ليستخرجاه بعد بلوغهما أهم، وفي هذا ما يدل على الموازنة بين المصالح والمفاسد، ويؤخذ تأصيل فقه الموازنة من القصة نفسها لأن الله أطلع العبد الصالح على الغيب⁽²⁾

وفي ذلك يقول العز بن عبد السلام : « ولو أطلع موسى على ما في خرق السفينة من المصلحة ، وعلى ما في قتل الغلام من المصلحة، وعلى ما في ترك السفينة من مفسدة غضبها، وعلى ما في إبقاء الغلام من كفر أبويه وطغيانها ، لما أنكر عليه ولما ساعده في ذلك وصوب رأيه ، لما في ذلك من القربة إلى الله - عز وجل - ، ولو وقع مثل ذلك في زماننا هذا لكان حكمه كذلك ، وله أمثلة كثيرة : منها : أن تكون السفينة ليتيم يخاف عليها الوصي أن تغصب ، وعلم الوصي أنه لو خرقها لزهّد الغاصب عن غضبها، فإنه يلزمه خرقها حفظا للأكثر بتفويت الأقل ، فإن حفظ الكثير الخطير بتفويت القليل الحقير من أحسن التصرفات⁽³⁾ وقد قال تعالى : ﴿وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾⁽⁴⁾ .

(1) الكهف 79

(2) عبد الله الكماي، تأصيل فقه الموازنات ، بيروت ، دار ابن حزم ، 2000م ، ص 34 ولقد جمع الدكتور حسين أحمد أبو عجوة في بحثه فقه الموازنة بين المصالح والمفاسد ودوره في الرقي بالدعوة الإسلامية ضمن أعمال ملتقى مؤتمر الدعوة الإسلامية ومتغيرات العصر ، 16، 17 أبريل 2005م .

(3) العز بن عبد السلام ، قواعد الأحكام في مصالح الأنعام ، ج 2 ، ص 58

(4) الأنعام 152

ومن أبرز الآيات التي تدل على مشروعية الموازنة بين المصالح بعضها مع بعض قوله تعالى: ﴿أَجْعَلْتُمْ سِقَايَةَ الْحَاجِّ وَعِمَارَةَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ كَمَنْ أَمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَجَاهَدَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَوُونَ عِنْدَ اللَّهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ﴾⁽¹⁾

ففي هذه الآيات ما يدل على أن الإيمان والجهاد أفضل من عمارة المسجد الحرام والحج والعمرة والطواف ومن الإحسان إلى الحجيج بالسقاية ، وهذا يدل على أفضلية الأعمال بعضها على بعض وأنها إذا تزاومت فيقدم أفضلها لذلك نجد تشرب فقه الصحابة وفهمهم لفقه الموازنات ومن ذلك ما قاله أبو هريرة رضي الله عنه : لان أرابط ليلة في سبيل الله أحب إلي من أقوم ليلة القدر عند الحجر الأسود

كذلك من الآيات ما يدل على وجوب الموازنة بين المفساد بعضها مع بعض وإذا تعذر درئها ارتكب أدناها لدرء أعظمها قوله تعالى : ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الشَّهْرِ الْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَكُفْرٌ بِهِ وَالْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِ مِنْهُ أَكْبَرُ عِنْدَ اللَّهِ وَالْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ الْقَتْلِ وَلَا يِزَالُونَ يُقَاتِلُونَكُمْ حَتَّى يَرُدُّوكُمْ عَن دِينِكُمْ إِنِ اسْتَطَاعُوا﴾⁽²⁾

فالآية دلالتها واضحة في أن القتال في الشهر الحرام كبير وفيه مفسد إلا أن فتنة المسلمين عن دينهم والصد عن المسجد الحرام أكبر عند الله من القتل ، أما في قوله تعالى: ﴿مَا كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يُكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يَتَّخِذَ فِي الْأَرْضِ ثَرِيدُونَ عَرَصَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾⁽³⁾

(1) التوبة 20

(2) البقرة 217

(3) الأنفال 67

ففي معركة بدر تعارضت مصلحتان الفدية والقتل وأن هاتين المصلحتين متفاوتتين في النفع وأن أعظمهما نفعاً هو القضاء على الأسرى لكسر شوكة الشرك فالقضاء على الأمر مصلحة ولكن إرادة الله كانت متوجهة نحو ترجيح المصلحة المعنوية على المصلحة المادية لأنها الأنسب في تلك المرحلة بل عاتب على اختيار المصلحة المادية ⁽¹⁾

2- السنة النبوية

ورد في سنة الرسول ﷺ ما يثبت أهمية فقه الموازنات لذلك ارتأيت أن أعرض لبعض الأحاديث التي فيها ما يثبت تفاوت المصالح والمفاسد فقد جاء عنه ﷺ (رباط يوم وليلة خير من صيام شهر وقيامه) ⁽²⁾ وقوله ﷺ (إن مقام أحدكم في سبيل الله أفضل من صلاته في بيته سبعين عاماً) ⁽³⁾

فالأحاديث السابقة تدل على تفاوت المصالح والأعمال الشرعية من حيث الأفضلية وبيان أولويتها في التقديم بعضها على بعض

أما فيما يخص الموازنة بين المصالح والمفاسد المتعارضة، فقد وردت أحاديث عديدة أذكر منها ما يلي : أن النبي ﷺ قال مخاطباً عائشة (يا عائشة لولا أن قومك حديثوا عهد بجاهلية لأمرت بالبيت فهدم فأدخلت فيه ما أخرج منه والزقته بالأرض وجعلت له بابين باباً شرقياً وباباً غربياً فبلغت به أساس إبراهيم) ⁽⁴⁾

ولقد علق ابن حجر العسقلاني على هذا الحديث قائلاً : « إن قريشا كانت تعظم أمر الكعبة جداً فخشي ﷺ أن يظنوا لأجل قرب عهدهم بالإسلام أنه غير بناءها لينفرد عليهم بالنحر في ذلك ويستفاد منه ترك المصلحة لأمن الوقوع في المفسدة » ⁵

(1) القرضاوي، أولويات الحركة الإسلامية، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، 2001 م، ص 30

(2) مسلم، صحيح مسلم، بيروت، دار الجيل، كتاب الإمارة، باب فضل الرباط في سبيل الله، ج13، ص 65

(3) البخاري، صحيح البخاري، تحقيق محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، ط1، 1422هـ، كتاب الحج، باب فضل مكة، ج3، ص 514.

(4) أخرجه مسلم في كتاب البر والصلة باب نصر الأخ ظالماً ومظلوماً ج16 ص 375

⁵ ابن حجر العسقلاني، فتح الباري، تحقيق فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار المعرفة، 1379هـ، باب من خص بالعلم قوماً دون قوم، ج1، ص 225

كما أشار بعض الصحابة على رسول الله ﷺ بقتل المنافقين بعدما حدث من بعضهم من افتراء كبير في حادث الإفك ولكن النبي رفض قتلهم وقال ﷺ (فكيف إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه)⁽¹⁾

ففي هذا الحديث موازنة بين مصلحة قتل المشركين لدرء مفسدة كفرهم ، وبين المفسدة التي تؤدي إلى اعتقاد الناس البعيدين عن مجرى الأحداث ما يدعو إلى نفورهم عن الإسلام وبما أن المفسدة المترتبة على القتل تكبر بكثير على مصلحة القتل ، فقد رجح درء المفسدة على جلب المصلحة .

وبعد هذا الاستعراض القرآني والنبوي على مدى أهمية فقه الموازنات ، نجد الصحابة رضوان الله عليهم أول من أعملوا هذا الفقه في أول قضية تعرض لهم ، وهي مصلحة دفن النبي ﷺ ومصلحة تنصيب الخليفة وبعدها اتضح لهم أن المصلحة الكبرى ، هي اختيار الخليفة والصغرى هي دفن الرسول ﷺ

وكما يشهد القرآن والسنة وعمل الصحابة على أهمية فقه الموازنات فإن العقل أيضاً يشهد بذلك وقد نوه العز بن عبد السلام لمدى اعتبار العقل لفقه الموازنات يقول : « ولا يخفى على عقل عاقل أن تقديم أرجح المصالح فأرجحها محمود حسن ، وأن درء المفساد فأفسدها محمود حسن »⁽²⁾

ث - أهمية فقه الموازنات

فقه الموازنات هو فقه التعارض والترجيح بين المصالح والمفاسد ، قائم على المفاضلة بين موضوعاتها إذ هو ترجيح إحدى المصلحتين المتعارضتين وترجيح خير الشرين وشر الشرين ، ويجدر لطالب العلم أن يفقهه لضبط فقه الواقع ، لما له من حاجة ماسة في مختلف شؤون الحياة الإنسانية ، لذا تجد أن هذا العلم يمارس من قبل الناس

(1) البيهقي ، دلائل النبوة ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، 1408هـ ، ج3 ، ص53

(2) العز بن عبد السلام ، قواعد الأحكام ، ج1 ، ص7 ، 8

جميعاً في حياتهم المعيشية، للترجيح بين مصلحتين، أو بين مفسدتين، أو الموازنة بين المصالح والمفاسد.

كما أنه تجدر الإشارة إلى أن فقه الموازنات لا يتعلّق بمسائل الأحكام الشرعية ، فحسب بل هو ممتدّ إلى سائر العلوم ويستخدمه كل أهل اختصاص للوصول إلى الموازنة المطلوبة . وتشتدّ الضرورة لفقه الموازنات، لتقرير مسائل فقه السّياسة الشرعية أيضاً عند أولي الأمر ، فكثيراً ما تتعارض أمامهم المصلحة والمفسدة، أو المنافع مع بعضها البعض، أو المفاسد مع بعضها البعض. وعليه جاء هذا العلم، الذي أرسى قواعده علماء الأصول، ليضع أمام المعنيين من الأمراء والقضاة والسياسيين القواعد الضابطة للوصول إلى المصلحة المرجوة عند تعارض الأدلة.

وفقه الموازنة باب من الفقه دقيق ، وأساس متين ، قامت عليه الشريعة ، كما قال شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: « فإن الشريعة جاءت بتحصيل المصالح وتكميلها، وتعطيل المفاسد وتقليلها بحسب الإمكان ، ومطلوبها ترجيح خير الخيرين إذا لم يمكن أن يجتمعا جميعا، ودفع شر الشرين إذا لم يندفعا جميعا. ⁽¹⁾ وفي هذا يقول الشيخ القرضاوي: «إذا غاب عنا فقه الموازنات سدّدنا على أنفسنا كثيراً من أبواب السعة والرحمة ، واتخذنا فلسفة الرفض أساساً لكل تعامل. والانغلاق على الذات تكأة للفرار من مواجهة المشكلات. والاقترحام على الخصم في عقر داره ، سيكون أسهل شيء علينا أن نقول : لا أو حرام في كل أمر يحتاج إلى إعمال فكر واجهاد أما في ضوء فقه الموازنات فسنجد هناك سبيلاً للمقارنة بين وضع ووضع ، والمقابلة بين حال وحال. والموازنة بين المكاسب والخسائر على المدى القصير وعلى المدى الطويل ، وعلى المستوى الفردي ، وعلى المستوى الجماعي . ونختار بعد ذلك ما نراه أدنى لجلب المصلحة ، ودرء المفسدة » ⁽²⁾

⁽¹⁾ ابن تيمية ، مجموع الفتاوى ، ج23، ص343

⁽²⁾ القرضاوي، أولويات الحركة الإسلامية، ص 229

ثانياً: فقه الموازنات وعلاقته بالمصطلحات ذات الصلة

إنَّ ضبط فقه الموازنات السابق الذكر، يعين الفقهاء على تحديد الأولويات فما

المقصود بفقه الأولويات

أ- فقه الأولويات

يعرّف فقه الأولويات بفهم الأعمال التي لها حق التقديم على غيرها، بناء على العلم بمراتبها وبالواقع الذي يتطلبها، أي معرفة الضوابط التي يتم بناء ترجيح عمل على آخر في حال التزاحم والتعارض وترتيب الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق هدف ما، حسب الأهمية والحاجة إليها في الزمان أو المكان المحددين، بحيث لا تقدّم المهم على الأهم، ولا ما هو من الدرجة الصغرى على الدرجة الكبرى. ولما كان الهدف المنشود لدى المسلمين عموماً هو العمل بكتاب الله وسنة نبيه وتطبيقهما في المجتمع الإسلامي، للخروج من الأزمات المختلفة، ولتحقق بذلك النصر على الشهوات والشبهات والأعداء، فإن الحاجة لفقه الأولويات له حضوره وأهميته.

وليس من الصعب على المسلمين الاتفاق على تحديد شروط النصّر، أو شروط التغيير، بقدر اتفاقهم على تحديد الأولويات الواجب العمل بها في هذه المرحلة الحرجة. فقد تتفق على ضرورة هذه الشروط، لكن سرعان ما نختلف على أولويات العمل بها.

والذي يتبين لنا بعد هذا التقديم لفقه الأولويات أنه قائم على إدراك القيم الشرعية ومراتبها في التفاوت الموجود بينها، وفقه الموازنات أخص من فقه الأولويات وفقه الموازنات يأتي للترجيح بين المتعارضات التي لا يمكن فيها فعل الأولى من المصلحتين إلا بترك الأخرى أو التي لا يمكن فيها درء أعظم المفسدتين إلا بفعل الأخرى أو التي لا يمكن فيها تجنب المفساد إلا بترك المصالح .

ب- اعتبار المآل

الاعتبار هو الاعتداد بالشيء في ترتيب الحكم ونحوه⁽¹⁾

(1) الفيومي، المصباح المنير، ص 202

المآلات واحدها مآل وهو مصدر ميمي من آل الشيء يؤول أولا مآلا ، رجع والموئل

المرجع وزنا ومعنى

ويعد معنى الرجوع أقرب المعاني إلى المعنى الاصطلاحي ، لأنه إذا كان المآل بمعنى

أثر الفعل ونتيجته فذلك يعني رجوع الفعل إلى حال ينتهي إليها من صلاح أو فساد ⁽¹⁾

يعرف الريسوني المآل بأن معناه النظر في ما يمكن أن تؤول إليه الأفعال والتصرفات

والتكاليف موضوع الاجتهاد والإفتاء والتوجيه وإدخال ذلك في الحسبان عند الحكم

والفتوى

ويركز الأنصاري على البعد المستقبلي في اعتبار المآل بقوله : « أصل كلي

يقتضي اعتباره تنزيل الحكم على الفعل بما يناسب عاقبته استقبالا » ⁽²⁾

فاعتبار مآلات الأفعال يهدف إلى تحقيق موافقة الأفعال في الظاهر والباطن

والحال والمآل للمقاصد والغايات التي قصدها الشارع

فاعتبار المآل قاعدة مهمة من قواعد أصول الفقه يسير عليها المجتهد ينظر

إليها ويستعملها عند التطبيق لمعرفة تداعيات تنزيل الأحكام المستقبلية ⁽³⁾

إننا إذن أمام قاعدة مهمة وأصل عظيم يعطي للزوم النظر في المستقبل ومراعاته

ضوابطه وأهميته وهذه القاعدة التي تستحضر المستقبل وضرورة النظر فيه قد تكلم

عنها الشاطبي وأعطاهما بعدا تأصيليا وتنزيليا يقول في موافقاته : « النظر في مآلات

الأفعال معتبر مقصود شرعا كانت الأفعال موافقة أم مخالفة ، ذلك أن المجتهد لا يحكم

على فعل من الأفعال الصادرة عن المكلفين بالإقدام أو بالإحجام إلا بعد نظره إلى ما

يؤول إليه ذلك الفعل ، فقد يكون مشروعا لمصلحة فيه تستجلب أو لمفسدة تدرا ولكن له

⁽¹⁾ عبد الرحمن بن معمر السنوسي ، اعتبار المآلات ومراعاة نتائج التصرفات ، دار ابن الجوزي ، 1424هـ ص 19

⁽²⁾ فريد الأنصاري ، المصطلح الأصولي عند الشاطبي ، معهد الدراسات المصطلحية ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ،

1424هـ ، 2004م ، ص 457

⁽³⁾ وليد بن علي الحسين ، اعتبار مآلات الأفعال وأثرها الفقهي ، دار التدمرية ، 1429هـ ، ص 34

مآل على خلاف ما قصد فيه وقد يكون غير مشروع لمفسدة تنشأ عنه أو مصلحة تندفع به ولكن له مآل على خلاف ذلك»⁽¹⁾

فالمجتهد حين يحكم ويفتي عليه أن يقدّر مآلات الأفعال وعواقب حكمه وفتواه وعليه فإن مهمته لا تنحصر في إعطاء الحكم الشرعي بل مهمته تتجاوز النظر في الأثر والآثار فإذا لم يفعل فهو إما قاصر عن درجة الاجتهاد أو مقصر فيها⁽²⁾

1- قواعد اعتبار المآل في تحقيق الموازنات

لا يخفى بعد ما سقناه أن اعتبار المآل هو نوع من الموازنة بين ظاهر الدليل الشرعي ونتائجه من مصالح ومفاسد ، وهو موازنة واضحة بين الأسباب والمسببات كما أن قيام الاجتهاد المآلي على أساس الواقعية في تنسيقه بين المصالح وحرصه على ضمان التوازن بين كل من الحق الفردي والحق الجماعي مما يعطي مصداقية لهذا الأصل في تحقيق الموازنات ويوضح موضوعية هذه الموازنة بين كل معطيات الواقع⁽³⁾

إن الموازنات التي يثبتها اعتبار المآل في احترام الموقف الاجتماعي واستقراره وتحديد معنى الضرر وفقه هذا الموقف ،ليفسر مدى اعتبار التشريع لاعتبارات الناس خاصة فيما عده ضررا ومفسدة في كونه غير معتاد، وأيضا إحالته على العرف في قضايا لا تحصى يوازن بين ما يتناسب من الأحكام والتكاليف وبين ما يشرع من الغايات التي تستهدفها .

كذلك تظهر الموازنة واضحة في تلك الأبعاد الارتقائية التي تعمل على الموازنة بين ما يقتضيه الواقع بكل أبعاده وحيثياته وبين ما يرومه الإسلام من مثالية في المصلحة والعدل ليرتقي بالواقع ارتقاء يقربه من القيم المثالية⁽⁴⁾

(1) الشاطبي، الموافقات، دار ابن عثان ، ط1، 1417هـ ، 1997م ، ج5 ، ص177

(2) الريسوني ، نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي ، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ، ط2 ، 1412هـ / 1992م ج1 ص353

(3) عبد الرحمن السنوسي ، اعتبار المآلات ص 34 بتصرف

(4) الدريني ، نظرية التعسف في استعمال الحق ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ط4 ، 1408هـ ، 1988م ، ص 23

2- البعد المستقبلي في اعتبار المآلات

يركّز الشاطبي على النظر في الأسباب والمسببات باعتبارها تستوجب حالة من الموازنة في تحقيق أبعادها المستقبلية قائلاً : «الأعمال مقدّمات لنتائج المصالح ، فإنها أسباب لمسببات هي مقصودة للشارع والمسببات هي مآلات الأسباب فاعتبارها في جريان الأسباب مطلوب وهو معنى النظر للمآلات»⁽¹⁾

ويقول مفكر الهند الكبير محمد إقبال وهو يحاول أن يربط المآل بمعاني التخطيط واستحضار المستقبل وتحديد توجهاته بقوله فكرة الغاية لا يمكن أن تفهم إلا بالقياس إلى المستقبل ولا تقتصر الغايات على تلوين حالاتنا الشعورية الحاضرة وحدها بل تكشف عن اتجاهها في المستقبل أيضاً

إن تقيد أمر بغاية ما معناه تقيد به بما ينبغي أن يكون وعلى هذا فإن الماضي والمستقبل يؤثر كلاهما في حالة الشعور الحاضرة ، وليس المستقبل غير محدد بالمرّة إذن فالشريعة شديدة الاهتمام بالبعد المستقبلي العميق يقول المنجرة وهو من أبرز خبراء المستقبليات في العالم : الإسلام باعتباره ديناً واجتماعاً هو قبل كل شيء نظر إلى الأفق البعيد في هذه الحياة الدنيا وفي الآخرة وكيفما كان الفعل الإنساني عليه على المستوى الديني .

3- الموازنة بين الظواهر الفردية والظواهر الاجتماعية

تبدو رؤية التشريع للمجتمع على أنه كائن حي مترابط بل هو محور النّظر التشريعي والاجتهادي لوجود علاقة اجتماعية معينة ذات دلالات مشتركة وأشكال من التبادل الحيوي المتداخل⁽²⁾

⁽¹⁾ الشاطبي ، الموافقات ، ج 5، ص 177

⁽²⁾ Hodgsm, M. Modernity and the Islamic Heritage p89-128

ولقد عبّر السنوسي عن هذا المعنى في مفهوم المصلحة المعتبرة فهي لا تقبل بروز النزعة الفردية كعنصر تكويني في بنيتها والأهم من هذا أن المصلحة ترفض ظهورها كطرف خارجي يمارس دوره في رقعة الواقع بعيدا عن هذه الأبعاد الاجتماعية⁽¹⁾ وهذا ما نجده في الأحكام التي روعي فيها المآل والموازنات الواضحة بين المصلحة الفردية والمصلحة الاجتماعية حتى أثبت اعتبار المآل تقييدا لحرية الأفراد، ليوافق فيها مصالح الجماعة وهذا ما نلاحظه في النهي عن تلقي السلع وبيع الحاضر للباد، وتحريم الاحتكار ووضع الجوائح وغيرها فتقييد الحريات موازنة دقيقة لما سيجره المآل من المفسدة الاجتماعية .

4- الموازنة بين الروح الإرادية المنشئة للتصرفات ونتائج التصرفات

تظهر أهمية اعتبار المآل في غايته التي تريد ربط سلامة الروح الإرادية المنشئة للتصرفات وبين رعاية الغايات الكلية ومقاصد التشريع العامة، إن حتمية التلازم المطلق التي أثبتتها الاستقراء بين الأحكام وغاياتها فهما وتطبيقا، يجعلنا نؤكد أن حقيقة هذا التوازن لهذا المبدأ يجب مراعاة العوارض والطوارئ التي تفرزها الأوضاع القائمة مع اختلاف العصر، والظروف والأحوال فكل حكم جرد من اعتبار غاياته الجزئية والكلية فقد ناقض مقصد التشريع .

ج- فقه الموازنات ومقاصد الشريعة

علاقة فقه الموازنات بمقاصد الشريعة هو نفس علاقته بالمصالح ، ولقد اتضح بما لا يخفى من الشك أن الشريعة كلها مصالح، فما من أمر شرعه الله تعالى إلا وهو متفق مع مصالح العباد في المعاش والمعاد.

يقول ابن القيم: «الشريعة مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها ورحمة كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن

(1) السنوسي ، اعتبار المآل ص 38

العدل إلى الجور وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث فليست من الشريعة»⁽¹⁾.

فابن القيم يعدّ المصالح أصلاً من أصول الاستنباط، وأساساً من أسس الموازنة، ويقرر أنه ما من أمر شرعه الشارع إلا وهو متفق مع مصالح العباد، وأنّ أمور الشريعة التي تتصل بمعاملات الناس تقوم على إثبات المصلحة ومنع الفساد والمضرة.

وقد اعتبر القرافي المصلحة من أدلة المجتهدين، وأنها من الأدلة المعمول بها في جميع المذاهب⁽²⁾.

ولم يسع الشاطبي اعتبار المصلحة كدليل أصيل فحسب، بل إنه عمل على تطوير هذه النظرية؛ لتشكيل معلماً جديداً في علم الشريعة، وكاشفاً عن كنز من كنوزها، ظهر هذا الأمر من خلال كتابه الشهير "الموافقات" في الجزء الثاني منه بعنوان "المقاصد"، والذي تحدث فيه عن المقاصد وأقسامها وترتيبها، والتي تضمنت الكلام عن المصلحة والمفسدة في اجتماعها وانفراطها ومآلاتها، يقول الشاطبي: «ومعلوم أن الشريعة وضعت لمصالح الخلق بإطلاق»⁽³⁾، ويقول في موضع آخر: «التكاليف كلها راجعة إلى مصالح العباد في دنياهم وأخراهم»⁽⁴⁾.

(1) ابن القيم، إعلام الموقعين ج3، ص11

(2) القرافي، شرح تنقيح الفصول، تحقيق طه عبد الرؤوف سعد، شركة الطباعة الفنية المتحدة، ط1، 1393م ص444، 446.

(3) الشاطبي، الموافقات ج2، ص23

(4) الشاطبي، الموافقات ج1، 145، 472.

المبحث الثالث

أثر قواعد اعتبار المآلات في المستجدات والنوازل

1- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل الأقليات المهاجرة

من المسائل التي أثيرت في فقه الأقليات والتي اعتمدت على قواعد اعتبار المآل بناء المراكز الإسلامية من الزكاة فالمراكز الإسلامية في بلاد المهجر تحتاج إلى أموال لشراء مقراتها والتشييد والصيانة ثم لإدارة أمورها بما يخدم رسالتها . وأموال التبرعات في غالب الأحيان لا تكفي لتسد هذه الحاجات ، ولقد اختلف العلماء في هذه المسألة بين مجيز ومانع فمجلس الفقه الإسلامي في دورته التاسعة المنعقدة بمبنى رابطة العالم الإسلامي في مكة المكرمة في رجب 1407 هـ في قراره الخامس والسابع يجيز صرف التبرعات في غير ما جمعت له على أنشطة دعوية ومؤسسات اجتماعية تقوم بمهمة الذود عن الإسلام ونشر كلمته والمراكز الإسلامية خير من يقوم بهذا الدور ⁽¹⁾

فكلمة في سبيل الله تعني المصالح العامة التي هي أساس الدين والدولة وهو ما ذكره الفخر الرازي : أن ظاهر اللفظ في قوله تعالى : (وفي سبيل الله) لا يوجب القصر على كل الغزاة فهذا المعنى نقل القفال في تفسيره عن بعض الفقهاء أنهم أجازوا صرف الصدقات في جميع وجوه الخير من تكفين وبناء الحصون وعمارة المساجد لأن قوله تعالى (وفي سبيل الله) عام في الكل ⁽²⁾ فلجنة الفتوى رأت أن مصرف في سبيل الله يراد به الجهاد بمعناه الواسع ، إذ لا يقتصر على النشاط العسكري وحده بل يدخل تحته تمويل مراكز الدعوة للإسلام التي يقوم عليها رجال صادقون في البلاد غير الإسلامية .

(1) قرارات المجمع الفقه الإسلامي ، القرار الخامس ، الاستفادة من أموال الزكاة لبناء المدارس والمستشفيات في

البلاد الأوروبية وتأسيس صندوق الزكاة فيها ص 196

(2) فخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط3، 1420هـ، 87/16

أما هيئة كبار العلماء في المملكة العربية السعودية في دورتها الخامسة المنعقدة بمدينة الطائف شعبان 1394هـ رأت بأغليبيتها أن المقصود بقوله تعالى (وفي سبيل الله) الغزاة المتطوعون بغزاهم ، ويرى الشيخ محمد إبراهيم مفتي الديار السعودية أن مصرف في سبيل الله لا يتسع للمساجد والجهات الخيرية الأخرى حيث جاء في فتواه : (إن صرف الزكاة للمساجد والأعمال الخيرية مما لا ينطوي تحت الأصناف الثمانية التي ذكرها الله تعالى وحصر صرف الزكاة فيها لا يجوز)⁽¹⁾ ولقد استدلوا بما ذهب إليه الطبري في جامع البيان حين قال : (وفي سبيل الله) فإنه يعني : وفي النفقة في نصرة دين الله وطريقته وشريعته التي شرعها لعباده بقتال أعدائه وذلك هو غزو الكفار .

وبتنزيل المسألة على واقع ديار المهجر وغلاء الأراضي بها وحاجة المراكز التي تسعى لمقاصد حفظ الدين فتضمن لهم أماكن لإقامة صلواتهم وتعليم أبنائهم اللغة العربية وهي لغة القرآن وربطهم بهويتهم فاعتبار للمآلات رأى العلماء جواز استخدام أموال الزكاة في دعم المراكز الإسلامية⁽²⁾.

2- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل الدعوة والأمر بالمعروف

لا بد في مسائل الدعوة من توفر شرطين أساسيين :

أولاهما : تقوى الله مصداقاً لقوله تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا) وأيضاً يجب اعتبار المآل والنتائج لنوعية الخطابات الموجهة .

فالخطاب الدعوي كما لا يخفى له مميزات يجب أن يتصف بها لا يمكن أن تنفك عنه لأنه يخاطب الجانب الوجداني والعقدي كما يجب على الخطاب أن لا يتميز بنوع من العصبية لرأي دون آخر واحتكار الصواب في مسائل الخلاف . لذلك على الداعي أن ينظر إلى مآلات خطابه لأن التعصب هو تمزيق لوحدة الصف وتشتيت الكلمة .

(1) فتاوى ورسائل سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم ، جمع وترتيب وتحقيق ، محمد عبد الرحمن بن قاسم ، مطبعة الحكومة ، بمكة المكرمة ، ط1، 1399هـ ، 4/ 132

(2) الدراوي محمد علي ، اعتبار المآل وأهميته في تنزيل الأحكام بديار المهجر ، مجمع الفقه الإسلامي بالهند ، مج 4، ع15.

3- أثر قواعد اعتبار المآل في مسائل المرأة والأسرة

إن المحافظة على النسل من أؤكد مقاصد الزواج لذلك حث الإسلام على حسن الاختيار لتحقيق المقصود واستقرار الأسرة من كل ما يفسد هذا المقصود ولقد استحدثت في وقتنا الحالي وسائل مكملة لتحقيق المقاصد الأصلية من الزواج منها الفحص الطبي قبل الزواج والذي يساهم في الكشف المبكر عن الأمراض والوضع الصحي الجيني لكل من الزوجين، ومن هذه الأمراض التي يمكن الكشف عنها الأمراض المعدية وغير المعدية، الأمراض الوراثية التي تنتقل من خلال الجينات وكذلك الأمراض النفسية إلا أن هذا الفحص الطبي دائري بين المصلحة والمفسدة فمن مصالحه وإيجابيات: أن المقبولون على الزواج يكونون علم ببعض الأمراض الوراثية المحتملة للنسل ومنه تتحدد الرغبة في الإنجاب أم لا وأيضا المحافظة على سلامة الشريك من الأمراض .

إلا أن هذه الفحوصات قد تحرم البعض من فرصة الارتباط نتيجة فحوصات قد لا تكون أكيدة كما كشف خريطة الإنسان الوراثية يعد تعديا على حرية الإنسان وخصوصيته كما يعد قسرا له على أمر لا يرغب فيه وبخاص إذا كان طلب الفحص إنزاميا .

كما أن من سلبيات الفحص قبل الزواج انه قد يؤدي إلى البعد عن الزواج واللجوء إلى العلاقات المحرمة وأيضا من سلبياته انه يؤدي إلى عدم الاستقرار النفسي للأشخاص لما سيعتريهم مستقبلا من امراض فحكم هذا الفحص مقدر باعتبار مآلاته .

4- أثر قواعد اعتبار المآل في المالية المعاصرة

مسألة : التخفيضات في البيوع المعاصرة

بعض المحلات التجارية تسعى لخفض سعر السلع رغبة في كسب المزيد من الزبائن والأصل في هذا الجواز ، بل يعد من مقتضيات الأخلاق ، ولكن منهم من حرم هذا اعتبارا للمآل وهو الضرر بالباعة وللمالكية في الحط من الثمن قولان :

القول الأول : يجوز بيع السلع والخدمات بأقل من سعر مثلها وقد فهم ذلك من نصوص متعددة في المذهب جاء في حاشية الخرشي : (أَنَّ مَنْ اشْتَرَى سِلْعَةً فَتَجَاوَزَ الْبَائِعُ عَنْهُ فِي الثَّمَنِ عَنْ دَرَاهِمٍ زَائِفٍ أَيْ رَدِيٍّ أَوْ حَطَّ عَنْهُ مِنَ الثَّمَنِ شَيْئًا لِأَجْلِ الْبَيْعِ أَوْ وَهَبَهُ شَيْئًا مِنَ الثَّمَنِ، وَأَرَادَ هَذَا الْمُشْتَرِي أَنْ يَبِيعَ ذَلِكَ مُرَابِحَةً فَإِنَّهُ يَجِبُ عَلَيْهِ أَنْ يُبَيِّنَ لِلْمُشْتَرِي مَا تَجَاوَزَ عَنْهُ الْبَائِعُ مِنَ الرَّدِيِّ أَوْ مَا حَطَّ عَنْهُ لِأَجْلِ الْبَيْعِ حَيْثُ كَانَتْ الْحَظِيظَةُ مُعْتَادَةً بَيْنَ النَّاسِ فَإِنْ لَمْ تُعْتَدْ أَوْ وَهَبَ لَهُ جَمِيعَ الثَّمَنِ قَبْلَ الْإِفْتِرَاقِ أَوْ بَعْدَهُ لَمْ يَجِبِ الْبَيَانُ، وَالْمُرَادُ بِالْإِعْتِيَادِ أَنْ تُشَبَّهَ حَظِيظَةُ النَّاسِ ثُمَّ إِنَّ قَيْدَ الْإِعْتِيَادِ مُعْتَبَرٌ فِي تَجَاوُزِ الزَّائِفِ⁽¹⁾)

القول الثاني: لا يجوز بيع السلع والخدمات بأقل من سعر مثلها، جاء في الاستذكار عن ابن وهب أنه قال: (سمعت مالك يقول لا يسعر على أهل الأسواق فإن ذلك ظلم)² وجاء في البيان والتحصيل: قال محمد بن رشد قوله : إنه لا يجوز للرجل أن يبيع الطعام في السوق بدون بيع الناس، معناه بدون بيع الناس في المثلون لا في الثمن، وذلك مثل أن يكون الناس يبيعون مثل ذلك الطعام أربعة بدرهم، فلا يجوز له هو أن يبيع ثلاثة بدرهم، وقد بين ذلك في رسم باع شاة، من سماع ابن القاسم، وهو بين أيضا من تفسير سحنون. قوله يريد ما يباع من صنف سلعته في جودتها، وليس عليه أن يبيع الجيد بسعر الرديء⁽³⁾

فالحط في الثمن ، إذا كان يؤول إلى التغيرير بالمشتريين أو الضرر بالباعة فإنه يأخذ حكم هذه المقاصد فيكون بذلك محرما وممنوعا اعتبارا للمال وسدا للذريعة.

(1) الخرشي ، محمد بن عبد الله ، شرح مختصر خليل ، بيروت ، دار الفكر ، باب المراجعة ، ج5، ص 176

(2) ابن عبد البر ، الاستذكار، تحقيق سالم محمد عطا ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ط1، 1421هـ ، 2000م

(3) ابن رشد القرطبي ، البيان والتحصيل ، تحقيق محمد حجي وآخرون ، بيروت ، دار الغرب ، ط2، 1408هـ / 1988م ، ج9، ص 305

الخاتمة :

1. فقه الموازنات هو أداة مهمة عند المجتهد لإزالة التعارض، والحاجة إليه ماسة على مستوى ما يحيط بالفرد من قضايا، أو ما يتعلق بالمجتمع من مصالح ومفاسد، أو ما تسير عليه الدولة في سياساتها العامة وبرامجها التنفيذية وخططها المستقبلية.
2. ارتباط فقه الموازنات الوثيق بفقه المقاصد، والأولويات، والمآلات، والمستثنيات، والواقع وأيضاً فقه الضرورات .
3. فقه الموازنات هو فقه التعارض والترجيح بين المصالح والمفاسد قائم على المفاضلة بين موضوعاتها إذ هو ترجيح إحدى المصلحتين المتعارضتين وترجيح خير الشرين وشر الشرين ويجدر لطالب العلم أن يفقهه لضبط فقه الواقع، لما له من حاجة ماسة في مختلف شؤون الحياة الإنسانية.
4. تشتد الضرورة لفقه الموازنات، لتقرير مسائل فقه السياسة الشرعية أيضاً عند أولي الأمر ، فكثيراً ما تتعارض أمامهم المصلحة والمفسدة، أو المنافع مع بعضها البعض، أو المفاسد مع بعضها البعض. وعليه جاء هذا العلم، الذي أرسى قواعده علماء الأصول، ليضع أمام المعنيين من الأمراء والقضاة والسياسيين القواعد الضابطة للوصول إلى المصلحة المرجوة عند تعارض الأدلة
5. فقه الموازنات أخص من فقه الأولويات ففقه الموازنات يأتي للترجيح بين المتعارضات التي لا يمكن فيها فعل الأولى من المصلحتين إلا بترك الأخرى أو التي لا يمكن فيها درء أعظم المفسدتين إلا بفعل الأخرى أو التي لا يمكن فيها تجنب المفاسد إلا بترك المصالح أما فقه الأولويات فهو فهم الأعمال التي لها حق التقديم على غيرها بناء على العلم بمراتبها وبالواقع الذي يتطلبها.

6. المجتهد حين يحكم ويفتي عليه أن يقدّر مآلات الأفعال وعواقب حكمه وفتواه وعليه فإن مهمته لا تنحصر في إعطاء الحكم الشرعي بل مهمته تتجاوز النظر في الأثر والآثار فإذا لم يفعل فهو إما قاصر عن درجة الاجتهاد أو مقصر فيها .
7. قواعد المآلات يستخدمها الفقيه لإزالة التعارضات والتزاحمات في المستجدات المختلفة التي تقع للمكلف من قضايا مالية واسرية ودعوية .

التوصيات:

1. العناية بفقه الموازنات واعتبار المآلات تنظييراً وتنزيلاً
2. جمع القواعد المتعلقة بالموازنات والمآلات وفهرستها ليسهل على الطالب الرجوع إليها

قائمة المصادر والمراجع

- 1- ابن القيم، إعلام الموقعين، تحقيق محمد عبد السلام، بيروت، دار الكتب، ط1، 1411هـ
- 2- ابن تيمية مجموع الفتاوى، تحقيق عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، مجمع الملك فهد، السعودية، 1416هـ
- 3- ابن حجر العسقلاني، فتح الباري، دار الريان للتراث، 1407هـ، 1986م
- 4- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1
- 5- الدريني، نظرية التعسف في استعمال الحق، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط4، 1408هـ، 1988م
- 6- البيهقي، دلائل النبوة، بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1408هـ
- 7- الريسوني، نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، ط2، 1412هـ، 1992م
- 8- الشاطبي، الموافقات، دار ابن عفان، ط1، 1417هـ، 1997م، ج5، ص177
- 9- محمد البيانوني، بصائر دعوية، القاهرة، دار السلام، ط2، 1427هـ
- 10- عبد الرحمن بن معمر السنوسي، اعتبار المآلات ومراعاة نتائج التصرفات، دار ابن الجوزي، 1424هـ
- 11- عبد الحميد العلمي، منهج الدرس الدلالي، المغرب، وزارة الأوقاف، 1422هـ
- 12- عز الدين بن عبد السلام، قواعد الأحكام في مصالح الأنعام، تحقيق محمود بن التلاميذ الشنقيطي
- 13- عمر جدية، أصل اعتبار المال بين النظرية والتطبيق، دار ابن حزم، ط1، 1430هـ، 2010م

- 14- فريد الأنصاري ، المصطلح الأصولي عند الشاطبي ، معهد الدراسات المصطلحية ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، 1424هـ — ، 2004م
- 15- الفيروزآبادي، القاموس المحيط ، تحقيق مكتب تحقيق التراث مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ط8 ، 1426 هـ - 2005 م
- 16- الفيومي، المصباح المنير، بيروت ، المكتبة العلمية ، دت ، د ط
- 17- القرافي ، تنقيح الفصول ، تحقيق طه عبد الرؤوف ، شركة الطباعة ، ط 1، 1393م
- 18- القرافي، أنوار البروق في أنواء الفروق ، عالم الكتب ، دت ، د ط
- 19- القرضاوي، أولويات الحركات الإسلامية، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ط1، 2001م
- 20- قطب الريسوني، انحراف فقه الموازنات أسبابه ومآله وسبل علاجه، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، المجلد 29، العدد 201498
- 21- وليد بن علي الحسين، اعتبار مآلات الأفعال وأثرها الفقهي، دار التدمرية، 1429هـ.

دور أنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى

الملك فهد التخصصي بتبوك

فوزية هادي عواد العنزي

أخصائي تمريض بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك: باحث رئيسي

موسى صالح هلال السواط

فني تمريض بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك

علي سعد الحارثي

فني عمليات بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك

فلاح فالح الحارثي

فني عمليات بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك

أيمن حسن الصغير

فني تمريض بمستشفى الأطفال بالطائف: باحث مشارك

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور أنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته بتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الملك فهد التخصصي بتبوك، وتم جمع بيانات الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة (302) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة الصحة الالكترونية تفسر ما نسبته (54.4%) من التغير في جودة الخدمات الصحية، كما أن هناك دور دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأنظمة الصحة الالكترونية في

تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، وأن مستوى تطبيق أنظمة الصحة الإلكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك متوسط، وأن عينة الدراسة تتفق على أن جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك مرتفعة.

وأوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين أنظمة المعلومات الصحية داخل مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتطوير استراتيجيات فعالة لتبادل البيانات بين الأقسام الطبية، وتكريس جهود التدريب للموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بشكل فعال، ويشمل ذلك فهم كامل للنظم واستخدامها بطريقة تعزز التفاعل الإيجابي وتحسين أدائهم في تقديم الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: أنظمة الصحة الإلكترونية، جودة الخدمات الصحية، مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك.

مقدمة :

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق رفع مستوى أداء العاملين لديها من خلال ضمان جودة خدماتها وعملياتها وتطبيق كل ما هو جديد من برامج وأنظمة في عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات على نحو أفضل، ففي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها فقد أصبح أداء هذه المنظمات يعتمد على مستوى أداء الموظفين لديها؛ ضماناً لبقائها واستمراريتها.

تعد أنظمة الصحة الالكترونية ذات دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات الصحية، وبالتالي تحقيق مستوى خدمات جيد، كما أن عدم فهم أهمية هذه الأنظمة سيؤدي إلى ضعف في عملية تقديم الخدمات الصحية والتي ينعكس سلباً على جودتها (الملا حسن، 2018)، فالأنظمة الالكترونية في القطاع الصحي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات الإدارة في المنظمة، حيث تعمل على التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، وحفظها، وتحليلها ووضعها بطريقة تساعد في الإجابة على الأسئلة الاستراتيجية، الإدارية، والتنفيذية المهمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وتحسين جودة الرعاية الصحية وإعداد القرارات الطبية نحو أكثر صحة ودقة (خالد وآخرون، 2017).

إن تفعيل الأنظمة الالكترونية الصحية قد أصبح من الأمور الرئيسية المهمة في المنظمات الصحية لما لها وتقنياتها من دور في تقريب المسافات، وكما أنها تؤدي دوراً مهماً في الحياة العملية والعلمية للعاملين في المجال الصحي، كما أن لها دور كبير في تطوير عمليات تقديم الخدمة الصحية للمستفيد (الغزالي، 2022).

احتفظ قطاع الرعاية الصحية والتنمية الاجتماعية بمركزه كثالث أكبر القطاعات التي وجهت إليها النفقات من جانب الحكومة في الميزانية المالية لعام (2019)، ويتم توجيه جزء من الأموال المخصصة للقطاع نحو تحقيق الغايات والأهداف المحددة في

رؤية المملكة 2030 وخطة التحول الوطني، وتعمل الحكومة على توظيف الأموال في بناء بنية تحتية قوية للرعاية الصحية عن طريق استكمال إنشاء وتركيب المعدات في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية في مختلف المناطق عبر المملكة (الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، 2019)، لذلك فقد أضحي موضوع تطوير جودة الخدمات في المنظمات الصحية أمراً حيوياً للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030، وبذلك تحتاج هذه المنظمات للأفكار الجديدة التي تساعد على زيادة فاعليتها لتحقيق خدمة المجتمع الذي وجدت من أجله.

إن العمل في المجال الصحي له خصائص مهنية تتجلى في الدقة والسرعة اللازمتين لأداء المهام، لذلك تقع على عاتق المنظمات الصحية مسؤولية التركيز على أداء العاملين لديها، وتحسينه ورفدهم بالمهارات اللازمة، وتقليص العمل الورقي قدر المستطاع، وتخفيض الوقت في إنجاز المهام وذلك لزيادة كفاءتهم؛ وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، من خلال توفير التقنيات الحديثة، بهدف رفع مستوى جودة الخدمات (القاضي والنصار، 2022). لذلك فقد وجد الباحثون ضرورة البحث في دور أنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك.

لذلك تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: ما دور أنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك؟

1- ما مستوى تطبيق أنظمة الصحة الالكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي

بتبوك؟

2- ما مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك؟

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

أنظمة الصحة الإلكترونية: هي "عبارة عن أنظمة تتكون من أجهزة حواسيب وبرمجيات وإجراءات وعمليات صممت على وجه التحديد لتجميع ومعالجة وتخزين وإدارة المعلومات المرتبطة بمجال تقديم الرعاية الصحية، وذلك بهدف دعم القرارات الطبية والإدارية" (Henry et al., 2016. 12) وتم تعريفها إجرائياً بأنها كافة البرامج والأنظمة الصحية التي يتم استخدامها في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك. جودة الخدمات الصحية: هي "عبارة عن تقديم الخدمة الصحية بأحسن صورة من خلال الالتزام بالمعايير المطلوبة لإرضاء المستفيدين منها" (بطاهر، 2018، 29)، وتم تعريفها إجرائياً بأنها كافة الممارسات التي يقوم بها العاملون في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك على كافة المستويات بهدف الوصول لأفضل درجات تقديم الخدمة.

الإطار النظري:

مفهوم الصحة الإلكترونية: في ظل التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسعى العديد من دول العالم جاهدة لتبني نظام الصحة الإلكترونية. حيث يلعب هذا النظام دوراً كبيراً في تحسين جودة الخدمات الصحية للأفراد والمجتمعات بشكل عام (Thurston, 2014). وتعرف منظمة الصحة العالمية الصحة الإلكترونية بأنها استخدام أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات القطاع الصحي بهدف تحسين التواصل ورفع مستوى الخدمات الصحية (Mendizabal et el, 2013). يعتمد هذا النظام بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات الرعاية الصحية بما في ذلك التطبيقات التعليمية والطبية والإدارية والبحثية (دره وآخرون، 2017).

أهمية الصحة الإلكترونية: تزايد الاهتمام بشكل متواصل بنظام الصحة الإلكترونية، حيث أصبح هذا النظام أحد المقومات الرئيسية في نظام الرعاية الصحية (Das & Svans, 2013). ويظهر نظام الصحة الإلكترونية كوسيلة لتسهيل العمل الافتراضي وتحقيق الشفافية والمرونة والندية والتنافسية (Kelly et al., 2013). ويعتبر الانتقال من السجلات الصحية الورقية إلى الأنظمة الإلكترونية خطوة مهمة تساعد على تحسين الخدمات الصحية بتكلفة منخفضة وجودة عالية (Rothstein, 2012).

أهداف أنظمة الصحة الإلكترونية وفوائدها: تهدف أنظمة الصحة الإلكترونية إلى تحسين أداء المنظمات الصحية وتقديم خدمات الرعاية الصحية بكفاءة وبتكلفة منخفضة (Dunnebeil et al., 2012). تسعى أيضاً إلى زيادة فعالية المنظمات الصحية وتقليل الإجراءات الإدارية وتحسين جودة البيانات وتسريع تبادلها والاستفادة منها (McAlearney et al., 2014). يرى البعض أن أنظمة الصحة الإلكترونية تحقق فوائد عديدة منها توحيد السجلات الطبية وتقليل مصروفات الأدوية والأشعة والتحليل الطبية وتخفيض الأخطاء الطبية (Minichiello et al., 2013).

أهم أنظمة الصحة الإلكترونية

1- نظام السجلات الطبية الإلكترونية: تعتمد السجلات الطبية الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات لتخزين ومعالجة بيانات المرضى بدقة وسهولة وتكامل مع مصادر المعلومات المختلفة (Risko et al., 2014).

2- نظام تطوير الخدمات الصحية: تسعى المستشفيات لتحسين خدماتها من خلال توظيف برامج إلكترونية في أتمة الوصفات والتثقيف الصحي (Iresting & Timpka, 2010).

3- الطب الاتصالي: يستخدم نظام الطب الاتصالي وسائل الاتصال الحديثة لتقديم الخدمات الطبية للمناطق النائية، ويمكنه تحقيق التشخيص والعلاج عبر وسائل الاتصال (Doumbouya et al., 2014).

جودة الخدمات الصحية: عرفت منظمة الصحة العالمية جودة الخدمات الصحية بأنها "التوافق مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي إلى إحداث تأثير على نسبة الحالات المرضية ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية" (الأغا، 2006، 22)، وهي "مقدار ما تحقّقه المنظمة الصحية من الأمان لكل من مقدمي الخدمة ومستلميها" (العنزي، 2009، 23).

أهداف جودة الخدمات الصحية: تسعى المنظمات الصحية إلى رفع مستوى جودة خدماتها لتحقيق ما يلي:

1- ضمان الصحة البدنية والنفسية: تركز على توفير رعاية صحية شاملة لضمان صحة المستفيدين على الصعيدين البدني والنفسي.

2- تقديم خدمة صحية مميزة: تهدف إلى تقديم خدمات صحية ذات جودة مميزة لتحقيق رضا المستفيد وبناء علاقات قائمة على الولاء تعود بالفائدة على المنظمة الصحية.

3- دعم البحوث والتخطيط: تعتبر مصدراً هاماً للبحوث الإدارية وتطوير سياسات الرعاية الصحية والتخطيط لضمان جودة الخدمات.

4- تحسين قنوات الاتصال: تعمل على تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين مقدمي الخدمات والمستفيدين لضمان فعالية التواصل.

- 5- تمكين المنظمات الصحية: تسعى لتمكين المنظمات الصحية لأداء مهامها بكفاءة وفعالية من خلال تبني أفضل الممارسات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 6- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل: يتمثل الهدف الأساسي في توفير الرعاية الصحية المطلوبة للمستفيدين بطريقة تحقق مستويات إنتاجية مثلى.
- 7- كسب رضا المستفيد: تعمل على تحقيق رضا المستفيد من خلال تطبيق نظم الجودة وتحسين جودة الخدمات.
- 8- تحسين معنويات العاملين: تهدف إلى تعزيز الثقة ورفع المعنويات لدى العاملين في المنظمة، مما يساهم في تحسين أدائهم وتحقيق أفضل النتائج (Bugdol, 2023).

أبعاد جودة الخدمات الصحية :

حدد بطاهر (2018)، أبعاد جودة الخدمة الصحية على النحو التالي:

- الإمكانيات الفنية: يركز على مهارات وقدرات مقدمي الخدمة ومستوى أدائهم، مع التأكيد على التوافق المستمر والدقة في تلبية احتياجات المرضى.
- الإمكانيات المادية: يتم تقييمها من خلال تقييم المباني والمعدات والأجهزة والمرافق الأخرى، بما في ذلك ظروف المستشفى ومظهره الداخلي والخارجي.
- الأمان: يشير إلى ضرورة أن يشعر المريض بأنه دائماً تحت رعاية صحية، مع التركيز على تقليل مخاطر الإصابة والمضاعفات الجانبية.
- الاستمرارية: يعني تقديم الخدمات الصحية بشكل متواصل ومتسق دون انقطاع، مع تأكيد أهمية توفير السجلات الطبية لتسهيل التعرف على تاريخ المريض الصحي.
- الفعالية والكفاءة: يركز على فعالية تقديم الخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، مع التوازن بين أداء الخدمة وتكلفتها.

- الاعتمادية: تُظهر مدى ثقة المريض في المنظمة الصحية واعتماده عليها للحصول على الخدمات المطلوبة، مما يعكس قدرتها على تقديم الخدمات بجودة وفعالية.

الدراسات السابقة :

أجرت مؤمنة (2021) دراسة هدفت إلى فحص نظم وتطبيقات الوصول إلى بيانات المرضى وتحسين جودة الرعاية الصحية. وأشارت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الصحية في المنظمة مدار البحث غير متكامل وهناك صعوبة في تبادل البيانات بين الأقسام الطبية. وأوصت بتفعيل نظام المعلومات الصحية وتبني مفهوم "meaningful use" للاستفادة الشاملة. أما دراسة مقيم وشنتي (2021) فقد هدفت إلى فحص أثر نظم المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العامة في الجزائر. ووجدت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لنظام المعلومات الصحية على تحسين أداء الموارد البشرية، خاصة في مجالات مثل التقييم والتدريب والأجور.

قام الأسمرى (2020) بدراسة هدفت إلى تقييم استخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة في جامعة الملك عبد العزيز. ووجدت الدراسة أن استخدام نظم المعلومات الصحية كان مرتفعاً بين الأفراد المشمولين بالدراسة، وأظهرت تأثيراً فعالاً على القرارات الإدارية والصحية. وأوصت بالانتقال من السجل الصحي الورقي إلى الإلكتروني وتوفير التدريب المستمر وفي ذات السياق هدفت دراسة (2019) Mwila et al إلى تقييم نظام إدارة السجلات الصحية الإلكترونية في زامبيا، وتحديد فوائد وتحديات تطبيقه. واستخدمت دراسة الحالة في عيادة كاليغاليينجا وتوصلت إلى تحديد ثلاث فئات رئيسية للسجلات المستخدمة: سجل المريض، سجلات الخدمات الصحية، وسجلات الدعم السريري، وتتمثل فائدة النظام للموظفين في تسهيل استرجاع المعلومات وتتبع المريض ودعم الالتزام بالعلاج، أما فوائد النظام للمرضى فتشمل أمان البيانات والخصوصية. كما أن أهم التحديات لتطبيق النظام فتشمل نقص التمويل ونقص الموظفين المؤهلين وانقطاع التيار

الكهربائي. وأوصت الدراسة بإنشاء خطوط تمويل محلية وتدرجياً دمج الأنظمة الإلكترونية في التعليم الطبي. كما أجرى (Baumann & Elshaug, 2018) دراسة هدفت إلى فحص تأثير أنظمة التوثيق الإلكترونية الصحية على أوقات العمل. وتمت مقارنة الوقت الذي يقضيه الموظفون في مهام التوثيق قبل وبعد تنفيذ السجلات الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص في المتابعة الطويلة الأمد لتأثيرات تنفيذ السجلات الإلكترونية، وكلما زادت الدراية بالنظام، زاد تأثيره إيجابياً على سير العمل، وأشارت الدراسة إلى أن تبني السجلات الصحية الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى تحسين سير العمل بمرور الوقت، خاصة بزيادة الفهم والتفاعل الإيجابي للموظفين مع النظام.

فرضية الدراسة:

وضعت الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية:

(H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأنظمة الصحة الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك.

منهجية الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استخدام نماذج الدراسات السابقة، واختبارها من خلال استمارة تقيس المتغيرات التي يمثلها النموذج المناسب، واختبارها باستخدام العينة، ليتم اختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع موظفي مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة (302) موظفا وموظفة، بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون (Mason, 2003).

أداة الدراسة ووصفها :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة تم تطوير استبانة لقياس دور أنظمة الصحة الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي ببتوك، فالقسم الأول تم تخصيصه للبيانات الأولية (الجنس، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لقياس أهم أنظمة الصحة الإلكترونية (نظام السجلات الطبية الإلكترونية، ونظام تطوير الخدمات الصحية، والطب الاتصالي)، وتم قياسها بـ (40) عبارة، والقسم الثالث تم تخصيصه لقياس جودة الخدمات الصحية وتم قياسه باستخدام (10) عبارات، واعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي (Joshi, et al., 2015) لقياس استجابة عينة الدراسة حول عبارات القسمين الثاني والثالث، كما في جدول (1) :

جدول (1) أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	المقياس
القسم الأول: البيانات الأولية	3	اختيار من متعدد
القسم الثاني: أنظمة الصحة الإلكترونية	40	5-1
نظام السجلات الطبية الإلكترونية	15	5-1
نظام تطوير الخدمات الصحية	13	5-1
الطب الاتصالي	12	5-1
القسم الثالث: جودة الخدمة الصحية	10	5-1
المجموع	53	

حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة، وابلغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم تحديد خمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم ترميز استجابة عينة الدراسة، ووزن الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي للفقرات كما في الجدول (2).

جدول (2) تفسير الاستجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الترميز	المستوى	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	5 - 4.21
موافق	4	مرتفع	4.2 - 3.41
محايد	3	متوسط	3.4 - 2.61
غير موافق	2	منخفض	2.6 - 1.81
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	1.8 - 1

نتائج الدراسة:

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة من خلال قياس صدقها الظاهري، تم تطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (27) مفردة من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وتم حساب الصدق البنائي لها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وللتعرف إلى دور الأنظمة الصحية الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي ببتوك، فقد تم خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي ببتوك.

تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتكوين علاقة خطية بين أنظمة الصحة الالكترونية وجودة الخدمات الصحية، كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3) نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة	أنظمة الصحة الالكترونية	B	t	الدلالة
جودة الخدمات الصحية	0.738	0.544	107.515	0.00	نظام السجلات الطبية الإلكترونية	0.127	3.074	0.002
					نظام تطوير الخدمات الصحية	0.612	13.274	0.000
					الطب الاتصالي	0.109	3.108	0.002

يبين الجدول (3) أن أنظمة الصحة الالكترونية تفسر ما نسبته (54.4%) من التغير في جودة الخدمات الصحية، كما أن هناك دور دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك.

للتعرف إلى مستوى تطبيق أنظمة الصحة الالكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، فقد تم تحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أنظمة الصحة الالكترونية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (4)

الجدول (4) مستوى تطبيق أنظمة الصحة الالكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي

بتبوك

م	النظام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	نظام السجلات الطبية الإلكترونية	3.32	0.739	متوسط	2
2	نظام تطوير الخدمات الصحية	3.64	0.716	مرتفع	1
3	الطب الاتصالي	2.8	0.708	متوسط	3
	أنظمة الصحة الالكترونية	3.27	0.570	متوسط	

يبين الجدول (4) مستوى تطبيق أنظمة الصحة الالكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27) وبدرجة ممارسة متوسطة لأنظمة الصحة الالكترونية، كما يبين الجدول الترتيب التنازلي لأنظمة الصحة الالكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك بمستوى استخدامها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، فقد جاء بالمرتبة الأولى نظام تطوير الخدمات الصحية بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.716) بمستوى ممارسة مرتفعة، يليه نظام السجلات الطبية الإلكترونية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.739) ومستوى ممارسة متوسط، وأخيراً الطب الاتصالي بمتوسط حسابي (2.8) وانحراف معياري (0.708) ومستوى ممارسة متوسط.

كما تم التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذا المحور، مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5) جودة الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
يثق المراجعون والمرضى بإمكانيات الموظفين	3.76	1.065	8	مرتفع
يقدم المستشفى ضمانات كافية للتأكيد على قدرات الموظفين	3.57	1.135	10	متوسط
للموظفين صلاحيات كافية لممارسة مهام عملهم	3.79	1.114	7	مرتفع
يتم تلبية احتياجات المرضى بسهولة	3.99	0.908	3	مرتفع
يتم الاستجابة لاستفسارات واقتراحات المرضى خلال فترة محددة	3.86	1.035	6	مرتفع
يهتم الموظفون بكل تفاصيل المرضى	3.74	1.04	9	مرتفع
يسعى المستشفى لتقديم خدمات ذات جودة عالية	4.01	0.865	1	مرتفع
يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد	3.93	0.945	4	مرتفع
يسعى الموظفون لتحقيق أهداف المجمع	3.91	0.984	5	مرتفع
يتم مراعاة ظروف الموظف الشخصية	4.01	0.973	2	مرتفع
جودة الخدمات الصحية	3.8579	0.82086		مرتفع

من خلال الجدول (5) نجد أنّ عينة الدراسة تتفق على أنّ جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك مرتفعة، وأنّ المستشفى يسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية بالدرجة الأولى، وأقل الفقرات تقيماً كانت أنّ المستشفى يقدم ضمانات كافية للتأكيد على قدرات الموظفين.

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ لأنظمة الصحة الالكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، رغم أنّ دراسة مؤمنة (2021) توصلت لعدم التكامل بين هذه الأنظمة في المنظمة

مدار البحث، مما يشير إلى أن هناك تحديات قد تبرز في تبادل البيانات والتكامل السلس بين الأقسام الطبية. ويمكن أن يكون الفارق في تكامل الأنظمة ناتجاً عن اختلافات في هياكل المؤسسات، فقد يكون مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك قد واجه تحديات أقل في التكامل بسبب بنيته التحتية أو استراتيجياته في تطوير الأنظمة.

كما تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مقيم وشنتي (2021)، حيث أظهرت أنظمة المعلومات الصحية تأثيراً إيجابياً على أداء الموارد البشرية، خاصة في مجالات التقييم والتدريب والأجور. وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق أنظمة الصحة الإلكترونية في مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، وهذا يتناسب مع النتائج التي جاءت في دراسة الأسمرى (2020) والتي أظهرت تقييماً إيجابياً لاستخدام نظم المعلومات الصحية في جامعة الملك عبد العزيز.

إن تحديات النقص في التمويل ونقص الموظفين المؤهلين التي أُشير إليها في الدراسات السابقة تعكس الفروق التي تظهر عند تطبيق أنظمة الصحة الإلكترونية، فقد يكون هذا هو العامل المؤثر في تفوق أو تراجع بعض المؤسسات عن الأخرى، كما أن التفاعل الإيجابي مع الأنظمة يلعب دوراً كبيراً. فقد يكون تفوق مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك مرتبطاً بفهم أفضل وتفاعل أعلى من قبل الموظفين مع نظم الصحة الإلكترونية. أبرز تحليل النتائج والمقارنة مع الدراسات السابقة أهمية عوامل مثل التكامل والتحديات المحلية والتفاعل في تحديد نجاح أنظمة الصحة الإلكترونية. فيمكن أن يسهم هذا الفهم في تعزيز تكنولوجيا المعلومات الصحية وجعلها أكثر فعالية في تحسين جودة الرعاية الصحية.

توصيات الدراسة :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي بيانه :
- يُنصح بتعزيز التكامل بين أنظمة المعلومات الصحية داخل مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك، من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتطوير استراتيجيات فعّالة لتبادل البيانات بين الأقسام الطبية.
 - تكريس جهود التدريب للموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية بشكل فعال، ويشمل ذلك فهم كامل للنظم واستخدامها بطريقة تعزز التفاعل الإيجابي وتحسين أدائهم في تقديم الخدمات الصحية.
 - تحسين الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية عبر اعتماد مفهوم " meaningful use"، والذي يشير إلى استخدام البيانات بشكل فعّال لتحسين جودة الرعاية الصحية في استراتيجيات التشغيل.
 - التركيز بشكل خاص على ضمان أمان البيانات وحمايتها من التسريب أو الاستخدام غير المصرح به، وتعزيز سياسات الخصوصية وتوفير التدابير الأمنية لرفع مستوى ثقة المرضى والموظفين في استخدام الأنظمة مستشفى الملك فهد التخصصي بتبوك.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الأسمرى، مانع. (2020). نظم المعلومات الصحية المحوسبة وتأثيرها على القرارات الإدارية والطبية. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبية. الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبية "نظرة بين الحاضر والمستقبل". 30-31/2019. إسطنبول تركيا. 1128-1182.

الأغا، وفيق. (2006). الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن

بطاهر، بختة. (2018). دور التسويق الصحي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية. مجلة المنهل الاقتصادي. (1).

خالد، رجم وبوجمعة، عوني، وآسيا، لحول. (2017). أثر نظام المعلومات الصحي على القرارات الطبية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات-تقرت-ورقلة. مجلة رؤى الاقتصادية. (12). 397-409.

دره، عمر؛ وسيف، ناصر؛ وخضون، ناصر. (2023). تشخيص واقع نظام الصحة الإلكترونية في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي. المجلة العربية للإدارة. (2)37.

الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، (2019). الفرص في قطاع الرعاية طويلة الأجل. من خلال الرابط:

<https://content.knightfrank.com/research/1526/documents/ar/lfrs-lmth-fy-qt-lry-lshy-blmmlk-lrby-lswdy-2019-6707.pdf>

- العنزي، سعد. (2009). الإدارة الصحية. عمان: دار اليازوري. الأردن.
- الغزالي، علي. (2022). نظم المعلومات الصحية الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. (3) 1. 692-704.
- القاضي، باسم والنصار، بلال. (2022). أثر نظام الصحة الإلكتروني في أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في عمان. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. 8 (3).
- مقيح، صبري وشنطي، مروة. (2021). مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصحية، دراسة ميدانية لمؤسسات القطاع الصحي العمومي بولاية ميلة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 14 (2). 108-135.
- الملاحسن، محمد. (2018). قياس مدى إسهام نظام المعلومات الصحي المحوسب في تعزيز جودة الخدمة الصحية - دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات مدينة الموصل-. تنمية الرافدين. (37) 119. 248-266.
- مؤمنة، اعتماد. (2021). فاعلية استخدام نظم المعلومات الصحية والسجلات الطبية الالكترونية: دراسة لعينه من مستوصفات واحد مستشفيات القطاع الخاص بالرياض. مجلة اعلم. (29). 35-56.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Baumann, L. A., Baker, J., & Elshaug, A. G. (2018). The impact of electronic health record systems on clinical documentation times: A systematic review. *Health policy*, 122(8), 827-836.
- Bugdol, M. (2023). Quality Objectives in Standardized Quality Management Systems. *Quality Management in Healthcare*, 10-1097.

- Das, A., & Svanæs, D. (2013). Human-centred methods in the design of an e-health solution for patients undergoing weight loss treatment. *International journal of medical informatics*, 82(11), 1075-1091.
- Doumbouya, M. B., Kamsu-Foguem, B., Kenfack, H., & Foguem, C. (2014). Telemedicine using mobile telecommunication: Towards syntactic interoperability in teleexpertise. *Telematics and informatics*, 31(4), 648-659.
- Dünnebeil, S., Sunyaev, A., Blohm, I., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2012). Determinants of physicians' technology acceptance for e-health in ambulatory care. *International journal of medical informatics*, 81(11), 746-760.
- Henry, J., Pylypchuk, Y., Searcy, T., & Patel, V. (2016). *Adoption of electronic health record systems among US non-federal acute care hospitals: 2008–2015*. *ONC data brief*, 35(35), 2008-15.
- Irestig, M., & Timpka, T. (2010). Towards responsible system development in health services: A discourse analysis study of design conflict resolution tactics. *Journal of Biomedical Informatics*, 43(1), 137-143.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396.
- Kelly, L., Jenkinson, C., & Ziebland, S. (2013). Measuring the effects of online health information for patients: item generation for an e-health impact questionnaire. *Patient education and counseling*, 93(3), 433-438.
- Mason, R. L., Gunst, R. F., & Hess, J. L. (2003). *Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science*. John Wiley & Sons.

- McAlearney, A. S., Hefner, J. L., Sieck, C., Rizer, M., & Huerta, T. R. (2014). Evidence-based management of ambulatory electronic health record system implementation: an assessment of conceptual support and qualitative evidence. *International journal of medical informatics*, 83(7), 484-494.
- Mendizabal, V. A., Serrano-Santoyo, A., Conte-Galvan, R., & Gomez-Gonzalez, A. (2013). Toward a Model for Quality of Experience and Quality of Service in e-health Ecosystems. *Procedia Technology*, 9, 968-974.
- Minichiello, V., Rahman, S., Dune, T., Scott, J., & Dowsett, G. (2013). E-health: potential benefits and challenges in providing and accessing sexual health services. *BMC Public Health*, 13(1), 1-7.
- Mwila, S., Muwowo, R., Kunda, M., Kaboko, D., & Simwinga, V. (2019). To investigate the effectiveness of electronic health records management systems for improving health service delivery at matero level one hospital in lusaka. (*Research in Development Information Systems*). The University of Zambia.
- Risko, N., Anderson, D., Golden, B., Wasil, E., Barrueto, F., Pimentel, L., & Hirshon, J. M. (2014, September). The impact of electronic health record implementation on emergency physician efficiency and patient throughput. In *Healthcare* (Vol. 2, No. 3, pp. 201-204). Elsevier.
- Rothstein, M. A. (2012). Currents in contemporary bioethics: access to sensitive information in segmented electronic health records. *JL Med. & Ethics*, 40, 394.
- Thurston, J. (2014). Meaningful use of electronic health records. *The Journal for Nurse Practitioners*, 10(7), 510-513.

مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع

بالجامعات السودانية

"دراسة ميدانية بكلية تنمية المجتمع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم - ود

مدني - 2023م"

د. حسن الفاتح الحسين محمدالمبارك

أستاذ تكنولوجيا التعليم المشارك بكلية التربية جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم -

السودان

عميد عمادة البحث العلمي بالجامعة

مستخلص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية، وهي دراسة ميدانية بكلية تنمية المجتمع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم - ود مدني - 2023م، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها إلكترونياً؛ على عينة عشوائية تكونت من (100) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية تنمية المجتمع في جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم؛ وهي تشكل نسبة (35%) من مجتمع الدراسة الكلي؛ الذي بلغ (289) عضواً، وتحليل بيانات الدراسة استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية؟، كما طرحت الدراسة التساؤلات التالية: ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي؟، وما المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع

بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي؟، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تحقق مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية بمتوسط عام (3.694) وبدرجة تقديرية كبيرة، وتحقق اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي بمتوسط عام (3.591) وبدرجة تقديرية كبيرة. وتحقق المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي بمتوسط عام (3.797) وبدرجة تقديرية كبيرة. في ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع متطلبات التحول الرقمي بكليات تنمية المجتمع، والعمل على ترسيخ ثقافة الرقمنة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السودانية، وتوفير بيئة ومعينات التحول الرقمي بكليات تنمية المجتمع.

الكلمات المفتاحية: الإنترنت، منصات التعليم، التعليم الإلكتروني، التعليم عن بعد، الحاسوب.

Abstract

The study aims to identify the aspects of digital transformation of the educational process in community development colleges at Sudanese universities. It is a field study at the Faculty of Community Development, University of the Holy Quran and Taseel of Science - Wad Madani - 2023. The researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire tool that was designed and distributed electronically; on a random sample consisting of (100) members of the Faculty of Community Development at University of the Holy Quran and Taseel of Science; which constitutes a percentage (35%) of the total study community; which reached (289) members. To analyze the study data, the Statistical Package for Social Sciences (Spss) program was used. The study problem was summarized in the main question: What are the aspects of digital transformation of the educational process in Faculties of community development at Sudanese universities? The study also raised the following questions: What are the attitudes of faculty members in Faculties of community development at Sudanese universities towards digital transformation? And what are the obstacles facing Faculties of community development at Sudanese universities in implementing digital transformation? The study reached the following results: The aspects of digital transformation of the educational process in Faculties of community development at Sudanese universities are achieved with an overall average of (3.694) and a large appreciative degree, and the attitudes of faculty members in Faculties of community development at Sudanese universities towards digital transformation are achieved with an overall average (3.591) and a large appreciative degree. And the obstacles facing Faculties of community development at Sudanese universities in implementing digital transformation are achieved with an overall average (3.797) and a large appreciative degree. In light of the previous results, the study recommended training faculty members to deal with the requirements of digital transformation in Faculties of community development., working to establish a digitization culture among faculty members working at Sudanese universities, and providing an environment and means for digital transformation in Faculties of community development.

Keywords: Internet, Education Platforms, E-learning, Distance Education, Computer

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة :

التطور الذي شهده العالم اليوم لا يستثني العملية التعليمية ومؤسسات التعليم والتي تشكل أحد أهم أضلاعها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ونجد أن التحول الرقمي في التعليم والتعلم هو أحد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي فقد أصبح واحدة من الضرورات التي تفرض نفسها في عالم يتسم بالتسارع المعرفي والتدفق المعلوماتي فالعصر الذي نعيشه هو عصر الثورة الرقمية.

ويأتي دور الجامعات في توعية المجتمع بأهمية التحول الرقمي من خلال كليات تنمية المجتمع بتقديم واستحداث أشكال جديدة من التعليم تعتمد على المستحدثات التكنولوجية وهذه الأشكال التعليمية لم تعد أحد مظاهر الترف كما كان ينظر إليها في السابق ولكنها ضرورة ملحة تفرضها الظروف التي مر وقد يمر بها العالم في المستقبل مثل جائحة كورونا والتي ظهر من خلالها جلياً أن التحول الرقمي في العملية التعليمية بالجامعات وكافة المؤسسات التعليمية كان هو السبيل الوحيد لاستمرارها في تقديم رسالتها للمجتمع كل ذلك يستدعي وقوف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عند هذ التحول والأخذ به وإعادة النظر في أساليب الإدارة والتعليم داخل تلك المؤسسات والتحول بها من شكلها التقليدي إلى تبني الأساليب الرقمية في إدارتها والقيام بها مستفيدة في ذلك في تسخير ما تتيحه المستحدثات التكنولوجية وثورة الاتصالات في وقتنا الراهن محاولة بذلك مواكبة مستجدات تلك الثورة.

وبما أن إحدى الكليات ذات الأهمية الكبرى بالجامعات كلية تنمية المجتمع وهي التي يتحقق من خلالها واحد من أهم الأهداف التي تتبناها الجامعات وهو خدمة المجتمع فهي تقوم بترجمة هدف خدمة المجتمع بصورة مباشرة وتعمل على تنزيله بأرض الواقع فمن المتوقع أن نستبين مظاهر التحول الرقمي في هذه الكلية بصورة واضحة من خلال

التزام إدارتها أعضاء هيئة التدريس داخلها بمتطلبات التحول الرقمي من تدريب على الأدوات التقنية الحديثة للاستفادة منها في الأعمال الإدارية وصناعة المحتوى الرقمي للمقررات التي يدرسها الطلاب وما تتطلبه تلك الكليات من تقنيات تعليمية إلكترونية وأخيراً تقييم العملية التعليمية داخل تلك الكليات من خلا إعداد الامتحانات الإلكترونية.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: (مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية)؟ ويتفرع عن مشكلة الدراسة سؤالين تحاول الدراسة الإجابة عنهما:

أ- ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي؟

ب- ما المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي؟
أهمية الدراسة:

يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

أ- لفت نظر القائمين على أمر كليات تنمية بمؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

ب- قد تساعد في الكشف عن معوقات التحول الرقمي بكليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية.

أهداف الدراسة:

أ- التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي.

ب- الوقوف على المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي.

حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية: مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية.

ب- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2022 – 2023م.

ج- الحدود المكانية: كلية تنمية المجتمع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم بمدينة ود مدني - السودان.

د- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية تنمية المجتمع جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم بمدينة ود مدني - السودان.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

أ- التحول الرقمي:

هو تغيير طريقة أداء أعضاء هيئة التدريس في تسيير العملية التعليمية وإدارتها بتسخير المستحدثات التقنية في تدريس الطلاب، بحيث تعتمد جميع الأنشطة في المؤسسات التعليمية على التكنولوجيا.

ب- كليات تنمية المجتمع:

هي الكليات التي تتبع لإدارات الجامعات الحكومية وتعنى بإقامة الدورات التدريبية في شتى المجالات التي تخدم المجتمع مثل القوافل الدعوية ودورات العلوم الشرعية، والتوعية الصحية، والاجتماعية والتدريب على الأعمال اليدوية، والصناعات الصغيرة.

ت- الجامعات السودانية:

ويمكن تعريفها بأنها الجامعات التي تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان، يتمركز عدد كبير منها في العاصمة السودانية الخرطوم؛ وتتوزع بقيتها على ولايات السودان المختلفة، وتتخصص كلياتها في مختلف أنواع العلوم الاجتماعية، وإنسانية، والتطبيقية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

1- مفهوم التحول الرقمي:

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب، والأنشطة الرقمية التي تمكننا من إنتاج، ونشر المحتوى العلمي وتلقيه بمختلف أشكاله من خلال الأجهزة الإلكترونية المتصلة بالإنترنت في عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل. (فاضل البدراني: 2017، 8)

2- أهداف التحول الرقم:

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف يذكر منها السواط، والحربي (2022، 654) الآتي:

أ. أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء:

مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الإدارات المختلفة، وإحالة دقة البيانات مما يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

ب. اختصار الإجراءات الإدارية:

مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة إلى نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونياً.

ج. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:

إذا تم اذن المعلومات بنسخة رقمية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر انتاجية .

د. زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء:

وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن

لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

3- أشكال التحول الرقمي في عمليتي التعليم والتعلم:

توجد ثلاثة أشكال لتوظيف المستحدثات الرقمية في عمليتي التعليم والتعلم:

أ- النموذج الجزئي أو المساعد:

وفيه تستخدم بعض أدوات التعليم الرقمي في دعم التعليم الصفّي التقليدي، وقد يتم أثناء اليوم الدراسي في المحاضرات أو خارج ساعات اليوم الدراسي، ويتمثل هذا النموذج بأنه مرحلة التعلم وجهاً لوجه، مع بعض المساعدات والاستخدامات الرقمية، وفي هذا النموذج يكون المعلم والمتعلمين في منطقة جغرافية واحدة (براهمة: 2015، ص23).

ب- النموذج المدمج:

يتضمن الجمع بين التعليم الصفّي والتعليم الإلكتروني، حيث تقدم بعض الأنشطة التعليمية التعليمية بصورة صفية تقليدية جنباً إلى جنب مع بعض الأنشطة التعليمية التعليمية الرقمية عبر الحاسوب وشبكة الإنترنت، ويمتاز هذا النموذج بالجمع بين مزايا التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، وأيضاً يكون المعلم والمتعلمين في مناطق جغرافية متقاربة. (الشمري: 2018م، ص54).

ج- النموذج الكامل للتعليم الرقمي:

حيث يعد التعليم الإلكتروني بديلاً للتعليم الصفّي، ويخرج هذا النموذج خارج حدود الصف الدراسي التقليدي، فهو لا يحتاج إلى صف أو مدرسة ذات أسوار، بل يتم التعليم في أي زمان وأي مكان، حيث تتحول الصفوف الدراسية إلى صفوف افتراضية، وهذا ما يطلق عليه التعلم الافتراضي learning Virtual، وهذا التعليم يتم في مدارس أو جامعات افتراضية، حيث نجد هذا النموذج يعتمد اعتماداً كاملاً على شبكة الإنترنت وبرمجيات الحاسوب، فلا يلتقي المشاركون في البرنامج التعليمي وجهاً لوجه أبداً (البدو: 2019م، ص188).

4- مبادئ وأساسيات التحول الرقمي في العملية التعليمية :

من أجل إنجاح رقمنة التعليم واستمراره، لابد له من مبادئ وأساسيات للعمل من خلالها، ويذكر منها (المهدي، 2008: 81) :

- أ. يشتمل على تقنيات رقمية في التعليم من حيث عرض المحتوى وتطبيقه.
- ب. يمنح المتعلم فرصة التعلم في أي زمان ومكان.
- ج. للمعلم والمتعلم أدواراً مهمة يجب أن تنجز لنجاح استخدام التعليم الرقمي.
- وقد ذكر الحياي (2020م، 117) ما يلي :
- د. يقدم بطريقة مخططة مع التعليم النظامي المدرسي، هو منظومة مخطط لها، ومصممة تصميمًا جيدًا بناءً على المنحنى النظامي، لها مدخلاتها، وعملياتها ومخرجاتها وأيضاً تقدم التغذية الراجعة.
- هـ. ألا يهتم التعليم الرقمي بتقديم المحتوى التعليمي فقط، بل يهتم بكل عناصر ومكونات البرنامج التعليمي من أهداف ومحتوى وطرائق تقديم المعلومات، وأنشطة ومصادر التعلم المختلفة وأساليب التقويم المناسبة.
- و. الاعتماد على استخدام الوسائط الرقمية في التفاعل للتواصل بين المتعلم والمعلم، وبين المتعلم ومحتوى التعلم، ويحاول الاستفادة مما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جديد وتوظيفه في العملية التعليمية.
- ز. أن يدعم التعليم الرقمي مبدأ التعليم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة

5- المتعلم في عصر الرقمنة :

يقع على عاتق المتعلم في عملية التعلم عبر الإنترنت الجزء الأكبر من مسؤولية تعلمه، فعليه القيام بالنشاطات، والتكليفات التي يقدمها له المعلم، أو التي تقدم له من خلال البرنامج التعليمي، كما أن عليه التعامل والتفاعل مع مصادر التعلم المتاحة من خلال الإنترنت، والبحث عنها إن لزم الأمر، كما يجب عليه أن يتقن أولاً مهارات التعامل مع

تقنيات التعلم الإلكتروني المختلفة، كتشغيل الاسطوانات المدمجة على الحاسوب، أو استخدام مستعرضات صفحات الويب، أو البرامج الخاصة بالتفاعل من خلال الإنترنت كبرامج المحادثة Chat وغيرها من برامج إرسال الملفات واستقبالها مما سبق يمكن ترتيب عدد من الأدوار المهمة التي علي الطالب القيام بها في نظام التعليم عبر الإنترنت. (إسماعيل: 2009، 93)

6- تصميم المنهج الرقمي:

اقترح البائع الإفادة من النماذج الموجودة في الخروج بنموذج تطبيقي للتصميم التعليمي عبر الإنترنت من المنظور البنائي، في محاولة لجمع ما يتميز به كل نموذج، وتلافي ما بها من عيوب، ويتكون هذا النموذج من ست مراحل رئيسة هي: التحليل، والتصميم، والإنتاج، والتجريب، والعرض، والتقويم.-

www.dhd4train.com/pdf/research/tech/6.doc2-22-1-2020.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة السواط طلق (2022):

دراسة بعنوان: (أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي) هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، اتبع الباحث المنهج والوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية بلغت (599) عضواً استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ويوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وتتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، ويوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي الأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ويوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق

كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

2. دراسة الخطيب ياسر والخطيب خليل (2021):

دراسة بعنوان: (تحديات التحول الرقمي في التعليم الجامعي الجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها) هدفت الدراسة إلى معرفة تحديات التحول الرقمي التي تواجه التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية عن طريق استكشاف الأدوار التي تقوم بها الجامعات في مجال التحول الرقمي، بالإضافة إلى التعرف على سبل التغلب على تلك التحديات، ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يواجه عدد من المعوقات كان أهمها: ضعف البنية التقنية، وضعف شبكة الإنترنت وارتفاع تكلفتها، واقتصارها على المدن الرئيسية، والتأخر في إصدار اللوائح الداخلية التي تواكب متطلبات العصر الرقمي، وغياب نظام التعليم الإلكتروني في كثير من الجامعات اليمنية. كما أوصت الدراسة بضرورة وجود خطاب التعليم الإلكتروني في كثير من الجامعات اليمنية، وأوصت بوجود خطاب سياسي واضح يلزم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وشركات الاتصالات من أجل تسهيل إجراءات التعامل وعمل البنية التحتية اللازمة لعمل الاتصالات داخل الجامعات والكليات، وربطها شبكياً تمهيداً للتحول الرقمي.

3. دراسة المطرف عبد الرحمن (2020):

دراسة بعنوان: (التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث. وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وتم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و(100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها كلها دراسات حديثة؛ حيث أنها تمت في فترة الثلاث سنوات الأخيرة، كما أن جميعها اتبع المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة، واعتمدت على أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة ومجالاً لأخذ عينة تطبيقها.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة المطرف عبد الرحمن (2020) من حيث مجتمع الدراسة الذي تكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بجانب الجامعات الحكومية.

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الجزء من الدراسة منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها، والتأكد من الصدق والثبات، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

1- منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة. كما يعتبر هذا المنهج استقصاءً ينعكس على ظاهرة من الظواهر كما هي في الحاضر، بهدف تشخيصها والكشف عن جوانبها، وبيان العلاقات الكامنة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. ويمكن القول أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على التنبؤ بالمستقبل، بل ينتقل بين الماضي والحاضر. (العزاوي، 2008، 67).

2- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأحداث أو (الأفراد) أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة. ومجتمع الدراسة جمع طبيعي أو جغرافي أو سياسي من الأفراد أو الحيوانات أو النباتات أو المواضيع. (البداينة، 1999، 37). يتكون المجتمع في هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية تنمية المجتمع في جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم بود مدني - السودان، والبالغ عددهم (289) عضو هيئة تدريس للعام 2023م.

جدول رقم (1) يوضح وصف مجتمع الدراسة

الدرجة العلمية	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	%
أستاذ	7	-	7	2%
أستاذ مشارك	26	3	29	10%
أستاذ مساعد	105	48	153	53%

الدرجة العلمية	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	%
محاضر	54	30	84	29%
مساعد تدريس	1	15	16	6%
المجموع	193	96	289	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يحملون درجة الأستاذ المساعد حيث أنهم يشكلون نسبة (53%) من أفراد مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الذين يحملون درجة محاضر ويمثلون نسبة (29%) من مجتمع الدراسة، يأتي بعدهم من يحملون درجة الأستاذ المشارك ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة، ثم مساعداً التدريس ويمثلون نسبة (6%) من مجتمع الدراسة، وأخيراً من يحملون درجة الأستاذ ويمثلون نسبة (2%) من مجتمع الدراسة، كما يلاحظ أن عدد الذكور ضعف عدد الإناث، وأن كل الذين يحملون درجة الأستاذ هم من الذكور.

3- عينة الدراسة :

يمكن تعريف العينة بأنها عدد محدد أو جزء من إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة محل الاهتمام، وذلك بشرط أن تمثل المجتمع تمثيل دقيق. وبعبارة أخرى يمكن تعريف العينة بأنها مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة (ادريس: 2012، 17).

جدول رقم (2) يوضح وصف عينة الدراسة

الدرجة العلمية	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع	%
أستاذ	3	-	3	2%
أستاذ مشارك	6	3	9	9%
أستاذ مساعد	35	17	52	52%
محاضر	25	9	34	34%
مساعد تدريس	-	5	5	5%
المجموع	66	34	100	100%

من الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون درجة الأستاذ المساعد حيث أنهم يشكلون نسبة (52%) من أفراد عينة الدراسة، يليهم في الترتيب الذين يحملون درجة محاضر ويمثلون نسبة (34%) من عينة الدراسة، يأتي بعدهم من يحملون درجة الأستاذ المشارك ويمثلون نسبة (9%) من عينة الدراسة، ثم مساعداو التدريس ويمثلون نسبة (5%) من عينة الدراسة، وأخيراً من يحملون درجة الأستاذ ويمثلون نسبة (2%) من عينة الدراسة، كما يلاحظ أن عدد الذكور ضعف عدد الإناث، وأن كل الذين يحملون درجة الأستاذ هم من الذكور.

4- أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية :

أ- وضع محاور الاستبانة.

ب- صياغة الفقرات محوري الاستبانة.

ت- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

ث- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة.

ج- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (23) فقرة موزعة

على محورين، حيث تأخذ كل فقرة وزن وزع وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

ح- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي :

القسم الأول: البيانات الأساسية.

القسم الثاني: يتكون من (23) فقرة موزعة على محورين كالتالي :

جدول رقم (3) محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المحور
11	المحور الأول: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلّيات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي.
12	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي.

أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المختصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم إضافة واستبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ب. ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ على محوري الاستبانة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (4) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.875	11	المحور الأول: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلّيات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي.
0.847	12	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي.

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لمحوري الاستبانة تراوح ما بين (0.875)، و(0.847)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويجعلها ذلك صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- التكرارات.
- ب- المتوسطات الحسابية.
- ت- لإيجاد معامل ثبات المقياس تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- ث- النسب المئوية.
- ج- الانحراف المعياري.
- ح- قيمة ت.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

يقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج المقياس التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1- الإجابة عن السؤال الرئيسي:

ينص السؤال الرئيسي على: ما مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية؟

الجدول (5) مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحوري الاستبانة

رقم	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدرجة
1	المحور الأول: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي.	3.591	0.932	12.043	كبيرة
2	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي.	3.797	0.540	25.375	كبيرة
	المتوسط العام لدرجات محاور الاستبانة	3.694	0.736	18.709	كبيرة

من الجدول أعلاه المختص بالمتوسط العام لبيانات لمحوري الاستبانة نجد أن المتوسط العام جاء (3.694)، وبلغ متوسط قيمة (ت) المحسوبة (18.709)، والمتوسط للانحراف المعياري (0.736) مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية كبيرة لموافقة أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة، ونخلص من ذلك إلى النتيجة التي تنص على: تحقق مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية بمتوسط عام (3.694) وبدرجة تقديرية كبيرة، وهي النتيجة التي تجيب عن السؤال الرئيس للدراسة.

2- الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي؟

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول: اتجاهات أعضاء هيئة

التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي.

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدرجة
1	اصمم الدروس في صورة رقمية.	2.817	0.976	-3.221	كبيرة
2	أشعر بتحسن ادائي التدريسي من خلال تقديم الدروس المرقمنة.	3.275	1.015	4.647	كبيرة
3	أسعى لتلقي المزيد من دورات التعليم الإلكتروني.	3.637	0.944	11.591	كبيرة
4	أشعر بمتعة التدريس من خلال التجهيزات الرقمية.	3.451	0.953	8.125	كبيرة

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدرجة
5	الأساليب الرقمية في العملية التعليمية تحسن عملية التواصل بيني وبين الطلاب.	4.342	0.854	26.998	كبيرة جداً
6	أقدم المحاضرات الجامعية من خلال المنصات التعليمية.	4.315	0.746	30.276	كبيرة جداً
7	من خلال التعليم الرقمي استطع أن أطبق مختلف أساليب التعليم الجامعي.	3.953	0.864	18.942	كبيرة
8	أفضل الوسائل الرقمية على الوسائل التقليدية في شرح المقررات الجامعية.	3.003	1.205	0.048	كبيرة
9	ممارسة التعليم الرقمي تساعدني في كسب عنصر الوقت.	3.973	0.769	21.734	كبيرة
10	أفضل الاختبارات الإلكترونية في تقويم المواقف التعليمية.	3.142	1.066	2.294	كبيرة
11	أحصل على التغذية الراجعة من خلال التقويم الإلكتروني.	3.596	0.853	11.039	كبيرة
المتوسط العام لدرجات المحور		3.591	0.932	12.043	كبيرة

يتضح من الجدول أعلاه المختص بنتائج المحور الأول للدراسة: " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي " نجد أن المتوسط العام جاء (3.591)، وبلغ متوسط قيمة (ت) المحسوبة (12.043)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.932) مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية عالية لموافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول للدراسة، ونخلص من ذلك إلى النتيجة التي تنص على أن: " تحقق اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي بمتوسط عام (3.591) وبدرجة تقديرية كبيرة"، وهي النتيجة التي تجيب عن السؤال الأول للدراسة، وتتفق مع دراسة: المطرف عبد الرحمن (2020) التي تنص على (يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية).

3- الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي؟

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: معوقات التي تواجه كليات

تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدرجة
1	عدم توفر المتطلبات والمستلزمات الضرورية اللازمة لبنية التعليم الرقمي.	3.827	0.983	14.450	كبيرة
2	قلة عدد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لممارسة التعليم الرقمي.	3.725	1.144	10.891	كبيرة
3	ضعف البرامج التدريبية على استخدام الأجهزة الرقمية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.	3.790	0.902	15.047	كبيرة
4	نقص استراتيجيات التدريس الفعالة في التعليم الرقمي تحد من تحقيق الأهداف التعليمية.	3.844	0.963	15.049	كبيرة
5	ضعف إمكانيات للجامعات السودانية في ربطها بشبكة الإنترنت.	3.749	0.954	13.491	كبيرة
6	عدم وجود فريق دعم فني لخدمة وحل مشاكل المتعلمين التي تعترضهم أثناء استخدام شبكات الإنترنت.	3.553	1.086	8.736	كبيرة
7	قلة أجهزة الحاسوب بالمعامل الجامعية.	3.810	1.062	13.107	كبيرة
8	عدم إيمان الإدارات الجامعية بجدوى رقمنة التعليم الجامعي.	3.705	0.954	12.700	كبيرة
9	عدم توفر المكتبات الإلكترونية بالجامعات السودانية.	3.431	1.041	7.106	كبيرة
10	ضعف حماسة أعضاء هيئة التدريس لرقمنة التعليم الجامعي.	3.908	1.011	15.433	كبيرة
11	عدم استقرار التيار الكهربائي.	4.190	0.718	28.481	كبيرة
12	ضعف شبكات الانترنت التي تقدمها الشركات المشغلة.	4.034	0.803	22.109	كبيرة
	المتوسط العام لدرجات المحور	3.797	0.540	25.375	كبيرة

من الجدول أعلاه المختص بنتائج المحور الثاني للدراسة: "معوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي" نجد أن المتوسط العام للمحور جاء (3.797)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (ت) المحسوبة (25.375)، ومتوسط الانحرافات المعيارية بالمحور (0.540) مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية

عالية لموافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول للدراسة، ونخلص من ذلك إلى النتيجة التي تنص على أن: "تحقق المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي بمتوسط عام (3.797) وبدرجة تقديرية كبيرة"، وهي النتيجة التي تجيب عن السؤال الأول للدراسة، وتتفق مع دراسة: السواط طلق (2022) في النتيجة التي تنص على (يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي الأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز)، ودراسة: الخطيب ياسر والخطيب خليل (2021) في النتيجة التي تنص على: (أن التحول الرقمي يواجه عدد من المعوقات كان أهمها: ضعف البنية التقنية، وضعف شبكة الإنترنت وارتفاع تكلفتها، واقتصارها على المدن الرئيسية)

خاتمة الدراسة

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تحقق مظاهر التحول الرقمي للعملية التعليمية في كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية بمتوسط عام (3.694) وبدرجة تقديرية كبيرة.
- 2- تحقق اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكليات تنمية المجتمع في الجامعات السودانية نحو التحول الرقمي بمتوسط عام (3.591) وبدرجة تقديرية كبيرة.
- 3- تحقق المعوقات التي تواجه كليات تنمية المجتمع بالجامعات السودانية في تطبيق التحول الرقمي بمتوسط عام (3.797) وبدرجة تقديرية كبيرة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي:

1. بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع متطلبات التحول الرقمي بكليات تنمية المجتمع.
2. العمل على ترسيخ ثقافة الرقمنة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السودانية.
3. توفير بيئة ومعينات التحول الرقمي بكليات تنمية المجتمع.

ثالثاً: المقترحات:

كما قدمت عدد من المقترحات وهي:

1. دراسة أثر التحول الرقمي على التحصيل الدراسي.
2. دراسة اتجاهات الطلاب نحو التحول الرقمي.
3. إجراء دراسة حول مظاهر التحول الرقمي في مراحل التعليم العام.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إدريس ثابت عبد الرحمن - بحوث التسويق أساليب القياس وتحليل واختبار الفروض - دار النهضة العربية- القاهرة - 2016م
 - 2- البداينة ذياب - المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية - الرياض - 1999م.
 - 3- البدراني فاضل محمد - الإعلام الرقمي في عصر التدفق الاخباري - منتدى المعارف - بيروت - 2017م.
 - 4- الغريب زاهر اسماعيل - التعليم الالكتروني من التطبيق إلى الاحتراف والجودة - عالم الكتب - القاهرة - 2009م.
 - 5- رحيم يونس كرو العزاوي - سلسلة المنهل في العلوم التربوية: مقدمة في منهج الباحث العلمي - دار دجلة- عمان - 2008م.
- ثانياً: البحوث والرسائل العلمية:
- 6- البدو أمل - أهمية استخدام التعليم الإلكتروني لتدريس مادة الرياضيات بالنموذج البنائي، المجلة الدولية للبحوث في العالم التربوية - المجلد 2 - العدد 1 - ص 159 - 2019م.
 - 7- الحياتي، صبري - استخدام التعليم الإلكتروني في معالجة مشكلات تعلم الطلبة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المجلد 4 - العدد 8 - ص 111- 2019م.

- 8- الخطيب ياسر حزام هزاع، والخطيب خليل محمد مطهر - تحديات التحول الرقمي في التعليم الجامعي الجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها - جامعة تعز - مجلة العلوم التربوية والإنسانية - المجلد 9 - العدد 19 - ص 55 - 2021م.
- 9- السواط طلق عوض الله والحربي ياسر ساير - أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي - المجلة العربية للنشر العلمي - المجلد 5 - العدد 43 - ص 647 - 2022م.
- 10- الشمري فايز - واقع التعليم الإلكتروني من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة في دولة الكويت - رسالة ماجستير - جامعة آل البيت - المشرق - الأردن - 2018م.
- 11- المطرف عبد الرحمن عبد الرحمن بن فهد - تحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - جامعة أسيوط - مجلة كلية التربية - مجلد 36 - العدد 7 - ص 157 - 2020م.
- 12- براهيم نادرة، وحنوي مجدي - تقويم قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين من وجهة نظرهم، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح - المجلد 5 - العدد 9 - ص 14 - 2015م.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

13- www.dhd4train.com/pdf/research/tech/6.doc2-22-1-2020.

دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي

بمستشفى الملك عبد الله ببيشة

طراد حسن محمد الشريف

مركز الخدمات الطبية الشرعية : باحث رئيسي

عبد الرحمن مبروك الذويبي

مجمع الملك فيصل الطبي : باحث مشارك

منيره مفرح عبد الكريم العصيمي

مركز صحي غرب الحوية : باحث مشارك

فهد محمد مبارك الذويبي

مجمع الملك فيصل الطبي : باحث مشارك

يوسف محمد مبارك الذويبي

مجمع الملك فيصل الطبي : باحث مشارك

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لثلاثته بتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة، والبالغ عددهم (900) موظفا وموظفة، وتم جمع بيانات الدراسة بأسلوب العينة العشوائية وبلغ حجم العينة (270) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) مجتمعة ومنفردة في الإبداع التنظيمي، وكانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة بلغت (79.1%)، وبلغ مستوى الإبداع التنظيمي (76.1%) بمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المعقدة والتي قد تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، وتنمية كفاءة قيادات المستشفى وصقل معرفتهم وخصوصا قيادات الخط الامامي من خلال عقد الدورات وورش العمل في مجال مهارات القيادة الخادمة، وتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة بكافة أبعادها للوصول لأعلى درجات الإبداع التنظيمي. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الإبداع التنظيمي، مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

مقدمة :

تعد القيادة الخادمة حجر الزاوية الذي منه تنطلق المنظمة وتتطور، فمهما تطورت المنظمة تقنياً أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها، وتمثل القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على تنمية قدرات العاملين في المنظمات، حيث توفر البيئة المناسبة للتميز والذي بدوره يعمل على تألق المنظمة وكذلك ريادتها (سمارة، 2017)، كما أن أداء المنظمة يجب أن يقيم بمدى قدرة القائد على ممارسة صلاحياته، ومن خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف المستويات لإظهار ما لديهم من قدرات واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يمكن أن يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم (الحميضي، 2015).

وحتى تنمي المنظمات مهارات الموظفين فهي تحتاج لقيادة خادمة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، والوصول إلى مستويات الإبداع التنظيمي، مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات (Josh، 2016)، فالمنظمات التي تتبنى الإبداع التنظيمي أكثر قدرة من غيرها في تحقيق أهدافها، والحصول على الميزة التنافسية، فكلما زادت قدرة المنظمة على قبول التحديات، زاد معدل توليد الأفكار الإبداعية (Eragula, 2015).

ودعت العديد من الدراسات للبحث في دور القيادة الخادمة بكافة أبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، والمعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) على الإبداع التنظيمي كدراسة (Ghali, 2015)، ودراسة بن حفيظ (2017)، ودراسة بوسماحة (2018)، ودراسة (Karatepe et al., 2020) ودراسة الشمري (2022)، وتأسيساً على ما سبق ونظراً لما شهده القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية من تغييرات في

الأنظمة وبرنامج التحول الصحي إضافة إلى ما أفرزته جائحة كوفيد-19 من أنماط قيادية للتعامل معها، فقد وجد الباحثون ضرورة البحث في دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة.

لذلك تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الرئيس: ما دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

والذي تتفرع منه الأسئلة التالية :

1. ما دور المهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة؟
2. ما دور التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة؟
3. ما دور المعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة؟
4. ما دور الالتزام بتطوير المجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة؟
5. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟
6. ما مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

القيادة الخادمة: هي "خدمة الآخرين من خلال التركيز على احتياجات ورغبات الأتباع قبل احتياجاته ورغباته من أجل إنشاء منظمة تعمل بروح العائلة الواحدة، والفريق الواحد" (سعيد وقره داغي، 2020، 138)، وتعرفها الدراسة إجرائيا

بأنها قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله ببيشة على تلبية حاجات المرؤوسين واشباع رغباتهم لتحفيز الإبداع التنظيمي لديهم.

الإبداع التنظيمي: هو "اقتراح أو تبني فكرة جديدة كلياً مستقلة بسلعة أو خدمة أو نظام أو ممارسة نشاط أو سياسة أو أسلوب، قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها" (Chaubey & Sahoo, 2019, 22)، وتعرفه الدراسة اجرائياً بأنه قدرة موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة على تقديم أفكار قابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية محددة.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الخادمة: تعددت التعاريف لمفهوم القيادة الخادمة، فبحسب حازم (2015)، هي نمط قيادي ينمو عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، يرتبط بشكل وثيق بمصلحة المرؤوسين، حيث يهتم بشؤونهم الحياتية ويسعى لتحقيق المصالح المشتركة بتفكير مشترك وتعاون. ووفقاً لـ (Lipps 2015)، تُعرف بأنها القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة القائد، وتسعى لرفع قيمتهم وتطويرهم. بينما يعتبر Josh (2016) أنها نمط جديد من أنماط القيادة، حيث يتم التركيز الأساسي على خدمة الآخرين، مع التركيز على التعزيز المجتمعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. ويرى أبو لبدة (2018) بأنها نمط يسعى إلى تحسين نوعية ونمو المرؤوسين بالجمع بين العمل الجماعي والمجتمعي.

أهداف القيادة الخادمة: تعتبر أهداف القيادة الخادمة وفقاً للفاضل (2016) تتمثل في فتح الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل فعال. ويرى القرني (2015) أن الأهداف تشمل اتخاذ قرارات استراتيجية مع مشاركة المرؤوسين، وتطوير القيادات الإدارية، وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق أقصى استفادة من جهودهم وطاقتهم، بالإضافة إلى معالجة الصراعات وتقديم حوافز للموظفين.

مهارات القيادة الخادمة :

حدد طعيلي (2018) مهارات القيادة الخادمة، فيما يلي :

- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديدًا مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.
- التصرف بأخلاق: وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.
- المعالجة العاطفية: وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتبليتها.
- المهارات المفاهيمية: وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين
- التمكين: وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.
- ويرى الباحثون بأن مهارات القيادة الخادمة تكمن في مهارة الالتزام بتطوير المجتمع، والوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

مفهوم الابداع التنظيمي: يُعتبر الإبداع التنظيمي من التوجهات الرائدة في المجال الإداري في الوقت الحالي، ويتناول هذا المفهوم "ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة"، حسب تعريف قنديل (2010)، ويُفهم أيضاً على أنه

"نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف" وفقاً لتعريف رعد (2017). كما يُشير Chaubey & Sahoo (2019) إلى أن الإبداع في سياق المنظمة يأخذ شكل الإبداع التنظيمي، الذي يُعرف بأنه "اقتراح أو تبني فكرة جديدة كلياً، سواء كانت سلعة أو خدمة أو نظام أو ممارسة نشاط أو سياسة أو أسلوب، سواء كانت مصدرها داخل المنظمة أو خارجها"، ووفقاً للفاعوري (2005)، يُعد الإبداع التنظيمي تبنيًا لفكرة أو سلوك جديد داخل المنظمة، سواء كان ذلك في صورة منتج جديد أو خدمة جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو ممارسة إدارية جديدة. يعتمد نجاح هذا الإبداع على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من هذه الأفكار الجديدة.

أهمية الإبداع التنظيمي: تناولت العديد من الدراسات ظاهرة الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال، وسلطت الضوء على العوامل المؤثرة في هذه الظاهرة على المستوى التنظيمي والفرد والجماعي، حيث يُعتبر الإبداع التنظيمي نتيجة لمجموعة من العوامل، منها الاستعداد والمعرفة الفردية والدافعية الذاتية، بالإضافة إلى توفر التماسك والانسجام في فرق العمل الجماعية الوظيفية المبدعة، وتُعزى أهمية الإبداع التنظيمي أيضاً إلى العوامل الداعمة والتحفيزية التي توفرها منظمات الأعمال، بما في ذلك الموارد التي تساعد الأفراد والجماعات في تحقيق النتائج الإبداعية.

يشير Battisti (2020) إلى أن هناك تفاعلاً بين هذه العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية، حيث يمكن أن تدعم أو تعيق الظروف البيئية الخارجية الإبداع بشكل عام، وتبرز أهمية الإبداع التنظيمي كوسيلة للتطوير والتجديد، حيث يسهم في ابتكار طرق وحلول جديدة لحل المشكلات القائمة في المنظمات، كما أصبح الإبداع التنظيمي ميزة تنافسية هامة، خاصة في سياق التحولات الكبيرة والسريعة التي فرضتها ظاهرة العولمة والتكنولوجيا وتغيرات أخرى (Kremer & Aguinis, 2019)، وتؤكد Djourova (2019) على أهمية الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط، بما في ذلك وضع

الأهداف الخاصة في المنظمة بشكل محدد، وتحسين الإنتاجية، وتحسين دورة حياة المنظمة، ومواجهة المنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى تحقيق المزايا على المستوى الشخصي للأفراد.

ويرى الباحثون أن للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة في القطاع الصحي، حيث يعد وسيلة لتحقيق التطوير والتجديد، ويسهم في إيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه هذا القطاع، حيث يعزز الإبداع التنظيمي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ويُعتبر عاملاً رئيسياً لرفع مستوى الأداء والجودة والتفوق التنافسي.

الدراسات السابقة :

أجرى الصالح (2021) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل، والتميز الإداري المدرسي، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه قد حصلت ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية على استجابات متوسطة من المعلمين بوجه عام، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين نحو أبعاد القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية، والتعلم المهني لفريق العمل، تبعا لحصول المدرسة على التميز الإداري، أو لسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بإدراج موضوع القيادة الخادمة في الدورات التدريبية الخاصة برؤساء الأقسام العلمية، والتوجيه الفني خصوصا قبل توليهم للمناصب القيادية؛ وذلك لأهميتها في بناء العلاقات القائمة على الثقة بين رؤساء الأقسام وبين معلميهم، وتشجيع المعلمين داخل الأقسام العلمية على التعلم المهني بوصفهم فريق عمل، وتحفيزهم على تبني الحوار الموجه لتطوير التعليم، والتغذية الراجعة، والتفكير الناقد، خاصة فيما يتعلق بممارساتهم التدريسية والمهنية.

أما دراسة الأبيض وعبد العظيم (2020) بعنوان " القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي"، فقد هدفت إلى بحث علاقة القيادة الخادمة بالتنمر الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية في مصر، وتشكلت أدوات الدراسة من قائمة لمقياسي القيادة الخادمة ومقياس التنمر الوظيفي، من إعداد الباحثان وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الخادمة ودرجاتهم على مقياس التنمر الوظيفي، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى امكانية التنبؤ بالتنمر الوظيفي من خلال بعض أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد التنمر الوظيفي بين أفراد العينة ترجع لمتغير النوع لصالح الذكور ومتغير الخبرة؛ بينما لا يوجد تأثير دال لمتغير المؤهل الدراسي على أبعاد متغير التنمر الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تدريس مقررات لها علاقة بالقيادة الخادمة في كليات التربية ودمجها البرنامج التدريبي للمديرين بالمدارس الحكومية، وتشجيع ممارسة السلوك الإبداعي والابتكاري داخل البيئات التعليمية بوزارة التربية والتعليم العالي.

كما قام Kršlak & Ljevo (2021) بدراسة هدفت للكشف عن أساليب تحسين الميزة التنافسية لشركات السياحة في البوسنة والهرسك؛ من خلال تشجيع الإبداع التنظيمي، بالاعتماد على منهج التحليل الاقتصادي القياسي، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية، يجب على المنظمات إدارة الإبداع من خلال تشجيع الإبداع الفردي الذي يكون وجوده مشروطاً بالقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة الفكرية، والتحفيز، وحرية اتخاذ القرار للموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإبداع الجماعي في المنظمات، وتطوير مهارات مشاركة المعرفة لدى الموظفين، وبناء ثقتهم بأنفسهم، وتسهيل عملية نقل المعلومات بين الموظفين.

وفي ذات السياق قام Palomino et al., (2020) بدراسة لفحص العلاقة بين القيادة الخادمة والابداع الوظيفي لدى موظفي الفنادق في اسبانيا، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية تم تحليل عينة مكونة من 259 موظفا فندقيا في إسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة هي إحدى الآليات التي يستخدمها القادة لتعزيز الإبداع ، ويتم تعزيز هذا الدور الوسيط لموقف الخادم مع زيادة الدافع الذاتي للموظف، وعندما ينخفض الدافع الجوهري، مما يؤكد دور الوساطة لدافعية الموظف في الابداع الوظيفي، وأوصت الدراسة بإلقاء الضوء على كيف ومتى تكون القيادة الخادمة أكثر فعالية في رعاية إبداع موظفي الفنادق.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة الخادمة، تظهر فجوة بحثية في تطبيق هذا المفهوم في مجال الخدمات الطبية، وتحديدًا في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، حيث كان التركيز على التعليم والسياحة، ويمكن توسيع النطاق لفهم كيف يؤثر نهج القيادة الخادمة على الفرق الطبية وجودة الرعاية الصحية، وكيف يمكن تحسين تفاعل المرضى والابتكار الطبي من خلال هذا الأسلوب القيادي، فبملاء هذه الفجوة، يمكن أن يساهم البحث في تحسين الأداء الصحي وتجربة المرضى في المستشفى.

فرضيات الدراسة :

وضعت الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية :

(H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة

الخادمة في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

H0₁ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للمهارات المفاهيمية في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك

عبد الله ببيشة.

H_{02} الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، لتمكين الموظفين في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

H_{03} الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، للمعالجة العاطفية في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

H_{04} الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، للالتزام بتطوير المجتمع في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

منهجية الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استخدام نماذج الدراسات السابقة، واختبارها من خلال استمارة تقيس المتغيرات التي يمثلها النموذج المناسب، واختبارها باستخدام العينة، ليتم اختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع موظفي مستشفى الملك عبد الله بيشة البالغ عددهم (900) موظفا وموظفة، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة (270) موظفا وموظفة، بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون (Mason, 2003).

أداة الدراسة ووصفها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة تم تطوير استبانة لقياس دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي، فالقسم الأول تم تخصيصه

للبيانات الأولية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لقياس أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، وتم قياسه بـ (16) عبارة، والقسم الثالث تم تخصيصه لقياس الابداع التنظيمي وتم قياسه باستخدام (8) عبارات، واعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي (Joshi, et al., 2015) لقياس استجابة عينة الدراسة حول عبارات القسمين الثاني والثالث، كما في جدول (1):

جدول (1) أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	المقياس
القسم الأول: البيانات الأولية	4	اختيار من متعدد
القسم الثاني: القيادة الخادمة	16	5-1
المهارات المفاهيمية	4	5-1
التمكين	4	5-1
المعالجة العاطفية	4	5-1
الالتزام بتطوير المجتمع	4	5-1
القسم الثالث: الابداع التنظيمي	8	5-1
المجموع	28	

المصدر: اعداد الباحثون

حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة، وابلغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم تحديد خمس إجابات هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم ترميز استجابة عينة الدراسة، ووزن الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي للفقرات كما في الجدول (2).

جدول (2) معيار تفسير مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الترميز	المستوى	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	5 - 4.21	100 - 84.1
موافق	4	مرتفع	4.2 - 3.41	84 - 68.1
محايد	3	متوسط	3.4 - 2.61	68 - 52.1
غير موافق	2	منخفض	2.6 - 1.81	52 - 36.1
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	1.8 - 1	36 - 20

المصدر: اعداد الباحثون

نتائج الدراسة:

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة من خلال قياس صدقها الظاهري، تم تطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وتم حساب الصدق البنائي لها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وللتعرف إلى دور القيادة الخادمة بكافة أبعادها مجتمعة ومنفردة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة، فقد تم خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: (H_0) : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، وفرضياتها الفرعية:

H_{01} الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمهارات المفاهيمية في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

H_{02} الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، لتمكين الموظفين في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

H_{03} الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، للمعالجة العاطفية في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

H_{04} الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، للالتزام بتطوير المجتمع في الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معادلة الانحدار لتكوين علاقة خطية بين أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكن، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) مع الإبداع التنظيمي، كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3) ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل
0.728	0.531	0.523

يبين الجدول (16) أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته (53.1%) من التغير في الإبداع التنظيمي، وللتحقق ما إذا كان هذا التغير دالا إحصائيا عند مستوى (0.05)، فالجدول (4) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (4) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	القيمة الاحتمالية
1	42.282	4	10.571	74.870	0.000
	37.414	265	0.141		
	79.697	269			

قيمة F الجدولية 2.37

يبين الجدول (4) أن هناك دور دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، لأبعاد القيادة الخادمة في الابداع التنظيمي، حيث أن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (74.87)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ولتكوين علاقة خطية بين أبعاد القيادة الخادمة والابداع التنظيمي، والجدول (5) يبين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة وقيم معاملاتها.

الجدول (5) قيم أبعاد القيادة الخادمة لمعادلة الانحدار الخطي

القيمة الاحتمالية	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		β	الخطأ المعياري	B		
0.103	1.637		0.223	0.365	الثابت	1
0.000	6.046	0.342	0.050	0.304	المهارات المفاهيمية	
0.000	3.811	0.252	0.067	0.256	التمكن	
0.037	2.094	0.121	0.047	0.098	المعالجة العاطفية	
0.001	3.408	0.177	0.061	0.208	الالتزام بتطوير المجتمع	

يبين الجدول (5) معاملات أبعاد القيادة الخادمة، كما يبين الجدول وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكن، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) منفردة في الابداع التنظيمي، كما يبين الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية لأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكن، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) كانت أقل من 0.05.

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة مستشفى الملك عبد الله ببيشة، فقد تم تحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، للاستجابات على فقرات الأبعاد، وكانت النتائج كما في الجدول (6)

الجدول (6) ممارسة القيادة الخادمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة	الترتيب
1	المهارات المفاهيمية	3.95	0.612	78.9	مرتفعة	3
2	التمكن	3.96	0.536	79.3	مرتفعة	2
3	المعالجة العاطفية	3.78	0.677	75.5	مرتفعة	4
4	الالتزام بتطوير المجتمع	4.13	0.463	82.6	مرتفعة	1
القيادة الخادمة		3.95	0.456	79.1	مرتفعة	

يبين الجدول (6) درجة ممارسة القيادة الخادمة بلغت مستوى مرتفع ونسبة أهمية بلغت (79.1) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.456)، كما يبين الجدول الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة، وذلك وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، فقد جاء بالمرتبة الأولى بعد الالتزام بتطوير المجتمع بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.463) وأهمية نسبية (82.6%) بدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بعد التمكن في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.536) وأهمية نسبية (79.3%) ودرجة ممارسة مرتفعة، ثم بعد المهارات المفاهيمية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.612) وأهمية نسبية (78.9%) ودرجة ممارسة مرتفعة، ثم جاء بعد المعالجة العاطفية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.677) وأهمية نسبية (75.5%) ودرجة ممارسة مرتفعة أيضاً.

كما تم التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور الإبداع التنظيمي، مرتبة ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية، كما هو موضح في الجدول (7):

الجدول (7) مستوى الابداع التنظيمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة	الترتيب
1	تشجيع إدارة المستشفى الموظفين على توليد الأفكار بسرعة.	3.82	0.717	76.4%	مرتفعة	6
2	تحرص إدارة المستشفى على امتلاك الموظفين للطلاقة الفكرية.	3.84	0.731	76.8%	مرتفعة	3
3	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على توليد الأفكار غير المألوفة.	3.65	0.821	73.0%	مرتفعة	8
4	تقوم إدارة المستشفى بتوظيف أفكار الموظفين لأداء المهام اليومية.	3.77	0.742	75.4%	مرتفعة	7
5	تعزز إدارة المستشفى قدرة الموظفين على تحليل مشكلات العمل المختلفة.	3.86	0.672	77.2%	مرتفعة	1
6	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على المشاركة في مواجهة المشكلات.	3.85	0.706	77.0%	مرتفعة	2
7	تتبنى إدارة المستشفى أساليب الإبداع التنظيمي الحديثة.	3.84	0.691	76.8%	مرتفعة	4
8	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على تطوير قدراتهم في الإحساس بالمشكلات.	3.83	0.769	76.6%	مرتفعة	5
الابداع التنظيمي		3.806	0.544	76.1%	مرتفعة	

يبين الجدول (7) أن المتوسط العام لمُحور الابداع التنظيمي قد بلغ (3.806)، أي أن درجة الأهمية النسبية لفقرات المحور كانت (76.1%) ودرجة الانحراف المعياري (0.544)، ومستوى الممارسة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "تعزز إدارة المستشفى قدرة الموظفين على تحليل مشكلات العمل المختلفة"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.86)، وبانحراف معياري قدره (0.672) وبلغت أهميتها النسبية (77.2%)، وبمستوى مرتفع من الممارسة، بينما كانت الفقرة "تشجع إدارة المستشفى الموظفين على توليد الأفكار غير المألوفة"، في الترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وبانحراف معياري قدره (0.821) وبلغت أهميتها النسبية (73%) وبمستوى مرتفع من الممارسة.

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومنفردة في الابداع التنظيمي، وفسرت أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ما نسبته (53.1%) من التغير في الابداع التنظيمي، وكانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة، وبلغ المتوسط العام لمحور الابداع التنظيمي (3.806) ومستوى الممارسة بدرجة مرتفعة، وتتوافق هذه النتائج مع ما أشير إليه من أهمية الإبداع التنظيمي وظهوره من خلال مجموعة من النقاط، بما في ذلك وضع الأهداف الخاصة في المنظمة بشكل محدد، وتحسين الإنتاجية، وتحسين دورة حياة المنظمة، ومواجهة المنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى تحقيق المزايا على المستوى الشخصي للأفراد، والتي أشار إليها Palomino et al., (2020) من أن القيادة الخادمة هي إحدى الآليات التي يستخدمها القادة لتعزيز الإبداع، لذلك فالقادة الذين يتبنون نهج الخدمة يساهمون في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. تُظهر النتائج الإحصائية أن هناك دوراً ملحوظاً لأبعاد القيادة الخادمة في تحقيق الإبداع التنظيمي، وتمثل نسبة 53.1% من التغير في الإبداع التنظيمي التي تُسهم بها أبعاد القيادة الخادمة المجتمعة في أن هذه الأبعاد تعتبر أساسية ومؤثرة بشكل كبير، كما تمت الإشارة إلى أن تكامل هذه الأبعاد يعزز فاعلية القيادة الخادمة في تحفيز الإبداع وتحقيق تأثير إيجابي على أداء المنظمة كما يُشير (Chaubey & Sahoo 2019)، فارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة، كما أظهرت النتائج، يعكس التوجه الفعال للقادة نحو تبني ممارسات القيادة الخادمة يوضح أن هذا التبني الفعال يسهم في إطلاق العنان للإبداع التنظيمي، ويعزز جاذبية المنظمة كمكان يشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار المبتكرة.

يمكن القول بأن القيادة الخادمة هي نمط قيادي يستند للأعمال الفريدة المتعلقة بالقيادة، وتهدف إلى دعم المسؤولين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم

ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، فالقيادة الخادمة تعتبر كأي نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات، ويمكن أن تهدف القادة الخادمة أيضاً إلى مواجهة النزاع وحله بين الشركاء، كما أن المبدأ النفسي في ممارسة الأعمال والأدوار القيادية المتمثلة بالإبداع التنظيمي، خاصة إذا تجلى نمط القيادة الخادمة والتي تحتاج إلى أسس نفسية قوية وقوية لدى القادة، فمنطقية التسلسل المرحلي لمفهوم القيادة الخادمة، يؤكد تواترها السليم من خلال اعتمادها على القيم والمبادئ العامة، وإيلاء الرؤوسين للتحفيز الكامل أثناء ممارستهم للعمل ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى مستوى إبداع تنظيمي مرتفع (Battisti, 2020).

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي بيانه:

- ضرورة الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المعقدة والتي قد تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.
- تنمية كفاءة قيادات المستشفى وصقل معرفتهم وخصوصاً قيادات الخط الأمامي من خلال عقد الدورات وورش العمل في مجال مهارات القيادة الخادمة.
- تطبيق مفاهيم القيادة الخادمة بكافة أبعادها للوصول لأعلى درجات الإبداع التنظيمي.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- الأبيض، محمد وعبد العظيم، هاني. (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي. مجلة أبحاث. جامعة الحديدية. (20).
- أبو لبدة، عبد الله. (2018). مدارس الغد: أسس تصميم مدارس التنمية المهنية. الرياض: مكتبة دار القلم.
- بن حفيظ، شافية. (2017). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس وبلاشارد" بالإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- بو سماحة، نسمة. (2018)، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- حازم، إسماعيل عبد الله. (2015). إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم. بيروت: مكتبة العروبة.
- الحميضي، عبد العزيز. (2015). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رعد، حسن. (2017). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. بغداد: وزارة الصناعة. العراق.
- سعيد، ميديا وقره داغي، كاوا. (2020). القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي. المجلة العلمية لجامعة جيهان. 4 (2).
- سمارة، فوزي. (2017). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- الشمري، مي. (2022). أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال. مجلة الجامعة العراقية. 50 (3).
- الصالح، أمل. (2021). درجة ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالتعلم المهني لفريق العمل. مجلة العلوم التربوية. جامعة قطر. (18).
- طعيلي، محمد. (2018). الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال. بيروت: مطبعة الهلال.
- الفاضل، محمد. (2016). تكنولوجيا التعليم والتعلم في المؤسسات الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان. (5).
- الفاعوري، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- القرني، عبد الله. (2015). دراسات في تطوير المؤسسات على ضوء التحديات المعاصرة. الرياض: مكتبة المتنبّي.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Battisti, C., Amori, G., & Luiselli, L. (2020). Toward a new generation of effective problem solvers and project-oriented applied ecologists. **Web Ecology**, 20(1), 11-17.
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2019). Role of HR interventions in enhancing employee creativity and organizational innovation: an empirical study. **Industrial and Commercial Training**.
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational

- leadership dimensions and well-being. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 27(3), 256-270.
- Eragula, R. (2015). Confidence in Leadership. **Advances in Economics and Business Management**, 2(11), 1070-1072.
- Ghali, M. A. (2015). Servant Leadership and its Relation to Organizational Commitment: An Applied Study on Universities in the Gaza Strip, **Unpublished Master Thesis**, Gaza: Islamic University .
- Josh, L (2016). **The complementary role of professional development in the United Kingdom, the standardization of training programs in the Kingdom's provinces**. Eric Digest. (89). Ed:78511.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. **British journal of applied science & technology**, 7(4), 396.
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(8),
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. **Business Horizons**, 62(1), 65e74.
- Lipps, k (2015). **Address the difficulties of learning literacy skills through the school-based development approach**. Eric Digest. (110). Ed:823493.
- Mason, R. L., Gunst, R. F., & Hess, J. L. (2003). **Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science**. John Wiley & Sons.

الدور المُفسر لإدارة المواهب القيادية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (HTC)

The examined the explanatory role of leadership talent management in the relationship between Electronic Management and supply chain management by applying to Saudi Telecom Company (HTC)

إعداد

د. أبوبكر عامر محمد لقمة

أ. مساعد-جامعة السلام -كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم إدارة الأعمال - السودان

د. عرفة جبريل أبو نصيب

أ. مشارك-جامعة المجمعة -كلية الاقتصاد والدراسات التجارية - قسم إدارة

د. محمد مختار إبراهيم -

أ. مشارك-جامعة كردفان -كلية الاقتصاد والدراسات التجارية- قسم إدارة الأعمال- السودان-

د. منتصر الهادي مالك بخيت -

أ. مشارك-جامعة كردفان -كلية الاقتصاد والدراسات التجارية-قسم إدارة الأعمال - السودان-

المستخلص:

تناولت الدراسة الدور المُفسر لإدارة المواهب القيادية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (HTC)، هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثيرها في إدارة سلسلة التوريد، توضيح أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المواهب القيادية، تبين تأثير إدارة المواهب القيادية في إدارة سلسلة التوريد. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على دراسة الواقع او الظاهرة بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها. تكونت عينة الدراسة من عدد(105) من الافراد يعملون

بالشركة المشمولة في الدراسة. توصلت الدراسة لنتائج أهمها: توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد في شركة الاتصالات السعودية (STC)، توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية بشركة الاتصالات السعودية (STC)، توجد علاقة بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد في شركة الاتصالات السعودية (STC). أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في شركة الاتصالات السعودية مع ضرورة دعم الجهات العليا لهذا التوجه لما له من تأثير بالغ على إدارة سلسلة التوريد من حيث العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الزبائن والتي يُعد كل منهما عاملاً رئيسياً من عوامل القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في الوقت الحالي، على شركة الاتصالات السعودية أن تعمل وفق إستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد لإدارة العلاقات مع الموردين والزبائن حتى تكون في الواجهة للمنافسة باعتبار متلقي الخدمة هو أهم حلقة لنجاح الشركة في السوق.

Abstract

The study examined the explanatory role of leadership talent management in the relationship between Electronic Management and supply chain management by applying to Saudi Telecom Company (HTC). The study aimed to know about Electronic Management and its influence on supply chain management, demonstrate the effect of Electronic Management on leadership talent management, and demonstrate the impact of leadership talent management in supply chain management. In order to achieve the study's objectives, the study relied on the analytical descriptive approach focusing on the study of reality or phenomenon with a view to collecting, analyzing and testing its hypotheses. The study sample consisted of 105 individuals working in the company covered by the study. The study found the most important findings that: there is a relationship between e-management and supply chain management at STC. There is a relationship between Electronic Management and leadership talent management at STC. There is a relationship leadership talent management and Saudi Telecom's supply chain management (STC). The study provides several recommendations including: enhancing the use of Electronic Management in Saudi Telecom Company with the need to support higher authorities in this direction because it has a significant impact on supply chain management in terms of the relationship with suppliers and the relationship with customers, each of that is a key factor for the competitiveness of contemporary business organizations at present. The Saudi Telecommunications Company must operate in accordance with supply chain management strategies to manage the relations with suppliers and customers in order to be at the front of the competition as the service recipient is the most important link for the company's success in the market.

مقدمة :

إن التطور والتغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض ولا يمكن بحال من الاحوال تصور ان الادارة مستثناة من هذا التغيير، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الادارة في ابسط صورها عبر محاولات الانسان الجماعية للتكيف مع الطبية و ادارة حياته بين مخاطرها و كائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليه حجماً وقوة، لكن عقل الانسان الذي كان دائماً يمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في تعاملاته كلها، حسم امر لصالحه أخيراً، واصبحت له السيطرة الكاملة على مخلوقات الكوكب، ظهرت الانظمة التقليدية البيروقراطية في علم ادارة وحقق الانسان من خلالها كثيراً من الانجازات وارسى في ظلها دعائم الفكر الاداري عامة ، ولكن الانسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الانسان على اكثر من جبهة تنموية منها الثورة الزراعية و الثورة الصناعية و شملت الاتصالات ، فكانت الثورة المعلوماتية التي اعقبت اختراع الحاسوب ، ثم ظهرت شبكات الحاسوب المحلية فالعالمية للانترنت ما لفت انتباه علماء الادارة الى ظهور ادارة جديدة تسمى الادارة الالكترونية و التي يمكن من خلالها ان تدار المؤسسات والمنظمات الحكومية والاهلية وتحمل عليها بياناتها و معلوماتها، وتتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة و سرعة فائقتين، كما أن الاهتمام بإدارة سلسلة التوريد في الشركات تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة، وإن الاهتمام الجاد بسلسلة التوريد لم يظهر الا عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ وعندما أيقنت الإدارة في هذه الشركات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح، إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكلفة. (حواء، 2013م).

مشكلة الدراسة :

تأتي مشكلة هذه الدراسة في قطاع الإتصالات في السعودية تعاني من بعض العوائق والتي تحول دون تحقيق الشركات لإهدافها التي أنشأت من أجلها وهذه العوائق تتمثل في عدم دفع المستحقات المالية على الرغم من المخاطر المنخفضة، إلا أنها تعمل على التقليل من التدفق النقدي للشركة وانكماش قاعدة بيانات المشتركين، وتطبيق الضرائب، وارتفاع أسعار الكهرباء والوقود والحد من إنفاق المستهلك ودفع المشتركين إلى ترشيد فواتير البيانات الخاصة بهم، وتباطؤ النمو الاقتصادي العام، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الإقراض.

تأسيساً لما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة الدراسة بصور أكثر وضوحاً في التساؤلات التالية :

- (1) ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في سلسلة التوريد؟
- (2) ما مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية على إدارة المواهب القيادية؟
- (3) كيف تؤثر إدارة المواهب القيادية في إدارة سلسلة التوريد؟
- (4) هل إدارة المواهب القيادية تفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد؟

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- (1) التعرف على الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في إدارة سلسلة التوريد.
- (2) توضيح أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المواهب القيادية.
- (3) تبين تأثير إدارة المواهب القيادية في إدارة سلسلة التوريد.
- (4) إبراز مدى تفسير إدارة المواهب القيادية العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد.

فرضيات الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع الزبائن، تدفق المعلومات) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

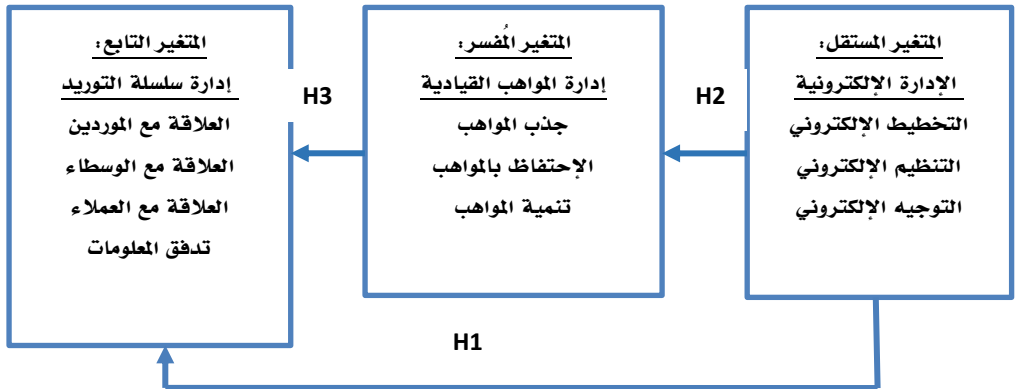
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني) وإدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع الزبائن، تدفق المعلومات) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسية الرابعة: إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) تفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء، العلاقة مع الزبائن، تدفق المعلومات) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

نموذج الدراسة :

الشكل بالرقم (1) أدناه يعكس نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون من أدبيات الدراسة الميدانية، 2023م

الإطار المفاهيمي للدراسة

مفهوم الإدارة الإلكترونية: نظراً لاعتماد الادارة المعاصرة على التقنية المتطورة التي تساعد على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة، لذا نجد من الضروري التطرق الى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم يطلق عليه الادارة الالكترونية E-Management والتي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهله، وهذا يتطلب من دوائرنا ومؤسساتنا الاستفادة منها في التطبيقات الحديثة المعتمدة على هذه التقنيات بأسرع ما يمكن نستطيع ان نسد هذه الفجوة التقنية بيننا وبين دول العالم المتقدم، ومن بين أهم مساهمات الكتاب لوضع مفهوم للإدارة الإلكترونية هي الآتي: (السامي، 2006م، ص44)، عرفها (نجم، 2004م، ص44) بأنها هي موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الاعمال و تميل اكثر من أي وقت مضى الى تجريد الاشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي اصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الاكثر فاعلية في تحقيق اهدافها ،الاكثر كفاءة في استخدام مواردها.

كما عرفها (ياسين، 2010م، ص52) بأنها منظومة الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، أما (غنيم، 2004م، ص70) فيعرف الإدارة الالكترونية بأنها تبادل للأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الاخرى كوسائل للإتصال المباشر.

أبعاد الإدارة الالكترونية: لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي (عصر الثورة التقنية) إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة وتحولت إلى وظائف الكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات كما أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد ومن أهم الإدارة الإلكترونية هي الاتي: (إدريس، 2005م، ص93)

1. التخطيط الالكتروني: يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بشمولية الخدمة بمختلف أقسام المنظمة وإداراتها، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضاً في الثروة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة.

2. التنظيم الالكتروني: هو الإطار الشفاف لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، حيث أن التنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، ويتم تحويلها من الشكل الطويل للشكل المفلطح.

3. التوجيه الالكتروني: إن التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المقدمة بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

مفهوم إدارة المواهب القيادية: إن الخروج بمفهوم متكامل عن إدارة المواهب القيادية يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر لأنه ما زال موضوعاً بكاراً يتقبل الكثير من النقد والتحليل بما يجعله مفهوماً متحركاً يصعب إدراكه بشكل تام منذ بواكيره وهذه الصعوبة في تحديد تعريف لإدارة المواهب القيادية لا يواجهه الباحثون فقط بل يسري ذلك على المنظمات التي تواجه صعوبات جمة، وفي خضم هذا التنوع والإختلاف يمكن تحديد أكثر من مفهوم لإدارة المواهب القيادية كتالي: هي عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في أي منظمة صُممت ونُفذت لجذب وتطوير ونشر المواهب والإحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية إحتياجات قطاع الأعمال في المستقبل. (Silzer&Dowell,2010,p18)، كما تم تعريفها على أنها عبارة عن عملية تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الإستراتيجي للمنظمة. (العنزي وآخرون، 2011م، ص28)، أيضاً تم تعريفها على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير

موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي. (أحمد علي، 2015م، ص116).

أبعاد إدارة المواهب القيادية: يشتمل إدارة المواهب على العديد من العمليات المرحلية حيث تتلخص هذه العمليات المرحلية في ثلاثة عمليات أساسية يمكن توضيحها كما يلي:

جذب المواهب: هي العملية التي تهدف إلى توفير قوة عمل منتجة ومستمرة ومستقرة ورافعة وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها وتتم هذه العملية في ضوء الإستراتيجية المؤسسة وفي التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. (سماح محمود، 2015م، ص27).

الإحتفاظ بالمواهب: وتعني عدم ترك الأفراد الموهوبين المنظمة لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية والتي منها الإحتفاظ بالمواهب وتوضيح قيم العمل والإهتمام بها، ضمان إتاحة الفرصة للتعليم والتنمية، التقدم المهني مع تأكيد إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة بالعاملين الموهوبين وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، وتأكيد جودة ظروف العمل وتوفير الإحساس بالتقدير والإحترام وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي. (Horvathova, 2011, p53)

تنمية المواهب: ويُقصد بها عملية تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات او الخبرة في مجال مهني معين والتي تعتمد على كيفية الإهتمام بالموهبة ورعايتها وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية المهارات الخاصة والفكرية. (Tam, Natalieleng, 2016, p424)

مفهوم إدارة سلسلة التوريد: توجد إدارة سلسلة التوريد في كافة الشركات ومؤسسات الأعمال والخدمات وعلى الرغم من الإختلاف من صناعة لأخرى ومن شركة

لأخرى إلا أنها تمثل مراحل تتبعها الشركات ويتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للسلعة أو الخدمة، ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بإدارة سلسلة التوريد ومن هذه التعريفات هي شبكة أو نظام من الوحدات المهنية معنية بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعها من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم. (إدريس والمرسي، 2006، ص)، كذلك تم تعريفها على أنها متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي وهذا يتضمن افتراضياً جميع مظاهر العمل من معالجة البيانات، الإنتاج، إدارة المخزون، توريد المواد، التوزيع، التخمين، وخدمة الزبون ومجالات أخرى متعددة. (Alexandre, 2015, p29). وتم تعريفها أيضاً على أنها الخطوات المتتالية لإنتاج وتوزيع منتج معين من مورد موردي المنتجين إلى زبائن زبائنهم. (Fender, 2016, p10)، كما عُرِّفت إدارة سلسلة التوريد بأنها مجموعة من الأنشطة التي تضمن التدفق والتداول السريع للمواد والمعلومات من الموردين والمقاولين من الباطن إلى الزبون النهائي. (Nakhla, 2009, p313)

أبعاد إدارة سلسلة التوريد: تقوم إدارة سلسلة التوريد على مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الإدارية التي يتم إجراؤها لتحسين أداء سلسلة التوريد المتكاملة وأهم تلك الأبعاد مايلي:

العلاقة مع الموردين: وتعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معاً وأن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة وتتضمن هذه العلاقات بعيدة الامد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي الإستمرارية والالتزام والإلتزام طويل الأمد. (الرفاعي، 2006، ص23)

العلاقة مع الوسطاء: وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الامد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة

والتنسيق الملائم للأنشطة والحل المشترك للمشكلات والتعلم المشترك والمشاركة في النجاح والمكتسبات إضافة إلى المخاطر وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجة عالية. (Kim,2004,p38)

العلاقة مع العملاء: تمثل مجموعة من الموارد التي يتم إستخدامها لإدارة شكاوي العميل، والعلاقات طويلة الأمد مع العملاء لتحقيق رضاهم فإدارة العلاقة مع العملاء عنصر هام واستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد لأنها تمكن المنظمة من تميز منتجاتها عن المنافسين (Elham,2014.p3)

تدفق المعلومات: هو مدى انسياب البيانات والمعلومات بين أطراف السلسلة بدقة وجودة وموثوقية في الوقت والمكان المناسبين بين الموردين والشركة، وداخل الشركة، وبين الشركة والزبائن.(عبدالله،2016م)

الدراسات السابقة :

دراسة (زهير،2022م) بعنوان: أثر تكامل سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية "دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وجوانب العلاقة بين سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على تعزيز أداء المؤسسات الصناعية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. وأهم نتائج الدراسة: إثبات علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين سلسلة التوريد وأداء المؤسسة الصناعية، كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التكاليف الاستراتيجية وأداء المؤسسة الصناعية، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على أداء المؤسسة الصناعية وصولاً إلى تحديد معادلة خط الانحدار للتنبؤ.

دراسة (فتح الدين، 2019م) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، هدفت الدراسة إلى إيضاح دور الإدارة الإلكترونية في خلق منظمة ذات أداء عالٍ، تحديد العوامل اللازمة لإنتهاج الإدارة الإلكترونية، تحديد المعوقات التي من الممكن أن تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية، وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في المنظمة وبين الوصول إلى ميزة تنافسيه في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (صبيان، 2019م) بعنوان: إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، هدفت الدراسة للتعرف على وضع إدارة الموارد المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الإستجابة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي.

(دراسة العقابي، 2018م) بعنوان: تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (المتطلبات الادارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والامنية) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS). توصلت الدراسة لنتائج منها: أنه كلما توفرت متطلبات الادارة الالكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى

تطبيق الادارة الالكترونية في الشركة بنجاح أكبر، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالإضافة.

دراسة (عبد الله، 2016م) بعنوان: أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركة صناعة الألبان الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد ومكوناتها (تدفق المعلومات، وتدفق المواد/المنتجات، والتدفقات المالية (على الأسبقيات التنافسية المتمثلة أبعادها في) الكلفة، والجودة، والسرعة، والمرونة، والإبداع) لشركات صناعة الألبان الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تطبيق مرتفع لجميع متغيرات ممارسات سلسلة التوريد، وكذلك جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات سلسلة التوريد وكذلك بينهم وبين الأسبقيات التنافسية.

دراسة (نفيسة، 2013م) بعنوان: العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين، هدفت الدراسة للتعرف على الدعائم التي تعتمد عليها إدارة الموهبة في إنطلاقها لتقديم كل ما يمكن إبداعه وابتكاره وتحديد مدى توفر الإمكانيات التي تساعد على وجود هذه الإدارة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أهمية توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لإنطلاق أفكار وإبداعات المتميزين من العمالة الموجودة من خلال وجود إدارة للموهبة تعمل على استقطاب هذه العناصر المتميزة والإحتفاظ بها، إعداد إدارة للموهبة ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة ودورها وما تؤديه للمجتمع.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على دراسة الواقع او الظاهرة بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها حيث تم اختيار شركة

الاتصالات السعودية (Htc) مجالاً تطبيقياً للدراسة، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية (Htc) موزعة على المناطق المختلفة في المملكة العربية السعودية، وأن إختيار وحدة المعاينة هذه لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة المدى وتصوراً واسعاً يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات الشركة المختلفة، بغية تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على الإستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات الاولية من مصادرها الاصلية وقد صُممت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة إستناداً على الدراسات السابقة حيث جرى توزيع عدد (120) إستبانة وتمت إعادة عدد (115) بنسبة إستجابة بلغت (95%) وبعد إستبعاد عدد (10) إستبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل إقتصر العدد الكلي للإستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي ب (105) إستبانة تمثل نسبة (85%) من العدد الكلي للإستبانات الموزعة.

الإطار التحليلي للدراسة :

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة متغيرات رئيسية وبلغ عدد عباراتهم (41) مفردة حيث يمثل المتغير مستقل الإدارة الإلكترونية، والمتغير المفسر إدارة المواهب القيادية، والمتغير التابع إدارة سلسلة التوريد، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.55) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.55) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.55) والتشعبات لا تقل عن (0.55) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها (0.30) وتم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة

واقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وأجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنويه اقل من (0.05) ويوضح الجدول (1) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الدراسة.

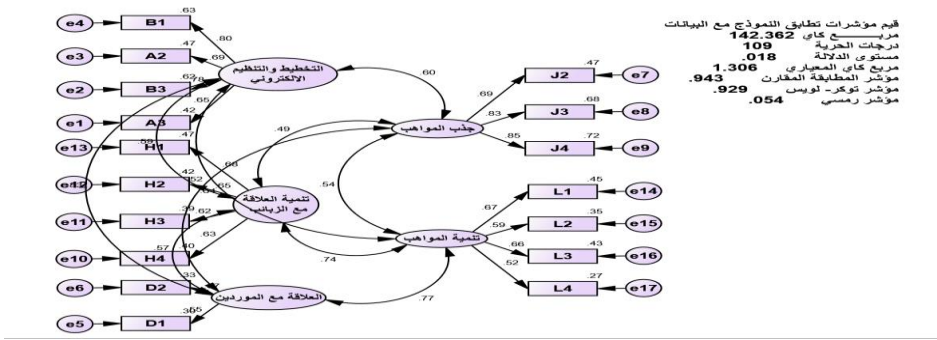
جدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات الدراسة (حجم العينة: 105)

العامل					الرمز	المتغيرات
5	4	3	2	1		
				.863	B1	التخطيط والتنظيم الإلكتروني
				.803	A2	
				.789	B3	
				.778	A3	
			.818		H2	العلاقة مع الزبائن
			.735		H3	
			.722		H1	
			.630		H4	
		.801			D2	العلاقة مع
		.761			D1	الموردين
	.878				J4	جذب المواهب
	.874				J3	
	.770				J2	
.737					L3	تنمية المواهب
.720					L2	
.712					L4	
.669					L1	
.792		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
211.460		Bartlett's Test of Sphericity				
67.447		Variance Explained				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة: تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة ، مُفسرة، تابعة وتحتوي على ثلاثة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسه (41)عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل الي أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تقيسه (17) عبارة، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاول قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل

شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

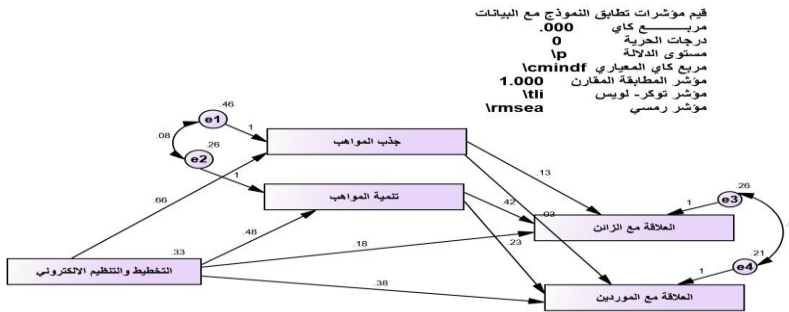
الجدول رقم (2) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	TIL	RMSEA
النسبة	.000	0	.000	1.000	1.000	.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

نموذج الدراسة المعدل: بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية تتكون من محورين وهو التخطيط والتنظيم الإلكتروني. أما المتغير التابع إدارة سلسلة التوريد فتكون من محورين هما العلاقة مع الموردين، والعلاقة مع الزبائن. أما المتغير المُفسر إدارة المواهب القيادية فتكون من محورين هما جذب المواهب، تنمية المواهب، فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد المحور تماماً والشكل (3) يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل رقم (3) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

تعديل فرضيات الدراسة وفقاً للنموذج المعدل:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني) وإدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضية الرئيسية الرابعة: إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب) تُفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

تحليل الاعتمادية والصلاحية: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي إذا كان تقييم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية فإن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب، والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل متغيرات الدراسة.

الجدول (3) تحليل الاعتمادية والتحليل الوصفي بين متغيرات الدراسة

النوع	متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
مستقل	التخطيط والتنظيم الإلكتروني	.821	1.76	0.58	1=0.35%
الوسيط	جذب المواهب	.817	1.95	0.64	1=0.39%
	تنمية المواهب	.683	1.78	0.57	2=0.36%
تابع	العلاقة مع الزبائن	.836	1.89	0.78	1=0.38%
	العلاقة مع الموردين	.679	1.89	0.58	1=0.38%

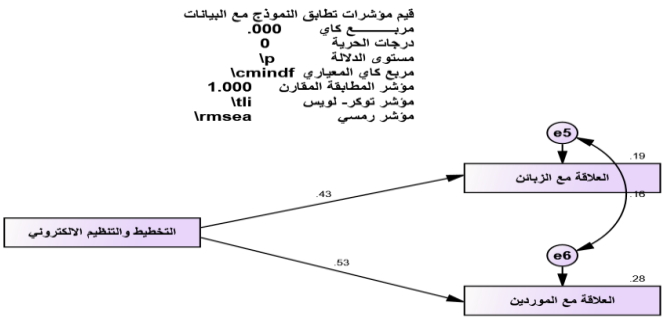
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للعبارات مرتفعاً، أما الوسط الحسابي فجميع المتغيرات أقل من الوسط الفرضي 3 مما يدل على تجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين. أما الأهمية النسبية ترتب كالآتي: المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية: التخطيط والتنظيم الإلكتروني حيث بلغت نسبة (0.35%)، أما المتغير التابع إدارة سلسلة التوريد: نجد العلاقة مع الزبائن والعلاقة مع الموردين معاً حيث بلغت نسبتهما (0.38%)، أما المتغير الوسيط إدارة المواهب: جذب المواهب حيث بلغ (0.39%)، تنمية المواهب حيث بلغت نسبة (0.35%).

اختبار فروض الدراسة: لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نموذج مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة ويستخدم تحليل المسار فيما يمثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل

المسار أكثر فعالية حيث أن يضع في الحسبان نمذجه التفاعل بين المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة. اختبار الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). يتضح ذلك من خلال الشكل (3) والجدول (4) أدناه.

الشكل (4) اختبار الفرضية الرئيسية الأولي:



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول (4) تحليل المسار بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد

P	C.R.	S.E.	Estimate	الفروض
***	4.887	.097	.473	العلاقة مع الزبائن <- التخطيط والتنظيم الإلكتروني
***	6.357	.081	.516	العلاقة مع الموردين <- التخطيط والتنظيم الإلكتروني

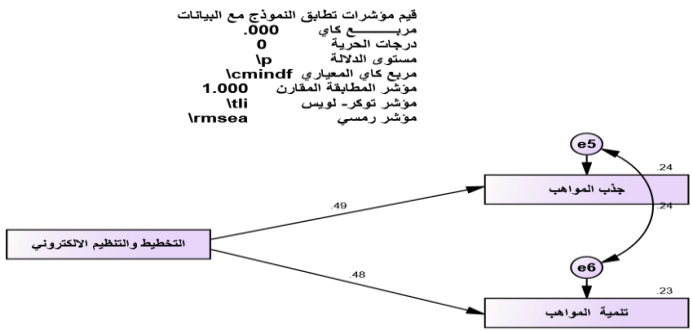
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

يلاحظ من الشكل (4) والجدول (4) أعلاه أن المسار من العلاقة مع الزبائن إلى التخطيط والتنظيم الإلكتروني حيث بلغت (.473) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى التخطيط والتنظيم الإلكتروني حيث بلغ

(516). وهو دال عند مستوى دلالة (***)، مما يشير إلى انه توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). يتضح ذلك من خلال الشكل (5) والجدول (5) أدناه.

الشكل (5) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول (5) تحليل المسار بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية

الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P
التخطيط والتنظيم الإلكتروني	0.658	0.115	5.728	***
التخطيط والتنظيم الإلكتروني	0.484	0.086	5.641	***

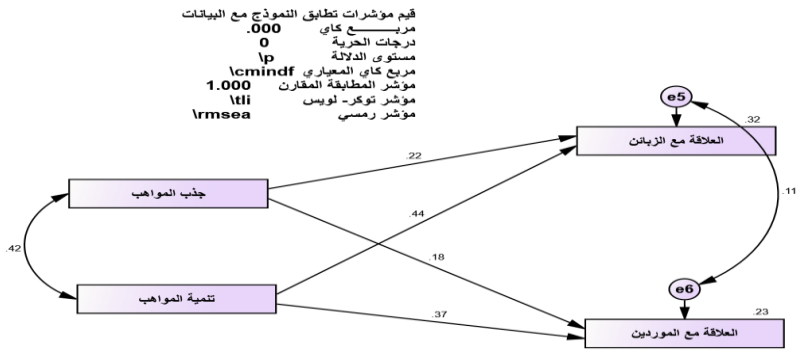
المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

يلاحظ من الشكل (5) والجدول (5) أعلاه أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب حيث بلغت (0.658). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، والمسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب حيث بلغت (0.484).

وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). يتضح ذلك من خلال الشكل (6) والجدول (6) أدناه.

الشكل (6) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول (6) تحليل المسار بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد

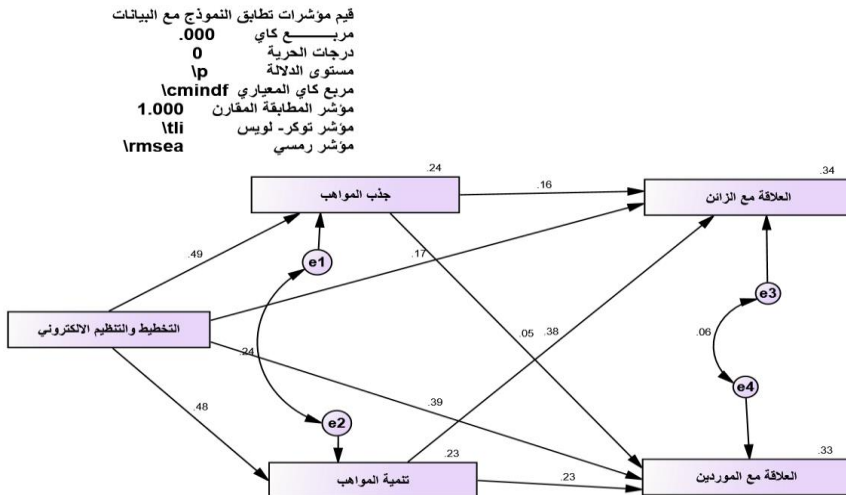
P	C.R.	S.E.	Estimate	الفروض	
.014	2.470	.072	.179	جذب المواهب	<- العلاقة مع الزبائن
.052	1.941	.069	.134	جذب المواهب	<- العلاقة مع الموردين
***	4.949	.097	.481	تنمية المواهب	<- العلاقة مع الزبائن
***	3.871	.093	.359	تنمية المواهب	<- العلاقة مع الموردين

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

يلاحظ من الشكل (6) والجدول (6) أعلاه أن المسار من العلاقة مع الزبائن إلى جذب المواهب حيث بلغت (0.179) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.014)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى جذب المواهب حيث بلغت (0.134) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.052)، والمسار من العلاقة مع الزبائن إلى تنمية المواهب حيث بلغ (0.481) وهو دال عند مستوى دلالة (***)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى تنمية المواهب حيث بلغ (0.359) وهو دال عند مستوى دلالة (***). مما يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: إدارة المواهب القيادية تُفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). يتضح ذلك من خلال الشكل (7) والجدولين (7،8) أدناه.

الشكل (7) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور المُفسر والتي تتمثل في وجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع ووجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل على المتغير المُفسر ووجود إثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمتغير المستقل والمتغير المُفسر على المتغير التابع.

الجدول رقم (7) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدلالة P	القيمة الحرية CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
A1	***	5.728	.115	.658	<-	التخطيط والتنظيم الإلكتروني جذب المواهب
A2	***	5.641	.086	.484	<-	التخطيط والتنظيم الإلكتروني تنمية المواهب
B1	***	4.086	.103	.419	<-	جذب المواهب العلاقة مع الزبائن
B2	.087	1.710	.077	.131	<-	جذب المواهب العلاقة مع الموردين
B3	.616	.502	.069	.035	<-	تنمية المواهب العلاقة مع الزبائن
B4	.013	2.481	.092	.229	<-	تنمية المواهب العلاقة مع الموردين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول رقم (8) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B1	***	.208	.571	.001
A1*B2	***	-.058	.360	.260
A2*B3	***	-.126	.233	.636
A2*B4	***	.076	.385	.012

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب يساوي (.658).

وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من جذب المواهب إلى العلاقة مع الزبائن يساوي (419). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) . ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (001)، ومما سبق يتضح أن جذب المواهب تفسر العلاقة بين بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الزبائن، كذلك أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب يساوي (658). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من جذب المواهب إلى العلاقة مع الموردين يساوي (131). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (087). ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (260)، ومما سبق يتضح أن جذب المواهب تفسر العلاقة بين بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الموردين، كما أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب يساوي (484). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من تنمية المواهب إلى العلاقة مع الزبائن يساوي (035). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (616). ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (636)، ومما سبق يتضح أن تنمية المواهب تفسر العلاقة بين بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الزبائن. وأوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب يساوي (484). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من تنمية المواهب إلى العلاقة مع الموردين يساوي (035). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (616).

ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.012)، ومما سبق يتضح أن تنمية المواهب تفسر العلاقة بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الموردين على مستوى العلاقة الكلية يتضح ان إدارة المواهب القيادية تفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الاولى: التي نصت على توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، يلاحظ من الشكل (4) والجدول (4) أن المسار من العلاقة مع الزبائن إلى التخطيط والتنظيم الإلكتروني حيث بلغت (0.473). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى التخطيط والتنظيم الإلكتروني حيث بلغ (0.516). وهو دال عند مستوى دلالة (***)، مما يشير إلى انه توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد، هذا يعني أن هناك تطابق في تحقق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة زهير (2022م) من حيث وجود علاقة الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين سلسلة التوريد وأداء المؤسسة الصناعية، ودراسة فتح الدين (2019م) من خلال وجود علاقة إحصائية طردية بين فعالية الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية، ودراسة العقابي (2018م) وذلك لانه كلما توفرت متطلبات الادارة الالكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الادارة الالكترونية في الشركة بنجاح أكبر.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: التي نصت على توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني)

وإدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، يلاحظ من الشكل (5) والجدول (5) أعلاه أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب حيث بلغت (658). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، والمسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب حيث بلغت (484). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية، تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة صبيان (2019م) والتي تؤكد أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الضجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي، كذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع دراسة نفيسة (2013م) التي توصلت إلى أن إعداد إدارة للموهبة ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ما تشغله هذه الإدارة من مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة ودورها وما تؤديه للمجتمع.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: التي نصت على توجد علاقة معنوية بين إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، يلاحظ من الشكل (6) والجدول (6) أعلاه أن المسار من العلاقة مع الزبائن إلى جذب المواهب حيث بلغت (179). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.014)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى جذب المواهب حيث بلغت (134). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.052)، والمسار من العلاقة مع الزبائن إلى تنمية المواهب حيث بلغ (481). وهو دال عند مستوى دلالة (***)، والمسار من العلاقة مع الموردين إلى تنمية المواهب حيث بلغ (359). وهو دال عند مستوى دلالة (***)، مما

يشير إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد، وهذا يعني وجود تطابق جزئي في تحقق هذه النتيجة مع دراسة صبيان (2019م) التي توصلت إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي، وكذلك دراسة عبدالله (2016م) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين مكونات ممارسات سلسلة التوريد وكذلك بينهم وبين الأسبقيات التنافسية.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: التي نصت على أن إدارة المواهب القيادية بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب) تُفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني) وإدارة سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن) بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب يساوي (658). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من جذب المواهب إلى العلاقة مع الزبائن يساوي (419). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) . ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (001)، ومما سبق يتضح أن جذب المواهب تُفسر العلاقة بين بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الزبائن، كذلك أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى جذب المواهب يساوي (658). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من جذب المواهب إلى العلاقة مع الموردين يساوي (131). وهو غير دال

إحصائياً عند مستوى معنوية (0.087). ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.260)، ومما سبق يتضح أن جذب المواهب تفسر العلاقة بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الموردين، كما أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب يساوي (0.484). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من تنمية المواهب إلى العلاقة مع الزبائن يساوي (0.035). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.616). ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.636)، ومما سبق يتضح أن تنمية المواهب تفسر العلاقة بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الزبائن. وأوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الأثر المباشر، أن المسار من التخطيط والتنظيم الإلكتروني إلى تنمية المواهب يساوي (0.484). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من تنمية المواهب إلى العلاقة مع الموردين يساوي (0.035). وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.616). ويلاحظ من خلال الجدول (8) أن الأثر غير المباشر يساوي (***) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.012)، ومما سبق يتضح أن تنمية المواهب تفسر العلاقة بين التخطيط والتنظيم الإلكتروني والعلاقة مع الموردين على مستوى العلاقة الكلية يتضح ان إدارة المواهب القيادية تفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد.

خلاصة نتائج الدراسة :

- (1) توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد في شركة الاتصالات السعودية (STC).
- (2) توجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب القيادية بشركة الاتصالات السعودية (STC).
- (3) توجد علاقة بين إدارة المواهب القيادية وإدارة سلسلة التوريد في شركة الاتصالات السعودية (STC).
- (4) أن إدارة المواهب القيادية تُفسر العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد بشركة الاتصالات السعودية (STC).

توصيات الدراسة :

على ضوء النتائج السالفة الذكر تُوصي الدراسة بالاتي

- (1) تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في شركة الاتصالات السعودية مع ضرورة دعم الجهات العليا لهذا التوجه لما له من تأثير بالغ على إدارة سلسلة التوريد من حيث العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الزبائن والتي يُعد كل منهما عاملاً رئيسياً من عوامل القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في الوقت الحالي.
- (2) التركيز على الإدارة الإلكترونية بالإعتماد على التخطيط والتنظيم الإلكتروني لأنها تساهم في قياس الخبرات بين الأفراد العاملون داخل شركة الاتصالات السعودية والعمل على تنمية المواهب القيادية من خلال جذب المواهب المختلفة للشركة مع أهمية الاحتفاظ بالمواهب الموجودة.
- (3) العمل على تفعيل إدارة المواهب من خلال جذب المواهب وتنميتها في تعزيز الابتكار على جميع المستويات بشركة الاتصالات السعودية مع أهمية توفير

الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين ووضع إستراتيجية للمحافظة على العاملين المبدعين وذلك بضرورة توفير أنشطة إبتكار على درجة عالية بالشركة.

(4) تفعيل وتحسين وعي إدارة شركة الإتصالات السعودية بالدور الحيوي والإستراتيجي والجهري لإدارة سلسلة التوريد الكفاءة في تحسين قدرة الشركة على تحقيق التميز التنافسي في مجالات تقديم الخدمات بجودة عالية وسريعة مع مراعاة التكيف للمتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة المال والأعمال.

(5) أن تتبنى شركة الإتصالات السعودية المدخل الإستراتيجي لإدارة المواهب القيادية القائم على أساس جذب المواهب وتنمية المواهب لأن الكفاءة في إدارة المواهب القيادية تُعد المفتاح الرئيسي لنجاح الشركة على المدى البعيد.

(6) نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة الإتصالات السعودية لمساهمتها الشديدة في التغلب على الحواجز الزمانية والمكانية.

(7) على شركة الإتصالات السعودية أن تعمل وفق إستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد لإدارة العلاقات مع الموردين والزبائن حتى تكون في الواجهة للمنافسة باعتبار متلقي الخدمة هو أهم حلقة لنجاح الشركة في السوق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) الرفاعي ممدوح عبدالعزيز، (2006م)، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة.
- 2) إدريس ثابت، وجمال المرسي (2006م)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة.
- 3) أحمد علي صالح، (2015م)، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 4) العنزي سعد علي، وراضي، جواد محسن، (2011م)، التحافات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم-مداخل-تطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 5) السامي علاء عبدالرازق، (2008)، الادارة الالكترونية ، دار الاوائل للنشر ، الاردن، عمان.
- 6) نجم عبود، (2004م)، الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
- 7) ياسين سعد غالب، (2010م)، الادارة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 8) أحمد محمد غنيم، (2004م)، الادارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية، المنصورة.
- 9) محمد حسين محمد، (2011م)، الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10) إدريس ثابت عبدالرحمن، (2015م)، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1) Peng, D.X., Schroeder, R.G., and Shah, R. (2011). **Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit.** International Journal of Operations and Production Management, 31(5): 484-510
- 2) Silzer, Rob & Dowell, Ben, (2010), **Strategy-Driven Talent Management A Leadership Imperative**, John Wiley & Sons, New York.
- 3) Horvathova, Petra: "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore, 2011.
- 4) Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng: "The Puzzle of Macao's Talent Development", Journal of Asian Education and Development Studies, Vol.5, No.4, 2016.
- 5) Kim, Sang. (2004). "An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: A Study in the Healthcare Industry", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, the University of Nebraska, USA.
- 6) Mohammad Ali E. & Elham R. (2014), **Impact of Supply Chain Management Strategies on Competitive Advantage In Manufacturing Companies of Khuzestan Province**, Singaporean Journal of Business Economics and management Studies, Vol. 2, ISS: 11, Iran.
- 7) Alexandre & al. (2015), **Evaluating Supply Chain Management: A Methodology Based on a Theoretical Model**, RAC, Vol. 19, Iss: 01, art: 02, Rio de Janeiro.
- 8) Fender. M&Pimor, Y .(2016) .*Logistique Supply Chain*). 7iemeedition .(France: Dunod.

- 9) Nakhla. M .(2009) .*L'essentiel du management industriel* . 1er edition .(France: Dun

ثالثاً: الرسائل العلمية

- (1) العقابي، ناصر عويد عطية،(2018)، خلود هادي عبود، دراسة تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي على شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر(13)، العدد الخامس والأربعين(45).
- (2) فتح الدين، إبتسام عبدالقادر فتح الدين، (دور الادارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة)، السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد7، 2019م.
- (3) حسين، عمرو. (2019م)، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- (4) حواء، فهد. (2013م)، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، دراسة حالة على شركة باسيفيك إنترناشونال لاينز -الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- (5) عبد الله عبد القادر عبد الله هدية. (2016م)، أثر ممارسات سلسلة التوريد على الأسبقيات التنافسية لشركة صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- (6) سماح محمود بدران.(2015م)، مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، العراق.

- (7) صبيان إيمان، (2019م)، إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكربلقايد، تلمسان.
- (8) زهير بوكريف، (2022م)، أثر تكامل سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية "دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد السادس، العدد الثاني.
- (9) نفيسة محمد صلاح الدين، (2013م)، العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين، مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد (4) المجلد (3).

أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي: الدور المعدّل والوسيط للتمكن الإداري ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركة دواجن النيل بالسودان

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

مهندس كهرباء بالدرجة الثالثة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية
بالولاية الشمالية (السودان)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي: الدور المعدّل والوسيط للتمكن الإداري ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركة دواجن النيل بالسودان، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة من العاملين في شركة دواجن النيل ضمن القطاعات الوظيفية الإدارية، والفنية، والخدمية، وبواقع (200) عاملاً وزعت عليهم إستبانة طورها الباحث، وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، و(AMOS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) في التصنيع الذكي بقيمة معامل تحديد (0.742)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكن الإداري في تعديل وتحسين أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) في التصنيع الذكي بتغير في معامل التحديد (0.026)، كما أفادت أيضاً أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي بتأثير غير مباشر (0.542).

الكلمات المفتاحية: المدخل الرشيق لسيقما ستة؛ التمكن الإداري؛ نظام الإنتاج في الوقت المحدد؛ التصنيع الذكي؛ شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية (الشركة).

The Effect of Lean Six Sigma Approach on Agile Manufacturing: The Moderating-Mediating Role of Administrative Empowerment & Just in Time Production at Nile Poultry Company in Sudan

Dr. Mahmoud Abdelmuty Hashim Abdelhameed
Electrical Engineer (4th Job Degree) at the Ministry of Infrastructure & Urban Development in the Northern State • Sudan

Abstract:

The study aimed to identify The Effect of Lean Six Sigma Approach on Agile Manufacturing: The Moderating-Mediating Role of Administrative Empowerment & Just in Time Production at the Nile Poultry Company in Sudan, and to achieve the goal of the study, the researcher adopted the descriptive and analytical approach, selecting a regular random sample of workers in the Nile Poultry Company within the managerial, technical and service job sectors. (200) workers. Distributed to them a questionnaire developed by the researcher. Statistical package (SPSS) and (AMOS) to process the collected data.

The study found a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant impact on Lean Six Sigma Approach in its dimensions: (Leadership, Focus on Customers and Continuous Improvement) on Agile Manufacturing with the determination coefficient of (0.742), and the existence of a statistically significant impact of Administrative Empowerment in modifying and improving the impact of Lean Six Sigma Approach in its dimensions: (Leadership, Focus on Customers and Continuous Improvement) on Agile Manufacturing with a change in the determination coefficient of (0.026). They also show that Just in Time Production partly mediates the relationship between Lean Six Sigma Approach and Agile Manufacturing with an indirect effect of (0.542).

Key words: Lean Six Sigma Approach (LSS); Administrative Empowerment (AE); Just in Time Production (JIT); Agile Manufacturing (AM); The Nile Poultry Company in the Northern State (the company).

1. مقدمة :

1.1. موضوع الدراسة :

يُعد المدخل الرشيق لسيقما ستة أحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة الجودة، وضمانها، والذي يقوم على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة وصولاً لتحقيق التفوق في مستويات التصنيع الذكي؛ ومحققاً بذلك جملة من المزايا المتعددة للشركات الصناعية، وأهمها تقديم منتجات جديدة تحقق رضا أصحاب المصلحة عن المنتجات المقدمة (جودة، 2014)، و(بركات، 2015).

إن استخدام أسلوب التمكين الإداري في إدارة الشركة الصناعية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في الشركة الصناعية، ويعمل على رفع إنتاجية العاملين بها، وزيادة انتمائهم الوظيفي، وتحفيزهم على بذل جهد أكبر، وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوط بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد، وزيادة فاعليته (أبو زهري، 2017: 2)، و(مصلح وحسن، 2022: 50).

تهدف عملية الإنتاج في الوقت المحدد إلى تصنيع المنتج في أفضل وقت للشركة الصناعية، وللعامل (Danese, et al, 2012)، ويصف (الزعبي، 2015) التصنيع الذكي بأنه مستوى تصنيع إستراتيجي لتقديم منتجات جديدة بسرعة، وحسب التغيرات في الأسواق، وقدرة الشركة الصناعية على التطور في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، وغير المنظورة.

تُعد شركة دواجن النيل بالسودان من الشركات الصناعية التي تهتم بتطوير منتجاتها، ويشكل التصنيع الذكي محوراً مهماً تركز عليه مختلف نشاطاتها، وفي ظل تشعب أعمالها، وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التحسين الملائم بالشكل الذي يضمن لها تطوير منتجاتها باستمرار، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل تطبيق المدخل

الرشيق لسيقما ستة بمنية، وتعزيز التمكين الإداري وتبني نظام الإنتاج في الوقت المحدد بشكل أوسع (عبد الرزاق، 2017).

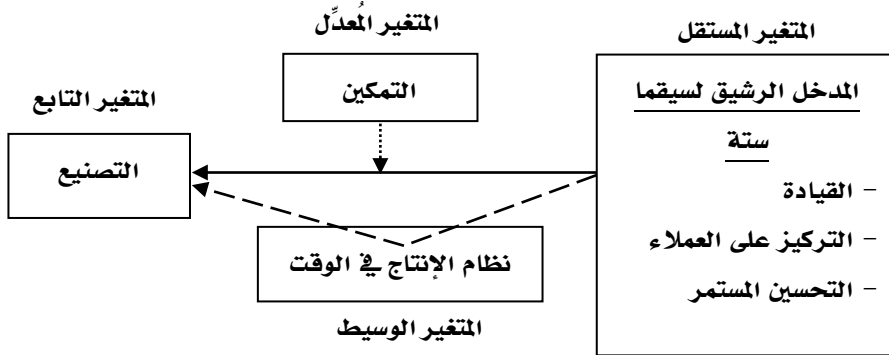
2.1. مشكلة الدراسة :

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بوجود فجوة بين الطرح الفكري، وما موجود في الشركات الصناعية المحلية، إذ لا يزال المدخل الرشيق لسيقما ستة يُعد فلسفة جديدة، وما زالت مرتكزاته، وأدواته غير مألوفة لعدد كبير من المديرين، والعاملين، ولا تزال البحوث التي ركزت على المدخل الرشيق لسيقما ستة غير كافية لخلق فهم متعمق لمنهجية سيقما ستة (بركات، 2015)، فضلاً عن أن أغلب الشركات الصناعية السودانية لا تزال تفتقر إلى إستراتيجية واضحة لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة؛ لا سيما شركة دواجن النيل، إذ ظهر، وعن طريق الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في الشركة، أن هناك ضعفاً لدى إدارة الشركة في توظيف المدخل الرشيق لسيقما ستة، والتمكين الإداري، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في عملياتها الإنتاجية، الأمر يمكن أن يرقى بأدائها مستقبلاً، إذ يمكن أن يؤدي هذا الضعف إلى مشاكل في التصنيع الذكي بالشركة إن لم تتمكن من تلافيه في الوقت الحاضر، ويمكن اختصار مشكلة الدراسة التطبيقية للدراسة الحالية في تساؤل مفاده: هل لتطبيق المنهج الرشيق لسيقما ستة (متغير مستقل)، والتمكين الإداري (متغير مُعدّل)، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد (متغير وسيط) دور في التصنيع الذكي (متغير تابع) في شركة دواجن النيل بالسودان؟

4.1. نموذج الدراسة وفرضيتها :

❖ المخطط الفرضي للدراسة :

شكل 1: مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة، 2023، دنقلا.

❖ فرضيات الدراسة :

وفقاً لما انتهت إليه دراسة (بركات، 2015) في وجود تأثير لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة في تحقيق التفوق التنافسي، وما توصلوا إليه (مصلح وحسن، 2022) في وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، وما أكدته دراسة (الزعبي، 2015) بوجود أثر لنظام الإنتاج في الوقت المحدد كمتغير وسيط بين تكامل نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والتصنيع الذكي، وعليه؛ أمكن صياغة فرضيات الدراسة، كما يلي:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة،

والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعديل وتحسين أثر المدخل

الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإنتاج في الوقت كمتغير وسيط بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي.

5.1. أهمية الدراسة :

❖ الأهمية العلمية : تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة على حد علم الباحث، وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي في ظل تعديل التمكين الإداري، وتوسيط نظام الإنتاج في الوقت المحدد التي ندر تناولها في البحوث الصناعية (عبد الرزاق، 2017)، (وعبد الحميد وحسين، 2022)، وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة، فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المتغيرات المبحوثة لتسهم في دعم المكتبة المرئية، وتعين الباحث على تطوير المعرفة في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية : تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات، ومعلومات لمتخذي القرار في شركة دواجن النيل تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي، وتعزز أهمية التمكين الإداري، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركة بشكل أفضل.

6.1. حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في حدود زمنية خلال الفترة من 2012 – 2022، وحدود مكانية في شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في العاملين بالشركة.

2. أدبيات الموضوع والدراسات السابقة :

1.2. أدبيات الموضوع :

❖ المتغير المستقل (المدخل الرشيق لسيقما ستة) :

• المفهوم والأهداف والأهمية :

يعرف (Jing, 2009: 25) المدخل الرشيق لسيقما ستة على أنه إستراتيجية عمل منظمة لتحسين الربحية، وتقليل مستويات العيوب في الإنتاج، وتخفيض تكلفة الجودة الرديئة، وتحسين الكفاءة والفاعلية لكل العمليات لكي تلبي أو تتجاوز حاجات وتوقعات العميل، وحدد (Laureani & Antony, 2012: 275) المدخل الرشيق لسيقما ستة بأنه منهجية لتحسين الأعمال، والتي تهدف إلى تعظيم قيمة حملة الأسهم من خلال تحسين الجودة، والسرعة، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف، فيما يبين (Laureani, et al, 2013: 325) بأن المدخل الرشيق لسيقما ستة يمثل فلسفة التحسين المستمر، والتي تركز على زيادة القيمة للعملاء، وتحسين العمليات، ويؤكد (Hoerl, et al, 2004: 39) بأن المدخل الرشيق لسيقما ستة يساعد الشركة في تحسين كفاءة، وفاعلية عملياتها، وخصوصاً عند قيامها بالعمل في أسواق عالمية شديدة المنافسة، ويبين (Chen et al, 2010: 1074) بأن المدخل الرشيق لسيقما ستة يعمل على تخفيض أوقات العمل، وتحسين الإنتاجية، وزيادة مرونة النظام الإنتاجي، وتقليل مستويات المخزون بين محطات العمل، ويرى (Snee, 2010: 13) بأن المدخل الرشيق لسيقما ستة عبارة عن أسلوب منهجي للقضاء على الهدر، حيث كل خطوة تضيف قيمة للعميل، وكما يعتبر أحد أساليب العمل التي تهدف إلى تعظيم قيمة المنتجات المقدمة لدى العملاء، وتقليل الفاقد في نفس الوقت مما يعني زيادة القيمة المقدمة للعملاء، وإشباع حاجاتهم مع تقليل الموارد المستخدمة.

• أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة :

ركزت دراسة (بركات، 2015) في أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة على: (القيادة والرؤية، التزام القيادة والموارد، العلاقة مع إستراتيجية الجامعة، التركيز على الزبائن، والتركيز على العاملين)، وبالإستناد إلى (Laureani, et al, 2013: 325)، تحدد الدراسة الحالية أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة في: (القيادة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر)، وفيما يلي عرض، وتوضيح مبسط لهذه الأبعاد:

1. القيادة: يعتبر التزام القيادة العليا بخطة تنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة شرطاً ضرورياً لضمان التحسين المستمر للأداء، وتحقيق رضا العملاء، وكسب ثقة العاملين، وبدون دعم القيادة العليا فإن مشروع تطبيق المدخل الرشيق لسيقما ستة لن يبقى، ولن يستمر (Snee, 2010).

2. التركيز على العملاء: إن العملاء في منهجية سيقما ستة تشمل العملاء، والعاملين في الشركة الصناعية، وإن استمرار، ونجاح الشركة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء، وتوقعاتهم؛ إذ أن منهجية سيقما ستة تضع الأولويات العليا للتركيز على العملاء، حيث تبدأ بدراسة متطلبات العملاء، وتوقعاتهم، وتنتهي بدراسة رضا العملاء عن المنتج المقدم لهم (بركات، 2015: 22).

3. التحسين المستمر: يذكر (Pande & Holpp, 2002: 14)، و(الغالي، 2015)، و(الشامي، 2016) تؤكد فلسفة منهجية سيقما ستة على أهمية التحسين المستمر للشركات الصناعية التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات، والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية؛ إذ أن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية، والفنية، واتخاذ الإجراءات اللازمة

لذلك التطوير، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية.

❖ الدور المعدّل والوسيط:

تبين (خان، 2015: 374) أن استخدام المتغير المعدّل / الوسيط له أهمية كبيرة في تطوير، واختبار النظريات الفردية، والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل؛ فلم تقتصر دراسات الباحثين في العلوم الإنسانية على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المعدّلة / الوسيطة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل، ويعرفا (عبد الحميد وكفاي، 1992: 44) المتغير المعدّل بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس أو المتغير المحك، ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الانحدار بسبب علاقاته المهمة بالمتغيرات المتنبئة الأخرى، وبحسب (Cole & Turner, 1993: 275) يقصد بالمتغير المعدّل المتغير الذي يظهر أثره عندما تتنوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين كوظيفة لتواجده، فالمتغير المعدّل ليس بحاجة إلى التأثير على المتغير الناتج، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعدّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويعرفا (سليمان ونور الدائم، 2021: 64) الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين، وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية، ويلعب الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكملة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويُعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية، والخارجية للمنظمات.

❖ المتغير المعدّل (التمكين الإداري):

يعتبر (أبو شمالة، 2020: 43) أن التمكين الإداري يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في المشاركة، واتخاذ القرار من خلال التشجيع، والتحفيز،

والتدريب، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وبحسب (الخناق، 2005، 43) تتمثل أهداف التمكين الإداري في: زيادة الدافع لتقليل الأخطاء، وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛ وزيادة فرصة الإبداع والابتكار، ودعم التطور المتواصل للعمليات، والمنتجات، والخدمات؛ وتحسين رضا العميل حيث أن قرب العامل من العميل يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛ تقليل الغياب عن العمل، ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية بزيادة اقتحار العامل بنفسه، واحترام الذات؛ واستعمال أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛ وتقليل العبء على الإدارة العليا، وتزويدهم للتخطيط الإستراتيجي، وتطوير خطط العمل؛ والحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع، وزيادة الإنتاجية، وتلبية متطلبات العميل؛ والقدرة على المنافسة (الحريري، 2016).

❖ المتغير الوسيط (نظام الإنتاج في الوقت المحدد) :

يعرفا (البشتاوي والمطارنة، 2007) نظام الإنتاج في الوقت المحدد بأنه هو أسلوب يعتمد على التكنولوجيا للحد من الهدر في وقت الشراء، والإنتاج، والاستغناء عن كافة أنواع المخزون بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية، وتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة، وبحسب (عطا الله، 2023) يعتمد نظام الإنتاج في الوقت المحدد على أربعة مبادئ هي: تقليل محلفات مواد التصنيع؛ والتركيز على الجودة؛ وخطوط إنتاج تتميز بالمرونة؛ وإجراء التحسينات على المنتج بشكل مستمر، ويخلصا (الحسين، 2004)، و(المعموري، 2022) الأهداف الرئيسية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد في: القضاء على الإنتاج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب؛ والقضاء على وقت الانتظار، وتخفيض وقت التهيئة، وإعادة التشغيل؛ والتخلص تماماً من الإنتاج المعيب؛ وتخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر)؛ والتركيز على العمليات المنتجة فقط، والتقليل من الحركات غير الضرورية.

❖ التصنيع الذكي:

يعرف (Patel, et al, 2014) التصنيع الذكي بأنه إستراتيجية لإنتاج سلعة جديدة، وبشكل سريع للتعامل مع الأسواق المتغيرة كذلك القدرة على مواجهة البيئة التنافسية التي تتغير بشكل مستمر، ويلخص (الزعبي، 2015: 24) مبادئ التصنيع الذكي في: مواجهة التغيرات في الأسواق، وحسب متطلبات العملاء؛ والقدرة على التأثير على العملاء؛ والتشجيع على المنافسة؛ والتخطيط الإستراتيجي؛ والمرونة، والسرعة في عمل التعديلات اللازمة على عمليات الإنتاج، والتنوع بالمنتج، وبحسب (Mostafaeipour & Fallahnezhad, 2010) يعتمد التصنيع الذكي على الركائز التالية: تشكيل مؤسسة افتراضية؛ وتوزيع حسي لفرق التصنيع؛ تكوين شراكة سريعة فيما يتعلق بالمقاييس، والأدوات؛ والهندسة المتزامنة؛ وتكامل نظم المعلومات للمنتج، والإنتاج، والأعمال؛ والنماذج الأولية السريعة؛ والتجارة الإلكترونية، ويلخص (الزعبي، 2015: 24) خصائص التصنيع الذكي في: رفع قيمة العميل؛ وزيادة مرونة الشركة الصناعية في التعامل مع التغيرات في الموارد؛ وتعاون الشركة الصناعية داخلياً، ومع الشركات الصناعية الأخرى من أجل زيادة الميزة التنافسية؛ وإعطاء ثقافة رائدة تعمل على رفع تأثير الأشخاص، والمعلومات.

❖ نبذة تعريفية عن شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية:

يذكر (عبد الرزاق، 2017) يُعد مشروع دواجن النيل السودانية من المشاريع الرائدة التي أنشأتها الدولة لدعم الاقتصاد السوداني، والمساهمة الفاعلة في الأمن الغذائي السوداني لتوفير، ودعم السوق من اللحوم البيضاء عالية الجودة، وتم إنشاء المشروع بواسطة هيئة تطوير الزراعة بمنطقة سد مروي، وبدأ تشغيله في أكتوبر 2012 في مدينة كورتي بمحلية مروي بالولاية الشمالية كأحد مشروعات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وسمى بدواجن النيل السودانية للإنتاج الزراعي، والحيواني، والجهة الممولة بنك الثروة الحيوانية، والبنوك التجارية الأخرى، وبحسب (www.alnilin.com) بدأ

التشغيل التجريبي للمشروع بإدخال 25000 كتكوت للاحم بحظيرة واحدة حيث استمر التشغيل التجريبي باستيراد كتاكيت اللاحم حتى نهاية 2013 ثم انتقل المشروع بعدها من شراء كتاكيت اللاحم لمرحلة توريد البيض المخصب، وتشغيل المفقس حيث تم استيراد أول دفعة بيض مخصب في أبريل 2013 بحوالي 100000 بيضة مخصبة مستوردة أسبوعياً، ويذكر (أحمد، 2023؛ 113) أن مشروع دواجن النيل بالولاية الشمالية هو الأول، والأكبر قيمة في مجال الدواجن خارج ولاية الخرطوم، وتقديمه كنموذج استثماري ناجح يشجع رأس المال الوطني، والأجنبي لإقامة مشاريع مماثلة، وتوفير فرص عمل جديدة بالمنطقة؛ ولقد تم اختيار أفضل الكوادر لإدارة هذا المشروع المهم، والتي ساهمت مساهمة فعالة في إنجاحه، حيث تم تشييد المشروع بأحدث النظم والأساليب العالمية في صناعة الدواجن، وبمساهمة كبريات الشركات العالمية في إنشائه مثل (BIG-DUTCHMAN) الألمانية، و (STORK) البلجيكية، و (BIO-CHECK) الهولندية، حيث بلغت تكلفة المشروع الإنشائية حتى الآن (60) مليون دولار كما بلغت المساحة المستغلة من المشروع حوالي (1.500) فدان.

❖ تطوير إنتاج الدواجن بشركة دواجن النيل؛

يذكر (أبو جبران، 2023) يضم المشروع كل الأقسام اللازمة لإنتاج، وتسمين الدجاج اللاحم، ومشتقاته، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمشروع 10 طن في الساعة، ويعتبر موقع المشروع بالولاية الشمالية، وبُعدّه عن مزارع الدواجن هو أولى خطوات نجاح الأمن الحيوي للمشروع الأمر الذي ساعد كثيراً في خلق بيئة صحية ممتازة، وخالية من مسببات أمراض الدواجن بإتباع أعلى معايير الجودة، والأمن الحيوي، حيث تم وضع إجراءات مشددة للتنقل داخل المشروع بحيث تخضع كل وسائل النقل للتقييم الجيد قبل دخولها للمواقع، ويذكر (النيل، 2023) يحتوي المشروع على معمل مجهز بأحدث المعدات التي تساعد في فحص عينات الدم، وكشف الأمراض من وقت مبكر لمعالجتها، كما يتم فحص

عينات العلف المختلفة المستخدمة في تغذية، وتسمين الدجاج اللاحم من عمر يوم إلى 24 أسبوع، وإن اقتناع الإدارة العليا بالتزامها بتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة، وصياغة الإستراتيجيات، ورصد الموارد اللازمة للتنفيذ، وسياسات الرقابة والتحسين للنظم الإدارية والإنتاجية قد شكل مساهمة فعالة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتنفيذ (Lean Six Sigma)، وتوظيف نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركة، ولقد شكل تطبيق تلك النظم رقماً متميزاً في تحسين سمعة منتجات الشركة، وذلك بفضل الجودة العالية التي تتم في كل مراحل الإنتاج مما ساعد في انتشار المنتج في جميع ولايات السودان المختلفة بسهولة ويسر.

2.2. الدراسات السابقة :

سلطت دراسة (إدريس، 2023) الضوء على دور التمكين الإداري في استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة لتحسين أداء الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالولاية الشمالية، وتوصلت إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين مستوى أداء الشركة.

سعت دراسة (السيد، 2023) إلى بيان أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على خفض تكاليف الشركات الإنتاجية في السعودية لعام 2022، وأفادت النتائج بوجود ذلك الأثر.

أجرى (عبد الحميد وحسين، 2022) دراسة توصلت إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لرضا المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، ووجود تأثير لجودة المنتجات في تحقيق رضا المتعاملين.

تناولا (مصلح وحسن، 2022) أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وتوصلا إلى توسط مستوى الأهمية النسبية للتمكين

الإداري، ووجود علاقة تأثير معنوية لتطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت دراسة (Felix, et al, 2021) إلى التعرف عن كيف يمكن لإنترنت الأشياء تكنولوجيا المعلومات أن تمكن عمال الشركات في الصناعة من الناحية الهيكلية، ومن نتائج الدراسة أن دور تمكين العاملين في الشركات مهم في أعمالهم اليومية التي يقومون بها. ركزت دراسة (أبو شمالة، 2020) على تبيان دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، وأفادت النتائج بارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتمكين الإداري.

اختبرت دراسة (إبراهيم، 2019) استخدام منهجية سيقما ستة كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالملكة العربية السعودية، وأفادت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجية سيقما ستة وتحقيق الميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالسعودية.

سلطت دراسة (عبد الرازق، 2017) الضوء على تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة، رضا العملاء، التحسين المستمر) في تطوير إنتاج الدواجن بشركة دواجن النيل بالسودان، وتوصلت إلى وجود أثر لتلك المبادئ في تطوير إنتاج الدواجن بشركة دواجن النيل.

ناقشت دراسة (Al-Hamil, 2016) دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإيرادات، وتوصلت إلى أن للقائد الأخلاقي بالمنظمة دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، والإيرادات بشكل خاص.

اختبرت دراسة (الزعبي، 2015) الدور الوسيط لنظام الإنتاج في الوقت المحدد في العلاقة ما بين تكامل نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

والتصنيع الذكي، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتصنيع الذكي، وإثبات الدور الوسيط لنظام (JIT).

ركزت دراسة (بركات، 2015) على إبراز دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط، وأفادت النتائج بارتفاع مستوى الأهمية النسبية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة، ووجود دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة (التركيز على العملاء، التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي.

سعت (البرديني، 2014) إلى بيان الدور الوسيط لنظام الإنتاج في الوقت المحدد في العلاقة بين نظام تخطيط الموارد وتحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وهناك دور وسيط لنظام الإنتاج في الوقت المحدد في العلاقة بين نظام تخطيط الموارد وتحقيق الأسبقيات التنافسية.

هدفت دراسة (Habidin & Yusof, 2013) إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة في صناعة السيارات الماليزية، ومن أبرز النتائج تم تحديد (40) فقرة لعوامل النجاح الحرجة لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة.

❖ التعليق العام على الدراسات السابقة :

تتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في نقاط تتمثل فيما يأتي:

- اتجاهها إلى الوقوف على العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع بعض الدراسات السابقة، ومنها على سبيل المثال: (السيد، 2023)، (مصلح وحسن، 2022)، (أبو شمالة، 2020)، (إبراهيم، 2019)، (عبد الرازق، 2017)، (Al-Hamil، 2016)؛

- اهتمامها بقياس الدور المُعدّل لمتغير ما في العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع بعض الدراسات السابقة، ومنها مثلاً (عبد المعطي ومعاوية، 2022)؛
- اهتمامها بقياس الدور الوسيط لمتغير ما في العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع بعض الدراسات السابقة، ومنها مثلاً (الزعبي، 2015)، (البرديني، 2014)؛
- أخيراً، وكما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تضيف إلى الدراسات السابقة عبر تناولها للعلاقة بين أربعة متغيرات لم يتأت لأي من الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية الجمع بينها.

3. الدراسة الميدانية

1.3. إجراءات الدراسة الميدانية :

1. منهج الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بجانبه النظري والميداني، إذ استخدم الوصف، والتحليل المنطقي في الجانب النظري، والاستطلاع، والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني.

2. مصادر جمع البيانات والمعلومات :

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية، والمتمثلة في المبحوثين، والخبراء، وتستخدم الإستبانة، والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات على التوالي، بالإضافة إلى المصادر الثانوية : الكتب، والبحوث العلمية، والدراسات، والتقارير، والمجلات، والصحف، والندوات، والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3. مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة دواجن النيل، وقد بلغ عددهم (521) يشمل كل قطاعات الوظائف الإدارية، والخدمية، والفنية؛ منهم (380) عمالة مستديمة، و(141) عمالة مؤقتة.
- عينة الدراسة: لتعذر أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية؛ نظراً لاعتبارات الوقت، والجهد، والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات، وباستخدام التطبيق الإلكتروني الجاهز لمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، والتي تنص على (Mason, et al, 1989).

$$n = \frac{N}{1 + [S^2 \times (N - 1) \div (p \times (1 - p))]}$$

حيث أن: (n) = حجم العينة؛ و(N) = إجمالي عدد العاملين بالشركة محل الدراسة، ويساوي (521) مفردة؛ و(p) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي (50%)؛ بوصفه يمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة؛ و(S) = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة؛ أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96)، وبتطبيق المعادلة السابقة؛ فإن حجم العينة يساوي (221) مفردة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد جرى اختيار مفردات العينة بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة، وذلك رغبة من الباحث في تمثيل الفئات الثلاث بالعينة، بما يتوافق مع نسبة توافرهم في المجتمع محل الدراسة، اعتماداً على القوائم التي حصل عليها من إدارة الشركة محل الدراسة، وعبر التنسيق مع إدارة الموارد البشرية؛ لاختيار المفردات بشكل عشوائي وفقاً لإطار معاينة محدد قدر بـ 4؛ بحيث تم اختيار المفردة رقم 1 من الكشف، تليها المفردة رقم 5، وهكذا، وفيما يلي يوضح جدول 1: معدلات الاستجابة للفئات الثلاث:

جدول 1: معدلات الاستجابة لمفردات العينة

القطاع الوظيفي	المجتمع	حجم العينة	الموزعة	المستردة	الصالحة	معدل الاستجابة
الإداري	118	50	50	50	50	100%
الفني	252	107	107	94	86	80.4%
الخدمي	151	64	64	64	64	100%
الإجمالي	521	221	221	208	200	90.5%

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

بلغ العدد الإجمالي للقوائم المستردة (باستخدام طريقة التوزيع يد بيد) (208) قائمة، بنسبة 94.1% من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد فرز القوائم الواردة، ومراجعتها استبعدت ثمان قوائم منها؛ لعدم استكمال البيانات الخاصة بها، ومن ثم أصبح عدد القوائم الصحيحة التي فرغت، وحللت (200) قائمة بنسبة 90.5% من إجمالي القوائم المرسل، ويُعد معدل الاستجابة هذا من المعدلات المرتفعة باعتباره يفوق الحد الأدنى لمعدلات الاستجابة، والذي يقدر بـ 75% (الشهري ومرسي، 2021: 116).

4. أداة الدراسة:

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة الأربعة، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (35) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة؛ تناول المحور الأول المدخل الرشيق لسيقما ستة؛ وتناول المحور الثاني التمكين الإداري؛ بينما تناول المحور الثالث نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وتناول المحور الرابع التصنيع الذكي.

5. مقاييس أداة الدراسة:

(Lean Six Sigma): تم التعبير عنه باستعمال مقياس (بركات، 2015) الذي يتضمن (3) أبعاد بما يخدم متغيرات الدراسة الحالية في (15) عبارة ذات مقياس خماسي

الاستجابة؛ والتمكين الإداري؛ تم التعبير عن المعدّل باستعمال مقياس (إدريس، 2023) الذي يتضمن بُعد واحد بما يخدم متغيرات الدراسة في (5) عبارات ذات مقياس خماسي الاستجابة؛ والإنتاج في الوقت المحدد؛ تم التعبير عن المتغير الوسيط باستعمال مقياس (السيد، 2023) الذي يتضمن بُعد واحد بما يخدم متغيرات الدراسة في (5) عبارات ذات مقياس خماسي الاستجابة؛ والتصنيع الذكي؛ تم التعبير عن المتغير التابع باستعمال مقياس (الزعبي، 2015) الذي يتضمن بُعد واحد بما يخدم متغيرات الدراسة الحالية في (10) فقرات ذات مقياس خماسي الاستجابة.

جدول 2: تبويب فقرات الاستبانة وفقاً لمتغيرات الدراسة

البُعد/ المتغير	القيادة	العملاء	التحسين	التمكين	(JIT)	التصنيع
أرقام العبارات	5 – 1	10 – 6	15 – 11	20 – 16	25 – 21	35 – 26

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

6. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة؛

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، تضمنها البرنامجين الإحصائيين (SPSS)، و(AMOS)، وتضمنت هذه الأساليب: التحليل العاملي؛ وذلك للكشف عن قوة الفقرات من خلال نسب التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة؛ ومعاملات الثبات؛ وذلك للوقوف على ثبات أداة الدراسة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومتوسط قيم التباين المستخرجة؛ واختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و(Skewness)، و(Kurtosis)؛ وذلك للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه؛ والتكرارات والنسب المئوية؛ وذلك بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً؛ والإحصاءات الوصفية؛ وذلك للوقوف على اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، وتضمنت المتوسطات الحسابية، ومستوى الأهمية النسبية؛ وتحليل الانحدار المتعدد؛ وذلك لتبيان أثر المدخل

الرشيق لسيقما ستة بأبعاده مجتمعة (القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي؛ وتحليل الانحدار الهرمي؛ وذلك لتبيان الدور المُعدّل للتمكين الإداري، ولتحديد طبيعة الدور الوسيط هل هو جزئي أم كلي؛ وتحليل المسار؛ وذلك لتعرف الدور الوسيط لنظام الإنتاج في الوقت المحدد؛ واختبار (Sobel)؛ للتحقق من معنوية توسط متغير ما للعلاقة بين متغيرين آخرين.

7. التحليل العاملي:

تم في هذا التحليل الكشف عن قوة فقرات الإستبانة (أداة الدراسة) باعتماد أسلوب تحليل العوامل الأساسية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على النسب المستخرجة بأسلوب (Principals Component Analysis) باستخدام برنامج ((SPSS Ver. (26 لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة، كما نستطيع من خلاله الحكم على صحة الأبعاد الفرعية التي تقيس المتغير الرئيس، فضلاً عن عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة، إذ أن نسبة التشبع محددة إحصائياً بـ (0.30) بحسب رأى الإحصائيين (زغلول، 2003: 174)، وهي النسب المعتمدة في الدراسة الحالية، كما بجدول 3 التالي.

جدول 3: نسب التشبع لفقرات متغيرات الدراسة الأربعة

البعد	الرقم	التشبع	البعد/ المتغير	الرقم	التشبع	المتغير	الرقم	التشبع
القيادة	1	0.846	تابع التحسين المستمر	13	0.840	التصنيع الذكي	25	0.685
	2	0.827		14	0.837		26	0.836
	3	0.792		15	0.783		27	0.829
	4	0.702	التمكين الإداري	16	0.910		28	0.812
التركيز على	5	0.615		17	0.857		29	0.808
	6	0.840		18	0.807		30	0.789
	7	0.819		19	0.781		31	0.785
	8	0.818		20	0.622		32	0.767

0.752	33		0.884	21	نظام الإنتاج في الوقت المحدد	0.741	9	العملاء
0.742	34		0.855	22		0.682	10	التحسين المستمر
0.709	35		0.842	23		0.897	11	
			0.823	24		0.884	12	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

اتضح من جدول 3: أن جميع فقرات الاستبانة حققت نسب تشبع كافية لكل متغير من متغيرات الدراسة، مما يعني أن فقرات المقياس جاءت متناسقة، وأن نسب تشبع عبارات أبعاد المتغير المستقل، والمتغير المعدّل، والمتغير الوسيط تعكس قدرتها على إحداث التأثير في المتغير التابع في شركة دواجن النيل.

8. الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة:

- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد الباحث على الصدق الظاهري باستخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة، وذلك بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة العلوم الإدارية، والإحصاء ملتسمين منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس، وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض الفقرات لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

- اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

تعبّر خاصية الثبات عن مدى قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في الظروف نفسها، وقد اعتمد الباحث في تقييم ثبات أداة قياس الدراسة (قائمة الاستقصاء) على مؤشرات ألفا كرونباخ، والثبات المركب (CR) Composite Reliability، ومتوسط قيم التباين المستخرجة Average Variance Extracted (AVE)، والتي توضح نتائجها بيانات جدول (4):

جدول 4: نتائج اختبارات ثبات المقياس

الاختبار/ المتغير	القيادة	العملاء	التحسين	التمكين	(JIT)	التصنيع
ألفا كرونباخ	0.814	0.837	0.900	0.858	0.876	0.929
(CR)	0.872	0.887	0.928	0.898	0.911	0.941
(AVE)	0.580	0.612	0.721	0.642	0.673	0.615

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

بمراجعة النتائج الواردة في جدول 4: يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة 0.7، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم ألفا كرونباخ راوحت ما بين 0.814 و 0.929؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحهاها (Bagozzi & Yi, 1988) وتساوي أو تفوق 0.60، وبالمثل أيضاً راوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين 0.872 و 0.941؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحهاها (Bagozzi & Yi, 1988) وتساوي أو تفوق 0.70، وبالمثل أيضاً راوحت قيم متوسط التباين المستخرجة (AVE) ما بين 0.580 و 0.721؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحهاها كل من (Bagozzi & Yi, 1988) وتساوي أو تفوق 0.5، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة؛ إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للدراسة الحالية لتحديد العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الأربعة.

- التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة:

بادئ ذي بدء، وقبل التحقق من صحة فرضيات الدراسة الحالية (الأربعة) عمد الباحثان إلى استخدام اختبارات (Kolmogorov-Smirnov Test)، و (Skewness)، و (Kurtosis)، للتحقق من مدى خضوع البيانات الخاصة بالدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو ما توضحه بيانات جدول (5):

جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الاختبار/ المتغير	القيادة	العملاء	التحسين	التمكين	(JIT)	التصنيع
1 - S - K-	0.084	0.227	0.061	0.054	0.329	0.081
Skewness	-0.831	-0.519	-1.325	-1.001	-0.688	-0.951
Kurtosis	+0.411	-0.178	+2.888	+0.939	+0.138	+0.988

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

بالنظر إلى البيانات الواردة في جدول 5: يتضح أن جميع القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة تفوق مستوى الدلالة (0.05)، وأن معاملي الالتواء والتفطح محصورين في المدى (± 3)، وهو ما يدل على أن توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي؛ لذا فقد جرى الاعتماد على الاختبارات المعلمية للتحقق من صحة الفرضيات الثلاثة للدراسة (Sekaran & Bougie, 2016: 185).

2.3. التحليل واختبار الفرضيات:

1. وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

جدول 6: توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير		التكرار	النسبة المئوية	المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	192	96%	المؤهل العلمي	شهادة سودانية	88	44%
	أنثى	8	4%		دبلوم وسيط	40	20%
الحالة الاجتماعية	متزوج	120	60%		بكالوريوس	62	31%
	عازب	80	40%	دراسات عليا	10	5%	
الفئة العمرية	20 – 30	74	37%	مدة الخبرة العملية	أقل من 5	132	66%
	31 – 45	96	48%		5 – 10	38	19%
	46 – 60	28	14%		11 – 15	12	6%
	61 فأكثر	2	1%		15 فأكثر	18	9%

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها، تم استخدام معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، والذي تم وفقاً للمعادلة التالية (Hair, et.al., 2014):

مدى التطبيق = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات (مرتفعة؛ متوسطة؛ منخفضة) = $3/(1-5) = 1.33$ ، وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية النسبية على النحو التالي: الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33، والأهمية المتوسطة من 2.33 - إلى 3.66، والأهمية النسبية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

جدول 7: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بشركة دواجن النيل

م	العبارة/ البُعد/ المتغير	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
1	تتمن القيادات الإدارية الإنجازات المتميزة بالشركة	4.05	مرتفع
2	تتبنى القيادات الإدارية في الشركة أهداف واضحة	4.21	مرتفع
3	تتوفر لدى القيادات الإدارية بالشركة خطة إستراتيجية	4.15	مرتفع
4	تعمل القيادات الإدارية في الشركة على استقطاب أفضل الكفاءات	4.17	مرتفع
5	يستحوذ مفهوم المدخل الرشيق لسيقما ستة على تفكير القيادات الإدارية	4.20	مرتفع
	بُعد القيادة	4.16	مرتفع
6	تبني الشركة خطتها على ضوء رغبات العملاء، واحتياجاتهم	4.14	مرتفع
7	تدرس الشركة رغبات العملاء، وتسعى لتلبيتها	4.35	مرتفع
8	تتقبل الشركة اقتراحات، وشكاوى العملاء لتجويد المنتج المقدم لهم	4.19	مرتفع
9	يوجد لدى الشركة نظام متكامل لتقديم المنتج للعملاء	4.25	مرتفع
10	تحرص الشركة على تقديم منتجاتها للعملاء بأقصى سرعة ممكنة	4.41	
	بُعد التركيز على العملاء	4.27	مرتفع
11	تعمل الشركة على مواكبة كل ما هو حديث	4.23	مرتفع
12	تحرص الشركة على توثيق إجراءات التحسين المستمر	4.15	مرتفع
13	تشجع الشركة العاملين على ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على أداؤها	4.08	مرتفع

14	تقوم الشركة بتحليل أنشطتها بهدف التعرف على ضروريات التحسين اللازم للمنتج	4.22	مرتفع
15	يتوفر لدى الشركة قسم بحث وتطوير فعال لتحسين المنتجات	3.84	مرتفع
يُعد التحسين المستمر			
متغير المدخل الرشيق لسيقما ستة			
16	تحرص الشركة على عمليات تفويض الصلاحيات بين العاملين	3.99	مرتفع
17	تمارس الشركة عمليات التدريب من أجل تمكين العاملين	4.13	مرتفع
18	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار	3.96	مرتفع
19	تحرص الشركة على تحفيز عاملها بغية تمكينهم	4.22	مرتفع
20	تحرص الشركة على تمكين عاملها	4.27	مرتفع
متغير التمكين الإداري			
21	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين بهدف تزويدهم بالمهارات المتعددة، والمتعلقة بنظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	4.09	مرتفع
22	تقوم الشركة بتعديل النظام الداخلي لديها بما يتناسب مع فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	4.07	مرتفع
23	يسعى نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) إلى إزالة جميع النشاطات التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة، ونفقات غير ضرورية	4.06	مرتفع
24	يساعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية، وزيادة كفاءة جودة المنتجات	4.12	مرتفع
25	يهدف نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) إلى جعل العيوب تساوي صفراً مما يؤكد بأن الإنتاج ذو جودة عالية	4.07	مرتفع
متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)			
26	لدى الشركة القدرة على الاستشعار والتوقع والتنبؤ بتغيرات السوق	4.35	مرتفع
27	تتميز عمليات الإنتاج في الشركة بالمرونة فيما يتعلق بنماذج الإنتاج والتوزيع	4.07	مرتفع
28	لدى الشركة القدرة على التعامل مباشرة مع التغيرات في طلبات العملاء	4.25	مرتفع
29	تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية كافية للاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء	4.24	مرتفع

مرتفع	4.28	تؤكد النظرة الإستراتيجية للشركة على المرونة والذكاء للاستجابة لمتغيرات السوق	30
مرتفع	4.15	كونت الشركة علاقات تعاونية مع أصحاب المصلحة خاصة العملاء والموردين	31
مرتفع	4.22	لدى مديرو الشركة المهارات اللازمة لإدارة التعامل مع التغيرات في الأسواق	32
مرتفع	4.18	لدى الشركة القدرة على زيادة جودة المنتجات بناءً على طلبات عملائها	33
مرتفع	4.39	لدى الشركة القدرة على تسليم المنتج إلى العميل حسب الأوقات المحددة	34
مرتفع	4.15	تستطيع الشركة تسليم منتجات جديدة للسوق بالسرعة المطلوبة	35
مرتفع	4.23	متغير التصنيع الذكي	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

تشير نتائج جدول 7: إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتصنيع الذكي، و(Lean Six Sigma)، والتمكين الإداري، ونظام (JIT) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23، 4.18، 4.11، 4.08) على الترتيب؛ مما يعني دعم الشركة موضع التطبيق للتصنيع الذكي، وتنفيذ (Lean Six Sigma) وتحرص على تمكين عاملها وتهتم بنظام الإنتاج في الوقت المحدد.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

تم إخضاع الفرضية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وإخضاع الفرضية الثانية لتحليل الانحدار الهرمي، وإخضاع الفرضية الثالثة لتحليل المسار، وكانت النتائج على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي:

جدول 8: نتائج اختبار أثر أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي

Sig [*] . F	(F)	(R ²)	(R)	Sig [*] . T	(T)	B	البُعد
0.000	92.087	0.742	0.861	0.083	1.754	0.442	الثابت
				0.000	4.168	0.351	القيادة
				0.037	2.113	0.208	العملاء
				0.000	4.425	0.347	التحسين
Y = 0.442 + 0.351x ₁ + 0.208x ₂ + 0.347x ₃							

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

تظهر نتائج جدول 8: أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.861$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية (المدخل الرشيق لسيقما ستة) على المتغير التابع (التصنيع الذكي) دالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (92.087)، وبمستوى ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)؛ كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.742$) مما يعني أن ما نسبته (74.2%) من التباين في التصنيع الذكي يفسر من خلال التباين في أبعاد المتغير المستقل (المدخل الرشيق لسيقما ستة) مجتمعة، كما أظهر الجدول أن قيمة T المحسوبة عند جميع أبعاد المتغير المستقل بمستويات معنوية أقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية أثرها، وعليه تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي في شركة دواجن النيل.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعديل وتحسين أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي؛

الجدول التالي يعرض نتائج (Hierarchical Regression) لاختبار هذه الفرضية:

جدول 9: نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المُعدّل للتمكين الإداري

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			أبعاد المستقل/ المُعدّل	المتغير التابع
T-test		درجة التأثير Bi	T-test		درجة التأثير Bi		
Sig T	قيمة (T)		Sig T	قيمة (T)			
0.003	3.016	0.257	0.000	4.168	0.351	القيادة	التصنيع الذكي
0.140	1.489	0.142	0.037	2.113	0.208	العملاء	
0.014	2.492	0.213	0.000	4.425	0.347	التحسين	
0.001	3.283	0.284	-			التمكين	
0.768			0.742			(R ²)	Model Summary
0.026			0.742			(ΔR ²)	
10.781			92.087			(ΔF)	
0.001			0.000			Sig ΔF	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

يعرض جدول 9: نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة مجتمعة على المتغير التابع (التصنيع الذكي)، حيث كانت قيمة (ΔF = 92.087)، وبمستوى دلالة (Sig ΔF = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد (R² = 0.742)، وهذا يشير إلى أن أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة مجتمعة تفسر ما نسبته 74.2% من التباين الحاصل في (التصنيع الذكي).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المُعدّل (التمكين الإداري) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد (R²) بنسبة 2.6%، وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة (ΔF = 10.781)، وبمستوى دلالة (Sig ΔF = 0.001)، وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة (B = 0.284) عند (التمكين الإداري)، وبمستوى دلالة (Sig T =)

(0.001)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي تبعاً لاختلاف التمكين الإداري، وعليه نستنتج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين الإداري في تعديل وتحسين أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة بأبعاده: (القيادة، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التصنيع الذكي في شركة دواجن النيل بقيمة تغير في معامل التحديد قدره (0.026).

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد كمتغير وسيط بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الهرمي المتعدد اعتماداً على مدخل (Barone & Kenny, 1986)؛ وذلك نظراً لأن أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد يُعد من أكثر الأساليب ملائمة للفروض التي تختبر متغيرات وسيطة (Tabachnick & Fidell, 2001)، ويمتاز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الأخرى بتكرار، وإعادة اختبار، وكذا الإبقاء على المتغيرات المستقلة في نماذج الانحدار التدريجي، وذلك استناداً إلى قوتها في التنبؤ بالمتغيرات التابعة (De La Cruz, 2008)، وبحسب (Barone & Kenny, 1986)، (الشهري ومرسي، 2021، 123) هناك ضرورة لتوافر ثلاثة شروط أساسية لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين، وهي تتمثل في: وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط، ووجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع، وأنه عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية (الوساطة الكلية) أو يضعف أثرها (الوساطة الجزئية)، ولتعرف مدى توافر الشروط الثلاثة السابقة، قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد، واستخدام اختبار تحليل المسار لدراسة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل

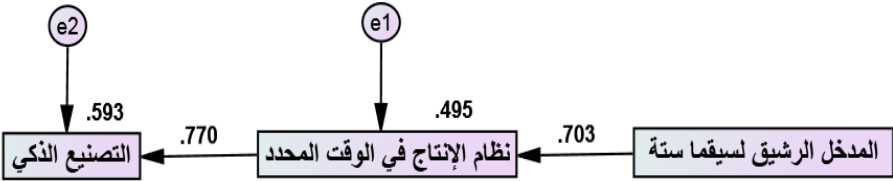
والتغير الوسيط، والعلاقة المباشرة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، بالإضافة إلى اختبار (Sobel, 1986) للتحقق من معنوية توسط المتغير الوسيط كما يلي:

جدول 10: القيم المعيارية لتحليل الانحدار الهرمي المتعدد

المتغير التابع	النموذج	المعلات المقدره Bi	T-test	
			القيمة	مستوى المعنوية
التصنيع الذكي	الأول	0.788	8.589	0.000
	الثاني	0.468	4.194	0.000
		0.441	3.951	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

شكل 2: القيم المعيارية لتحليل المسار



المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

جدول 11: مؤشرات جودة المطابقة والتأثير المباشر وغير المباشر لتحليل المسار

RMSEA		CFI	IFI	NFI	GFI	RMR	χ^2/df	المؤشرات
0.545		0.838	0.842	0.833	0.846	0.061	15.6	القيم المسجلة
0.08 – 0.06		يقترب من 1				يقترب للصفر	أقل من 5	شرط القبول
المسار	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر		
0.542*	0.703	0.000	6.927	0.116	0.801	(JIT) – (LSS)		
	0.770	0.000	8.456	0.067	0.569	(AM) – (JIT)		
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات								

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

جدول 12: نتائج اختبار Sobel

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	Z	مستوى المعنوية
المدخل الرشيق لسيقما ستة	نظام الإنتاج في الوقت المحدد	التصنيع الذكي	5.358	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2023، دنقلا.

يتضح من جدول 11: أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة تشير إلى وجود حالة ملائمة مرتفعة، حيث أن معظم المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن النموذج الهيكلي ملائم لبيانات الدراسة أي أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة المطابقة المرتفعة، وللتعرف على مدى توافر الشروط الثلاثة السابقة، تم الرجوع إلى النتائج الواردة في جدول 10، وشكل 2، و جدول 11 التي أوضحت ما يأتي:

- إن العلاقة الإحصائية بين المدخل الرشيق لسيقما ستة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد إيجابية ومعنوية، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.703^{***})؛ أي أنه توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية ما بين المتغيرين المستقل والوسيط، وعلى ذلك فإن الشرط الأول للوساطة قد تم استيفاؤه؛

- إن العلاقة الإحصائية بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد والتصنيع الذكي إيجابية ومعنوية، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.770^{***})؛ أي أنه توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية ما بين المتغيرين الوسيط والتابع، وعلى ذلك فإن الشرط الثاني للوساطة قد تم استيفاؤه؛

- عند إدخال متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد وملاحظة تأثيره، لوحظ أن العلاقة بين المدخل الرشيق لسيقما ستة مأخوذ بشكل كلي والتصنيع الذكي مازالت معنوية؛ وأن معامل تأثيرها قد انخفض لتصبح (0.468^{***}) في حين أن أصبح تأثير المتغير الوسيط (نظام الإنتاج في الوقت المحدد) معنوياً، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.441^{***})، وذلك وفقاً لما هو وارد في النموذج الثاني بجدول 10، ومن ثم يكون قد

تم استيفاء الشرط الثالث للوساطة، واستناداً إلى ما سبق، ووفقاً لما افترضاه (Barone & Kenny, 1986) فإن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتوسط جزئياً علاقة المدخل الرشيق لسيقما ستة بالتصنيع الذكي، وعلاوة على ذلك قام الباحث بإجراء اختبار (Sobel, 1986)؛ للتحقق من توسط متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي، وقد بلغت قيمة $Z = 5.358^{***}$ الواردة بجدول 12، وهو ما يؤكد أن متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتوسط بشكل جزئي تلك العلاقة، وهو ما يعطي دلالة على أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد كمتغير وسيط جزئي، ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية العدمية، وقبول البديلة، والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد كمتغير وسيط (جزئي) بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي في شركة دواجن النيل بتأثير غير مباشر مقداره (0.542) عند $(\alpha \leq 0.05)$.

5. الخلاصة والتوصيات:

1.5. الخاتمة:

اهتمت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول التصنيع الذكي، وتعرف ممهدات تحقيقه، وبمعنى آخر فإنها اهتمت بتحديد الآلية التي من خلالها يؤثر متغير المدخل الرشيق لسيقما ستة على التصنيع الذكي من خلال التمكين الإداري، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد بوصفهما متغيرين مُعدّل، ووسيط على التوالي، وعلى ذلك تكون هذه الدراسة قد سلطت الضوء، ووسعت دائرة الاهتمام بكيفية تدعيم هذه المتغيرات التنظيمية في شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية.

2.5. النتائج:

انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت فيما يأتي:

✓ أن مستوى الأهمية النسبية للتصنيع الذكي، والمدخل الرشيق لسيقما سته، والتمكين الإداري، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد، مرتفعاً طبقاً لآراء مفردات عينة الدراسة؛ مما يتطلب منهم تعزيز ذلك المستوى المرتفع، واتسقت مع (الزعبي، 2015) في ارتفاع مستوى التصنيع الذكي، و(بركات، 2015) في ارتفاع مستوى أهمية تنفيذ المدخل الرشيق لسيقما سته، و(البرديني، 2014) في ارتفاع مستوى أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد، واختلفت مع (مصلح وحسن، 2022) في توسط مستوى أهمية التمكين الإداري.

✓ أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إحصائي مهم لجميع أبعاد المدخل الرشيق لسيقما سته في التصنيع الذكي في شركة دواجن النيل، وبمعامل تحديد قدره (0.742)، وهو يفسر (74.2%) من التباين في التصنيع الذكي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حقيقة أن الشركات الصناعية تسعى إلى الاهتمام بتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما سته ينبع من إدراكها لما يتميز به هذا المدخل بالتركيز على قيمة المنتج النهائي، وتحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر، وتوفير الجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة، كما يتميز بالتحسين المستمر، والتعاون بين فرق العمل، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتتماشى هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بركات، 2015)، والتي أظهرت نتائجها وجود دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيقما سته (التركيز على العملاء، التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي.

✓ أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تعديل أثر المدخل الرشيق لسيقما سته في التصنيع الذكي في

شركة دواجن النيل، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت $\Delta R^2 = 0.026$ ، مما يعني أن المتغير المعدّل (التمكين الإداري) يفسر ما مقداره (2.6%) في زيادة، وتوضيح أثر المتغير المستقل (المدخل الرشيق لسيقما ستة) في المتغير التابع (التصنيع الذكي)؛ ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.742) إلى (0.768)، ويفسر الباحث هذه النتيجة من تحسين وزيادة الأثر إلى تطبيق شركة دواجن النيل للتمكين الإداري بشكل فعال، مما أدى إلى تعديل، وتحسين أثر تنفيذ المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي، فتطبيق التمكين الإداري في شركة دواجن النيل يعمل على دعم العاملين في الشركة من أجل زيادة قدراتهم، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وهذا يساعد على تحقيق أهداف، وغايات الشركة، وتميزت هذه النتيجة باختبار الدور المعدّل للتمكين الإداري بخلاف الدراسات السابقة التي لم تتطرق إلى ذلك في اختبار فرضياتها.

✓ أوضحت نتائج تحليل المسار أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتوسط معنوياً وبشكل جزئي العلاقة التأثيرية بين المدخل الرشيق لسيقما ستة والتصنيع الذكي بتأثير غير مباشر قدره (0.542)، وبلغت قيمة معامل التحديد لنظام الإنتاج في الوقت المحدد (0.495)، وبلغت قيمة معامل التحديد للتصنيع الذكي (0.593)، وهو يفسر 59.3% من التباين في المتغير التابع التصنيع الذكي ناتج عن التغير في نظام الإنتاج في الوقت المحدد؛ ويشرح الباحث هذه النسبة من تحسين وزيادة تأثير المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي من خلال وجود نظام الإنتاج في الوقت المحدد في شركة دواجن النيل، لما يحقق (نظام الإنتاج في الوقت المحدد) من القضاء على الإنتاج الفائض، وتخفيض المخزون إلى حده الأدنى، إضافة إلى التركيز على العمليات المنتجة فقط، وبالتالي تحقق تميز أعلى، والقدرة على الاستمرار والتنافس، وتطوير الإنتاج باستمرار، وجاءت متسقة مع (البرديني، 2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لنظام الإنتاج في الوقت المحدد كمتغير وسيط بين نظام تخطيط الموارد وتحقيق الأسبقيات التنافسية.

3.5. التوصيات:

- في ضوء ما انتهت إليه الدراسة من نتائج يمكن التقدم بالتوصيات الآتية:
- ✓ أن تعزز شركة دواجن النيل أبعاد المدخل الرشيق لسيقما ستة (القيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر)، وتطبقها، وتوظفها في عملياتها بشكل صحيح بهدف تقديم منتجات جديدة بسرعة، وحسب التغيرات في الأسواق، ومتطلبات العملاء.
 - ✓ أن تستمر شركة دواجن النيل في المستوى المرتفع لممارسة التمكين الإداري للعاملين لديها لما له من انعكاس كمتغير مُعدّل في تحسين أثر المدخل الرشيق لسيقما ستة في التصنيع الذكي، والذي يعمل على رفع إنتاجية العاملين، وزيادة انتماهم، وتحفيزهم على بذل جهد أكبر.
 - ✓ أن تحرص شركة دواجن النيل على تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد وتوظيفه، لما يحقق (نظام الإنتاج في الوقت المحدد) من القضاء على الإنتاج الفائض، وتخفيض المخزون إلى حده الأدنى، إضافة إلى التركيز على العمليات المنتجة فقط، وبالتالي تطوير الإنتاج باستمرار.
 - ✓ ضرورة قيام شركة دواجن النيل، وإداراتها، وأقسامها المختلفة بوضع الخطط، والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه التصنيع الذكي بشكل صحيح.

6. قائمة المصادر والمراجع

1.6. المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. الحريري، محمد سرور، (2016)، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الكويت.
2. الحسين، محمد، (2004)، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، (ط 2)، عمان، الأردن.
3. الشامي، علي، (2016)، الإدارة العامة والتحديث الإداري مقارنة نظرية وتطبيقية، شركة رشاد برس، بيروت، لبنان.
4. المعموري، إيثار عبد الهادي آل فيحان، (2022)، إدارة العمليات، Z-PRO INC USA، دالاس.
5. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2015)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (الطبعة 4)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جودة، محفوظ أحمد، (2014)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. زغلول، سعد، (2003)، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، (الطبعة 10)، المعهد العربي للتدريب والعلوم الإحصائية، بغداد، العراق.
8. عبد الحميد، جابر، وكفاية، علا، (1992)، معجم علم النفس والطب النفسي، النهضة العربية، مصر.

❖ البحوث في المجلات العلمية :

9. إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد، (2019)، استخدام منهجية ستة سيكما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (28)، ص 371-428.
10. أحمد، عبد الكريم عبد الرحمن محمد، (2023)، الإستراتيجية الزراعية لوزارة الزراعة بالولاية الشمالية ودورها في توفير العمالة وتطويرها بمصانع الصناعات الغذائية بالولاية الشمالية- السودان، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد (24)، ص 100-137.
11. البشتاوي، سليمان، والمطارنة، غسان، (2007)، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (34)، العدد (02).
12. السيد، هدى إبراهيم، (2023)، أثر تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق على خفض تكاليف الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية لعام 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (07)، العدد (05)، ص 1-23.
13. الشهري، فيصل علي، ومرسي، مرفت محمد، (2021)، الدور الوسيط للهوية الأخلاقية في العلاقة بين استقامة القائد وصنع القرار الأخلاقي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (28)، العدد (01)، ص 103-137.
14. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل، (2021)، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص 58-75.
15. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وحسين، أسامة معاوية بخيت، (2022)، الدور المُعدّل للجهود الترويجية للعلاقة بين جودة المنتجات ورضا المتعاملين في مجموعة

شركات جيااد الصناعية بالسودان، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد (12)، العدد (01)، ص 01-25.

16. مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن، (2022)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (07)، العدد (17)، ص 49-63.

❖ الرسائل الجامعية :

17. أبو زهري، وفاء محمود عواد، (2017)، أثر التمكين الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

18. أبو شمالة سها، (2020)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

19. إدريس، آمال عبد اللطيف، (2023)، دور التمكين الإداري في استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة لتحسين أداء الشركات: بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة - بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا، السودان.

20. البرديني، خلود وليد عيد، (2014)، نظام تخطيط الموارد (ERP)، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية - عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

21. الزعبي، خلدون محمد، (2015)، اختبار الدور الوسيط لممارسات التزويد والإنتاج في الوقت المحدد في العلاقة ما بين تكامل نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والتصنيع الذكي: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

22. بركات، عامر أسامة رشاد، (2015)، دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
23. خان، أحلام، (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.
24. عبد الرازق، مبشر صالح أحمد، (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير إنتاج الدواجن بالسودان بالتطبيق علي شركة دواجن النيل، رسالة ماجستير، جامعة دنقلا، السودان.
- ❖ المؤتمرات والملتقيات العلمية :
25. الخناق، سناء هبد الكريم، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس، (2005)، الجزائر.
26. عطا الله، محمد عباس، دور الأفراد في الإنتاج والإنتاجية، ملتقى الجودة الشاملة والامتياز الثامن، شركة خبراء الجودة وتقنية المعلومات، 31 ديسمبر- 2 يناير، (2023)، بورتسودان، السودان.
- ❖ المقابلات الشخصية :
27. أبو جبران، أحمد أبشر علي، (2023)، تطوير إنتاج الدواجن في شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية بالسودان، مقابلة شخصية مع مشرف مصنع الأعلاف بشركة دواجن النيل.

28. النيل، حامد، (2023)، تطوير إنتاج الدواجن في شركة دواجن النيل بالولاية الشمالية بالسودان، مقابلة شخصية مع مدير إدارة الجودة والتطوير بشركة دواجن النيل.

2.6. المراجع باللغة الإنجليزية:

29. Al-Hamil, Najie Ali, (2016), Leadership with Character and Its Role in Realizing Syariah Banking's Vision: A Case Study in Syariah Mandiri Bank, Master thesis, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim, Malang, Indonesia.
30. Baggozi, R. & Y. Yi, (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, No. (16), PP 74-94.
31. Barone, R. M., & Kenny, D. A., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, No. (51), PP 1173-1182.
32. Chen, J. C; Li, Y & Shady, B. D, (2010), From Value Stream Mapping Toward a Lean/Sigma Continuous Improvement Process: An Industrial Case Study, International Journal of Production Research, Vol. (04), No. (48), PP 1069–1086.
33. Cole, David & Turner, J., (1993), Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, Journal of Abnormal Psychology, Vol. (02), No. (102), PP 271-281.
34. Danese, P., Romano, P., & Bortolotti, T., (2012), JIT Production, JIT Supply and Performance: Investigating the Moderating Effects, Industrial Management & Data Systems, Vol. (02), No. (112), PP 441-465.
35. De La Cruz, F., (2008), Modelos Multinivel, Rev. Peru, Epimediologia, No. (12), PP 1-8.

36. Felix, Sievers; Hannes, Reil & Michael, Leyer, (2021), Empowering Employees in Industrial Organizations with IoT in their daily Operations, Computers in Industry Journal, (An International, Application Oriented Research Journal).
37. Habidin, Nurul Fadly & Yusof, Sha'ri Mohd, (2013), Critical Success Factors of Lean Six Sigma for the Malaysian Automotive Industry, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. (01), No. (04), PP 60-82.
38. Hair, J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. & Tathan R. L., (2014), Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Pearson Education Limited, United States of America.
39. Hoerl, R., Snee, R., Czarniak, S. & Parr, W., (2004), The Future of Six Sigma, ASQ Six Sigma Forum Magazine, Vol. (04), No. (03), PP 38-43.
40. [http:// www.alnilin.com](http://www.alnilin.com).
41. Jing, G., (2009), A Lean Six Sigma breakthrough, Quality Progress, Vol. (05), No. (42), PP 24-31.
42. Laureani, Alessandro & Antony, Jiju, (2012), Critical Success Factors for the Effective Implementation of Lean Sigma: Results from an Empirical Study and Agenda for Future Research, International Journal of Lean Six Sigma, Vol.(04), No. (03), PP 274-283.
43. Laureani, Alessandro; Brady, Malcolm & Antony, Jiju, (2013), Applications of Lean Six Sigma in an Irish Hospital, Leadership in Health Services, Vol. (04), No. (26), PP 322-337.
44. Mason, R. L., Gunst R. F. & Hess J. L., (1989), Statistical Design & Analysis of Experiments: With Applications to Engineering & Science, 18th Edition, John Wiley & Sons Publishing Company, United States of America.

45. Mostafaeipour, A., & Fallahnezhad, M. S., Implementation of Agile Manufacturing into Value Engineering Technique for Industries. In Proceeding of IDMME – Virtual Concept, October 20-22, (2010), Bordeaux, France.
46. Pande, Pete & Holpp, Larry, (2002), What Is Six Sigma, McGraw-Hill, New York, United States of America.
47. Patel, M. N. S., Mistry, M. V. S., Thakur, M. A. P., & Panzade, M. A. A., (2014). A review on Agile Manufacturing System. Journal Impact Factor. Vol. (04), No (05), PP 01-07.
48. Sekaran, Uma & Bougie R., (2016), Research Method for Business,, John Wiley & Sons, United States of America.
49. Snee, R. D., (2010), Lean Six Sigma – Getting Better all the Time, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. (01), No. (01), PP 9-29.
50. Sobel, M. E. (1986), Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models, In S. Leichardt (Ed.), Sociological Methodology, San Francisco: Jossey-Bass, PP. 159-186.
51. Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S., (2001), Using Multivariate Statistics, Allyn and Bacon, Boston, United States of America.

7. الملاحق:

الباحث محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد:

قيد الدراسة في دكتوراه الدراسات الإستراتيجية - تخصص التخطيط الإستراتيجي، من معهد الدراسات الإستراتيجية، بجامعة دنقلا، وحاصل على درجة الماجستير في الهندسة الكهربائية (Electric Power Systems) من كلية الهندسة، بجامعة عبد اللطيف الحمد التكنولوجية - مروي عام (2022)، ودرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة دنقلا عام (2018)، التحق بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية (السودان) في عام (2008) في وظيفة مساعد مهندس كهرباء بالدرجة التاسعة؛ حالياً بالدرجة الثالثة، وشغل منصب مدير مكلف لإدارة الجودة والتطوير الإداري برئاسة الوزارة للفترة من 19 أبريل (2016) حتى 15 يوليو (2019)، وتم ترشيحه لشغل منصب مدير عام الوزارة في عام (2019)، وتم ترشيحه لشغل منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي بالولاية الشمالية في عام (2022)، وشغل منصب مدير مكلف لإدارة الجودة ومكتب الاستراتيجية بمستشفى الشمال التخصصي للفترة من 4 أكتوبر (2023) حتى 4 ديسمبر (2023)، ويعمل حالياً بإدارة التدريب برئاسة الوزارة، وتنصب اهتماماته البحثية على مجالات: (Phasor Measurement Units & State Estimation of Power Systems)، والإدارة الهندسية، وأخلاقيات مهنة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، ونظم إدارة الجودة والتميز المؤسسي، وإدارة التكاليف، والمحاسبة الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، والتطوير والتنظيم الإداري، وترتكز اهتماماته التدريبية على إدارة الموارد البشرية، ونظم إدارة الجودة والتميز المؤسسي، والتطوير الإداري.

تفعيل التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص من خلال منصة رقمية تتيح

للطلاب العمل على مشاريع حقيقية من بيئة الأعمال: دراسة تحليلية

Activating cooperation between universities and the private sector
through a digital platform that allows students to work on real
projects within the business environment: an analytical study

الدكتور أمين علي أحمد الرباعي

أستاذ مساعد بقسم علم المعلومات-جامعة الملك عبد العزيز-المملكة العربية السعودية

Dr. Amen Ali Ahmed Alrobai

Assistant Professor of Information Science, King Abdulaziz University-
Saudi Arabia

أ. يحي قاسم علي صهلولي

ماجستير إدارة المعلومات بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية-جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية

Yahya Qasim Ali Suhluhi

Master of Information Management, Department of Information
Science

College of Arts and Humanities - King Abdulaziz University - Kingdom
of Saudi Arabia

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول استخدام المنصات

الرقمية لإدارة مشاريع التخرج(الكابستون)، والتي تشمل الأدوات التعاونية الرقمية

المفضلة في تلك المنصات، والأدوار المناسبة التي يمكن أن تلعب في المنصة والمخاوف

التنظيمية التي قد تطرأ على هذا النوع من التعاون. لتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج

الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استعراض ثلاث من المنصات المتوفرة على الانترنت لأداره وتسهيل التعاون على مشاريع التخرج من خلال الوصف والتحليل. كذلك تم الوقوف على الواقع الحالي لإدارة مشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات في جامعة الملك عبدالعزيز وكانت الأداة المستخدمة هي المقابلة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة حيث بلغت العينة 71 عضو هيئة تدريس، بعد ذلك جرى تحليلها، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أهمية توظيف الوسائل والادوات التقنية التشاركية على المنصة وعلى رأسها الادوات التي توفر إمكانية التواصل المباشر بين فريق المشروع كتابياً وصوتياً ومرئياً، فضلاً عن إعادة النظر في بعض الأدوار في المنصة وتحديد دور كل شخص والمهام المطلوبة منه ومراعاة المرونة وعدم التداخل في الصلاحيات.

الكلمات المفتاحية: مشاريع التخرج، المنصات الرقمية، الأنظمة التشاركية

Abstract:

The study aimed to know the opinions of faculty members about the use of digital platforms to manage graduation projects (Capstone), which includes the preferred digital collaborative tools, the appropriate roles that can be played, and the regulatory concerns that may arise from this type of collaboration. To achieve the aim of the study, the descriptive analytical approach was adopted, and three online platforms were reviewed to manage and facilitate cooperation on graduation projects through description and analysis, and knowing the current reality of the graduation projects in the Department of Information Systems at King Abdulaziz University, and the tool used was the interview, and the questionnaire was used as a main tool in the study. The sample amounted to 71 faculty members, after which it was analyzed. The study concluded with a set of results, including: the importance of employing participatory technical means and tools on the platform, especially the tools that provide the possibility of direct communication between the project team in writing, audio, and video, as well as reconsidering in some roles in the platform and determining the role of each person and the tasks required of him and taking into account flexibility and non-interference in powers.

Keywords: Graduation projects, digital platforms, Collaborative Systems, capstone

مقدمة

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية الربط بين المجتمع الأكاديمي والصناعي في دفع عجلة الابتكار والتقدم، كما سعت الكثير من الدراسات إلى بحث هذه التفاعلات على كافة المستويات ودورها في نقل المعرفة بين المجتمعين، إحدى هذه الفرص تتمثل في المشاريع التعاونية والتدريب المشترك ومشاريع التخرج والتي عادة ما يتم تأطيرها بمجموعة من القواعد والأشكال التنظيمية.

تعتبر مشاريع التخرج بيئة تعليمية تلعب فيها أطراف عدة أدوارًا مختلفة ضمن مواقف حقيقية مصممة يتشارك فيها مجموعة من الأفراد لإثراء الموقف التعليمي؛ الطلاب كعاملين، وأعضاء هيئة التدريس كمنسقين أو مستشارين. وتتكامل هذه المنظومة في حال تم إشراك أطراف من القطاع الخاص كمرشدين مساعدين في توجيه الطلاب لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في سياقات حقيقية حيث تتاح للطلاب فرص العمل في مشاريع التخرج بمتطلبات واقعية يقترحها عادةً القطاع الخاص (Steinlicht & Garry, 2014; Ray, 2003).

في الوقت الذي يؤكد فيه سوق العمل أن المهارات أكثر أهمية، أصبحت مشاريع التخرج من ضمن الوسائل والطرق التي تفعّلها الجامعات لربط أنظمتها التعليمية بسوق العمل، وتمكين طلابها من اكتساب المهارات التي تعينهم على إثبات الوجود في مرحلة البحث عن الوظيفة وبعد الالتحاق بها (Ballinger & Lalwani, 2000) كما أكدت تجربة جامعة Marquette عن أهمية ودور مشاركة القطاع الصناعي في مشاريع تخرج الطلاب وذلك من خلال بناء علاقات مشتركة مع المجتمعات الأكاديمية مما أدى إلى التعاون البحثي والمنح المالية لتلك المشاريع (Goldberg et al, 2014). ومن واقع خبرة

الباحث، تتكون الطرق التي يستخدمها الطلاب عادةً من مزيج من الرسائل النصية والبريد الإلكتروني والخدمات المستندة على الحوسبة السحابية مثل: (Google Drive و Dropbox و OneDrive)، لمشاركة المستندات. هذا ويمكن أن يؤدي استخدام منصات اتصالات متعددة بطريقة غير مخصصة إلى تفاقم تحديات التعاون والتواصل، مما يعيق فعالية الفريق .

وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الشراكة والتعاون على مستوى مشاريع التخرج للطلاب مع القطاع الخاص أو الجهات الخارجية إلا أننا نجد قلة من الدراسات التي تناولت بشكل علمي دراسة الأدوات والمنصات الرقمية التي من شأنها أن تُسهل وتدير العملية بالكامل، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية سوف تعزز هذا الربط على مستوى مشاريع التخرج (Capstone Project) من خلال دراسة مقترح استخدام منصات رقمية لإدارة هذا التعاون وتعزيز الفائدة المرجوة من هذه المنصات.

مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة في دراسة العوامل المؤثرة على استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لمنصات الكابستون كأحد نظم إدارة المعلومات التشاركية مع الجهات الخارجية أو القطاع الخاص.

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما هي العوامل المؤثرة على استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لمنصات الكابستون كأحد نظم إدارة المعلومات التشاركية مع الجهات الخارجية أو القطاع الخاص؟

أهمية الدراسة

1. تتمثل أهمية الدراسة الحالية في تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص أو أي جهة خارجية من خلال مشاريع الطلاب، حيث تلقي الدراسة الضوء على واقع وتصورات أعضاء هيئة التدريس في كليات الحاسبات في الجامعات السعودية حول مقترح استخدام منصات رقمية لإدارة هذا التعاون ومعرفة العوامل المؤثرة على استخدام هذا النوع من المنصات وما تقدمه من أدوات.

2. يعزز من أهمية الدراسة أنها سوف توفر رؤى مهمة لتصميم منصات من هذا النوع من أنظمة المعلومات مستقبلاً، ومعرفة وتلبية احتياجات جميع الأطراف على المنصة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في الجامعة كون له دور في العملية بشكل عام، مما يؤدي إلى تحسين تلك المنصات بناء على نتائج هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

الأهداف الأساسية للدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم رسم منهجية علمية مدعومة بمجموعة من الأساليب البحثية المناسبة بهدف تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول: التعرف على الأنظمة التشاركية ودورها في دعم منصات الكابستون
الهدف الثاني: مراجعة مجموعة من منصات الكابستون للتعرف على خصائصها وأدواتها

وظائفها

الهدف الثالث: التعرف على واقع مشاريع التخرج في كلية الحاسبات بجامعة الملك عبدالعزيز ومعرفة التصورات حول ربط مشاريع التخرج مع القطاع الخاص.

الهدف الرابع: استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات الحاسبات في الجامعات السعودية للتعرف على العوامل التي تؤثر على استخدام منصات الكابستون في إدارة مشاريع التخرج التشاركية مع القطاع الخاص.

تساؤلات الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ماهي طبيعة مشاريع التخرج في كلية الحاسبات بجامعة الملك عبدالعزيز؟
2. ما تصورات منسقي مشاريع التخرج حول ربطهم مع القطاع الخاص والجهات الخارجية؟
3. ما هي العوامل التي تؤثر على استخدام منصات الكابستون في إدارة مشاريع التخرج التشاركية مع القطاع الخاص؟
4. كيف يرى أعضاء هيئة التدريس نوعية المشاريع المناسبة بالتعاون المشترك مع الجهات الخارجية من خلال منصة مقترحة؟

مصطلحات الدراسة

تحاول الدراسة إعطاء تعريفات واضحة ومحددة لبعض المصطلحات الأكثر استخداماً، ومن هذه المصطلحات ما يلي:

مشروع التخرج Capstone Project

مقرر دراسي تخصصي لكل دارس أنهى المستوى الثالث، ويهدف إلى تهيئة الطالب لتوظيف المعرفة الأكاديمية، في دراسة المشكلات دراسةً علميةً منهجيةً، ووضع الحلول الملائمة لها، كما يوظف مهارات البحث العلمي وأدواته وأساليبه في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وانجاز التقرير (دياب، 2018).

الجهات الخارجية

ويعرّف الباحث الجهات الخارجية إجرائياً على أنها أي جهة قد يعمل الطالب معها على مشروع تخرجه أو على فكرته وتشمل جميع مؤسسات القطاع الخاص والهيئات والمراكز والجهات الحكومية وحتى العمل مع رواد الأعمال والمستقلين.

منصات مشاريع الكابستون Capstone Project Platform

ويعرّف الباحث منصات مشاريع التخرج إجرائياً على أنها عبارة عن منصة أو برنامج عبر الإنترنت، يتم تخصيصها لتقديم أدوات وخصائص رقمية تعاونية في مشاريع التخرج بهدف تسهيل التواصل والتفاعل بين جميع الأدوار وأصحاب المصلحة لتوفير الوصول إلى المعلومات اللازمة.

الأنظمة التشاركية Collaborative System

يعرّف الباحث الأنظمة التشاركية إجرائياً على أنها برمجيات معتمدة على الحاسوب وبمثابة أدوات لإدارة التعاون وتسهيل الأنشطة الجماعية في مشاريع التخرج عبر الاتصال بالإنترنت.

الدراسات السابقة :

قام الباحث باختيار الدراسات التي اهتمت بموضوع الدراسة، وقام الباحث بتصنيف الدراسات إلى قسمين :

القسم الأول: الدراسات التي تناولت الفوائد والممارسات في مشاريع التخرج المشترك مع القطاع الخاص أو الجهات الخارجية.

دراسة (Goldberg et al., 2014) بعنوان : " Benefits of industry involvement in multidisciplinary capstone design courses ."

اجريت في جامعة Marquette عرضو فيها تجربتهم في تصميم Capstone متعدد التخصصات برعاية من الصناعة، من خلال إشراك الطلاب على العمل على مشاكل

من العالم الحقيقي ذات الأهمية للصناعة. حيث عرضت الدراسة أمثلة على مشاركة الصناعة في Capstone والفوائد الملحوظة لمشاركة الصناعة للطلاب والجامعة والمشاركين في الصناعة، فضلاً عن تقديم أمثلة على الممارسات الحالية المستخدمة في مدارس أخرى، بالإضافة إلى توصيات مفيدة لإدارة مشاركة الصناعة في دورات تصميم التخرج، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن توفر مشاريع Capstone مع رعاية الصناعة العديد من الفوائد للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والشركات المشاركة. كما أنه من الممكن لشركاء الصناعة العمل كرعاة وموجهين للمشروع ومتحدثين للضيوف وأعضاء في المجالس الاستشارية الصناعية. و يمكنهم تزويد الطلاب بالخبرة في حل مشاكل العالم الحقيقي التي تهم الصناعة، ومن أبرز التحديات التي واجهت رعاية الصناعة التي ذكرتها الدراسة: التوقعات العالية التي لا تتطابق مع متطلبات مشروع التخرج لأن الوقت محدود أي فصل دراسي واحد. وكما أن الدراسة أوصت بأن الرعاية بحاجة إلى فهم أدوارهم في المشروع، وكما يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للطلاب على أساس أنها معلومات أساسية و إرشادات وملاحظات حتى يتمكنوا من الوفاء بالمواعيد النهائية للدورة التدريبية.

تناولت دراسة (Gan et al., 2020) بعنوان " Institutional Knowledge at Singapore Management University A longitudinal study of a capstone course A Longitudinal Study of a Capstone Course

الطولية الممتدة لسبع سنوات لدراسة مشاريع Capstone القائمة على مشاكل حقيقية من بيئة الأعمال لـ 1700 طالب في أكثر من 200 مؤسسة لـ 300 مشروع حيث تقدم فرق الطلاب نظاماً لحل مشكلات العالم الحقيقي التي اقترحها عليهم شركاء الصناعة، هدفت الدراسة إلى محاولة فهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر على أداء الطالب في هذه المشاريع من أجل مساعدة أعضاء هيئة التدريس على فهم العوامل التي يجب

التركيز عليها عند تصميم هذه المشاريع، واستخدمت الدراسة أداة استطلاعات الرأي عبر الإنترنت لمدة 7 سنوات، ثم أجرى تحليلاً كمياً لاستنباط رؤى حول العوامل التي افترضوا أن لها تأثيرات محتملة مثل ارتباط عدد الاجتماعات بالأداء وأظهرت النتائج أن هذا الارتباط ضعيف.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت منصات وأدوات لإدارة هذا التعاون.

أجرى (Erradi, 2012) دراسة بعنوان : " A framework for managing and assessing capstone design projects"

في قسم علوم الحاسب في جامعة قطر قدم فيها تحسينات على تصميم مشاريع الكابستون من أجل أتمتة مهام العمل الرئيسية في هذا النوع من المشاريع مثل تسجيل المشروع وتقديم المخرجات وجدولة العروض التقديمية للمشروع وتقييم عمل الطلاب. وقد أدى ذلك إلى طرق أفضل لتدريس وإدارة مشاريع الكابستون . وتوصلت الدراسة إلى إطار عمل لإدارة وتقييم تصميم دورات مشاريع الكابستون، ويهدف الإطار المطور إلى استبدال العمل الورقي المهدر للوقت وتم ترجمته إلى موقع إلكتروني سمي ب easyCapstone وكان من أبرز أهدافه التحسينات؛ جعل أدلة مشروع التخرج والقوالب ونماذج الدرجات واضحة ولا لبس فيها من أجل زيادة جودة المخرجات، إثراء النموذج بأمثلة ارشادية ونصائح عملية موجزة وواضحة، تقليل العبء الزائد والنفقات العامة للوثائق والأعمال الورقية لمنح الطلاب والموجهين وقتاً جيداً للتركيز على تقديم نتائج جيدة للمشروع، تلبية متطلبات ABET بالكامل مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الوضوح وتقليل التعقيد. واختتمت الدراسة بأنهم يخططون للفتح المنصة لشركاء الصناعة حتى يتمكنوا من اقتراح مشاريع يمكن للطلاب العمل عليها. كما يمكنهم المشاركة في تقييم مشاريع التخرج.

دراسة (Fan, 2016) بعنوان : " CapStone: A Cloud-Based Platform for Multi-Party Collaboration on Capstone Projects".

قدمت الأساس المنطقي لتصميم منصات لمشاريع التخرج الكابستون التي تراعيها الصناعة وشرحت المسؤوليات والأدوار المختلفة وكيف يتم دمج هذه المسؤوليات في منصة مشتركة واحدة بحيث يمكن لجميع الأطراف تنسيق أنشطتهم بشكل فعال ثم قامت كلية Behrend في جامعة ولاية بنسلفانيا بتطوير منصة قائمة على السحابة ونشرها واعتمدها لمشاريع التخرج. وأظهرت نتائج تجربتهم أن المنصة ساعدت المستخدمين من الطلاب في تطوير مشاريعهم في العديد من الجوانب حيث وجدت الدراسة أن 80% من الطلاب أن المنصة كانت مفيدة في تخطيط / جدولة المشروع، والإبلاغ عن التقدم الأسبوعي للمستشارين، وجمع التعليقات على أعمال المشروع، وكتابة تقارير المشروع وأيضا أدت بشكل ملحوظ إلى تحسين نجاح الطلاب من جوانب كثيرة.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

هذه الدراسة من الدراسات التي وضحت بشكل تفصيلي الأدوار والصلاحيات لجميع الأطراف في المنصات المخصصة لإدارة مشاريع التخرج بجميع أنواعها وأشكالها، والدراسة الحالية تتفق على الأساس المنطقي لمنصة وعلى وجود هذه الأدوار.

الإطار النظري

المبحث الأول: مشروع التخرج

أولاً: مفهوم التخرج:

يعد مشروع التخرج اختباراً لقدرة الطالب على تطبيق المهارات والمعارف التي حصل عليها خلال دراسته الجامعية في ضوء توجيهات وإرشادات المشرف المختص على

مشروع التخرج ، إذ يعتمد الطالب في عمل المشروع على ابداعه اعتمادا كليا . لذلك فكل طالب ملزم لتقديم مشروع التخرج كجزء من متطلبات تخرجه من القسم ، على أن يقدمه بشكل مستقل أو بالتشارك مع طالب آخر وبحد أقصى التشارك مع طالبين وذلك بهدف تعزيز عمل الفريق الواحد. (أحمد، البدور، 2013).

لقد تعددت مسميات مشروع تخرج الطلاب فهناك ما يطلق عليه " Capstone Course " و "Capstone Project" و " Capstone Unit " و "Capstone Module" و "Senior Seminar " و "Final Year Project"، بالرغم من اختلاف مسمياته فهو يقوم على عمل مشاركة مجموعة من الطلاب على مشروع في سنتهم الأخيرة من الدراسة الجامعية لمدة معينة من أجل صقل مهاراتهم والاستفادة مما تعلموه من سنوات دراستهم (Khelifi et al., 2011). كما عرف (دياب، 2018) مشروع التخرج على أنه مقرر دراسي تخصصي لكل دارس أنهى المستوى الثالث، ويهدف إلى تهيئة الطالب لتوظيف المعرفة الأكاديمية، في دراسة المشكلات دراسة علمية منهجية، ووضع الحلول الملائمة لها، كما يوظف مهارات البحث العلمي وأدواته وأساليبه في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائيا وانجاز التقرير.

أهمية مشروع التخرج

من الفوائد التي توصلت إليه نتائج دراسة (الحسيني، 2016) :

1. مشاريع التخرج خطوة مهمة لإعداد الطلاب ليتعلموا من بيئة العمل وليكونوا خبرات عملية جيدة.
2. مشروع التخرج يعد الطالب نفسيا للوظيفة المستقبلية التي سيلتحق بها.

3. مشروع التخرج يعطي الطالب الفرصة لإظهار المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال الدراسة.

4. مشروع التخرج فرصة للطلاب لإظهار ابداعاتهم التي تعينهم على الحصول على فرص أفضل للتوظيف في سوق العمل التنافسية.

المبحث الثاني: مجالات التعاون بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بتفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات يتضح أن هناك مجالات عامة لهذه العلاقة نوجزها فيما يلي:

1- مجال التدريب: نتيجة للتوسع أفق المعرفة وتشعبها، وما نشهده من سرعة فائقة

في التطورات التكنولوجية، فإنه يتبع ذلك سرعة في تغير متطلبات العمل،

وبالتالي ضرورة متابعتها من خلال التدريب والتعليم المستمر، وهنا يبرز الدور

المهم للجامعات في تدريب المهنيين والمتخصصين من ذوي المستويات العليا، والباحثين

الفاعلين في خلق معرفة جديدة لرفد التنمية الاقتصادية، وقد أظهرت دراساتي

بوديمير (bodimer, 2010) و (Haslinda & Mahyuddin, 2009) أن للتدريب

دوراً فعالاً في تطوير الشركات الإنتاجية والخدمية إدارياً وفنياً وإنتاجياً. وتقوم

العديد من الجامعات بتطبيق نظام التدريب التعاوني، فالجامعة الوطنية في

سنغافورة التي تعد من الجامعات الرائدة في آسيا، والتي لديها مناهج خاصة تقوم

بتدريسها تشتمل على مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل تبادل الطلاب

والتدريب الداخلي في المؤسسات والشركات القائمة. Pavlova & cheronbuk,

(2016).

2- مجال البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي طريق التطور العلمي والتكنولوجيا، وما تستثمره الشركات الكبرى على البحث العلمي والتطوير دليل على ذلك. فقد أدركت هذه الشركات أهمية البحث العلمي فسارعت إلى إنشاء مراكز بحثية خاصة بها، وبما أن أنشطة البحث والتطوير باهظة التكاليف، وخاصة عند تطوير الأفكار والمعارف العلمية المتقدمة وترجمتها إلى واقع ملموس، فقد اتجهت الكثير من الشركات والمؤسسات الإنتاجية إلى إقامة علاقات تعاون وشراكات بحثية مع مراكز البحوث والتطوير التابعة للجامعات والاستفادة من الخبرات الموجودة بها (أوكيل، 2011).

3- مجال التعليم المستمر: يقصد بالتعليم المستمر إتاحة الفرص التعليمية المستمرة للأفراد والجماعات لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم بما يحقق التكيف مع متطلبات الحياة والعمل، ولذلك لا يجب أن ينظر للتربية والتعليم، وقد حظي التعليم المستمر بعناية كبيرة من الجامعات، حيث أنشأت العديد من الجامعات عمادات ووحدات مساندة تحت مسمى خدمة المجتمع والتعليم المستمر إيماناً من الجامعات بأن ذلك من الوظائف الرئيسية للجامعات (السنبلي، 2015).

4- الاستشارات: تعد الاستشارة من أهم أشكال العلاقة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص، حيث تتم إعاره بعض أعضاء هيئة التدريس خبراء أو مستشارين غير متفرغين في المنشآت مع وضع الإمكانيات العلمية والفنية المتوفرة في الجامعات من مختبرات ومعامل وقواعد بحثية للاستفادة منها لتلبية احتياجات مؤسسات القطاع الخاص وفق أطر وصيغ محددة للتعاون (الصديق، 2014).

5- مشاريع التخرج الكابستون: تعد مشاريع الكابستون جزءاً مهماً من التعليم الجامعي ويعزز من العلاقة مع القطاع الخاص بشكل إيجابي، فمن الضروري أن

تتاح للطلاب الفرصة للعمل على مشاكل العالم الحقيقي للمساعدة في الاعداد مستقبلهم المهني، والعثور على المشاكل الميدانية الحقيقية المناسبة سنوياً ليس بالأمر السهل وهذا يتطلب نوع من التعاون بين الجامعة والقطاع الخاص (Gorka et al., 2007).

المبحث الثالث: المنصات الرقمية

تتخذ المنصات الرقمية العديد من الأشكال المختلفة اعتماداً على نموذج العمل الذي تستخدمه والأغراض المحددة التي تسعى إلى خدمتها ومنها ما أورده (Watts, 2020): منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter و Instagram و LinkedIn، منصات المعرفة مثل StackOverflow و Quora و Yahoo!، ومنصات مشاركة الفيديو مثل YouTube و Spotify و Vimeo، والمنصات الموجهة نحو الخدمة مثل Uber و Airbnb و GrubHub.

مكونات المنصات الرقمية

تتكون المنصات الرقمية من أجزاء أساسية وجوانب رئيسية مهمة لنجاح أي منصة رقمية وهي كما لخصها (Watts, 2020) في سهولة الاستخدام وجاذبية فورية للمستخدمين، والإدارة بالثقة والأمن (الشروط والأحكام الواضحة ضرورية بالإضافة إلى حماية الخصوصية والضمانات للملكية الفكرية وملكية البيانات)، والاتصال من خلال استخدام واجهات برمجة التطبيقات API التي تسمح للأطراف جميعها بتوسيع النظام البيئي للنظام الأساسي وقدراته، وتسهيل التبادل بين المستخدمين (المنتجين والمستهلكين).

Capstone Project Platform منصات مشاريع الكابستون

```

graph TD
    CSC[Customer Project Coordinator] <--> SS[Senior Student]
    SM[Sponsor Monitor] <--> SS
    CPI[Customer Project Instructor] <--> SS
    FA[Faculty Advisor] <--> SS

    SS -- "Terms/Forecast  
Progress" --> CSC
    CSC -- "Call for proposal  
Request proposal" --> SS

    SS -- "Presentation invitation  
Change requests  
System deliverables  
Meeting notes" --> SM
    SM -- "Presentation invitation  
Request proposal  
Progress feedback  
Presentation feedback" --> SS

    SS -- "Presentation invitation  
Request proposal  
Progress feedback  
Presentation feedback  
Evaluation  
Progress report  
Presentation summary" --> CPI
    CPI -- "Presentation invitation  
Request proposal  
Progress feedback  
Presentation feedback" --> SS

    SS -- "Presentation invitation  
Project reports  
Request feedback  
Progress feedback  
Presentation feedback" --> FA
    FA -- "Presentation invitation  
Request proposal  
Progress feedback  
Presentation feedback" --> SS
  
```

● إرسال دعوة لتقديم مقترحات إلى الرعاة المحتملين.

- إدارة مقترحات المشاريع الواردة.
 - غربلة العروض المقدمة للطلاب لتقديم عطاءات لهم ، وتشكيل فرق تتويجا للعطاءات الخاصة بالمشاريع المستلمة.
 - من كل من مستشاري الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - يحتاج المنسق إلى إرسال دعوة لتقديم مقترحات إلى رعاة الصناعة المحتملين.
 - المشاركة في تشكيل فرق الكابستون عند استلام العطاءات للمشاريع.
- ثانياً: المسؤوليات المنوطة بالموجه من القطاع الخاص في المنصة (CapStone Supports for Industry mentors) بناء على النموذج :
- الاجتماع مع فريق الطلاب لتوضيح احتياجات المستخدم وقيود وحدود النظام.
 - مراجعة مخرجات النظام المبدئية / النهائية.
 - إرسال طلبات التغيير للتحسين.
- ثالثاً: المسؤوليات بالمستشار من الكلية (CapStone Supports for Faculty Advisors) بناء على النموذج :
- اجتماع مع فريق الطلاب اسبوعياً لمراقبة التقدم وتقديم التوجيه.
 - مراجعة تقارير مشروع الفريق وتقديم التغذية الراجعة (مرتين في كل فصل دراسي) للطلاب.
 - حضور العرض التقديمي للفريق حول تقدم المشروع وتقديم الملاحظات (مرتين لكل فصل دراسي) للطلاب .
 - إرسال التقييمات حول عرض / تقارير / نظام عمل الفريق) إلى مشرف مشروع التخرج- عضو هيئة التدريس-.

رابعاً : المسؤوليات المساعد المستشار من الكلية (CapStone Supports for Faculty)

(Co-Advisor) بناء على النموذج :

- حضور العرض التقديمي للفريق حول تقدم المشروع وتقديم الملاحظات (مرتين لكل فصل دراسي) للطلاب.

المبحث الثالث: الأنظمة التشاركية Collaborative Systems

شهدت عملية صنع القرار الجماعي وحل المشكلات تغييرات جذرية مع التقدم في التكنولوجيا الحديثة، تُعد أنظمة (Collaborative Systems) من النظم المستخدمة في المشاركة الجماعية، وهي عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبأدوات والتكنولوجيا الضرورية، وفوائده العظمى تتمثل في ربط الأشخاص الغير المتجاورين مكانياً والعمل بشكل تزامني، (دوادي، بعلي، 2006). ولها مسميات أخرى مثل: Groupware و Collaborative Workgroup Support Systems و Group Support Systems و Collaborative software.

بعد استعراض مفهوم الأنظمة التعاونية، في الأجزاء التالية سوف يتم تناول التقنيات المستخدمة في هذه الأنظمة الرقمية، ثم سوف نتناول مميزات منصات إدارة مشاريع الكابستون، بالإضافة إلى التعرف على ثلاث منصات رقمية متوفرة على الانترنت لإدارة التعاون في مشاريع الكابستون.

تقنيات الأنظمة التعاونية الرقمية

توجد المئات من المنتجات الآن في سوق البرامج الجماعية Groupware ، وتتزايد كل شهر، لتخفيف العبء المعرفي لفهم ماهية تقنيات البرامج الجماعية والإمكانيات التي توفرها وما يمكن فعله بها وإمكانياتها لخص (Mittleman et al.,)

(2008) في الجدول التالي تسعة تراكيب معمارية تمثل تقنيات البرامج الجامعية الرقمية، ثم يليه في الجدول 3 تصنيف تقنيات التعاون مع سمات كل منها بإيجاز:

القدرة	الإمكانات الضرورية لطبيعة التكنولوجيا
الوظيفة الأساسية	الوظيفة الأساسية التي توفرها الأداة
المحتوى	المحتوى المحتمل للمساهمات في نظام التعاون هو: النص ، والروابط ، والرسوم البيانية ، وتدفق البيانات
العلاقات	يمكن للمستخدمين إنشاء هذه الأنواع من العلاقات بين المساهمات: التجميع والقائمة والشجرة والرسم البياني.
دعم الإجراءات	الإجراءات التي يمكن للمستخدمين اتخاذها على البنية والعلاقات.
أضافة	القدرة على إنشاء الهياكل أو العلاقات.
استقبال	القدرة على تلقي أو عرض أو قراءة المساهمات في النظام.
مشارك	إقامة علاقات بين المساهمات
تعديل	القدرة على تعديل المحتوى أو العلاقات.
نقل	تغيير العلاقات بين المساهمات
حذف	القدرة على حذف المحتوى أو العلاقات.
حكم	تقديم آراء حول المزايا النسبية للمساهمات
معلمات الإجراء Action Parameters	معلمتان رئيسيتان تميزان أو تعدلان الإجراءات.
التزامن	التأخير المتوقع بين الوقت الذي يقوم فيه شخص ما بتنفيذ أحد الإجراءات والوقت الذي يمكن للمستخدمين الآخرين فيه إدراك آثار هذا الإجراء.
تحديد الهوية	الدرجة التي يمكن للمستخدمين تحديد من قام بتنفيذها
ضوابط الوصول	منح أو إبطال قدرة المستخدم على تنفيذ الإجراءات المدعومة.

استمرار الجلسة	الدرجة التي تكون فيها المساهمات مؤقتة أو دائمة.
آليات التنبيه	الطرق التي يتم بها إخطار المشاركين بأن شيئاً ما أو شخصاً ما في النظام يتطلب انتباههم.
مؤشرات الوعي	الوسائل التي يمكن للمستخدمين من خلالها معرفة ما يمكن للمستخدمين الآخرين الوصول إلى الجلسة طبيعة أدوارهم وحالتهم الحالية.

شكل رقم 2: وظائف أدوات الأنظمة التشاركية عن: (Mittleman et al., 2008)

المبحث الخامس : منصات إدارة مشاريع الكابستون

منصات إدارة مشاريع الكابستون هي نوع من التطبيقات التعاونية عبر الإنترنت، بحيث يقوم جميع الأشخاص الذين يعملون في مشروع ما بتسجيل الدخول ومعرفة ما يفترض عليهم القيام به ومتى القيام به، بالإضافة إلى إمكانية تسجيل تقدم هؤلاء الأشخاص في تلك المهام وتمكنهم من القدرة على إضافة التفاصيل ذات الصلة، مثل الملاحظات حول أي تغييرات.

مميزات منصات الكابستون

تأتي أنظمة إدارة المشاريع التخرج متمثلة في منصة مستندة على الويب على مميزات ضرورية التي تكون مهمة في التخطيط، التنظيم والمراقبة في المشاريع بكفاءة وإدارة الموارد المتاحة والاستجابة للمشاكل وإبقاء جميع أصحاب المصلحة في المشروع مشاركين، وبالتالي فإن امتلاك أفضل أداة لإدارة المشروع التخرج يمكن أن يكون له تأثير كبير.

أولاً: من حيث فائدتها في أنواع مختلفة من المشاريع والتشارك مع القطاع الخاص والجهات الخارجية: تساعد منصات إدارة المشاريع الكابستون على التعاون بفعالية على مختلف أنواع مشاريع الكابستون لأنها مخصصة لذلك.

ثانياً: من حيث فائدتها للأدوار والفريق: توفر المنصات سهولة في منح الصلاحيات وإزالتها وتحديد كل دور مسؤوليته الخاصة وحدوده الخاصة. تساعد المسؤولين على مشروع التخرج في تعزيز استراتيجيات التخفيف من المخاطر والحصول على المساعدة من جميع الموارد المتاحة لتفادي أي تعثر أو مشاكل في المشروع، إضافة إلى ذلك، يمكن لمنصات أن تساعد ممولي مشاريع التخرج على إدارة الميزانية بشكل أفضل.

ثالثاً: من حيث الأدوات: تقوم بتخزين جميع معلومات المشروع والعمل متزامناً. وتمثل هذه الأدوات المهام والاشعارات والتقدم بشكل مرئي، وتحميل مستندات متعددة باستخدام وظيفة السحب والإفلات، وإتاحة إمكانية إضافة العلامات المرجعية المفضلة. وإمكانات في تكامل البريد الإلكتروني، ولديها تكاملات متعددة مباشرة أو عبر واجهات برمجة التطبيقات (API). وتتيح السهولة في إعداد التقارير والتحليلات.

ثمكّن أدوات التعاون الطلاب والمنسقين وأعضاء هيئة التدريس والمسؤولين عن المشروع إمكانية كثيرة منها : تساعد بشكل فعال في تبادل المعلومات بين جميع الأعضاء والمسؤولين وفقاً لكل مستوى، وتساعد في عقد المناقشات، وإرسال التعليقات أو الموافقات بشكل إلكتروني ورقمي بدون الحاجة إلى مستندات ورقية أو خطابات تقليدية.

بناءً على ما تم تناوله أعلاه إن تطبيق منصة لإدارة مشاريع التخرج الكابستون سوف تمكن جميع الأدوار بالتعاون بسهولة أكبر في أعمال المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمنسقين المشاريع والمشرفين والمسؤولين في القطاع الخاص أو الجهة الخارجية ومدير الفريق، الحصول على رؤى مفيدة حول كيفية عمل طلابهم ومدى تقدمهم، وما إذا كانت المشاريع تسير في المسار الصحيح، وكيفية توجيههم للعودة إلى مكان ناجح عند التعثر.

والمنصات هي كما يلي:

المنصة الأولى: Agorize

تأسست الشركة في عام 2011 في باريس ولديها الآن مكاتب في باريس وشتوتغارت (ألمانيا) ومونتريال (كندا) وهونغ كونغ وسنغافورة ، مع أكثر من 200 شركة متعددة الجنسيات كعملاء. منذ تأسيسها وحتى يومنا هذا ، حصلت Agorize على العديد من الجوائز والتقدير، من بينها جائزة Deloitte ضمن أكثر 500 شركة ديناميكية من الناحية التكنولوجية في العالم. يضم الفريق أكثر من 80 شخصاً يشتركون جميعاً في نفس الغرض: في الوقت الحاضر، أصبحت التحديات في الغالب رقمية وفي الواقع ، انتقلت من كونها أحداثاً مادية بنسبة 100% إلى مسابقات مختلطة تبدأ عبر الإنترنت وتنتهي بحدث نهائي كبير في الحضور (Vannoli, 2021).

المنصة الثانية: منصة CapSource

تأسست المنصة على يد جوردان ليفي (Jordan Levy) ويشغل حالياً المدير التنفيذي للمنصة ومقرها في نيويورك وقوامها ما بين 10-25 موظف. ومن خلال منصة CapSource المستندة الى الويب ، يتم توفير معلومات عن المشروع ويشمل الملخص والملف التعريفي لشركة المستضيفة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والجداول الزمنية والمعامل والمصادر التي يحتاجونها والموجهون وقائمة بالفريق المسند اليه المشروع. توفر المنصة الأدوات والخصائص الرقمية المناسبة والفعالة لتنفيذ مثل هذه الأنواع من أشكال المشاريع بحيث يعمل الطلاب في مجموعات صغيرة من 2 إلى 6 أشخاص مع أعضاء هيئة التدريس ومنسق المشروع من جهة الشركة المضيفة وذلك لتطوير حلول حقيقية لتحديات العالم الحقيقي، ومنها ما يلي من الأشكال:

برنامج التدريب الافتراضي Virtual Internship Program : توفر المنصة

الأدوات المساعدة لإقامة وإدارة أنواع مختلفة من أشكال المشاريع ومنها، برامج التدريب الافتراضي بالشراكة مع المؤسسات التعليمية وأي جهة ذات علاقة.

التدريب التعاوني Co-Op: هذا النوع من المشاريع يوفر للطلاب العمل على مشروع قصير المدى بناء على اهتماماته وأهدافه المهنية ومقدم من قبل الشركات وتحت إشرافهم وبدون وجود أعضاء هيئة التدريس؛ لصقل المهارات واكتساب الخبرة العملية في مجال دراستهم، وتأتي المنصة المشار إليها أعلاه في إدارة هذه العملية بشكل فعال لأنها توفر مميزات ضرورية .

المنصة الثالثة :منصة TELANTO

تعتبر منصة TELANTO من الحلول التي تهدف إلى إقامة تحديات الابتكار المفتوح وإدارة المواهب وتربط الشركات والمؤسسات بالطلاب وغيرهم من أجل تطبيق معارفهم النظرية في الممارسة العملية. تقدم المنصة للقطاع الخاص والجهات الخارجية والأوساط الأكاديمية فرص لإيجاد تعاون على المستوى المحلي والعالمي من خلال إتاحة فرصة للشركات للاستفادة من مهارات الطلاب في أي مكان في العالم والتعاون معهم بطريقة خاضعة للإشراف. كما أن لديها العديد من الشركاء في كل القارات، تم تحويل التعاون التقليدي بين الجامعة والصناعة إلى تعاون عالمي وافتراضي إضافة إلى ذلك فهي تستهدف جميع الطلاب سواء طلاب الماجستير ومرشحي الدكتوراة وطلاب التدريب المهني وطلاب البكالوريوس وتحتوي على أدوار مختلفة بصلاحيات وامكانيات محددة وقابلة للتخصيص.

النتائج والمناقشة

بالنظر إلى المنصات المتوفرة على الانترنت المستعرضة في الجدول السابق، يتضح أنها تتنوع من حيث الملامح الرئيسية في كل منصة بعضها شاملة لجميع انواع انماط المشاركة وليس تقتصر على مشاريع الكابستون؛ مثل انها توفر الآليات المناسبة لبرامج " Internship " والتنوع من حيث المشاركين في هذه المنصات والادوات الادارية التي توفرها وآليات مشاركة المعلومات.

ومع ذلك ، لا تزال الأدوات التشاركية في إدارة مشاريع التخرج محدودًا جدا بالإضافة إلى الدراسات و المؤلفات الأكاديمية في هذا المجال؛ الأمر الذي يدل على ضرورة دراسة الأدوات والوظائف في الأنظمة التشاركية الأخرى وتطويرها في مشاريع التخرج الكابستون، كذلك لمعرفة مدى ملائمتها مع أعضاء هيئة التدريس في المقام الأول قبل تصميم منصة تراعي أهمية وجود تلك الخصائص والوظائف متخصصة فقط في مشاريع الكابستون. كما أن أدوات إدارة المشروع المخصصة لمشاريع العامة والتقليدية مثل (Microsoft project) قد يكون من الصعب تعلم كيفية استخدام تلك الأدوات في مشاريع الكابستون ، ليس هذا فقط ، العديد من هذه الأدوات يصعب تنفيذها وتستغرق وقتًا. (et al , 2008)

المبحث الرابع :المقابلة مع منسق المشاريع

توزعت اسئلة المقابلة على سؤالين رئيسيين طرحت على منسق مشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات وهي:

1. ما هي طبيعة مشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات في جامعة الملك عبدالعزيز؟
2. ما تصورات منسق مشروع التخرج حول ربطهم مع القطاع الخاص والجهات الخارجية على منصة إلكترونية؟

وللإجابة عن هذين السؤالين؛ استخدم الباحث المنهج النوعي وأداته (المقابلة الشخصية) مع أحد منسقي مشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات في كلية الحاسبات في جامعة الملك عبدالعزيز وهو أكاديمي وقد امضى 3 سنوات كمنسق لمشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات ، ذلك لأخذ نظرة عامة وشاملة واستكشافية عن واقع مشاريع التخرج في القسم وتصوراته حول إمكانية تعظيم الشراكة مع القطاع الخاص في مشاريع التخرج على منصة إلكترونية.

الجزء الأول : تحليل المقابلة

يتناول هذا الجزء من البحث عرض وتحليل البيانات التي جمعها الباحث عن طريق المقابلة الشخصية مع أحد منسقي مشاريع التخرج في قسم نظم المعلومات في كلية الحاسبات وتناولت المحاور الآتية :

أولاً : طبيعة المشاريع في القسم وتصوراته عن أنواع المشاريع المقترحة على المنصة وصف المنسق أن مشاريع التخرج في القسم تنقسم إلى مقررين دراسيين منفصلين وممتدة على فصلين دراسيين، ويشترط تسجيله؛ إكمال جميع المقررات الأساسية بنجاح، حيث يركز المقرر الأول على جوانب في التحليل مثل: تحديد المشكلة ومجالها، وتحديد المتطلبات وتقديم تقارير حول التقدم والانجازات.

والمقرر الثاني مقرر يمكن تسجيله بعد إكمال المقرر الأول، وهو معتمد على كل ما تم عمله وكتابته في المقرر الأول حيث يشكل مرحلة تنفيذ النظام ، والجدير بالذكر ، أن معظم مشاريع التخرج في الأدبيات التي تم استعراضها تنقسم مثل هذا التقسيم في الجامعات .

تطمح المملكة العربية السعودية أن تكون في مقدمة مصاف الدول الرائدة عالمياً في مجال الخدمات الرقمية إلى جانب بالاستفادة من البيانات، التقنيات الناشئة؛ لتوفير

منصات تتمحور حول خدمة المستخدمين من أفراد وجهات حكومية وقطاع الاعمال؛ لرفع الكفاءة، وضمان سهولة الوصول للجميع. لقد ابدى المنسق رغبة بوجود منصة مشاريع التخرج (الكابستون) لما قد تشكل من دور فعال في ادارة الانشطة طوال حياة المشروع من تقديم المقترح إلى تحقيق جميع الاهداف المحددة. ، كذلك أضاف أن مثل هذا التعاون بحد وصفه ينتظره من زمان سواء على منصة أو بشكل تقليدي والاهم من ذلك رغبته في العمل على مشاريع بينية بين التخصصات وحتى ايضا لديه الرغبة في الشراكة على مستوى طلاب الماجستير على المنصة، كما يذكر اهمية وجود سياسة معينة تحكم فيها جميع الأطراف من أجل حماية الحقوق الملكية لجميع الأطراف.

ثانياً: تصورات عن الادوات والخصائص المفيدة في المنصة

يقترح وجود من نوع التقنيات تمكن من مطابقة بين الطالب والجهة المنصة من حيث عدة معايير، مثلاً يجب عن بعض الاسئلة حتى يضمن أن الطالب هو مناسباً للجهة الخارجية من حيث نوعية المشاكل ومقدرته على حلها، كما يرى أنها قد تقلل من المراسلات الورقية والمعاملات التقليدية حيث يتم كل ذلك بشكل إلكتروني على منصة واحدة متكاملة مع أنظمة الجامعة وحتى ربما مع الأنظمة الحكومية مستقبلاً مثل النفاذ الوطني.

كما يرى أن من الضروري وجود أدوات تعاونية مثل Google Meet من أجل الاجتماعات الدورية وذلك بدمجها في المنصة.

الجزء الثاني: تحليل الوثائق

لقد زود المنسق الباحث بملفات "Student Hand book" لكل مقر، ومن خلال الملفات يتضح لنا دورة حياة مشروع التخرج في القسم.

بالنسبة للمقرر الأول في مشروع التخرج يتكون من 6 مراحل يبدأ من بداية الفصل الدراسي بمرحلة تقديم مقترح ويستغرق 3 أسابيع، تليها مرحلة مراجعة الأدبيات لمدة أسبوع بعد ذلك مرحلة التحليل وتستمر لمدة 3 أسابيع ثم مرحلة التصميم وتستمر أيضا 3 أسابيع بعدها مرحلة عرض الواجبات او المشروع على شكل Prototype وتستغرق هذه العملية 3 اسابيع ايضا. في الفصل الذي يليه يتم العمل على المشروع من بناء وغيرها من المراحل.

وايضا من الملاحظ أن هناك تسليمات اسبوعية Deliverables تقدم إلى منسق الدورة وايضا تسليمات بعد انتهاء كل Chapter وتسلميات في نهاية المشروع ترسل إلى لجنة التقييم، فضلا عن محاضرة أسبوعية لمدة 40 دقيقة يقدمها المنسق للطلاب. **منهج الدراسة :**

تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي كالجداول التكرارية في تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من أجل التعرف على العينة المختارة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ومحاوّر الاستبيان من أجل التعرف على الأدوات والأدوار والمخاوف المؤثرة على استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لمنصات مشاريع التخرج (الكابستون) كأحد نظم إدارة المعلومات التشاركية مع الجهات الخارجية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الحاسوبية في الجامعات السعودية لعام 2021، وأما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ويعود سبب اختيار العينة لأنها تحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة

التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع الدراسة وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم أهم المشاركين في مشاريع التخرج وفي نجاح هذا النوع من التعاون . وساهم موقع (qualtrics.com) في الحصول على استجابات عينة البحث، بالإضافة لتوزيعها ورقيا، حيث بلغت العينة 71 عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة:

للحصول على البيانات المطلوبة تم إعداد استبانة للوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات الحاسبات حيال عوامل قبولهم لمقترح منصة رقمية تتيح التعاون مع القطاع الخاص والجهات الخارجية على مشاكل حقيقية من بيئة الأعمال لكي يعمل الطالب عليها في مشروع التخرج، حيث تكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول ويشتمل على البيانات العامة (الديمغرافية)، للأفراد العينة ، والذي يضم بدوره العبارات (1-5) والمتمثلة في : الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة على الإشراف على مشاريع التخرج، وسؤال حول معرفة هل ان عضو هيئة التدريس سبق وعمل على مشروع تخرج مع القطاع الخاص.

أما الجزء الثاني فقط اشتمل على 26 عبارة موزعة على أربعة محاور وهي: التعاون على مستوى أنواع المشاريع (4 فقرات)، والتعاون على مستوى الأدوار (7 فقرات)، التعاون على مستوى الأدوات والوسائل (8 فقرات)، والمخاوف التنظيمية المؤثرة على نجاح التعاون (7 فقرات).

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة من ناحية المحتوى، تم توزيعها على بعض المحكمين في قسم علم المعلومات في جامعة الملك عبد العزيز لمراجعتها وإبدا آرائهم حولها من حيث الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبتها، وارتباطها بالأداة بشكل عام والمحور المنتمية إليه بشكل خاص، وبعد تجميع الملاحظات تم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

معنى ثبات الاختبار أن يكون الاختبار مماثلاً لنفسه بمعنى أن يعطي نفس النتائج حين يطبق أكثر من مرة على فرد لم تطرأ عليه تغيرات في الفترة الفاصلة من شأنها أن تغير من الظاهرة التي يقيسها الاختبار، ويوضح ذلك مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي رقم (2) أن قيم معامل الثبات للمحاور تتراوح بين (0.615-0.885) ويتضح أن جميع محاور المقياس مقبولة فيما عدا المحور الثاني؛ وذلك لعدم وجود اعتمادية بين الأدوار التي تلعب في مشاريع التخرج لكون هذه الأدوار تختلف من شخص إلى شخص آخر وقد تكون بعض الأدوار مهمة لشخص ولشخص آخر غير مهمة، بينما بلغ ثبات الاستبيان ككل 0.893 وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الاستبيان بثبات عالٍ.

جدول 1: معاملات ثبات المقياس وأبعاده

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التعاون على مستوى أنواع المشاريع	4	.730
والتعاون على مستوى الأدوار	7	.615
التعاون على مستوى الأدوات والوسائل	8	.885
المخاوف التنظيمية المؤثرة على نجاح التعاون	7	.814
الإجمالي	26	0.893

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل البيانات الديموغرافية

يوضح الجدول التالي وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية وتشمل الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة على الإشراف على مشاريع التخرج، وسؤال حول معرفة هل أن عضو هيئة التدريس سبق وعمل على مشروع تخرج مع القطاع الخاص، وتوضح النتائج أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة 69.01%. كما أن غالبية العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 عام بنسبة 77.46%، و15.49% أكبر من 45 عام، بينما 7.04% فقط أقل من 30 عام. وطبقاً للدرجة العلمية فإن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من أصحاب الدرجة العلمية أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وبلغت نسبتهم في العينة 81.69% يليهم الأساتذة وبلغت نسبتهم في العينة 9.86% وأخيراً المحاضرين وبلغت نسبتهم 8.45%. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الإشراف على مشاريع التخرج ورسائل الطلاب لغالبية أفراد الدراسة هو أقل من 5 سنوات بنسبة 49.30%، يليها فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 31.03%، والنسبة الأقل 19.72% لديهم من 5 لـ 10 سنوات خبرة. كما يتضح أن أغلب أفراد العينة 77.46% لم يسبق لهم العمل على مشاريع تخرج بالتعاون مع القطاع الخاص، مقابل 22.5% فقط سبق لهم بالعمل مع الطلاب على مشاريع تخرج بالتعاون مع القطاع الخاص.

جدول 2: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	49	69.01%
	الإناث	22	30.99%
العمر	أقل من 30 عام	5	7.04%
	من 30 لـ 45 عام	55	77.46%

أكبر من 45 عام	11	15.49%
محاضر	6	8.45%
أستاذ مساعد	28	39.44%
أستاذ مشارك	30	42.25%
أستاذ	7	9.86%
أقل من 5 سنوات	35	49.30%
من 5 إلى 10 سنوات	14	19.72%
أكثر من 10 سنوات	22	30.99%
نعم	16	22.54%
لا	55	77.46%

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نتائج السؤال الأول: أنواع مشاريع التخرج المناسبة للتعاون المشترك مع القطاع الخاص من

خلال المنصة المقترحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن السؤال الأول: كيف يرى أعضاء

هيئة الأنواع المناسبة من المشاريع بالتعاون المشترك مع القطاع الخاص من خلال منصة

مقترحة؟

يتضح من الجدول التالي (4) وجود اتجاه عام بالموافقة بشدة على جميع

العبارات، حيث أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.23 و 4.34) وهي قيم متقاربة

فيما بينها ما يفسر ان جميع أنواع مشاريع التخرج مناسبة لهم. وكانت أكثر العبارات

موافقة هي " مشاريع دراسة المتطلبات وتحليلها " بدرجة موافق بشدة ومتوسط 4.34،

يليها العبارة " مشاريع البناء وتطوير " بدرجة موافق بشدة ومتوسط 4.34، بينما كانت

أقل العبارات موافقة هي " مشاريع اختبار النظام ودراسة مدى الامتثال للمواصفات "

بدرجة موافق بشدة ومتوسط 4.23 وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل 4.30

بانحراف معياري 545. وهي قيم تؤكد إلى أن كامل عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس وافقت بشدة على أن جميع أنواع المشاريع مناسبة لها لتعاون مع القطاع الخاص. ويرى الباحث أن النتيجة منطقية كون مشروع التخرج محدود بفترة زمنية معينة وبالتالي مشاريع دراسة المتطلبات وتحليلها قد تكون هي الأنسب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ومن أبرز الإجابات على السؤال المفتوح أبدو بعض الملاحظات حيث ركزت مجملها على اشراك الطلاب في مشاريع التقنيات الناشئة مثل التنقيب عن البيانات وعلوم البيانات والذكاء الاصطناعي.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور

التعاون على مستوى أنواع المشاريع

المحور الأول: التعاون على مستوى أنواع المشاريع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
مشاريع دراسة المتطلبات وتحليلها	4.34	.631	موافق بشدة
مشاريع البناء جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور التعاون على مستوى أنواع المشاريع وتطوير	4.34	.792	موافق بشدة
مشاريع تحسينية (مثل إضافة أو تعديل خصائص لأنظمة موجودة)	4.28	.740	موافق بشدة
مشاريع اختبار النظام ودراسة مدى الامتثال للمواصفات	4.23	.760	موافق بشدة
المجموع	4.30	.545	موافق بشدة

نتائج السؤال الثاني: التعاون على مستوى الأدوار في منصات الكابستون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني المتمثل في: ماهي الأدوار التي يراها أعضاء هيئة التدريس أن يلعبها القطاع الخاص أو الجهات الخارجية في

مشاريع التخرج؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي رقم (4) يوضح ذلك:

يتضح من خلال الجدول (4) وجود اتجاه عام بالموافقة على جميع الأدوار، وكانت أكثر العبارات موافقة هي "تقديم الدعم المالي" بدرجة موافق بشدة ومتوسط 4.45، يليها العبارة "توفير فرصة لتطبيق بعض المعارف على نظام/بيئة الجهة الراعية" بدرجة موافق بشدة ومتوسط 4.35، بينما كانت أقل العبارات موافقة هي " لعب أدوار استشارية فقط" بدرجة موافق ومتوسط 3.62. وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل 4.07 بانحراف معياري 0.499 درجة وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة تجانس الأفراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي، وهذا يؤكد اتفاق المبحوثين وبنسبة عالية على أن يلعب القطاع الخاص جميع الأدوار المذكورة، وبذلك نستطيع القول إن الدعم المالي امر مهم للتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص ودور مهم على أن يلعبه القطاع الخاص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور

التعاون على مستوى الأدوات والوسائل

المحور الثاني: التعاون على مستوى الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحديد أهداف مشروع التخرج	4.30	.835	موافق بشدة
المشاركة المباشرة في مهام الإشراف	3.90	.988	موافق
توفير فرصة لتطبيق بعض المعارف على نظام/بيئة الجهة الراعية	4.35	.719	موافق بشدة
المشاركة في التقييم (مثل تقييم أداء الطالب وجودة المشروع)	4.15	.786	موافق
تقديم الدعم المالي	4.45	.693	موافق بشدة
لعب أدوار استشارية فقط	3.62	1.176	موافق

الموافق	1.052	3.75	الاقتصار على تيسير بعض المهام (كالتدريب وإتاحة الموارد الهامة للمشروع)
الموافق	0.499	4.07	المجموع

النتائج والتوصيات

النتائج:

بعد إجراء المقابلة وتحليل الأدبيات واستخراج نتائج الاستبانة تم الوصول

للنتائج التالية:

- أهمية توظيف الوسائل والادوات التقنية التشاركية على المنصة وعلى رأسها الادوات التي توفر امكانية التواصل المباشر بين فريق المشروع كتابيا وصوتيا ومرثيا.
- إعادة النظر في بعض الأدوار في المنصة وتحديد دور كل شخص والمهام المطلوبة منه ومراعاة المرونة وعدم التداخل في الصلاحيات.
- مواكبة التقنيات الحديثة المتبعة في المشاريع الرقمية بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي لمنصات مشاريع التخرج (الكابستون).
- تشجيع القطاع الخاص على فتح قنوات تمويل لدعم مشاريع التخرج ومحاولة استفادة الطرفين من المنصة لإدارة جميع أنشطة العملية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- يمر التعليم الإلكتروني حاليا بمرحلة جديده من التطور مما قد ينعكس إجابا في دمج وتكامل المنصات الإلكترونية لإدارة مشاريع الكابستون بأنظمة ادارة التعليم الإلكتروني.

▪ تصميم وتطبيق منصة رقمية لإدارة مشاريع التخرج (الكابستون) مع مراعاة نتائج الدراسة الحالية.

▪ ان تتعاون جميع الجامعات السعودية في إنشاء المنصة المقترحة، وتحقيق متطلبات البنية الأساسية لها من حيث الادوات التقنية وتحديد الادوار بدقة.

▪ مراعاة البساطة والسهولة في المنصة الإلكترونية المقترحة لجميع المستخدمين إلى جانب توافر أنواع مختلفة من أنواع مشاريع التخرج على المنصة.

حدود وآفاق الدراسة

أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال التعرف على وجهة القطاع الخاص والجهات الخارجية في الشراكة والعمل على مشاريع التخرج في منصة إلكترونية، كمحاولة لعدم إهمال رأي الطرف الآخر المشارك في المنصة، وكذلك اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات التي تثيري موضوع الدراسة، ومن أهمها:

▪ مراجعة منهجية لفرص والتحديات مشاركة القطاع الخاص في مشاريع التخرج (الكابستون).

▪ لندرة وجود نماذج معينة لمنصات الكابستون يقترح تصميم نموذج مفاهيمي للعناصر والمكونات لمنصات مشاريع التخرج (الكابستون)

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أوكيل، سعيد (2011). الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية. ط2. الرياض: مكتبة العبيكان.

السنبلي، عبد العزيز عبدالله (2015). تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي، مجلة تعليم الجماهير، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع 61 ، 11-32.

الحسيني، سليمان سالم (2016). رفع مستوى الجودة في برامج التعليم العالي عن طريق تحقيق تكامل مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية تحلل مشاريع التخرج وتستطلع آراء الأكاديميين والطلبة. بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي 2016 LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الزرقاء الأردنية، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 27 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/802051>

الصادق، أسماء أبو بكر (2014). جامعة العلوم الصحراوية مدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية-محافظة الوادي الجديد نموذجا، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (85)، الجزء الثاني، 173-227.

دواوي، الطيب؛ بعلي، حمزة (2016). تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، رابط الاسترجاع : University of Biskra Repository. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/7643>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Erradi, A. (2012). EasyCapstone: A framework for managing and assessing capstone design projects. ICCSE 2012 - Proceedings of 2012 7th International Conference on Computer Science and Education, Iccse, 1345–1350. <https://doi.org/10.1109/ICCSE.2012.6295313>
- Ceddia, J., & Sheard, J. (2002). Evaluation of WIER - A capstone project management tool. Proceedings - International Conference on Computers in Education, ICCE 2002, 777–781. <https://doi.org/10.1109/CIE.2002.1186072>.
- Fan, X. (2016). CapStone: A cloud-based platform for multi-party collaboration on capstone projects. Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE, 2016-Novem. <https://doi.org/10.1109/FIE.2016.7757705>
- Fan, X. (2018). Orchestrating agile sprint reviews in undergraduate capstone projects. Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE, 2018-Octob. <https://doi.org/10.1109/FIE.2018.8658435>
- Gan, B., Yin, Y., Lee, F., Kok, B., Gan, S., Yin, Y., & Lee, F. (2020). A longitudinal study of a capstone course A Longitudinal Study of a Capstone Course. Proceedings of the 26th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2020), 12, 1–9. https://ink.library.smu.edu.sg/sis_research/5278
- Gorka, S., Miller, J. R., & Howe, B. J. (2007). Developing realistic capstone projects in conjunction with industry. SIGITE'07 - Proceedings of the 2007 ACM Information Technology Education Conference, 27–31. <https://doi.org/10.1145/1324302.1324309>.

- Goldberg, J., Cariapa, V., Corliss, G., & Kaiser, K. (2014). Benefits of industry involvement in multidisciplinary capstone design courses. *International Journal of Engineering Education*, 30(1), 6–13.
- Khelifi, A., Al-rajab, M., Karem, S., & Subhi, L. (2017). ALHOSN University Case Study. April, 130–137, <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2011/Cambridge/SEPADS/SEPADS-19.pdf>
- Ray, J. L. (2003). Industry-academic partnerships for successful capstone projects. *Proceedings - Frontiers in Education Conference*, FIE, 3, S2B24-S2B29. <https://doi.org/10.1109/FIE.2003.1265943>
- Steinlicht, C., & Garry, B. G. (2014). Capstone project challenges: How industry sponsored projects offer new learning experiences. *Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition.*, p1-11. 11p. <https://doi.org/10.18260/1-2--20144>
- Ballinger, R. C., & Lalwani, C. S. (2000). The role of internships in marine policy and integrated coastal management higher education. *Ocean & coastal management*, 43(4-5), 09-426.
- Mittleman, D. D., Briggs, R. O., Murphy, J., & Davis, A. (2008). Toward a taxonomy of Groupware Technologies. *Groupware: Design, Implementation, and Use*, 305–317. https://doi.org/10.1007/978-3-540-92831-7_25
- Watts, S. (2020, July 8). Digital Platforms: A Brief Introduction B [web log]. Retrieved December 15, 2021, from <https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms>

- Watts, S. (2020, July 27). What is the Platform Economy? [web log]. Retrieved December 15, 2021, from <https://www.bmc.com/blogs/platform-economy/>
- Cicibas, H., Unal, O., & Demir, K. A. (2010, July). A Comparison of Project Management Software Tools (PMST). In Software Engineering Research and Practice (pp. 560-565).
- Vannoli, S. (2021). How to ensure a quality uniformity to a set of web platforms (masters dissertation, Politecnico di Torino).
- Haslinda, A., & Mahyuddin, M. Y. (2009). The effectiveness of training in the public service. American Journal of Scientific Research, 6 (1), 39-51.
- Bodimer, J. (2010). Use Training and Development to Motivate Staff, Building Your Employee Training and Development Program.
- Pavlova, I., & Chernobuk, V. (2016). Entrepreneurial universities and entrepreneurship in education. In SHS Web of Conferences (Vol. 28). EDP Sciences.

