

ISSN 2976-7237 (Online)

# المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

**International Journal of  
Educational Sciences and Arts -  
IJESA**



مجلة علمية دولية محكمة

Vol. (3), No. (4) April 2024

إبريل 2024 الإصدار (3)، العدد (4)

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK

# المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)

مجلة علمية دولية محكمة متخصصة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2976-7237 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJESA.ISSN.2976-7237>

موقع المجلة: <https://ijesa.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: [ijesa@vsrp.co.uk](mailto:ijesa@vsrp.co.uk)

رقم التليفون (واتس): +442039115546

تصدرها دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ

جميع حقوق النشر محفوظة لدار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر

## تقديم

عزيمي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب IJESA وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدهم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحدثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة لعملية تحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب IJESA الإنتاج العلمي في العديد من المجالات والتخصصات العلمية لإتاحة الفرصة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا لنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية. ومن أهم هذه التخصصات على سبيل المثال (وليس الحصر):

- طرق ومناهج تدريس Teaching methods and curricula
- التعليم في مرحلة الابتدائي Education at the primary stage
- التعليم في مرحلة الإعدادي (المتوسط) Education at the preparatory stage
- التعليم في مرحلة الثانوي Education at the secondary
- رياض الأطفال Kindergarten
- تعليم أطفال ذو الفئات الخاصة Education of children with special needs
- التربية الفنية Art Education
- التربية البدنية (التربية الرياضية) Physical Education
- تكنولوجيا التعليم Educational Technology
- جودة التعليم Quality of Education
- إدارة مدرسية School management
- إدارة دور الأيتام Management of orphanages
- مؤسسات الرعاية الاجتماعية Social Care Foundations

- 
- Social Service الخدمة الاجتماعية
  - E-learning التعليم الإلكتروني
  - Science majors in the faculties of education تخصصات العلوم في كليات التربية
  - تخصصات الرياضيات والإحصاء في كليات التربية
  - Mathematics and Statistics majors in the faculties of education
  - Islamic Education and Culture التربية والثقافة الإسلامية
  - Libraries and information المكتبات والمعلومات
  - Knowledge management and information science إدارة المعرفة وعلم المعلومات
  - Psychology علم النفس
  - Counselling and Mental Health الإرشاد والصحة النفسية
  - Sociology علم الاجتماع
  - Philosophy الفلسفة
  - Press صحافة
  - Media إعلام
  - Radio and Television إذاعة وتلفزيون
  - Public Relations علاقات عامة
  - History التاريخ
  - Geography الجغرافيا
  - Tourism السياحة
  - Archaeology الآثار
  - Arabic language اللغة العربية
  - English language اللغة الإنجليزية
  - International Relations العلاقات الدولية
  - Political Science العلوم السياسية

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب IJESA نشر الإنتاج العلمي في العلوم والموضوعات المتداخلة ذات الفائدة العلمية أو التطبيقية الواضحة. وهذه النوعية من الأبحاث تشمل موضوعين أو أكثر من الموضوعات المذكورة سابقاً.

نظراً لأهمية الوقت لجميع الباحثين، تتعاون المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب IJESA مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع إلى 3 أسابيع على الأكثر.

رئيس التحرير

أ.د. / الهادي بووشمة

## هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ الهادي بووشمة، أستاذ علم الاجتماع، جامعة تامنغست، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد إبراهيم اليحيى، أستاذ اللغة العربية، قسم اللغة العربية، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالودامي، جامعة شقراء (وكيل جامعة شقراء سابقاً).
- الأستاذ الدكتور/ فايز صبحي عبد السلام تركي، أستاذ النَّحو والصَّرْف والعروض، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- Prof. Joibel Tadea Gimenez Mogollon, Language Faculty, Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, Mexico
- الدكتورة / سيسيل عواد، خبيرة دولية في علم الاجتماع، دكتوراه علم الاجتماع، جامعة السوربون، فرنسا.
- الدكتور /نجم عبدالله راشد الراشد، أستاذ مشارك، قسم التلفزيون، المعهد العالي للفنون المسرحية، الكويت، مخرج لدى وزارة الإعلام، إذاعة وتلفزيون الكويت.
- الأستاذ الدكتور/ محمد ياسين عليوي الشكري، أستاذ الدراسات العليا في جامعة الكوفة، كلية التربية للبنات، العراق.
- الأستاذة الدكتورة/ هدى بنت دليجان الدليجان، أستاذ التفسير وعلوم القرآن، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- الأستاذة الدكتورة/ أسماء سعود ادهام، أستاذ اللغة العربية، عميد كلية الآداب (سابقاً)، جامعة الموصل، العراق.
- الدكتور/ الطاهر الجزيري، أستاذ اللغة العربية (الأدب والنقد) المساعد، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- الدكتورة/ سارة نجاح عطية، أستاذ مساعد في اللغة الإنجليزية وآدابها، كلية عمان للإدارة والتكنولوجيا، مسقط، سلطنة عمان.
- الأستاذ الدكتور/ عباس الطيب بابكر مصطفى، أستاذ الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الأستاذ الدكتور/ مؤيد عبد الرزاق حسو، أستاذ التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق.
- الأستاذة الدكتورة/ منى توكل السيد إبراهيم، أستاذ الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.

- الأستاذ الدكتور/ عامر عزيز جواد محمد، أستاذ التربية البدنية وعلوم الرياضة، الكلية التربوية المفتوحة، وزارة التربية، الأنبار، العراق.
- الدكتورة/ ماجدة مولود رمضان الشرع، أستاذ مشارك التاريخ، كلية الآداب، جامعة طرابلس، ليبيا.
- الدكتورة/ زكية النور يوسف مكي، أستاذ مشارك في الإعلام، قسم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ إحسان قدوري أمين عبد القادر النجاري، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة كركوك، رئيس الجمعية الأكاديمية الرياضية العراقية فرع كركوك العراق.
- الأستاذ الدكتور/ هشام الخالدي، أستاذ التعليم العالي، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب واللغات، جامعة تلمسان، الجزائر.
- الدكتور/ أحمد مانع حوشان، قسم اللغة الإنجليزية، كلية الآداب، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتور/ جمال محمد سعيد حمد، أستاذ النحو والصرف المشارك، قسم اللغة العربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ عبدالمنعم عبدالله خلف حميد الدليمي، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، جامعة تكريت، العراق.
- الدكتور/ سالم فرج صالح رحيل الزوي، أستاذ مساعد، قسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب، جامعة طرابلس، ليبيا.
- الدكتور/ عدنان يوسف أحمد الشعبي، أستاذ الأدب والنقد المشارك ورئيس قسم اللغة العربية، كلية اللغات، جامعة صنعاء، اليمن.
- الدكتور/ لقمان وهاب حبيب المظفر، كلية التربية الأساسية، جامعة الكوفة، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ فواز أحمد موسى، أستاذ الجغرافيا الطبيعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة حلب، سوريا – رئيس فرع الجمعية الجغرافية السورية بحلب.
- الأستاذ الدكتور/ عمر امحمد البنداق، أستاذ علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة طرابلس، ليبيا.

### قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	ملامح الصورة الإنسانية في الشعر النسائي الخليجي (1990-2000م) وتشكلاتها: رؤية واقعية نقدية في تجربة سعاد الصباح	عواطف البدري محمد عطا جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية	اللغة العربية، نقد أدبي	61-10
2	Effectiveness of ChatGPT in Improving English Writing Proficiency among Non- Native English Speakers	Hatim Abdulhadi Masoudi Taibah University, Saudi Arabia	English Language, Linguistic Studies	84-62
3	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية	عبد الله محمد البقمي، عثمان بن موسى عقيلي جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية	إدارة المعرفة، علم المعلومات	152-85
4	الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية لظاهرة المد الأحمر على مجتمع الصيادين في ولاية بركاء بسلطنة عمان	علي سعيد البلوشي، رشا مرهون الحضرمية، نور هلال الزهيمية جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان	الجغرافيا، البيئة	176-153
5	القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية كعنصر لإحياء الهوية بعد عام 2003	صبا قيس الياسري، منور مجبل عزيز جامعة الكوفة، العراق	علوم تربوية، تصميم فني	215-177

### قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
6	دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة	محسن عوض محسن السهيمي، ماهر محسن صالح فقيها جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية	علم المعلومات، إدارة المعرفة	257-216
7	دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه	شهد أحمد الغامدي، لمياء مصلح المجنوبي، لينا أحمد الفراني جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية	التعليم الإلكتروني، تقنيات التعليم	303-258
8	Higher Education Students' Perceptions and Attitudes about Using ChatGPT in Oman: A Case Study of OCMT	Sarah Nagah Attia Oman College of Management and Technology, Oman Elsayed Salah Elsayy Sultan Qaboos University, Oman	Educational Sciences, Information Technology	321-304
9	القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم	محمد أقرون الفضيل جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية غالب عزوز العتيبي إدارة تعليم الدوادي، المملكة العربية السعودية عبد الكريم سعيد الغامدي إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية	علوم تربوية، إدارة تربوية	372-322

## ملامح الصورة الإنسانية في الشعر النسائي الخليجي (1990-2000م) وتشكلاتها: رؤية واقعية نقدية في تجربة سعاد الصباح

عواطف البدرى محمد عطا

أستاذ مساعد النقد الأدبي الحديث، قسم اللغة العربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز،  
المملكة العربية السعودية  
a.ata@psau.edu.sa

### ملخص الدراسة

هذه الدراسة تحاول الوقوف على أبعاد وملامح قضايا الاتجاه الإنساني في شعر المرأة العربية المعاصرة بمنطقة الخليج العربي وتشكلات صورها في شعر الشبيخة الأميرة/ سعاد الصباح، من خلال الاستشهاد بنصوص شعرية من دواوينها الصادرة خلال العقد الأخير من الألفية الثالثة، وتفكيكها، وتحليلها، ورصد آثار ذلك التحول ونتائجه على المجتمع في ضوء معالجتها لها، أثناء الفترة المحددة للدراسة؛ لربطها بمسيرة القضايا المعاصرة والتجديد على الساحة الأدبية والنقدية في المنطقة العربية، على المستوى المحلي والدولي والعالمي، في كل ما يتعلق بهوموم الإنسان المعاصر، وموقفه من الحياة؛ لتبين ما اتكأت عليه في تشكيل صور قصيدها الإنسانية من خصائص وظواهر أسلوبية، وإبراز قيمتها الجمالية والدلالية، سواء كان في ناحية بنية اللغة أو ترميزها، وجمالية تشكيلها الشعري وطريقة الكتابة؛ استكمالاً لما تناولته الدراسات الأدبية السابقة عن الشاعرة، وانطلاقاً من أن الأدب هو الفضاء الواسع الذي يساعد على نشر القيم الفاضلة، والمبادئ السامية والمثل العليا في الحياة، وأن الإنسانية في الأدب لا تختص بمذهب معين، وإنما هدفها إقامة علاقات إنسانية أساسها العدل والتآلف بين البشر بلا تفرقة ولا تمييز.

الكلمات المفتاحية: الملامح، الاتجاه الإنساني، الواقعية النقدية، المعاصرة، سعاد الصباح.

---

## Features of the human image in Gulf women's poetry (1990-2000 AD) and its motives: A realistic and critical vision of Souad Al-Sabah's experience

**Awatif Al-Badri Muhammad Atta**

Assistant Professor of Modern Literary Criticism, Department of Arabic Language, Prince Sattam bin Abdulaziz University  
a.ata@psau.edu.sa

### Study summary

This study attempts to identify the dimensions and features of the issues of the humanistic trend in the poetry of contemporary Arab women in the Gulf region And the formations of its images in the poetry of Sheikha Princess Souad Al-Sabah, By quoting poetic texts from her collections published during the last decade of the third millennium, dismantling and analyzing them, and monitoring the effects of that transformation and its consequences on society in light of its treatment of it, during the period specified for the study; To link it to the process of contemporary issues and renewal on the literary and critical scene in the Arab region, at the local, international and international levels, in everything related to the concerns of contemporary man and his position on life; To clarify the stylistic characteristics and phenomena she relied on in forming the human images of her poem, and to highlight their aesthetic and semantic value, whether in terms of the structure of the language or its coding, and the aesthetics of its poetic formation and method of writing. In continuation of what previous literary studies have covered about the poet, and based on the fact that literature is the broad space that helps spread virtuous values, lofty principles and high ideals in life, and that humanity in literature is not specific to a specific doctrine, but rather its goal is to establish human relations based on justice and harmony between people without... Discrimination and non-discrimination.

**Keywords:** Features, Humanitarian Trend, Critical Realism, Contemporary, Suad Al-Sabah.

## مقدمة:

الإنسانية عاطفة عامة ينضوي تحت لوائها العالم أجمع، قال الله تعالى في محكم كتابه: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا﴾ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (الحجرات) ﴿13﴾.. وفي الحديث الشريف روى جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي - ﷺ - قال: يا أيُّها الناس إن ربكم واحد ألا لا فضل لعربيٍّ على عجميٍّ ولا لعجميٍّ على عربيٍّ ولا لأحمرٍ على أسودٍ ولا لأسودٍ على أحمرٍ إلا بالتقوى إنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ) أخرجہ البيهقي.

والشاعر المعاصر هو عامل ثقافة، رجل كان أو امرأة، حيث جعل من ممارسة كتابة الشعر مشروع حياته ليصور الواقع الإنساني وتحدياته، ويساهم في معالجة القضايا الاجتماعية والسياسية، وحل الخلافات في المجتمع، مستمدا مشاهدته من صميم الواقع الاجتماعي، وسلاحه فيها الكفاح والتواصل، الأمر الذي دفعنا لدراسة: ملامح الاتجاه الإنساني في شعر المرأة العربية (1990-2000م)، وتشكلاتها خلال العقد الأخير من القرن العشرين، في ضوء المنهج الاجتماعي مركزة على جملة من الخصائص التي تميز الجنس البشري عن غيره- تيمة الخير والعدل، وروابط الإخاء والمحبة، وأواصر الخير في بني الإنسان-، المنبثقة من مبادئ وتوجيهات الدين الإسلامي النظرية، وتطبيقاته التي نص عليها الشارع الحكيم في القرآن الكريم، وأكدها السنة النبوية المطهرة؛ انطلاقا من أن الأدب هو وسيلة التعبير عن مقاصد الإنسان وأفكاره، والمصور لآلامه وأماله.

وشعر الأميرة/ سعاد الصَّبَّاح شعر جماهيري، منطلق من منظورها الخاص للقصيدة العربية؛ ليخاطب القارئ بلغة سهلة ذات أنغام موسيقية، تعشقها الأذن وتستقر في الذاكرة، ويرتفع في مضمونه إلى أعلى مستوى في سلم الثقافة -بالإضافة إلى أنه يعرض الفكرة والمشاعر العميقة عند الشاعرة، ويبرهن على نضج رفيع في التعامل مع النص الأدبي.

## حدود البحث:

نصوص مختارة من دواوين الشاعرة سعاد الصباح الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة (1990-2000م)، والتي تحتوي على نصوص ممثلة لطبيعة العنوان؛ حتى يتسنى التقدير الصحيح، ومتابعة الأعمال الجيدة بالبحث الدقيق ما استطعنا، كي لا يتجه البحث في مجمله إلى التسطیح.. وهي: (برقيات عاجلة إلى وطني، طبعة 1992م- امرأة بلا سواحل، طبعة: 1994م - في البدء كانت الأثني، طبعة: 1994م).

### أسباب اختيار الموضوع:

حظيت الشاعرة بعناية النقاد والدارسين الذين سلخوا في دراساتهم أطراً شعرية وفنية مختلفة من شعرها، فهناك من تناول في دراسته تجربتها المنتمية إلى الرومانسية حيناً أو إلى إطار مدرسة: (أبولو) أحياناً، وقد تناولوا محاور كثيرة منها، كالمحور: الوطني والاجتماعي والوجداني، ومحور الحب والمرأة، ولكن لم يتناولها في عنوان الموضوع المطروح، فجاء اختيار شعرها نموذجاً لشعر المرأة العربية الخليجية في هذا المجال، نظراً:

1- جدة موضوع البحث - بحسب اطلاع الباحثة-، وحاجة المكتبة الجامعية إلى مثل هذه الموضوعات (الإنسانية في الشعر النسائي)، التي لم تنل من اهتمام الباحثين المتخصصين، والذين تعرضوا لدراسة شعر المرأة المعاصرة، إلا إشارات مبثوثة داخل الدراسات المعنية.

2- الوقوف على مظاهر الخصوصية والعاطفة التي تميز الخطاب الشعري النسوي المعاصر- الكثافة الدلالية، والكفاءة الخطابية، والظواهر الأسلوبية- في معالجته للقضايا الإنسانية المستمدة من صميم الواقع الإنساني.

3- إبراز سمة من سمات الشعر النسوي، وهي: الجمع بين المتعة الفنية، والمنفعة المضمونية، وتوضيح أثر السياقات الاجتماعية المتنوعة في تشكيلها، خاصة في منطقة الخليج ومصر.

4- أن الفترة الزمنية المحددة للبحث، هي الفترة التي تلت الغزو العراقي للكويت، وتحريره، وانتجت الشاعرة مجموعة من القصائد الإنسانية في دواوينها تعبيراً عن رؤيتها للواقع الإنساني من حولها عبر زاوية استوحتها

من آثار الحرب، وشبح الغزو، فكانت بمثابة الوثيقة التي تمثل صرختها الغاضبة تجاه الأحداث.

### مشكلة البحث:

لقد تم اختيار شخصية الشاعرة/ الصباح، لكي تكون الدراسة امتداداً لما كتب عنها من دراسات ومكمل له، ونموذجاً يمكن من خلاله الولوج إلى تجربة المرأة الخليجية والكويتية على وجه الخصوص، مبرزة أن المرأة ليست مجرد أنثى، وإنما يمكن لها أن تسطر من الإنجازات ما يعبر عن قوة الانتماء؛ فهي كيان إنساني قومي وحضاري ثقافي، لا بد من استيعاب أبعاده، وتدعيمها وتعميقها؛ لكونه يجسد أحياناً عناصر الطبيعة التي تميز بلادها.. لذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

- هل استطاعت الشاعرة العربية في منطقة الخليج العربي خلال الفترة المحددة للدراسة (1990-2000م)، تقديم رؤية ثقافية فاعلة ومؤثرة في معالجة القضايا الاجتماعية الإنسانية، تجاوزت بها همومها الذاتية إلى الهموم الجمعية للإنسان المعاصر بصفة عامة، والوصول إلى مرحلة متقدمة من الوعي- الثقافي والفني- كمًا وكيفًا، وتختلف في فنياتها الأدبية عن رؤية الرجل في تناوله لهذه القضايا، لامتلاكها تقنيات تعبيرية مميزة، تختلف عن أحاسيس شعر الرجال في البعد والتكنيك والفعل الشعوري!؟

### أهمية الموضوع:

تسعى هذه الدراسة على المستوى النظري والتطبيقي إلى رصد ملامح صورة الاتجاه الإنساني في شعر المرأة العربية المعاصرة، وتقديم رؤية ثقافية فاعلة لدورها في معالجة القضايا الإنسانية المحيطة بالمجتمع من حولها على المستوى العربي والإسلامي، بل والعالمي، حيث اثبتت قدرتها في التعبير والتصوير وفي البناء المحكم الذي يجمع بين الجمالية الحديثة، والتراثية.. تلك الرؤية التي تجاوزت بها همومها الذاتية إلى الهموم الجمعية للإنسان المعاصر بصفة عامة محاولة البحث لها عن حل، وعن كيفية وصولها به إلى مرحلة متقدمة من الوعي - الثقافي والفني- كمًا وكيفًا، تختلف في فنياتها الأدبية عن رؤية الرجل في تناوله لهذه القضايا التي تمثل مرحلة مهمة في حياة الشعوب!

### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع والبحث على ما طرحه الدارسون في هذا المجال: الصورة الإنسانية في الشعر النسائي وبواعثه في شعر سعاد الصباح، فلم تجد الباحثة أي دراسات تناولته، ولم تكن هناك سوى بضع دراسات لا تتجاوز الخمس دراسات ولدت من رحم هذا الموضوع، تختص جميعها بشعر الشاعر العربي المعاصر، دون التعرض لشعر المرأة في منطقة الخليج لهذا المجال، وهو ما حفز على دراسة الموضوع من الوجهة الأنثوية.. ومنها:

- 1- قيميحة، مفيد محمد: الاتجاه الإنساني في الشعر العربي المعاصر- دار الآفاق الجديدة - بيروت - 1981م.
- 2- عبد، ياسر علي: الحس الإنساني وبواعثه في شعر مهيار الديلمي - من منشورات مجلة كلية الآداب - جامعة القادسية - العدد 91.
- 3- الحبيصة، محمد خالد عواد: النزعة الإنسانية في الشعر الأردني المعاصر " دراسة في الرؤيا والتشكيل - رسالة دكتوراه - جامعة مؤتة - الأردن - 2015م.

4-د. المسعود، محمد عبد الواحد: النزعة الإنسانية في الشعر السعودي المعاصر- كلية اللغة العربية- الرياض- المملكة العربية السعودية- د.ت -"على ما أظن أنها بعد عام 2013م، حيث ذلك آخر تاريخ إصدار لأحد المراجع التي استعان بها الباحث".

5- اليونس، حافل: النزعة الإنسانية في الشعر المهجري الجنوبي- جامعة نجم الدين أربكان- تركيا- 2020م.

6-ملحس، ثريا: النزعة الإنسانية في الشعر المعاصر (تدور حول دور الأدباء في نصرة القيم والمثل الإنسانية الفاضلة: <https://eddirasa.com/wp> هذا بالإضافة إلى عدد من الدراسات والمقالات التي دارت حول تجربة الشاعرة في أغراض واتجاهات أخرى.

#### - أهداف البحث:

1- الوقوف على مظاهر الخصوصية التي تميز الخطاب الشعري النسوي المعاصر تجاه القضايا الإنسانية لدى الشاعرة العربية.

2- الكشف عن أهم القضايا الإنسانية والموضوعات التي عالجتها الشاعرة العربية في هذا الاتجاه عامة وفي منطقة الخليج خاصة.

3- إبراز أهم ما تميز به النص الشعري لسعاد الصباح من كثافة دلالية وكفاءة خطابية، وصور شعرية استمدتها من صميم الواقع الإنساني المعاصر، وأضافت بها بُعداً إنسانياً جديداً، جعل من التعبير اللغوي تعبيراً ذا جسد طبيعي، ومن الأنوثة معادلاً إبداعياً يوازي ما أبدعه الرجل الشاعر في هذا المجال، ولا يقل عنه.

4- إضافة جديد الإبداع النسوي العربي للمكتبة الأدبية بما يخص هذا الاتجاه الذي حسب علم الباحثة، حيث توجد دراسة شاملة تخصه حتى الآن على الرغم من كونه يمثل ظاهرة أدبية ثرية.

#### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الدراسة على المنهج التكاملي الذي يعتمد على الدراسة الموضوعية ومُعطيات كل من المنهجين: الاجتماعي والنفسي، والغوص في التشكلات الفنية للنصوص على المنهج الأسلوبي، للكشف عن أهم الملامح والظواهر الأسلوبية التي وظفتها الشواعر لإبراز فكرتهن،

وتصوير أحاسيسهن، وإقامة تشكيلات خاصة ببنيانهن النصي، وخلق روح جديدة تميز أسلوبهن في  
لتعبير عن المعاني التي تدور داخل نفوسهن تجاه موضوع الدراسة.

خطة البحث: استلزم هذا المقترح البحثي أن يسير وفق خطة مكونة من: مقدمة وتمهيد والدراسة  
التطبيقية والخاتمة كما يلي:

**1- المقدمة:** وتتضمن تهيئة لموضوع البحث وأسباب اختياره وأهميته وأهدافه والدراسات السابقة  
ومنهجه وخطته.

**2- التمهيد:** إلقاء الضوء على ما ورد بالعنوان، ويشتمل على:

أ- حديثاً موجزاً عن الملامح والقضايا الواقعية التي يتكأ عليها الاتجاه الإنساني في الشعر العربي المعاصر  
وأهم تشكيلاتها.

ب- نبذة مختصرة عن حياة الشاعرة فيما يتصل بالشعر وحده، والعوامل المؤثرة في تجربتها الشعرية.

**3- الدراسة التطبيقية:** وتقوم على محورين أساسيين هما:

**أ- المحور الأول:** تجليات وملامح صورة الاتجاه الإنساني وأهم قضاياها في شعر المرأة العربية المعاصرة  
عبر نماذج مختارة من أشعارهن في منطقة الخليج، ومصر والجزائر وتشكيلاتها، وكيفية طرحها ومعالجتها  
لها على كافة المستويات، وكل ما يتعلق بهوموم الإنسان المعاصر، وأهم قضاياها قبل وبعد الفترة المحددة  
للدراسة.

**ب- المحور الثاني:** ويتناول الدراسة التحليلية التطبيقية: ملامح وجماليات الصورة الإنسانية في  
النصوص المختارة من شعر سعاد الصباح، التي أسهمت بها في أكثر شعرها، وبيان دورها في إثارة  
المشاعر الجمالية والانفعالات العاطفية لدى المتلقي.

**3- الخاتمة:** وتتناول أهم النتائج التي توصل إليها البحث من خلال الدراسة، بالإضافة لأهم  
التوصيات، أتبعث بثبت المصادر والمراجع.

والله ولي التوفيق

## التمهيد: سعاد الصباح "سيرة حياة" تتحدث عن نفسها!!

إن تجليات الإبداع لدى المرأة العربية المعاصرة أصبحت تمثل ظاهرة واقعية (1) واضحة في كل بلد عربي، ومن بينها دول الخليج؛ حيث جاءت مساهمة المرأة المعاصرة هناك في مجالات الشعر والقصة والرواية والفن التشكيلي والمسرح والسينما ( تأليفاً وتمثيلاً وإخراجاً)، ورغم اعتبار منطقة الخليج إلى وقت غير بعيد منطقة غير ذات تأثير مركزي في الثقافة العربية مثل بعض العواصم الكبرى (2)، فالأدب النسائي الخليجي (في كل تجلياته) لم يتخلف كثيراً عن إبداع النساء العربيات في المناطق الأخرى، ويعتبر حضور المرأة فيه كفاعل إجرائي في مختلف مراحل الشعرية العربية المعاصرة في منطقة الخليج العربي من أهم مظاهر التجلي النسوي الإيجابي داخل البنية الاجتماعية، واحتفى الشعر العربي بأسماء لامعة لشواعر صنعنَّ زمانهنَّ الشعري من خلال رؤاهن ومواقفهن تجاه الحياة، ونجحن في التعبير عن قضاياهن الخاصة، وقضايا مجتمعاتهن من خلال ذواتهن، وحفظت دواوينهن ما اتسعت له آفاق الحياة الاجتماعية في الخليج.. ولعل من أبرز هؤلاء النساء الشاعرة الكويتية "سعاد الصَّبَّاح"، التي تمثل التلاحم بين الفكر والفن، والتواصل والعمق بين الحياة والشعر، واحتلت مكانة متميزة في عالم الثقافة والأدب، جعلت منها امرأة استثنائية على أصعدة مختلفة؛ نظراً للمجالات المتنوعة، وأنشطتها الكثيرة والمتعددة على المستوى المحلي والعربي والعالمى، والتي جعلت لها حضوراً عربياً، وعالمياً لافتاً في مشاركتها الفاعلة في الدفاع عن مبادئها الوطنية والقومية، فاحتلت مواقع كثيرة في المجالس والمراكز والمؤسسات العلمية والثقافية على مستويات عدَّة، وامتدادات تاريخية طويلة متفاوتة في أزمانها، ومختلفة مواقعها، حيث توجهت منذ بداياتها الأولى بنفسٍ متطلعة للثقافة والمعرفة، وتعودت القراءة والاطلاع في سن

1 - الواقعية: أي حقيقة ماثلة للعيان.. والمقصود بالواقعية بصفة عامة يعني: المعرفة العقلانية للحياة وفق أطر معينة، ومحاولة اكتشاف حقيقتها وأسرار العالم، وفهم قوانين تطور الحياة في المجتمع، وتحديد الطريقة التي يعيش وفقها المجتمع الإنساني، أما الواقعية في الأدب فتعني أن العالم كله مادة قابلة للتصوير، وهذا يُساعد الأديب في النظر بشمولية أكبر وموسوعية أعمق، ويكون متمتعاً بمساحة كبيرة من الحرية في التعبير والتصوير، مع التركيز على نفسية الإنسان وقضاياها ومشكلاته المعاصرة. وتنقسم إلى ثلاثة أقسام.. للمزيد حول الموضوع، راجع/ فضل، صلاح: منهج الواقعية في الإبداع الأدبي - ط 2- دار المعارف - القاهرة - 1980م- ص: 5-6-7. بتصرف.

2 - لا يعني هذا تخلُّفاً أو عدم مواكبة للشعر وقتذاك، ولكن يجب قياس جودة ومضامين الشعر وفق المعايير الاجتماعية السائدة في الفترة الزمنية التي نُظِم أو كتب فيه الشعر، انطلاقاً من أن الفن عموماً والشعر بشكل خاص هو مرآة المجتمع؛ لأن محاكاة الشعر ودوره خارج إطار زمانه ومجتمعه تكون مجحفة في كثير من الأحيان.. وقد أثبتت كثيراً من النساء وبجدارة ووعي ووقار بأنهن قادرات على التعبير عن مشاعرهن وعن رصد الفعل الإنساني، وحققن في هذا الإطار نجاحاً مذهلاً.

مبكرة وكان لذلك أثره الكبير في مسيرتها وعطائها اللاحق<sup>(3)</sup>.. ومالت إلى الأدب والشعر حينما كانت في المرحلة الثانوية، وأبحرت في عالم الإبداع الشعري وهي في الثالثة عشر من عمرها، وظهرت موهبتها في الكتابة مبكراً من عمرها، فبدأت في الإعلان عن نفسها شاعرة وناقدة، وقامت بنشر أول دواوينها بعنوان: "ومضات باكراً" عام 1961م، في الكويت، وتلتها/ لحظات من عمري في العام نفسه في الكويت أيضاً، ثم تلا ذلك نزوحها إلى القاهرة والعيش فيها فترة، كتبت خلالها مجموعة من الدواوين، منها: أمنية- وإليك يا ولدي- فتافيت امرأة- ... وغيرها<sup>(4)</sup>، وحملت منارة الدفاع عن حقوق المرأة في العالم العربي والكويت بصفة خاصة، فصارت لسان حالها من أجل حصولها على حقوقها السياسية في بلادها، وهذا ما تحقق لها بعد ذلك، وأصبحت المتحدث الرسمي باسمها في كافة المناسبات والمحافل التي شاركت بها. وتنتمي الصَّبَّاح إلى رواد الحركة الرومانسية، وتحديداً مجموعة أبولو؛ حيث تتضح في أشعارها نزعة الحزن والأسى، والهروب من قسوة الحياة، وصخب المدينة إلى أحضان الطبيعة، لكنها لم تغرق فيها كما فعل أكثر الرومانسيين، وربما كان ذلك استجابة لحركات التجديد على صعيدي الشكل والمضمون.. تقول:

أُخْتُ رُوْحِي، كُنْتُ بِالْأَمْسِ بِقُرْبِي تَشْهَدِين  
وَيْدِ الْمَوْتِ تَشِلُّ الْأَمْنَ فِي دَرْبِي الْأَمِينِ  
وَقَفَّتِي الْخَيْرِي بِمِحْرَابِ الْهَوَى الْبَاكِ الْخَزِينِ  
ونعيب البوم يعلو.. والأسى لا يستكين  
وَيْبَايِ السُّودِ تَنْعَانِي لِذُنْيَا الْيَائِسِينَ<sup>(5)</sup>

كما امتازت رسالتها بطابع اجتماعي يعكس هموم المرأة وهواجسها، والتحديات التي تواجهها، ودارت أشعارها حول ذاتها، المتأملة لأحزانها وآلامها وهمومها وأفكارها، وأحزان وآمال كل العرب، حتى صار طابع الحزن والتأمل من أبرز الطوابع الماثلة في شعرها، ولا سيما مرحلتها الشعرية الأولى، كما لجأت إلى استعمال اللون للتعبير عن المعاني التي تعجز عنها الكلمات<sup>(6)</sup>، وغلب اللون الأسود في أشعارها على بقية

<sup>3</sup> - راجع: الصباح، سعاد <https://ar.wikipedia.org>

<sup>4</sup> - ديوان: "ومضات باكراً 1961م - لحظات من عمري 1961م - من عمري 1964م"، وعلقت على الأخير بقولها: إنه الديوان الثالث، ولكنه الأول نضوجاً.

<sup>5</sup> - خلف، فاضل: سعاد الصباح الشعر والشاعرة- منشورات شركة النور- الكويت عام 1992م- ص 42 "قصيدة / قدر"  
<sup>6</sup> - فسرت أسباب لجوئها إلى استعمال الألوان في أشعارها ب: «أنتهي من القصيدة أحياناً فأجد معاني عالقة في الذهن لم تجد اللغة إليها طريقاً، فيكون ملاذها اللون.. للمزيد: راجع: شال، علي بيراني، التميمي، والهة: توظيف اللون في شعر سعاد الصباح وفقاً لنظرية ماكس لوشتر، ص 661.

الألوان؛ للدلالة على الكآبة بعد فقد أحبائها، وتعمق هذا الحزن بعد فقدانها لولدها وتضاعف بعد فقدان الوطن عقب الاجتياح العراقي للكويت في عام 1990م، ومن بعد ذلك فقدان زوجها الأمير عبد الله مبارك الصباح في عام 1991م، وعبرت عن عواطفها الصادقة، وعن صميم الحزن الذي سيطر عليها، بسبب المعوقات التي وقفت أمام حلمها الإنساني في الحرية.. تقول:

مَا قِيَمَةَ الصَّبَا الْغَرِيرِ وَالشَّبَابِ وَالْحُورِ إِذَا قَضَتْ بِلَا هَوَى، وَلَا مَنِي وَلَا ثَمَرِ  
أَعِيشُ فِي مَنْفَى مِنَ الْحَرَمَانِ أَسْأَلُ الْقَدْرَ أَلَيْسَ لِي حَقُّ الْحَيَاةِ مِثْلَ سَائِرِ الْبَشَرِ؟!

وتعد "الصَّبَّاح" من رواد حركة الشعر الحرّ العربيّ التي تنتمي إلى الواقعية<sup>(7)</sup>، وشعراء الجيل الثالث من الحداثة في الكويت<sup>(8)</sup>، وساهمت مساهمة فعالة في خدمة الحركة الثقافية والفكرية من خلال الدعم والمساندة من أجل واقع ثقافي مبدؤه ثابت لا يتغير؛ لإيمانها أن الثقافة والشعر رسالة إنسانية في عالم تتكدس فيه المحن، يحاول من خلاله الشاعر عبور مطبات الواقع بالقفز خارج دائرة اليأس؛ لإعادة التوازن الثقافي، وتأسيس مجتمع تسوده المحبة والحرية والعدل<sup>(9)</sup>؛ فمثلت نموذجًا للتفرد، وضع بصماته على كل حروف الأبيدية من المحيط إلى الخليج، عبر لغة شديدة الالتصاق باليومي وقضايا الانسان.. فمثلت نموذجًا لم يأت إلى الشعر ببنية أيديولوجية مسبقة؛ ليحتل مساحة من جغرافيا الأدب، كما تقول عن نفسها<sup>(10)</sup>، وإنما انطلقت كتاباتها للقصيد من منظورها الخاص؛ حيث نظرت إلى الشعر لا باعتبار وظيفته الجمالية، بل باعتباره سلاحًا في معركة التعبير، فعبرت عن هموم جيلها، ونادت بقلب القصيدة شكلًا ومضمونًا بجرأة واسعة، حتى صارت لها يد طولى في العمل الثقافي في الوطن العربي.. تقول:

<sup>7</sup>- أي تصور الواقع، وتشرحه وتحلله؛ ثم تعلله من خلال الملاحظة الدقيقة، والتحليل المرفه؛ بطريقة موضوعية خالية من العواطف، والنزعات الشخصية، ورسم طرق العلاج القائم على آمال الإنسانية في الحياة الحرة الكريمة استجابة منه لحاجات عصره. (للمزيد - راجع - د. فضل، صلاح- منهج الواقعية في الإبداع الأدبي - مرجع سابق- ص13).

<sup>8</sup> - راجع / هابس، صباح: جدلية الذات والموضوع في شعر سعاد الصباح - مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - الكويت- مجلد 37 / العدد 140 - 2011م - ص409.

<sup>9</sup> - راجع: بن ناجي، يوسف: الشاعرة سعاد الصباح.. أكتب الشعر لأدافع عن المرأة - مقال - صحيفة غرب- 2021/3/20م-بتصرف-

<https://garbnews.net/news/s/186759>

<sup>10</sup> - راجع/ الولي، سلمى بنت الشيخ: في الشعر نفصل الدنيا على مزاج الحلم- لقاء صحفي- موقع حذام - موريتانيا- 15 / 2 / 2013م -

[https://souadalsabah.blogspot.com/2013/02/blog-post\\_18.html](https://souadalsabah.blogspot.com/2013/02/blog-post_18.html)

يَا زَمَانَ الصَّرْفِ وَالنَّحْوِ شَبِعْنَا عَبَثًا  
وَكَلَامًا فَارِعًا..

وَوِشَايَاتِ نِسَاءٍ

مَا لَذِي نَفَعَلُهُ فِي الْمَرْبِدِ صُبْحًا وَمَسَاءً

وَعَلَى أَيِّ مَقَامٍ سَيَعْنِي الْمُطْرِبُونَ؟!

وَعَلَى أَيِّ سَرِيرٍ لُغَوِيٍّ

سَيَنَامُ النَّائِمُونَ

يَا عِرَاقَ الشُّعْرِ جِئْنَا بِالْجَلَالِيْبِ الْقَدِيْمَاتِ

فَلَا كَشْفٌ وَلَا رُؤْيَا جَدِيْدَةً

جَاءَتْ الْبَابَاتُ مِنْ كُلِّ الْأَقَالِيْمِ

وَلَمْ تَأْتِ الْقَصِيْدَةُ (11)

وتأثرت في بداية أمرها بالمتنبي وأبي تمام، ثم تعرفت من خلال قراءتها على الشعراء المهجريين، فتأثرت بهم تأثرًا بالغًا، وعندما قرأت في شعر شوقي أعجبها كثيرًا.. وفي أواخر الخمسينات تأثرت بنزار قباني حيث كانت تعتبر نفسها تلميذة في مدرسته!!

وتداخلت في شعرها عدة قضايا، منها: قضية الوطن وقضية حرية المرأة العربية في الخليج، وتصوير واقعها في مجتمع مغلق تحت سيطرة الرجال.. وألفت دواوين وقصائد وصفت فيها العالم والأرض والوجود، وأبدت فيها اهتمامًا بهوموم الإنسان المعاصر ومشكلاته، حتى بدت النزعة الإنسانية لديها أخذ مبادئها المهمة التي تبنتها وسخرت أشعارها لها، ورصدت فيها خصائص مازتها عن غيرها، واتكأت على التراث في اختيار غالبية شخصياتها؛ لتدعم بها بنية القصيدة، وتحملها بعدًا من أبعاد تجربتها؛ لتحقيق الصلة بين وعي الملتقى وإظهار الفكرة.. تقول:

هَذَا بِلَاد... تَخْتِ الْقَصِيْدَةُ الْأُنثَى

وَتَنْشَقُّ الشَّمْسُ لَدَى طُلُوعِهَا

11 - ديوان / الصباح، سعاد: في البدء كانت الأنثى - دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع - ط2- الكويت - 1994م - ص 29: 32.. صدر في طبعته الأولى 1986م، ولم تكن به القصائد المستشهد بها في الدراسة التطبيقية؛ حيث تمت إضافتها بعد حرب الخليج.

حَفْظًا لِأَمْنِ الْعَائِلَةِ  
وَتَذْبِخِ الْمَرْأَةِ إِنْ تَكَلَّمَتْ  
أَوْ فَكَّرَتْ...  
أَوْ كَتَبَتْ...  
أَوْ عَشَقَتْ... (12)

فالتجربة الشعرية النسائية المعاصرة لم تتنكر للتراث بل عملت على إحيائه وتثبيت جذوره وتأصيله، بهدف إسقاط الماضي على الحاضر من خلال إبراز القيم الإنسانية له وتقديمه في حلة جديدة معاصرة باعتباره تجربة إنسانية تعكس واقعًا إنسانيًا ورموزًا متأقمة، فجمعت بين واقعها التراثي التاريخي وبنية قصيدتها، مما ساهم في تحقيق الصلة بين النص ووعي الملتقى؛ وأظهر أفكارها في صورة رائعة متجددة، زادت توهجا ورهافة؛ وحققت لها شاعرية في الموضوعات والأساليب، فجمعت لآلئ العقد المنثور وشكلت منه حلي مسبوكة بذوق فنان، ورؤية شاعر حالم.. تقول:

أَنَا أُمِّي الْغَرَاءُ فَاطِمَةُ الرَّهْرَاءِ  
وَأُخْتِي الْعَظِيمَةُ الْخَنَسَاءِ  
وَأَبِي يَعْرُبُ الَّذِي بَارَكَ الْأَرْضَ  
وَقَامَتْ فِي ظِلَّةِ الْأَنْبِيَاءِ  
وَأَخِي قَاهِرَةُ الْغُرَاةِ الصَّلْبِيِّينَ  
يَا لَيْتَ تَنْطِقُ الْأَشْلَاءِ

وقد مثل الشعر لديها طاقة إبداع وانفعال وتحدي خاصة، بل والمطر الذي تنتصر به على الصحراء في داخلها، وسلاحها الذي تقاثل به أشباح الجهل والتخلف، ومنبع قوتها الناهضة، الراضية لأنصاف الحلول، في زمن يرفض الحقيقة كاملة، والمعبر الأول عن هموم الإنسان العاطفية والاجتماعية والسياسية، والسبيل الوحيد إلى التغيير من أجل مجتمع أفضل (13)!!

12- ديوان/ الصباح، سعاد: خدني إلى حدود الشمس- قصيدة: ليلة القبض على فاطمة-

[http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_25.html](http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post_25.html)

13 - راجع: بن ناجي، يوسف: الشاعرة سعاد الصباح.. أكتب الشعر لأدافع عن المرأة - مرجع سابق- بتصرف

<https://garbnews.net/news/s/186759->

سَيَظْلُونَ وَرَائِي  
بِالْبَوَارِيدِ وَرَائِي  
وَالسَّكَاكِينِ وَرَائِي  
وَالْمَجَلَّاتِ الرَّخِيصَاتِ وَرَائِي..  
فَأَنَا أَعْرِفُ مَا عُقِدْتُهُمْ  
وَأَنَا أَعْرِفُ مَا مَوْقِفُهُمْ  
مِنْ كِتَابَاتِ النِّسَاءِ..  
غَيْرَ أَيِّ..  
مَا تَعَوَّدْتُ بِأَنْ أَنْظَرَ يَوْمًا لِلْوَرَاءِ..  
فَأَنَا أَعْرِفُ دَرْبِي جَيِّدًا  
وَالصَّعَالِيكَ -عَلَى كَثْرَتِهِمْ-  
لَنْ يَطَالُوا أَبَدًا كَعَبِّ حِذَائِي  
لَنْ يَنَالُوا شَعْرَةً وَاحِدَةً مِنْ كِبْرِيَائِي  
فَلَقَدْ عَلَّمَنِي الشُّعْرُ، بِأَنْ أُمِثِّي  
وَرَأْسِي فِي السَّمَاءِ.. (14)

إنها رحلة إنسانية أدبية صعبة، في أعماق امرأة لا تعرف للحذر أو الخوف أو السكينة طريقًا، ربما لأن خطواتها فيها تسير على طريق مفروش بالمجد العائلي التليد، المدعوم بزهو السلطة الموروثة ورفاهية الثراء<sup>(15)</sup>، فجاء عطائها فيه يشبه الهمس الحنين في تنوعه وتمازجه بالرقة والعدوبة والوجدان، وتشابكه مع خيوط الأفكار الناطقة؛ فصبَّت فيه همومها المعاصرة من خلال انفعالها وأحاسيسها ومشاعرها المتمازجة تمازجًا لا يسمح بالفصل والتمييز؛ فمثل ظاهرة أدبية إبداعية، ونموذجًا فريدًا، لا لكونه أدبًا

14- ديوان / الصباح، سعاد: امرأة بلا سواحل- ط1- دار: سعاد الصباح- الكويت- 1994م- ص37.

15- راجع / مفرح، سعدية: الشاعرة سعاد الصباح.. امرأة لا تعرف الحذر ولا السكون- مقال-مجلة العربي الكويتية- العدد 555-

<https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/8372>

نسائياً بل أدباً إنسانياً راقياً يتخطى حدود التمييز بين الرجل والمرأة على امتداد الوطن العربي الكبير، ولا لكونه شعراً يمثل ظاهرةً حديثة جديدة<sup>(16)</sup>؛ بل حديثاً واقعياً تواصلت مباشرةً بين المرسل والمتلقي.. يعبر عن صرختها الغاضبة المنطلقة من ضوء تجربتها الشعرية، مطالباً بفلسفة العدل، والمساواة بين الناس في الحقوق والواجبات، مشيرةً إلى حالة من الرفض لظروف فُرِضَتْ عليها.. تقول مخاطبة العراق بعد الغزو، وبعد أن وصلت النار إلى ثياب أهلها:

أَيُّهَا الْجَارُ الَّذِي هَدَمَ دَارِي وَأَنَا عَمَّرْتُ فِي قَلْبِي لَهُ رُكْنَا وَدَارَا  
إِنِّي مَكْسُورَةٌ، مَفْهُورَةٌ، ذَاهِلَةٌ تَقْدِفُ الْخَيْبَةَ أَحْلَامِي يَمِينًا وَيَسَارًا.

### الشاعرة والشعر

لقد خَطَّتْ الشاعرة لنفسها من خلال أشعارها منحني جديدًا ومغايرًا، واستطاعت من خلاله أن تبلور ملامح خرائط شعرية جديدة في منطقتها، أثبتت جدارتها الفنية والجمالية، خاصة بعد التسعينيات من القرن الماضي<sup>(17)</sup>، جعلتها منها شاعرة التغيير الاجتماعي، بل شاعر الثورة على الظواهر الاجتماعية المعتلة فيها؛ حيث أخذت على عاتقها تشييد معالم شعرية مغايرة للمألوف، والسائد، سواء على مستوى الممارسة الشعرية، أو كتاباتها النقدية<sup>(18)</sup>.. قالت عن شعرها في إحدى لقاءاتها الصحفية: الشعر سؤال مدبب، يضع الاستفهامات ولا يلغيها.. أنا منحازة إلى قلقه، والشاعر هو برق ومطر وسماء دائمة التحولات، وأحاول من خلاله لمس الطيف والقبض على السراب.. والقصيدة كتبتني، والشعر صاغني،

16 - راجع/ النديم، عبد الله: سعاد الصباح رحلة بحث دائب عن المعنى- مقال- جريدة اليوم- بتاريخ 20 / 1 / 2004م.

<https://www.alyaum.com/articles/144297>

17 - مثلت التسعينيات من القرن الماضي بالنسبة لها وللشعب الكويتي مرحلة ما بعد غزو الكويت.. ذلك الغزو الذي كان بمثابة زلزالا حول الأمة جميعها إلى فتافيت أمة؛ بما أحدثه من خراب على كافة الأصعدة، وبما أصاب به نفوس أبنائها من الخوف، والدم، والقهر، والموت، والجريمة.. لا علاقة له بأي مفهوم أخلاقي، أو حضاري، أو قومي، أو عروبي، أو إنساني.. للمزيد راجع/

<https://www.alqabas.com/article/5858307>

- قدمت "الصباح" إنتاجا شعريا ذا مستوى متميز جدير بدراسة متأنية من جميع الجوانب والزوايا، استطاعت به أن تخلد اسمها<sup>18</sup> في مقدمة الشاعرات الكويتيات ممثلة بحق جيل السبعينات سواء على مستوى الممارسة الشعرية، أو على مستوى التنظير النقدي.. كما امتازت رسالتها بطابع اجتماعي يحمل نكهة نسوية، يعكس هموم المرأة الخليجية وهواجسها والتحديات التي تواجهها، وحظي جهادها الثقافي الكبير بالكثير من التقدير في داخل بلدها وخارجها.. لمزيد من الاطلاع.. راجع/ <https://ar.wikipedia.org/wiki>

أخذ منى كل عواصفي وعواطفي.. وشعري هو عمل تحريضي باللغة؛ لكسر الخرافة ونزع الأختام الحمراء عن شفاه النساء العربيات (19).. تقول:

أَتَحَدَّى سَارِقِي حُرِّيَّةِ الْفِكْرِ  
وَمَنْ أَفْتُوا بِدَبْحِ الشَّعْرِ حَيًّا..  
وَبَدْبِحِ الشُّعْرَاءِ..  
أَتَحَدَّى..  
كُلَّ مَنْ يَحْتَرِفُونَ السَّلْبَ.. وَالنَّهْبَ..  
وَمَنْ خَانُوا تَرَاثَ الصَّحْرَاءِ..  
أَتَحَدَّاهُمْ بِشِعْرِي..  
وَبِنْتُرِي..  
وَصُرَاخِي..  
وَأَنْفِجَارَاتِ دِمَائِي.. (20)

فهي أمام حنين الحب وعواطف الوجدان ترق وتلين، وأمام القضايا السياسية والإنسانية تثور وتتمرد، وفي كل صورة نرى هذا القلب الذي يفكر في وحدة متجانسة تستقي من التراث انغامه ومن الحياة المعاصرة التي غاصت في أعماقها ملامح إنسانية ودلالات جديدة متنوعة بالغة الثراء، عبرت من خلالها عن نوازعها وأفكارها ومعاناتها.. تقول عن مكانة الشعر في نفسها: "إنني أُلجأ إلى الشعر لأتحرر من الخوف الذي تُشعر به الأنثى في هذه المنطقة، أُلجأ إليه لأنه يحميني ويقويني، ويستمتع بقلب كبير إلى أسراري الصغيرة، وهمومي الكبيرة، إنه الصديق الرائع الذي أستطيع أن أبوح له بكل شيء.. ومن دون أن يخونني، ويصبح كل شيء معه قابلاً للوجود.. أُلجأ إلى الشعر؛ لأنه المكان الوحيد الذي أستطيع أن أصرخ فيه بحرية، وأغني بحرية وأضحك بحرية وأبكي بحرية" (21).

19 - فوزي، مفيد: محاوره صحفية مع الشاعرة - جريدة المصري اليوم - الأحد بتاريخ 9/9/2018م.

20 - راجع: بن ناجي، يوسف: الشاعرة سعاد الصباح.. أكتب الشعر لأدافع عن المرأة - مرجع سابق-

<https://garbnews.net/news/s/186759> -

21 - راجع/ فوزي، مفيد: مفاتيح قلب شاعرة- لقاء مع سعاد الصباح -الهيئة المصرية العامة للكتاب- القاهرة - 2000م - ص40

وقد استعذبت تورطها به، لأنه يمثل لديها أبجدية العاطفة والحب والحنان، ويقوم بتطهير الكائن البشري من خطاياها في حقّ الجمال والحب والحرية والطبيعة والحياة ذاتها، ويقاوم الذبول الإنساني ويقيم فصول الإزهار في النفس البشرية.

من هنا أصبح الشعر لديها وكما يقول نزار قباني: مثل «كلمة السر؛ من عرف متى يقولها وكيف يقولها استطاع أن يزحزح الصخرة المسحورة عن المغارة، ويصل إلى صنديق المرجان والحوار المقصورات في الجنان.. فالشعر يمد يده إلى الأشياء الميته فيحييها كما فعل موسى تمامًا، والفارق الوحيد، أن أداة موسى هي العصا.. وأداة الشعر هي القلم..<sup>(22)</sup>

فالشعر في نظرها له دور مهم في رسالة الحياة.. لذا حاولت من خلال دواوينها<sup>(23)</sup> معالجة القضايا التي تهمها كمرأة، واجتياز الحواجز والمشكلات بشكل لافت، حتى استطاعت بناء رؤية جديدة لها سماتها، ومفرداتها الخاصة في التعبير عن مكنوناتها وأحاسيسها ومشاعرها وانفعالاتها، ولم تسمح للظروف المحيطة بمجتمعها آنذاك أن تؤثر فيها؛ لإيمانها بأنها تحمل قضية نزع الوصاية عن عقل المرأة وفكرها.. فحاولت أن تكون حيادية في طرحها قدر المستطاع؛ فأصبحت بؤرة اهتمام في مجتمع كان يُلغي دورها، ويعاملها بتهميش متعمد، وجعلها في منزلة أدنى وفق قيود وحدود منعتها من المشاركة الفعالة، متواريا وراء الموروث البيولوجي والقهري، الذي ظل إلى وقت قريب حجر عثرة في طريقها، فأفقدتها الكثير من حقوقها ردحا طويلا من الزمن<sup>(24)</sup>.

22 - قباني، نزار: «الله والشعر»، مجلة «الآداب» البيروتية- عدد 4- إبريل 1957م- ص 2.

23 - لها العديد من الدواوين والمجموعات الشعرية، التي مثلت مراحل تطور شعرها الفني، وجسدت من خلالها قضايا إنسانية ووطنية وقومية، منها: "ومضات باكراً" عام 1961م، "لحظات من عمري" عام 1961م، "من عمري" 1964م، ويُعد أول ديوان شعري يُنشر لامرأة خليجية، "أمنية" عام 1971م، "إليك يا ولدي" 1982م، "فتافيت امرأة" عام 1986م، "حوار الورود والبندق" عام 1986م، في البدء كانت الأثني" عام 1988م، وأعيد طبعه في عام 1994، بعد إضافة مجموعة من القصائد الإنسانية له استوحيتها من شبح الغزو "برقيات عاجلة إلى وطني" عام 1990م، "آخر السيوف" عام 1992م، "قصائد حب" عام 1992، "امرأة بلا سواحل" عام 1994م، وخذني إلى حدود الشمس" عام 1997م- القصيدة أنثى والأثني قصيدة - 1999م، والورود تعرف الغضب - 2005م، رسائل من الزمن الجميل - 2006م، كلمات خارج حدود الزمن - 2008م، الشعر والنثر.. لك وحدك 2016م، قراءة في كف الوطن 2018م، وللعصافير أظافر تكتب الشعر- وأنت وأنا والليل 2023م.

هذا إلى جانب القصائد المتناثرة في الصحف والمجلات، ومازال انتاجها الأدبي وعطائها الكتابي الذي وصل إلى المستويات العالمية.. بالإضافة إلى كتاباتها الصحفية في مجال الأدب والنقد والتاريخ.

24- راجع/عمرو، أحمد: النسوية من الراديكالية حتى الإسلامية.. قراءة في المنطلقات الفكرية- المركز العربي للدراسات الإنسانية -

مجلة البيان-الرياض- السعودية-2011م-ص:142- بتصرف.

## المحور الأول: ملامح وقضايا الاتجاه الإنساني في الشعر النسائي العربي المعاصر.. وتشكلاته!!

إن الشعر على امتداد عصوره هو الوسيلة الأولى للتعبير عن المشاعر، سواء كانت تلك المشاعر وليدة البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه الشاعر.. أم كانت وليدة العذاب الإنساني العام، الذي يحسه الناس جميعاً؛ فهو في النهاية إنسان يعيش ضمن مجموعة من البشر يتبادل معهم التأثير والتأثر، ويشاركهم التطلعات، ولا يعيش في فراغ زمني أو مكاني بعيداً عنهم سواء كان رجلاً أو امرأة.. والنزعة الإنسانية<sup>(25)</sup> فيه ليست وليدة ظروف معينة، أو لتجديد مقصود في أدبنا العربي، وإنما هي مجموعة من الفضائل التي انتشرت في البيئة العربية عبر تاريخها الطويل، واكتسبت قيماً إنسانيةً علياً، انبثقت من تعاليم وسماحة الأديان، وبلغت كمالها في ظل الإسلام ومبادئه السمحة، مستمدة أصولها من القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، هادفة إلى غرس الرفق والتآخي والتسامح والمحبة الصحيحة في النفوس؛ فسادت القيم الإنسانية النبيلة في واقع الناس.. يقول تعالى: ﴿ وَلَئِن أَدَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً ثُمَّ نَزَعْنَا مِنْهُ إِنَّهُ لَيَبُؤُسُ كَفُورٌ \* وَلَئِن أَدَقْنَا نَعْمَاءً بَعْدَ ضَرَاءٍ مَّسْتَهُ لَيَقُولُنَّ ذَهَبَ السَّيِّئَاتُ عَنِّي إِنَّهُ لَفَرِحَ فَخُورٌ \* إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ كَبِيرٌ ﴾<sup>(26)</sup>.

والشاعر المعاصر رجلاً كان أو امرأة اتجه نحو معالجة قضايا مجتمعه الخاص أو العام، وتبنى منها ما يمس شئونه، وشجونته، أو يمس عموم الإنسان كله.. والحياة على حد سواء تحت ما يسمى بالتوجه الإنساني<sup>(27)</sup>؛ لإحساسه أنه جزء من هذا المجتمع، وعليه أن يشترك في نشاطه، ويعمل على تقدمه

25 - الإنسانية: كلمة عامة غير محدودة الدلالة تدل على ما يسمو بالحياة البشرية من الدعوة إلى الخير والتحلي بالمثل العليا، وتطهير النفس من شوائب الأنانية والتعصب، وكل ما يخفف من آلامها، ويعمل لتحقيق الرخاء العالمي، والإخاء البشري، ويهدف لتحرير الإنسان بعامته، بحيث تتحقق وحدة إنسانية لا تحدها حواجز، ولا يفرق بين أهلها عنصرية، وتعتمد بأدمية الإنسان.

26 - سورة هود: 9 - 11.

27 - التوجه الإنساني في الشعر بصفة عامة: هو ما يطلق عليه الشعر الملتزم، ولید العطف والرحمة والتآخي والغضب للحق، ومناهضة الظلم، والدعوة إلى الحب والمودة الحب الذي يحقق التقارب والتجاذب والارتياح الداخلي بين البشر، والاستمتاع بالتواجد مع طرف آخر، وغيره من القضايا التي ينحاز إليها الشاعر، وتمس حاجة الإنسان؛ منطلقاً من إحساسه بالمسؤولية؛ حيث يصبر الشعر بالنسبة له - كما يقول سارتر- مهنة نضال مكتملة بنوء برسالة إنسانية تربوية أخلاقية.. تقدم للإنسان حلولاً لمعاناته في الحياة، وتفتح أمامه سبلاً للولوج إلى فضاءات الخير وتطوره، واستقراره فيها؛ سواء كان يتعلق بعواطف الإنسان من حيث هو إنسان (مشاعره- وأفعاله، ونواياه) أو العلاقات الإنسانية الحياتية التي تنطوي على اللبس والغموض والتشوش مع استشراف حالات البشر من خلال تجاوز الإنسان على إنسانيته (طغيان ظلم الإنسان لنفسه، ولأخيه على كل شيء) - (للمزيد - راجع - د. هلال، محمد غنيمي - قضايا معاصرة في الأدب والنقد - دار نهضة مصر للطباعة والنشر- القاهرة - د.ت - ص153،152،147)

للأمم؛ وإلا كان معولاً من معاول هدمه، وعملاً من عوامل انتقاصه (28).. يقول "غازي القصبي" متطلعاً إلى تواصل حضاري يُقر بكرامة الإنسان، امثالاً لقول الله جل وعلا في كتابه الكريم: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (29)

أرِيدُهُ عَالَمًا.. لَا يَسْتَبِيحُ دَمًا  
أرِيدُهُ بِسْمَةً.. لَا تَعْرِفُ الْأَلَمَ  
أرِيدُهُ دُونَ خَوْفٍ.. دُونَ عَاصِفَةٍ  
أرِيدُهُ يَعْرِفُ الْإِنْسَانَ يَعِشَقُهُ  
وَلَا يَنْقِلُ فِي أَوْزَارِهِ الْقَدَمَا  
أرِيدُهُ ضِحْكَةً.. لَا تَذُكُرُ السَّأَمَا  
سَوْدَاءُ تَنْشُرُ لَيْلَ الرُّعْبِ وَالْعَدَمَا  
أرِيدُهُ يَمْنَحُ الْمَحْرُومَ مَا حُرِمَا  
وَيَمْنَحُ الطِّفْلَةَ الْمَشْلُوبَةَ الْقِمَمَا (30)

إنها صورة رسمها الشاعر الإنسان باستجابة رقيقة، وعين متفتحة ونفس رحبية، تؤمن بأن نسيج العلاقة البشرية قائم على الود والألفة والحب، وأن تلك القيم هي التي تكمن فيها أسس الترابط الاجتماعي السليم، وسعادة المجتمع واستمراريته، التي أكدتها الشرائع السماوية.. وبرغم صعوبة هذا الاتجاه (31) مما يجعل الشعراء يحيدون عنه إلى اتجاهات أخرى يرون أنفسهم فيها أكثر إبداعاً.. إلا أن الشواعر العربيات المعاصرات بما يمتلكن من جانبٍ وجدائيٍّ فاعلٍ ساهمن بقدر لا بأس به من الشعر الذي يطلب الخير للإنسانية، ويكشف عن مأساة إنسانها المعاصر – ويرسم قساوة واقعه ومأساويته التي لا تخلو الحياة منها.. وها هي الشاعرة " شريفة السيد" تعبر في قصيدتها/ "انفجار" عن الواقع المر الذي يعيشه إنسان هذا العصر، ونعي حقيقته جميعاً، وندرك أهمية تغييره – ولكن الشعراء أكثر إفصاحاً وتعبيراً وجرأة عما نعجز نحن عنه – تقول:

28 - راجع- د. ضيف، شوقي - فصول في النقد الأدبي - دار المعارف- مصر-2004م- ص:192.

29 - سورة الإسراء: آية: 70.

30 - القصبي، غازي: المجموعة الشعرية الكاملة- ط2- دار تهامة للنشر والتوزيع- جدة-1408هـ- ص 768

31- تكمن صعوبة هذا الاتجاه عند الشعراء في عملية الخلق والابتكار بعض الشيء في الصورة التعبيرية التي هي المحك الأول لمعرفة جودة الشاعر، وعمقه، وأصالته، وتسلسل التقريرية البحتة على كثير من أجزاء القصيدة – لأن الشاعر يعنى بالقضية على حساب الفن في شكل يتفق والسلاسة، والوضوح – كما يصعب على الكثيرين محاكاته كذلك.. وتخبر الضرب الموسيقي المتنوع المتشعب بالتأمل، والحزن، والانكسار وتخبر الألفاظ التي يمكن توظيف مدلولاتها لإبراز المشكلات الإنسانية بصفة عامة (راجع –

هَذَا زَمَانُ الْإِنْفِجَازِ (م<sup>2</sup>)

القُنْبُلَاتُ صَرَبْنَ فِي عُمَقِ الْقُلُوبِ

وَالْقُنْبُلَاتُ مَعْتَقَهُ

مَخْزُونَةٌ تَحْتَ الرَّمَادِ

مَدْسُوسَةٌ بَيْنَ الضُّلُوعِ

وَبِلْحَظَةِ التَّرْتِيلِ

لَا يَحُلُو الهَرَاءُ

وَبِلْحَظَةِ التَّدْمِيرِ (م)

مَا أَحَلَى الدَّمَازَ (م<sup>3</sup>)

إنها صورة مكوناتها كتلة من الألفاظ المشحونة، انتزعتها صاحببتها من جحيم الواقع الحالي المائل للعيان- واستطاعت أن تحدث بها الدوى اللازم لإثارة المشاعر نحو الواقع المتهرى، وجحيم الأسى الذي نعيشه في عالمنا المعاصر، محاولة من خلالها إثارة القارئ، وحثه على ضرورة التحرك لتغيير ما يحيط به من مظاهر الفساد ووحشيته، وضرورة مجابهة الظلم والأوضاع الجائرة التي أرهقتها، وتُعاني منها الإنسانية في مختلف بقاع الأرض- تقول:

هَذَا زَمَانُ الْإِنْفِتَاحِ

الْكُلُّ فِي عَصْرِي مُبْتَاحِ

الْحِنْطَةُ

الرَّقُومِ

الْبَصْقُ فِي وَجْهِ الْقِيَاصِرِ.. (م)

وَالشُّيُوخُ..

32- لضرورة الوزن أبدلت همزة الوصل همزة قطع.

33 - - السيد، شريفة- ديوان /الممرات لا تحتوي عابريها- دار غريب للطباعة والنشر- مكتبة غريب- القاهرة - 1996م - قصيدة انفجار- ص108.

صَرَبُ الحَمَائِمِ بِالسِّيَاطِ (م)

العُرْيُ (م)

تُدْبِيحُ الوُرُودِ

عِشْقُ التَّدْنِي (م)

وَأَزْتِيَادُ الأَنْزِلَاقِ

وَأَنْفِلَاتُ زِمَامِ أَمْرِي

مِنْ يَلْدِي ...؟! (م<sup>4</sup>)

لقد جاءت أناتها في أبياتها حزينة متحسرة، عبر أصوات ممتدة خلال الأسطر ونهايتها، ولكنها تعيش على أمل أن يتغير هذا العبث، ويتعلم الناس كيف يعيشون مع إخوانهم في مودة وتسامح- فتقول:

صَمْتُ ..

جاء الصَّبَاحُ الَّذِي

"يَكَادُ سَنَا بَرَقَهُ يَذْهَبُ بِالأَبْصَارِ" (35)

فالشعر لا يعرض الحقائق لنور ساطع، بل يعرضها خلف وشاح خفيف فتطلع شيئاً فشيئاً وقد حفت بها الأظلال؛ لتعطي فرصة للتأمل وإفساح الحدود المادية (36).. ويبلغ الشاعر أرقى إحساساته الإنسانية حين يخرج من ذاته، ويصور فضاءات عالم الحياة والواقع من حوله، وما يعج فيه من آلام وآمال، ومأس وأزمات، ومشكلات مع الاعتداد برؤية المبدع، والإيمان بحركية الواقع، وتغيره الدائم، فيعيش مع قضايا الإنسانية ويعبر عنها بصدق وتعاطف.. وها هي الشاعرة "حصّة العوضي"، بعين ثاقبة وفكر وقاد، ترصد صورة حية مشوهة، مثقلة بالهم- تتجلى فيها مظاهر الزيف، وتكشف بوضوح بالغ القوة والدقة العالية الوقائع والأحداث في المجتمعات المحيطة، عبر مشهد متحرك، تصور فيه برؤية مطبوعة بطابع الأثني وفكرها المختلف، بمنتهى القوة معاناة الشعوب المقهورة، والمجموعة تحت طائلة

34 - السيد، شريفة- ديوان / الممرات لا تحتوي عابريها- قصيدة: "مصير"- ص:112.

35 - السيد، شريفة - السابق - ص108.

36 - - راجع / غطاس، أنطون - الرمز والرمزية في الشعر العربي الحديث- دار الكاشف- بيروت -1949م.- ص81.

ظروف الفقر وإخبطوط الاستعمار وشبح الحروب، ومظاهر البؤس، والشقاء التي تحيط بالإنسان المعاصر خاصة في العالم الثالث:

هَلْ شَاهَدتِ النَّشْرَةَ أُمِّي..!؟

وَسَمِعْتِ مُذِيعَ التِّلْفَازِ..!!

يُعَلِّنُ أَنَّ الْقَصْفَ رَهِيْبٌ..

فِي يَبْرُوتَ.. وَفِي الْأَهْوَازِ!!

...

وَمَلَاعِبَ أَطْفَالِ الضَّفَّةِ..

وَمَلَاعِبَ أَطْفَالِ الْعَابَةِ..

وَاحِدَةً.. لَوْلَا أَوْلَاهَا..

لِلْوَحْشِ الْإِنْسَانِ.. مَهَابَةً..

يَا أُمِّي.. أَفْعَانِسْتَانِ..

فِيهَا كُلُّ صَغِيرٍ يُقْتَلُ.. (٣٧)

وكانها تحاول عن طريق تكثيف العبارات التي تشع بكثير من الأحاسيس امتلاك مشاعر المتلقي، وتعميق مشاعر الحزن في نفسه، والإيحاء بظلالها النفسية المؤلمة، عبر تصوير كل ما يحيط بهذا المخلوق من مظاهر الإبادة، والقضاء عليه، وعلى مقدراته.. وتثير حالة من الامتعاض لما يحدث حولها، متكأة على الأسلوب الخبري؛ لكي تولد حالة من التعاطف مع تلك الشعوب، والبحث لها عن خلاص- بعدما تاه صوت الروح والوجدان.. وهو ما نجد صداه عند الشاعرة المصرية "يسرية عبد العزيز"، حيث تجاوزت الطرح النسوي الضيق، لتلمس شأنًا من شئون الحياة الإنسانية المعاصرة، ووضعت أصابعها على السبب الرئيس للجرح الإنساني، فعرضته بوضوح لا يلبسه الغموض أو التستر- وقدمت مشاهد متحركة، عبر صورة ممتدة ضبابية تترجم شعورها وإحساسها بما يدور في العالم من حولها، بلا تزيين أو محاباة، حيث سيطرة العنف والتدمير على كل مظاهر الحياة، ونقلت بعضًا من مظاهرها.. تقول:

37-ديوان/ العوضي، حصة: ميلاد-ط1-(د.ن)- 1998م- قصيدة: الكفيف - ص: 54: 56.

فِي دُنْيَا الْإِنْسَانِ  
فِي زَمَنِ الطُّغْيَانِ  
ضَلَّتْ آلِهَةُ الْحِكْمَةِ  
وَتَبَدَّلَتْ الْمُوعِظَةُ خَطَايَا  
وَبَكَاهَا الْقَمَرُ..  
وَأَرْسَلَ أَذْمَعَهُ شَطَايَا  
وَتَوَسَّدَ لَيْلُ الْحُزَنِ،  
وَاسْكَنَ ..  
ظَلَمْتُهُ الْأَفَاقِ  
يُبَدِّلُ لَوْنُ الْإِشْرَاقِ

ولكي تعمق الظلال النفسية لمشاعر الحزن في النفوس لتستنكره؛ وتحثها على رفضه ومقاومته، تاركة للتشكيل البصري عن طريق التنقيط والفراغات، للإيحاء بمزيد من الإيحاءات التي لا يتسع التعبير عنها بالكلمات (38) ويرسب آثارها في النفوس - تقول:

فِي دُنْيَا الْإِنْسَانِ  
يَمُوتُ الطِّفْلُ الْآتِي  
مِنْ بَطْنِ..  
الْإِنْسَانِ بِيَدِ الْإِنْسَانِ،  
الضُّحْكَةُ تَتَحَسَّرُ  
فِي فَمِ مَجْنُونِ

38 - التنقيط أو الفراغ الطباعي من الظواهر البارزة التي لعبت دورًا أساسيًا في بناء النص الشعري النسائي المعاصر مع غيره من الوسائل اللغوية؛ حيث استخدمتها الشواعر وسيلة من وسائل الإيحاء التي تعطي دلالات كثيرة بما لا يتسع التعبير عنه بالكلمات، ويسعف ذهن القارئ على إضافة الكثير من التصورات، والأفكار، والإسقاطات النفسية- للمزيد، راجع/- محمد العبد- سمات أسلوبية في شعر صلاح عبد الصبور- مجلة فصول- المجلد السابع - العدد الأول والثاني- أكتوبر1986م ومارس1987م - ص:105:89.

يَتَكَلَّمُ عَنْ مُسْتَقْبَلٍ ..!!؟

يَوْمٌ يَأْتِي لَا يُجْبَرُ فِيهِ

أَنْ يَرْحَلَ ...!! (٢٩)

والشعر الإنساني النسائي ثري بموضوعاته؛ والشعراء المعاصرون هم الذين تترابط في نفوسهم أحداث عصرهم سواء في البيئة المحلية المحدودة، أو في البيئة العالمية، فتعكس الأحداث بعضها على بعض مُشكلة في أنفسهم دراما الإنسانية المعاصرة (40).. ولعل من أهم قضاياها تلك التي تعالج شؤون الحياة، وشجونها، وتبحث لها عن حل، ومن بين مضامينها: غياب الحريات، وضياع الحقوق، والتفرقة العنصرية بين الشعوب، والإرهاب، والحروب و...، وغيرها من القضايا الإنسانية التي شغلت الشاعر المعاصر.. وفي ديوان الشاعرة/ سعاد الكواري: "بحثا عن العمر"، نجد عدداً من القضايا التي تشي بما يعتمل داخلها من ألم وحزن على مستقبل الإنسانية، فتتطرق لإبرازها باحثة عن طرق لمعالجتها.. كما تصور رفضها لحالة المسخ التي تحتويها ممثلة في ارتدائنا قناع الحداثة من الخارج بينما جنين التخلف قابعا في الداخل، معتمدة على تكرار العبارات الموحية - تقول:

"قَرْنُ الْعَوْلَمَةِ .. وَالْفَضَائِيَّاتِ

وَالْأَقْمَارِ الصِّنَاعِيَّةِ

قَرْنُ التَّكْنُولُوجِيَا .. وَالتَّطَوُّرِ

قَرْنُ الْقُرُونِ ..

بَدَوِيَّةٍ ...

قَفَرَتْ قَفَرَاتٍ سَرِيعَةٍ

قَفَرَاتٍ مُضْحِكَةٍ

فَأَصْبَحَتْ كَالْكُنْفُرِ

تَحْمِلُ جَنِينَ التَّخَلْفِ

39 - عبد العزيز، يسرية- ديوان / القربان - دار الشروق - 1990 م - ص72:75.

40 - د. إسماعيل، عز الدين إسماعيل- الشعر العربي المعاصر- قضاياها وظواهره الفنية والمعنوية- دار الكاتب العربي-1967م - ص

15 بتصرف

### في كَيْسِهَا الْمُتَدَلِّي إِلَى الْأَسْفَلِ " (41)

ومن القضايا التي أثارت لغطًا كثيرًا بعد اتساع رقعة الحياة الاستهلاكية، وأصبحت الأمور الثانوية أساسية بالنسبة للأسرة، مما أدى إلى تشتتها النفسي بين الحسرة والأسف على ما ضيعت، مستنكرة وضعها الراهن.. وهذا ما نراه عند الشاعرة "شريفة فتحي"، التي صورت الحالة النفسية التي آلت إليها بعدما اكتشفت أنها خُذعت وزُيف وعيها، وعاشت في وهم كبير؛ وضيعت العمر جريًا ولهنًا وراء الأوهام، ظنًا أن تكون فردًا ذا كيان قادر على الانتاج والعطاء، بما يتلاءم مع طبيعتها الأنثوية، ويضمن لها الاستقرار النفسي والاجتماعي؛ فأصبحت في حاضره غير قادرة على التوفيق بين كل هذه الأدوار (42)، وإيجاد نوع من التوازن بين العام والخاص:

طَالَ الطَّرِيقُ وَهَدَّنِي طَوْلُ المَسِيرِ

وَأَنَا بِأَمَالِي وَالْأَمِي أَسِيرُ

\* \* \*

أَنَا!! مَنْ أَنَا؟ أَنَا ثَوْرَةٌ أَنَا حَيْرَةٌ

أَنَا كَذْبَةٌ قَدْ لَقَّهَا وَهْمٌ كَبِيرُ

أَنَا بَسْمَةٌ أَنَا عَبْرَةٌ أَنَا صَفْقَةٌ

أَنَا عَالَمٌ قَدْ ضَمَّهُ سِجْنٌ صَغِيرُ (43)

إنها صورة صاغتها الشاعرة من واقعها كامرأة، استطاعت أن توفق فيها بين اختيار إحياء الكلمات (طال - هد-ثورة-حيرة-سجن.. إلخ)، ونغمها الموسيقي، وبين الحالة النفسية التي أفقدتها الدفء الأسري، ولازمها فيها الاستلاب والإحساس بالاغتراب والمعاناة.. وبرهن استعمالها لضمير المتكلم بكثرة على أنها

41- ديوان/ الكواري، سعاد: بحثا عن العمر- ط1- دار الكنوز الأدبية- بيروت - ص:91.

42 - لقد أصبحت الزوجة بعد خروجها للعمل- نظرا لأن الأمور الثانوية أصبحت أساسية بالنسبة للأسرة- أما وزوجة وموظفة، وتلعب أدورا أخرى عديدة، ما يثير لديها إشكالية الصراع الداخلي النفسي للتوفيق بين كل هذه الأدوار، والذي يؤدي لحالة من "الارتباك الاجتماعي" على حد تعبير عالم الاجتماع: دوركهايم، والتي تركز إشكالية صراع الأدوار وعواقبه النفسية والاجتماعية.. دور كهانيم: عالم اجتماع أمريكي، قام بتقديم ورقة علمية إلى الجمعية الأمريكية في نيويورك، في عام 1983م، كخطاب رئاسي في الاجتماع السنوي الخامس عشر للجمعية الأمريكية لعلم الانتحار بين الشباب، موضحا أسبابه، ومن أهمها: خروج الأمهات للعمل.

43 - المقطوعة للشاعرة/ فتحي، شريفة ضمن مقال: محمد شعلان - المرأة والثورة - الطليعة - السنة الحادية عشر - العدد 24 -

1975م - ص 184.

هي المعذبة لا غيرها؛ لافتقادها ذلك الرابط القوي والمهم في بناء المجتمع- الدف الأسري-، مما جعلها قلقة حيرى نتيجة للقوانين الخاصة بعمل المرأة التي لم تنظمه بما يتلاءم واحتياجاتها بشكل أفضل، يتيح لها المساهمة الفعالة واعتدادها بذاتها.. مراعية، أولاً: ظروفها المتغيرة بحسب التغيرات الفسيولوجية والاجتماعية من زواج وحمل، وولادة يحدث معها انقطاع عن العمل لفترات ضرورية وملحة!!  
ثانياً: ما تحمله على عاتقها من مسئوليات أسرية تجاه زوجها، وأبنائها، تعدُّ الأهم، والأولى لديها.. فطبيعة ظروف العمل، ومرونتها ومدى مناسبتها مع ظروفها هي المعيار الرئيس لقياس ارتياحها لعملها، وقدرتها على التطور والإنتاجية من أجل بناء مجتمع يواكب العصر..

وفي الشعر الإنساني المعاصر العلامة الأكثر بروزاً هي الاستحضار اللازمي، فاستثمرته الشاعرة العربية باستحضار الموروث العربي<sup>(44)</sup>، ولكنها لم تعمل على محاكاته والانصهار فيه، وإغفال تطوّر الوجدان العربي، وإنما حملته أبعاداً فكرية وروحية ونفسية مغايرة؛ لتوجه قصيدتها الإنسانية، وتُشكل من خلالها نسقاً جديداً فجنت بعضهن إلى استخدام الأساطير، بدلالاتها الرمزية، وإيحاءاتها الدلالية في بناء الصورة، ورسمها من زاوية- المدلول العكسي لملامح الشخصية عن طريق الإشارة العابرة المباشرة، وذلك لإيضاح أفكارها، أو تكثيف الإيحاء وتجسيد معان مجردة مقصودة ومعلومة.. ومثل هذا النموذج الشعري نجده عند الشاعرة الجزائرية "راوية يحياوي"، وهي تصف عبثية الواقع في إيجاز، فكان صوت الحاضر هو صوت العقل والضمير الذي مثلته الذات المخاطبة وعمل على توجيه الخطاب، فشكّلت لحظة مراجعة للذات والواقع...:

مَاذَا لَوْ افْتَرَسْتِكِ شَرَاهَةَ الْقَبِيلَةِ؟!

وَلَا حَقَّتْكِ مَدَشَقَةُ التَّعَاسَاتِ

هَلْ كُنْتِ سَنَبَاغَتَيْنِ أَفْنِدَةَ الْمَسَاءَاتِ؟!

هَآ... إِنَّكِ تَتَبَدَّدِينَ فِي كُلِّ الْأَزْمَنَةِ

وَحَمَاقَاتِكِ الظَّمَايِ...

تُرْقَعُ حُرْقَةَ لَثُوبِ زُرِّيْحَةِ

44 - استثمار التراث: ظاهرة ينفرد بها الشعر المعاصر، استثمارها شعراء التجربة الشعرية الجديدة، واعتبروه أحد مقومات شخصياتهم العربية استطاعوا من خلالها أن ينظروا إليه من بُعد مناسب، وأن يتمثلوه، لا صوراً وأشكالاً وقوالب، بل جوهرًا وروحًا ومواقف.. للمزيد.. راجع / إسماعيل: عز الدين: الشعر العربي المعاصر قضاياها وظواهره الفنية والمعنوية-مرجع سابق- ص: 34

وَتَنْحَنِي لِيُوسَفَ إِعْتِرَافًا بِالْجَرِيمَةِ  
وَتَهْدُبُ شَهْرِيَّارَ بَعِيرِ الْحَكَايَا (45)

فالأبيات تعمل من خلال المحتوى الدرامي والأداء اللفظي الذي تنهض عليه؛ ليكتمل بناؤها على إرساء مبادئ العودة إلى القيم، والتزام الأخلاق التي تحافظ على الأثني وترفع مكانتها، وتبعدها عن التحرر الذي يدخلها لعوالم الابتذال، والضيق من خلال استدعاء الشخصية التراثية/ "شهرزاد"- من التاريخ الأدبي في بعديها الاجتماعي، والفكري-؛ مضيئة أبعادًا معاصرةً على ملامحها القديمة (46)، - التي أصبحت بعد أن هدّت الملك "شهريار" إلى إنسانيته وردته عن غريزته (47)، رمزًا للحقيقة والوعي والثورة على كل ما يكبل حريتها ويستهن بها. مما ساهم في رسم الصورة من زاوية أخرى- المدلول العكسي لملامح الشخصية-.

وينساق أصحاب هذه النزعة في الدعوة إلى الخير، ويكثرون من بكاء الإنسانية؛ لأن قوافلها ضلت.. فتراهم يحلقون في خيال بعيد يحملون بغدٍ أفضل، وعالم لا يتحقق إلا في أحلامهم، فيستنكرون الواقع، ويرزون قبحه، وهذا ما نجد صدها عند الشاعرة "أحلام سليمان" التي تحلم بيوطوبيا (48) لإنسان الغد الذي حاصرته الأزمات والمشكلات التي يعيشها، والصراع.. ولا ترى غير القوافي تبثها أحلامها، وتشحنها بأشجانها ومخاوفها من المستقبل؛ لترسم صورة تشي بمخزون ألمها، تعزفها على أوتار شعراء الرومانسية- تقول:

أَيُّهَا الشَّعْرُ هَلْ تَحِلُّ الطَّلَاسِمَ      وَتَرِينِي يَا شَعْرَ مَا فِي الْقَمَائِمِ؟  
إِيَّاهُ يَا بَنَ الْغَدِ الْبَعِيدِ تَحَدَّثُ      وَتَرْسَلُ فَإِنَّ قَلْبِي هَائِمٌ !!

45 - يحياوي، رابوية: مجموعة شعرية "كلك في الوحل وبعضك يخاتل" - دار ميم للنشر - الجزائر- 2014م- ص:35.  
46 - أصبحت تنطلق من مواقف شخصية، وتقوم على أسس جمالية فنية وإنسانية يمكن الأخذ بها وبلورتها في ظل المعاصرة، باعتبارها تجربة إنسانية تعكس واقعا إنسانياً معاصراً يخضع لعوامل اجتماعية، واقتصادية وسياسية مختلفة.  
47 - كفت يده عن قتل كل فتاة بعد أن يتزوجها لليلة واحدة، لا بواسطة المنطق بل عن طريق العاطفة (الحب) تلك القوة ذات السلطان الذي لا يقهر- وفي هذا دلالة على الذكاء وحسن التصرف.  
48 - يوطوبيا: مفهوم فلسفي يصف المدينة الفاضلة التي يبدو كل شيء فيها مثاليًا للبشر، ولا يوجد فيها أي نوع من أنواع الشرور- مثل: الفقر والبؤس والأمراض -وهو عكس آل يستوبيا- ويعد السير "توماس مور" أول من تحدث عن هذا المفهوم في كتابه(Utopia) الذي أصدره في عام 1566م واعتمد في أفكاره على كتاب الجمهورية لأفلاطون- (للمزيد - راجع - الموسوعة العربية العالمية -ج5- - ص415)

## لَا أَرَى مِنْ مَلَامِحِ الْغَدِ شَيْئًا      لَا أَرَى الْمُعْجَزَاتِ خَلْفَ الْقَمَائِمِ!

ثم تتواصل سلسلة من التساؤلات الساخنة، الموجهة إلى جهة محددة، حيث الانعكاسات المريرة من واقع الإنسان، والتي طغت على حياته، فحولتها إلى موجات من الألم والمواقع والانكسارات:

بَيْدَ أَنِّي لَدَيْ أَلْفِ سُؤَالٍ      سَوْفَ يَأْتِيكَ، هَلْ جَوَابِكَ قَائِمٌ؟!  
هَلْ أَزَلْتِ الْخِلَافَ إِثْرَ      عَاشَ يَوْمًا فِي عَهْدِكَ الْمُتَقَادِمِ؟!  
وَهَلْ الْحُبُّ بِالْعَدَاوَةِ أَزْرَى      فَغَدًا الْحُبُّ سَيِّدًا فِي الْعَوَاصِمِ؟!  
وَمِنَ الْحَزْبِ-هَلْ تَحَزَّرْتَ قُلُ      شَبَحَ الْحَزْبِ لِلْوَرَى غَيْرُ رَاحِمِ؟!  
وَمِنَ الْجَهْلِ-هَلْ تَخَلَّصْتَ      حِمَمَ الْجَهْلِ مِثْلَ سُمِّ الْأَرَاقِمِ؟!  
وَمِمَّا تُؤْمَرُ-هَلْ فَهَرَّتْهَا      فِي مَغَانِيكَ شَامِخَاتِ الْعَرَائِمِ؟!  
وَهَلْ النَّاسُ كُلُّهُمْ أَهْلٌ عَرٌّ      لَيْسَ فِيهِمْ مُرَاحِمٌ.. وَمُرَاحِمٌ؟! (49)

لقد جاءت الأبيات في شكل معماري فكري متصاعد لمشكلات الإنسان الواقعية، التي انسكبت على خيالها، وروحها في آن واحد فتحوّلت إلى موجات من الألم الممض، والإحباط، وهي تتابع بمرارة ما يدور حولها.. فهي ليست متابعة عادية لما يجري من حولها؛ بل تحمل هم الإنسان ومعاناته على يد بني جنسه، بالإضافة إلى أن النبذة التساؤلية في الأبيات، والتي جاءت أنات نفس تحمل على عاتقها هم العالم ومشكلاته؛ حيث يغيب العدل، وتعلو كفة الشر والقهر.. لذا جاءت مشحونة بالحيرة والحزن على مستقبله، بعدما أصبح "البقاء للأقوى" القانون المسيطر على كل مظاهر الحياة!

وتعاود القضية الظهور في تجربة الشاعرة "ثرثيا العريض"، عبر صورة ممتدة يمكن نشرها إلى عدة صور جزئية متنوعة، تعتمد فيها على الاسترسال، وتلمس فيها أسس الإنسانية المثالية، والتي من أهمها التواصل الحضاري، الذي يكمن في جملة من الموضوعات- التلاقي على المودة والرحمة والصلة وعدم الانعزال، والانكفاء على الذات، والسعي إلى نشر الخير والحق والتصافي والتمسك بالأمل، و...، وكل ما يحقق الإنسانية في صورتها المثالية؛ لأننا خلقنا لغاية العبادة، ومبدأ التعارف (50)، منها:

أَسْمَعُنِي فِي غَيَاهِبِ حَبْسِكَ

49 - سليمان، أحلام: قصيدة "إنسان الغد"- مجلة الشعر - العدد/62- إبريل 1996م - ص 15.

50 - يقول تعالى في سورة الحجرات: يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا، إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ (13).. والتعارف يقتضي التناصر فيما بين الشعوب والقبايل، التناصح والتناصر بالحق، والتعاون في مهمة عمارة الأرض، والتوارث وأداء الحقوق بين ذوي القربى.. وأن معيار التفاضل بين بني البشر قائم على أساس واحد هو التقوى.

تَلْفٌ وَجِيدًا مَتَاهَاتٍ أَمْسَكَ!  
أَتَيْتُ لِأَكْسِرَ أَغْلَالِ يَأْسِكَ  
وَأَعْطِيكَ وَعْدُ الْحَيَاةِ

\*\*\*

لَا وَقْتٌ لِلانْتِظَارِ  
هَـذِي هَدَايَايَ  
كَنْزُ الطُّفُولَةِ.. قَلْبِي وَحُبِّي  
وَأَغْنِيَةٌ لِانْبِلَاجِ النَّهَارِ!! (51)

ومن خلال توجه نفسي كافي، منحها الكثير من ثراء الدلالة، ترى الشاعرة "ملك عبد العزيز" أن خلاصة وعلاج المشكلات والأزمات التي يعاني إنسان هذا العصر وطأتها.. يكمن في: "الفرار إلى الحب" من عالم الألة والشر، فالحب الإنساني الشامل هو أساس النظام والعدل، والرحمة والتعاطف بين الناس؛ ومشاركة الإنسان أخيه معاناته وتوجيه طاقاته، والتخلي عن قهره وإذلاله – تقول:

وَلَوْ تَدْرِي  
بِأَنَّ الْحُبَّ مَاوَانَا  
مِنَ الْخَوْفِ الَّذِي يَطْغَى  
وَيَقْهَرُ رُوحَنَا  
وَيَسْلُهَا جَدْبًا  
بِأَنَّ الْحُبَّ يَفْتَحُ طَاقَةَ الْأَمَالِ وَالْقُدْرَةَ  
بِأَنَّ الْحُبَّ يُنْبِتُ فِي الْحَيَاةِ،  
مَرَاهِرَ الْأَفْرَاحِ  
وَنَلْقَى فِي الْحَيَاةِ الظَّلَّةِ الْخَضِرَاءِ  
بِأَنَّ الْحُبَّ أَنْ تَتَرَجَعَ الْجُدْرَانَ

51-ديوان / العريض، ثريا: عبور القفار فرادى، ثريا العريض-ط1 نادي الطائف الأدبي- ١٤١٤هـ / 1993م -ص: ٢٥: ٢٩.

أَنْ تَرْحَفَ

وَأَنْ يَتَوَحَّدَ الْإِنْسَانُ بِالْإِنْسَانِ

لِيَبْنِي عَالَمَ الْإِنْسَانِ (52)

أما الشاعرة "وفاء وجدي" فتضع أيدينا على طرق العلاج- وتدفعنا إلى القضاء على عثرات الواقع والمبادرة إلى إصلاحه من خلال التضمين الذي أتت به كوسيلة من الوسائل التي وظفتها لتعزز بها حجتها، وتساهم في رسم صورتها التي اعتمدت فيها على تعددية الأصوات، والتضمين، وجاء عرضها بمثابة وسيلة إيضاحية لأداء جزء معين من القصيدة على النحو الذي تريده، موظفة ثقافتها الأدبية؛ حيث وجدت في صوت الآخرين تأكيدًا لصوتها من جهة (53)، ومستندة إلى التضمين من جهة أخرى، تأكيدًا لوحدة التجربة من جهة أخرى، فتقول:

إِنْ لَمْ نَتَجَمَّعْ (م)

يَأْكُلْنَا الصَّبْعُ فُرَادَى ... فَلَنَجْتَمِعَ، فَلَنَبْدَأَ

وَبِلِحْظَةِ صِدْقٍ تَجْمَعُنَا فِي هِبَةِ رَجُلٍ وَاحِدٍ

نَنْسَى الْأَحْقَادَ وَنَعْتَفِرُ الْأَيَّامَ

نَبْدَأُ مِنْ حَيْثُ تَطَهَّرْنَا الْأَلَامَ

الآن.. الآن عَلَيْنَا أَنْ نَبْدَأَ

فَلَنَبْدَأَ.. حَتَّى لَوْ مِتْنَا مَيْتَةَ رَجُلٍ وَاحِدٍ

52 - عبد العزيز، ملك: قصيدة: "لو تدري" - الأعمال الكاملة - ص 646.

53 - استدعت الشاعرة قول أمير الشعراء "أحمد شوقي:

نَصَحْتُ وَنَحْنُ مُخْتَلِفُونَ دَارًا

وَلَكِنْ كُنَّا فِي الْهَمِّ شَرْقُ

وَيَجْمَعُنَا إِذَا اخْتَلَفَتْ بِلَادُ

بَيَانٌ غَيْرُ مُخْتَلِفٍ وَنُطْقٌ (53)

\*\* خطابًا موازيًا، وموظفًا في شكل صوت تحاوري يضاف إلى صوتها؛ لتفجير ما في النص من طاقات كامنة تتوافق مع رؤيتها النفسية كما استندت إلى القول المأثور: "إنما يأكل الذئب من الغنم القاصية".

فَلْتَبْدَأْ... (54)

وعلى المفهوم نفسه (مشاركة الإنسان معاناته - والأثره والإيثار- والتكافل والاتحاد) بنت الشاعرة العربية نظرتها إلى إصلاح أحوال الإنسان المعاصر عبر قصيدها، والذي هو مستودع أسرارها الذي تلجأ إليه حين تنوء بحملها الثقيل، واضعة في حسابها خصوصية الثقافات، فاستطاعت تفجير ما في النص من طاقات كامنة تتوافق مع رؤيتها النفسية مستغلة ثقافتها الأدبية؛ التي وجدت في صوت الآخرين تأكيداً لصوتها من جهة، وتأكيداً لوحدة التجربة من جهة أخرى جعلتها ترتفع فوق آلامها ومواجهها؛ لترى آلام الإنسان في كل مكان من العالم حولها.

فالقصييدة النسائية الإنسانية اتجاه عام شامل، ولحظة مشتعلة بين الماضي والحاضر، تحتضن المستقبل بما يمتلئ به من سحر ووعي وطاقه للرؤيا (55) استطاعت أن تعمق الإحساس بهم الإنسان المعاصر بصور شتى، تمثل انعكاسات واقعية رصدت حقبة تاريخية عربية وعلمية، حملتها دواوينهن حملاً تنويرياً، وجسدتها بتطور فني، وإن صاغت بعضها بأسلوب رومانسي حالم، للواقع العربي والإنساني، داعية للتطور ومواكبة له.. وتحاول دفع عجلة الحياة إلى الحضارة المبنية على المثل والأخلاق والفضيلة، وهي ليست محدودة بما أنجزت، بل بما تنطوي عليه من قيم، وما ينبغي إنجازه.. فالفن كما يقول لوكاتش: انعكاس ولكنه ليس انعكاساً سلبياً، إنما إسهام في التعرف على الواقع، وأداة لِم شَعْثه، وسلاح لتغييره؛ إلا أنه يتجاوز المائل في هذا الواقع إلى إكمال ما يشوبه من نقص، وما يرهص به من جديد (56).

54- وجدي، وفاء - ديوان / الحرث في البحر- مكتبة مدبولي - القاهرة- 1985م- ص72

55 - راجع: خصباك، عائذ: الشعر العربي عند نهايات القرن العشرين - بغداد-دار الشؤون الثقافية - 1988م - ص47.

56 - راجع - عوض، عادل محمد: اتجاهات نقد الشعر في مصر خلال ربع القرن الأخير- رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية دار العلوم - القاهرة - 2000م - ص31-35.

## المحور الثاني: الدراسة التحليلية التطبيقية:

### ملامح وجماليات الصورة الإنسانية في تجربة سعاد الصباح- وتشكلاتها!

الشعر تعبير بالصورة عن رؤية من خلال لغة خلاقة تثير الانفعال لدى المتلقي في ذات اللحظة التي يلتقي فيها مع المبدع، ويتواصل معه، ويشاركه وجدانه ومعاناته، وذلك من خلال الإيحاء والخيال الخلاق الذي يعتمد على التصوير، ويتولد من جملة الجزئيات أو المرئيات، والعلاقات الداخلية التي تصنع الصورة في صياغة ذات نسق فني خاص، تخلق التوازن بين الأشياء، وتؤلف بين المتناقضات والمتعارضات، وتمزج بين الإحساس الجديد الطارئ، وبين القديم المخزون في النفس.. أي أنها ترجمة فنية لما يمور في أعماق النفس من أشواق نحو إعادة تشكيل الواقع..

والتصوير "هو الشيء الثابت في الشعر كله وليست حلى زائفة فيه" (57)، بالإضافة إلى أنه "المحك الأول الذي تعرف به جودة الشاعر وعمقه وأصالته، أو يكتشف من خلالها نصيبه من الضحالة والتبعية" (58)، وعمما يعتمل في نفسه من أمور تهتم واقعه.

والشعراء المعاصرون هم الذين ترابطت في نفوسهم أحداث عصرهم سواء في البيئة المحلية المحدودة، أو في البيئة العالمية، وانعكست أحداث بعضها على بعض مشكلة في نفوسهم دراما الإنسان المعاصر (59).. وعند متابعة فضاء تجربة الشاعرة "سعاد الصباح" نجدها من أبرز التجارب الشعرية النسائية التي تكشف عن أبعاد النزعة الإنسانية، وأكثرها حضورا وقوة وخصوصية؛ لأنها كثيرة التشعبات والمسالك التي تكشف عن هموم الإنسان ومواجهه، متأثرة بمتغيرات العصر، ومتعلقة بالمعاناة وتصادمها مع المجتمع بصراعاته العاصفة، التي حملتها أوجاع الحاضر وآلام الذات، وسارت بها وسط أعاصير الحياة؛ محاولة إعادة التوازن المفقود، وترميم الموقف المتصدع في المجتمع من حولها بعاداته وتقاليده وأعرافه وثقافته، وهو ما انعكس على مفرداتها الشعرية!

إن نظرتها للحياة، وثقافتها وظروف حياتها جعلتها كمن يحمل مصباح "دوجين" (60)؛ لينير لغيره الطريق، ويبعده عن مواضع العثرات؛ فجعلت أولى اهتماماتها الكتابة تمرّدًا على قضية الاستلاب الثقافي

57 - د. عبد الله، محمد حسن- الصورة الشعرية عند: محمود حسن إسماعيل- الهيئة العامة لقصور الثقافة- 1996م - ص:40.

58 - د. درويش، أحمد: في النقد التحليلي للقصيدة المعاصرة - دار الشروق - 1996م - ص: 127.

59 - د. إسماعيل، عز الدين- الشعر العربي المعاصر- مرجع سابق- ص: 15

60- " دوجين": حكيم وفيلسوف يوناني قديم (413-323 ق.م) كان يحمل في يده مصباحًا، ويبحث عن الحقيقة: " يفتش عن إنسان".

ومظاهره، وانتقاصه من المرأة، وتعزيز النظرة الدونية لها، ورد قيمتها الاعتبارية كما أقرتها الشرائع السماوية وتعاليم الإسلام، السمحة التي راعت الطبيعة البشرية الخاصة بتكوين الجنسين، وأن النبوغ ليس لجنس دون الآخر، تأثراً بالمصلحات العربيات (61) اللائي تبينن هذه الدعوة من قبل، باستخدام جميع طاقات اللغة؛ لتكشف عن كل ما في أعماقها، وعن إحساسها الراض للواقع الحاضر، واستنكارها لتلك القيود، والإصرار على التغيير، للتأثير على القراء نفسيًا، و تزيد المعنى الذي تُعبر عنه عمقا.. تقول:

يَقُولُونَ:

إِنَّ الْكِتَابَةَ إِثْمٌ عَظِيمٌ... فَلَا تَكْتَبِي.

وَأَنَّ الصَّلَاةَ أَمَامَ الْحُرُوفِ ... حَرَامٌ

فَلَا تَقْرَبِي

وَأَنَّ مِدَادَ الْقَصَائِدِ سُمٌّ... فَأَيَّاكِ أَنْ تُشْرَبِي.

وها أنذا، قد شربت كثيرا

فَلَمْ أَنْسَمِّمْ بِجَبْرِ الدَّوَاةِ عَلَى مَكْتَبِي..!

لقد جاءت قصيدتها وكأنها لوحة ممتدة زادها اضطراباً، انحدار الكلمات في شكل حلزوني، مما يدل على أن الغضب والسخط يعتربها على الواقع، وتعتمد في جانب منها إلى الإفصاح ومواجهة قادة المجتمع الراض حضورها إلى الساحة الثقافية والتشاركية المجتمعية، مفندة دلائلها، وبراهينها واحتجاجها على اتهامات الباطلة التي يصوبها تجاهها؛ ليقنع الإصلاحيين بوجهة نظره، وبراءتها من علاقة لا تقوم على توازن منطقي عقلي.. وعلى الجانب الآخر تُحملها رسالة ضمنية تحفز بها نظيرتها الخليجية بضرورة الثقة في قدرتها على المشاركة في بناء المجتمع والنهوض به، معتمدة على توظيف السيناريو (62) لتنمي المحتوى الدرامي، وإشباع سياق النفي (63)، الذي تنهض عليه أجزاء القصيدة ليكتمل بناؤها:

وَهَا أَنَا ذَا قَدْ عَشِشْتُ كَثِيرًا...

وَهَا أَنَا ذَا قَدْ سَبَحْتُ كَثِيرًا...

61- راجع/ د. حلمي، منى - حديث حول حرية المرأة - جريدة الأهرام المصرية - 17/10/1996م - ص:10  
- السيناريو: أسلوب سينمائي يجمع بين عدة مواقف قد تتناقض وقد تتوافق؛ ولكنها في النهاية تشكل موقفاً كلياً يجمع بين الجزئية 62 والكلية.. (للمزيد - راجع د./ عبد المطلب، محمد: هكذا تكلم النص الهيئة المصرية العامة للكتاب- القاهرة -1997م - ص163).  
63 - "إشباع سياق النفي": نوع من النفي المكثف الذي يوجه السياق، ويتحكم في امتداده من خلال عنصرين هما عنصر التكرار، وعنصر التقابل.. للمزيد، راجع/ منير، وليد - التجريب في القصيدة المعاصرة- فصول- المجلد السادس عشر- العدد الأول- صيف 1997- ص183.

### وَقَاوَمْتُ كُلَّ الْبَحَارِ وَلَمْ أُغْرَقِ (64)

فتشكيل الصورة قائماً على عدد من الصور المجازية التي تنبض بإيحاءات كثيرة متنوعة؛ استوحتها الصَّبَّاح من واقع المجتمع الرافض لحضورها الثقافي، وقد حملتها خصوصية حواء في التعبير عن ذاتها وإحساساتها العميقة، والهروب من وصايا القبيلة واملاءاتها، مستغلة قدرتها على اختيار المفردات الإيحائية؛ لخلق دلالات متشعبة غير مباشرة (65)، وما تحمله من تداعيات نفسية، من خلال التكرارات المفردة أو السياقية، وكأنها تريد أن تعكس حالة شعورية معينة، عن طريق الانسجام بين اللغة من جهة، والفضاء الداخلي لذاتها من جهة أخرى!

والنص الشعري هو كيان تشكيلي بالدرجة الأولى، لا ينحصر في اتجاه واحد، ولا يُنتج من مكون واحد؛ وإنما انتاجيته متعددة الروافد، متشابكة الخطوط.. لذا كانت عملية تشكيل ملامح الصورة فيه تحتاج إلى مبدع مقتدر، يجيد التشكيل ويمتلك قدرة اختيار المادة الملائمة له؛ حتى يتم التوافق بين المنجز والفكرة (66)، البعيدة عن التعصب، في إطار فيني أو دلالي محدد!

ولما كانت مادة القصيدة هي اللغة، وكل ما يتعلق بها شكلاً ومضموناً، ويعبر عن معانيها قصد الإيضاح والتأثير.. لذا فإن الكشف عن ملامح وجماليات الصورة الإنسانية في تجربة الصَّبَّاح، وتشكلاتها لا يتم بتمثيل شيء بشيء، وإنما يكون بالتغلغل إلى مكائنها داخل النص، والتقاط الروابط بين جزئياتها، ومن ثم الكشف عن إبداعها الفني، ولا يتأتى ذلك إلا بتحليل الكلّ إلى الجزء، أي تحليل الكلّ إلى عناصره، ثم الربط بين هذه المكونات، فيكون كلّ جزء جزءاً من الصورة وليس صفةً أو وصفاً لها من خلال اللغة؛ ذلك أن لغة الشاعر أو الأديب ليست مجرد علامات أو علاقات لغوية تطلق على مسمياتها، ولكنها في جوهرها تعبير عن جوانب عقلية انفعالية يبدو فيها الخلق والإبداع.. ولعل من أول الملامح التي أعطت تصويراً مؤثراً للجوانب الإنسانية في اتساعها وعمقها، وأضفت على القصيدة صفة الواقعية الواعية الناضجة، تلك الصورة التي يتجلى فيها حضور الواقع الرافض بقوة لقوقعة الماضي الراسخ في أذهان بعض المثقفين من ذوي السلطة، عبر ملمح أسلوبيّ مثل حيزاً متميزاً في تشكيل الصورة لديها، وأصبح من السمات الملحوظة فيها- ظاهرة التضمين أو القناع الفني-، خاصة في حديثها عن الذاتية، التي اتخذتها معادلاً

64- ديوان / الصباح، سعاد: ديوان في البدء كانت الأثني - ص 10: 13

65 - أي إطلاق قدراتها الإيحائية دون التوقف عند معانيها الدلالية.

66 - راجع / د. إسماعيل، عز الدين- الشعر العربي المعاصر- قضاياها وظواهره الفنية والمعنوية-مرجع سابق- ص: 67- بتصرف.

موضوعياً لقضية المرأة الخليجية عموماً، والتعبير عن همومها، وأعربت عن نوازعها النفسية ومشاعرها، والدوامه التي تعيش فيها مستعيرة من فن السينما ما يطلق عليه. بظاهرة تفتيت العبارة في عدة أسطر حيث تتحرك الدلالة، مستهدفة وضع المتلقي في إطار تأملي بطيء" (67) :

يَقُولُونَ:

إِنَّ الْأُنثَىَّ ضَعْفٌ... !

وَخَيْرُ النِّسَاءِ هِيَ الْمَرْأَةُ الرَّاضِيَةُ

وَأَنَّ التَّحَرُّرَ رَأْسُ الْخَطَايَا

وَأَحْلَى النِّسَاءِ هِيَ الْمَرْأَةُ الْجَارِيَةُ

يَقُولُونَ:

إِنَّ الْأَدْبِيَّاتِ نَوْعٌ غَرِيبٌ

مِنَ الْعُشْبِ... تَرْفُضُهُ الْبَادِيَةُ

وَأَنَّ الَّتِي تَكْتُبُ الشُّعْرَ...

لَيْسَتْ سِوَى غَانِيَةٍ !!

وَأَضْحَكُ مِنْ كُلِّ مَا قِيلَ عَنِّي

وَأَضْحَكُ مِنْ كُلِّ مَا قِيلَ عَنِّي

وَأَضْحَكُ مِنْ كُلِّ مَا قِيلَ عَنِّي

وَأَرْفُضُ أَفْكَارَ عَصْرِ التَّنْكَ

وَمَنْطِقَ عَصْرِ التَّنْكَ

وَأَبْقَى أُعْيَى عَلَى قِمَمِي الْعَالِيَةِ

وَأَعْرِفُ أَنَّ الرَّعُودَ سَتَمُضِي...

وَأَنَّ الزَّوَابِعَ تَمُضِي...

وَأَنَّ الْخَفَافِيشَ تَمُضِي...

وَأَبْقَى أَنَا الْبَاقِيَّةُ !! (68)

67 - راجع - د. عبد المطلب، محمد - هكذا تكلم النص-مرجع سابق- ص 34 .

68 - ديوان / الصباح، سعاد: ديوان في البدء كانت الأنثى- ص: 10 : 13.

وهي في لوحتها تقدم نصًا جديدًا يعمد إلى استثارة المتلقي بفعل التناص<sup>(69)</sup>، الذي سلط الضوء على السلفية الموروثة لسلطة الرجل مما ألغى وجودها كأنثى لها دورها.. كما أن التنقيط أي عقب كل لقطة من لقطات الصورة، فساعد المتلقي على أن يستوعب الأفكار، ويشارك في عملية الإبداع؛ وأفسح لها الانتقال من لقطة إلى أخرى بحرية تامة، وأعطى للمعاني دلالات كثيرة لِمَا لم يتسع التعبير عنه بالكلمات، وساعده على إضافة الكثير من التصورات والأفكار والإسقاطات النفسية المحيطة بتجربتها، فصارت قريبة من أحاسيسه، وساهمت في توطيد العلاقة بينهما!!

كما مثل التضمين أمامها بعدًا شعوريًا، وحالة من المقابلة بين واجب وواقع؛ للإيماء بالسخرية من الواقع، والرغبة في إقامة علاقة توافقية منسجمة، تقوم على قبول الآخر والتعايش معه، وقبول المثقف؛ لينتظم عقد المجتمع.. وتأكيدًا لجانب خاص من جوانب مطابقة نفسية تصور الحاضر، وما تتعرض له وتعيشه فيه، وكأنه صوتًا تحاوريًا صارخًا في وجه الأعراف التي سنّها الرجال، وجعلوها محرمة على النساء؛ لتبرز أزمته، مستندة إلى التاريخ والقرآن الكريم الذي جعل لهن سورة، وحث على إنصافهن وتحريرهن من ظلم الجاهلية وظلامها، حين قال: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) [النساء: 1]..

فهي بالطبع لا ترفض طاعة الرجل<sup>(70)</sup>، إنما ترفضها وتتمرد عليها في هذه الصورة المتناقضة بين حقيقية ما تقره الشرائع السماوية، وبين ما يجري في الواقع من تناقضات تُحاصر كيان المرأة والشاعرة.. لقد كانت في صورتها المتمردة هذه أكثر جسارة في تصويرها، مستقيمة متوازنة، وأعمق بعدًا في الطرح والتناول لعلاقة غير متكافئة، فأطلقت رؤيتها تجاه ما تمردت عليه من واقعية معاصرة، حشدت لها الألفاظ والمعاني والصور الجميلة، وجعلت الموقف الذاتي الخاص بها قضية عامة لها أبعادها الشمولية، وساعدها على الاندفاع في ذلك إيمانها العميق بصدق تجربتها، واصرارها للكشف عن المخبوء والمستور، الأمر الذي جعلها تتحدى قوانين الواقع المفروضة حولها؛ لشعورها أنها قوانين زائفة تحابي

69 - المقصود بفعل التناص: ثقافته الرجل الشرقي التي لم تتغير على مر العصور، والمرأة عنده ما زالت كما كانت في المتأخرة جارية من أسواق الجواري، فأصبح في نظرها وكأنه لم يخرج من عباءة الجاهلية.  
70 - لم يكن تضمينها رفضًا للذات ولا تمردًا على المجتمع بقيمه الموروثة، بل محاولة لتجاوز الأنثوية بالمعنى الشرقي أو العربي ونحت معنى آخر يخلع عن "العربي" عباءته الحضارية كي يُبصر حقيقته.

الرجل، وتتنكر لحق النساء، كما يقول السعيد الورقي في دراسته التي تناول فيها تمردا الفني على الشعر التقليدي (71).

وعلى عادة الرومانسيين وغلبة الهموم والأحزان عليهم، شكلت الشاعرة صورة تحمل ملامحها ما يدور حولها من أزمات جعلت مشاعر الإحباط واليأس والعجز تسيطر عليه؛ لفشله في تحقيق ما تطمح الأوطان إليه.. تقول في المقطع الثاني قصيدتها/ "السيمفونية الرمادية" ناقلة دلالات الألفاظ من معانيها الظاهرة إلى معانٍ بعيدة، ومن الاستعمال الحسي إلى معنى مجرد عام، أو ما يطلق عليه العدول (72)؛ فحملت عليها طاقات قوية فوق ما تحتمله من طاقات:

يَا أَحْبَابِي:  
كَيْفَ بُوْسَعِي..  
أَنْ أَتَجَاهَلَ هَذَا الْوَطْنَ الْوَاقِعَ فِي أَنْيَابِ الرُّعْبِ؟!  
كَيْفَ بُوْسَعِي..  
أَنْ أَتَجَاوَزَ هَذَا الْإِفْلَاسَ الرُّوحِيَّ،  
وَهَذَا الْإِحْبَاطَ الْقَوْمِيَّ  
وَهَذَا الْقَحْظَ... وَهَذَا الْجَدْبَ؟!

فالرومانسية ليست هروبا من الواقع بقدر ما هي طموح ورسم لعالم جديد.. وهي عند الشاعرة تختلف؛ فلم تجعل من النزعة الوجدانية ملاذًا كعادة الرومانسيين؛ بل تجاوزت في صورتها الهم الفردي إلى الهم الجماعي والقومي والإنساني باستدعاء مدلولات جديدة تناسب الحزن والهم الإنساني على ما آل إليه الإنسان المعاصر، مراعية منطقية التعبير وصدق التناول؛ فخصصت لفظ "الإفلاس"، ونقلتته من معناه الحسي القريب إلى معنى بعيد مجرد وعام، يتمثل في خواء الروح من مقوماتها، وعدم تجدد وعيها، ثم إلى معنى آخر أكثر تخصيصا وهو الإحباط القومي؛ وكأنها تنادي ضمنا بضرورة إعادة الاعتبار للمنحني

71 - الورقي، السعيد: التمرد في شعر سعاد الصباح - مجلة/ فكر وإبداع " مجلة مُحكمة " - العدد الثالث / المجلد السابع - أكتوبر 1999م - ص48.

72 - مفهوم أو خاصية اعتمد عليها كثير من الشعراء على مر العصور في إبداع المعنى من غير افتعال، وقد لقي عناية كبيرة من اللغويين البلاغيين قديما وحديثا؛ لتمثيل حالة شاعرية فريدة استطاع الشعراء المعاصرون بها التوفيق بين الطاقة الشعرية الجياشة وبين الشكل المتوارث- فأصبحت كأنها ترتيب للكلمات والعالم بصورة جديدة.. وله أسماء متعددة، منها: الانزياح، والانتهاك، والخروج، والفضيحة، والكسر، والخرق، والابتعاد، والتشويش، والمجازرة، والغرابة، والإخلال، والانحناء، وغيرها.

الثقافي، وقيم العدالة والمساواة، وترسيخ الأمن والاستقرار، من أجل بناء الحضارة على أسس أكثر ثباتاً واستمرارية.. وهو ما يدل على اتساع ثقافتها من وجه، وعلى تمكنها من ناصية لغتها من وجه آخر! وفي رؤية شعرية أخرى تمثل الذات بإحساسها الجمعي، عبر صورة غير مباشرة ذات ملامح إنسانية، تحمل قلقها، وأملها في الخلاص، استثمرت فيها تقنية السرد عبر لغة تواصلية ونبرة خطابية عالية.. نقول:

أَيُّهَا الْجَارُ الَّذِي هَدَمَ دَارِي  
وَأَنَا عَمَّرْتُ فِي قَلْبِي لَهُ رُكْنًا وَدَارًا  
يَا لَذِي أَهْدَيْتَهُ نَصْرًا مِنَ اللَّهِ..  
وَأَهْدَانِي اخْتِلَالًا وَأَنْكَسَارًا  
لَا تُؤْخِذْنِي إِذَا جَنَّ جُنُونِي!!  
أَنْتَ لَمْ تَتْرُكْ لَنَا خِيَارًا  
\*\*\* \*\*

سَوْفَ نَبْقَى وَاقِفِينَ  
سَوْفَ نَبْقَى غَاضِبِينَ  
أَبَدًا لَنْ تَسْرِقُوا مِنَّا النَّهَارًا  
\*\*\* \*\*

نَحْنُ فِي السَّرَّاءِ كُنَّا مَعَكُمْ  
نَحْنُ فِي الضَّرَّاءِ كُنَّا مَعَكُمْ  
فَلِمَاذَا تَسْتَبِيحُونَ حِمَى عَائِلَتِي؟  
وَلِمَاذَا تَمَلُّوْنَ الْوَطْنَ الْآمِنَ مَوْتًا وَدَمَارًا؟ (73)

فالصورة الاغترابيه التي رسمتها هنا لتعري فيها الواقع، على الرغم من فقر صياغتها، وكثرة التكرارات فيها؛ إلا أنها لغتها جاءت عاصفة تقابليه ضدية تحمل السخرية والمرارة والاستنكار الجمعي: (وَلِمَاذَا

73 - ديوان / الصباح، سعاد: بريقيات عاجلة إلى وطني - ط1- دار: سعاد الصباح- 1990م- قصيدة: - ص: 39: 45

تَمَلُّوْنَ...)، وتقوم على نوعٍ من المفارقة<sup>(74)</sup>، يطلق عليها النقاد مفارقة الموقف.. وهي في تشكيلها تعتمد إلى التكرار بصيغة الشمول من خلال مفرداتها، إلى جانب تكرار الضمير (نحن) والفعل المضارع الجمعي (نبقى)، كدليل على الاستمرارية في عدم الاستسلام والتحدي، والتمسك بحقها في الحياة معززة في وطنها، بعدما أفاق على واقع مؤلم، يحاصرها بمراراته وانكساراته.

كما أن اعتمادها في تشكيلها على التناص في: (...أَهْدَيْتُهُ نَصْرًا مِنَ اللَّهِ..)<sup>(75)</sup>، قد عاد بذاتها المغتربة إلى قيمها الدينية التي تربت عليها، وبحثها عن قوى تلوذ بها وتحتمي؛ وهو حالة من البحث عن الذات والتوائم والتكيف معها.. الأمر الذي أكسبها تعاطف المتلقي وتضامنه مع قضيتها.

ومن الحديث عن الذات الواعية الراضية للقهر المائل أمامها من بقايا الإرث البالي لدى البعض عن المرأة، والتعبير عن الصراع والاستبداد الذي تعانیه في واقعها وبيئتها المحيطة، والغضب الساكن في الأعماق إلى رفض متوتر عالي الصوت، يتفجر منه طاقات تمتد عبر الزمان والمكان حاملة نبرات التحدي، داعية إلى إسقاط الظلم والتسلط والقهر في المجتمعات، والدفاع عن حق الإنسان في شتى بقاع العالم في المحافل والمنتديات الأدبية والفكرية العربية ذات الطابع الدولي، ورفضها لما يدور حوله من أزمات إنسانية وجودية نتيجة للحروب والدمار والفناء الذي يهدد وجوده، والدعوة إلى تأسيس حالة من التحرر، وإحداث تغييرات على كافة الأصعدة؛ لتثبت وعيها بإنسانية الحياة..

ولكي يبدع الشاعر شعراً له وزنه من منظور عصره فهو في حاجة لأن يحصل على أكبر قدر من الثقافة الممتدة الشاملة، لأنها سلاحه الحقيقي، والضروري، وأن يوسع نظرتة إلى الأشياء ويعمقها... كما يقول د./ عز الدين إسماعيل<sup>(76)</sup> وهذا ما أدركته الشاعرة، وعبرت عنه بنظرة مستقبلية متفائلة، في قصيدتها التي جسدت فيها قضايا الإنسان العربي " سيرحل الماغول"، والتي وردت في ثماني مقاطع، تتلاقى جميعها في هدف واحد مرتبط بواقعه المعاصر، وتشكل في مجموعها رؤية إنسانية واحدة، وقامت الصورة فيها

74- مفهوم المفارقة: أسلوب بلاغي يكون فيه المعنى الخفي في تضاد حار مع المعنى الظاهري، وتحتاج المفارقة وخاصة مفارقة الموقف أو السياق، إلى كدّ ذهن، وتأمل عميق للوصول إلى التعارض، وكشف دلالات التعارض بين المعنى الظاهر والمعنى الخفي الغائص في أعماق النص وفضاءاته البعيدة.

وكثيراً ما تعد المفارقة على أنها لغة العقل والفطنة، وليست لغة الروح والخيال والشعر، وأنها عمل فكري وليس عاطفياً أو أثرًا شعرياً خلافاً.. للمزيد حول الموضوع: راجع / جاب الله، أسامة عبد العزيز: جماليات المفارقة النصية قراءة بدائية في ديوان (مجروح قوي) لمحمد صبحي - موقع / ديوان العرب <https://www.diwanalarab.com> منشور: بتاريخ الثلاثاء ١٥ نيسان (أبريل) ٢٠٠٨ م.

75 - العبارة تحمل تناصاً قرآنيًا من سورة الأنفال: (... وَمَا النَّصْرُ إِلَّا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ - إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ)(10).

76 - راجع/ د. إسماعيل، عز الدين - الشعر العربي المعاصر - مرجع سابق - ص 34-35.

على رمز محوري واحد "المغول"، وعدد من الظواهر والقيمات الأسلوبية الكامنة في بنيتها.. تقول في أحد مقاطعها التي شكلتها من خلال استدعاء التاريخ والاعتماد في إبرازها على خاصيتي الرمز والتكرار:

سَيَرَحُلُ المَاغُولُ  
عَنْ كُلِّ شَيْءٍ ظَاهِرٍ مِنْ أَرْضِنَا  
وَيَرْجِعُ البَحْرُ إِلَى مَكَانِهِ!!  
وَيَرْجِعُ النَّخِيلُ ...  
وَتَرْجِعُ الأمْوَاجُ وَالشُّطَّانُ وَالْحُقُوقُ  
\*\*\* \*\*

سَنُغْرِقُ التَّنَّارَ فِي بَحَارِنَا..  
سَنُغْرِقُ التَّنَّارَ ..

وَنَسْتَرِدُّ حَقَّنَا بِالسَّيْفِ وَالصُّمُودِ وَالْإِضْرَارِ (77)

فصورة الأبيات تحمل ملامحها رؤية مستقبلية متفائلة بالنصر، استغلت الشاعرة في بنائها طاقة الرمز التاريخي " المغول"، وما يحمله من إسقاطات تاريخية؛ لتعكس من خلاله صدى تجربتها، ومن خلال ظاهرة: التكرار بنوعيه، والوصف السردى الذي امتزجت فيه المشاعر والأحاسيس، للواقع المأساوي الذي يدور على أرض فلسطين.. تقول في مشهد درامي من قصيدة "سيمفونية الأرض":

تلك سِمْفُونِيَّةُ الأَرْضِ المَجِيدَةِ  
تَتَوَالَى.. تَتَوَالَى  
مِثْلَ إيقَاعِ النَوَاقِيسِ،  
وَمُوسِيقَى القَصِيدَةِ (78)  
مِثْلَ صُرْبَاتِ القَدَرِ  
تَحْمِلُ البَرْقَ إِلَيْنَا.. وَالْمَطْرَ  
هِيَ الأَخْبَارُ تَأْتِي كَالفَرَاشَاتِ إِلَيْنَا  
خَبْرًا... بَعْدَ خَبْرٍ..

77- ديوان/ الصباح، سعاد: برقيات عاجلة إلى وطني- مرجع سابق- قصيدة: سيرحل الماغول-ص:51

78 - مُسِيقَى: صوابها: موسيقى، ولكنها وردت في الديوان على هذا الشكل، للتفعيلة.

حَجْرًا.. بَعْدَ حَجْرٍ.  
أَحْرَقْتُ أَوْرَاقَ كُلِّ الْأَدْبَاءِ..  
خَلَعْتُ أَضْرَاسَ كُلِّ الْخُطَبَاءِ  
وَرَمْتُهُمْ فِي سَقَرٍ  
فَأَفْرُشُوا السُّجَادَ.. وَالْوَزْدَ..  
لأَطْفَالِ الْحِجَارَةِ  
وَاعْمُرُوهُمْ بِالرَّهْرِ..  
إِنَّ إِسْرَائِيلَ بَيْتٌ مِنْ رُجَاجٍ..  
وَأَنْكَسَرَ.. (79)

فالشاعرة تتغنى طربا في براعة صياغة بـ"ملحمة أطفال الحجارة الخالدة"، يساعدها لغة شعرية منتقاة ذات إحياءات خاصة، متكأه على عدد من الظواهر الأسلوبية، التي نقلت ألفاظها من استعمالاتها القريبة إلى مجالات أخرى بعيدة مبتكرة، إدراكا منها لأهميتها الوظيفية في بناء الجملة، وإثرائها بالدلالات من خلال التشخيص والتجسيد في "ومُسيقى القصيدة.."، كما كان لخاصية التوازي النحوي- البناء المتوازي- (80)، التي استخدمتها كوسيلة من وسائل بناء المعنى المتعددة التي تولد الإيقاع المنتظم في النص تدليلا على قوتها في توصيل المعنى المراد.. بالإضافة إلى المزج بطريقة مبدعة بين مجموعة من الصور الجزئية التي يضمها إطار واحد يشكله عنصر التداخي النفسي، مما جعل المتلقي يتواصل مع المجتمع والعالم، ومع ماضي التاريخ وحاضره.

79 - ديوان/ الصباح، سعاد: خدني إلى حدود الشمس- قصيدة: "سيمفونية الأرض"-

[http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_25.html](http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post_25.html)

80 - مفهوم التوازي النحوي: أحد الركائز الجوهرية في تحليل الشعر عند الشكلانيين خاصة جاكبسون؛ حيث يعده وسيلة ربط بين الصوت والمعنى في البيت الشعري أو بين مقاطع القصيدة.. (للمزيد- راجع - رامان سلدن- النظرية الأدبية المعاصرة - ت.د.د. جابر عصفور- دار قباء للطباعة والنشر - 1998م - ص35:44).. وهو كما يراه الباحث اللغوي البولندي "أوستر ليتز" ضرب من التكرار غير المكتمل؛ ذلك أن التوازي مركب ثنائي التكوين أحد طرفيه لا يعرف إلا من خلال الآخر، وهذا الآخر يرتبط مع الأول بعلاقة أقرب إلى التشابه؛ أي أنها ليست علاقة تطابق كامل ومنه قوله تعالى في سورة الضحى "ووجدك ضالا فهدى \* ووجدك عائلا فأغنى \* فإما اليتيم فلا تقهر \* وأما السائل فلا تنهر" (للمزيد - راجع - أنس محمود فجال - الإحالة وأثرها في تماسك النص في القصص القرآني - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية دار العلوم - جامعة القاهرة - 1998م - ص165 ومايليه).

ويعد الرمز خصيصة أسلوبية أقدر على التعبير عن المشاعر المبهمة والأحلام الخفية العميقة وترجمة السر الخفي في النفس الإنسانية.. وفي إحدى قصائدها التي اعتمدت تشكيلها وبسط رؤيتها فيها على الرمز؛ لتحقيق جمالية أسلوبية، ونقل مشاعرها تجاه الموقف، وإيجاد معادلات موضوعية لأفكارها وانفعالاتها، وتحديد أبعادها النفسية من خلال ما وقر في عقلها، وتشاهده، وتأثرت به نفسها، واستقر في اللاشعور.. فكانت صورة ذات تركيب بسيط تحمل انتماءً لوطنها العربي الكبير، وصاغتها في قالب الزمن الماضي؛ بهدف الإيحاء بمعان وأحاسيس تتداعى معها وترتبط بها شعورياً عن طريق الإشارة العابرة المباشرة؛ وذلك لإيضاح الفكرة، وتكثيف الإيحاء بها، وتجسيد معان مجردة مقصودة ومعلومة - تقول:

إِنِّي بِنْتُ الْكُوَيْتِ!

كَلَّمَا مَرَّ بِبَالِي، عَرَبَ الْيَوْمَ بَكَيْتُ

كَلَّمَا فَكَّرْتُ فِي حَالِ قُرَيْشٍ

بَعْدَ أَنْ مَاتَ رَسُولَ اللَّهِ

خَانَتْني دُمُوعِي، فَبَكَيْتُ!!

كَلَّمَا أَبْصَرْتُ هَذَا الْوَطْنَ الْمُمْتَدَّ

بَيْنَ الْقَهْرِ وَالْقَهْرِ.. بَكَيْتُ

كَلَّمَا حَدَّقْتُ فِي خَارِطَةِ الْأَمْسِ

وَفِي خَارِطَةِ الْيَوْمِ

بَكَيْتُ

كَلَّمَا شَاهَدْتُ طِفْلاً عَرَبِيًّا

يَشْرَبُ الْبَغْضَاءَ مِنْ ثَدْيِ الْإِذَاعَاتِ..

بَكَيْتُ..

كَلَّمَا شَاهَدْتُ جَيْشًا عَرَبِيًّا

يُطْلِقُ النَّارَ عَلَى الشَّعْبِ.. بَكَيْتُ (81)

فالصورة الإنسانية في الأبيات تطغى عليها السخرية النقدية لحال الأمة العربية القائم، وتتناول فيها الموقف الدرامي للإنسان العربي المعاصر، حيث يتجلى حضور واقعه فيها، وما يدور حوله من أزمات

81 - ديوان/ الصباح، سعاد: برقيات عاجلة إلى وطني- مرجع سابق- قصيدة: إنني بنت الكويت- ص:

بقوة... جعلت مشاعر الإحباط واليأس تسيطر عليها؛ لأنه يعيش كما تقول: (بَيْنَ الْقَهْرِ وَالْقَهْرِ...)، ولعبت في تشكيلها الشواهد الحضارية والتاريخية والعلائق التراثية، التي استدعتها من خلال الرمز (قريش- رسول الله)، كمعادل موضوعي لواقع الأمة، وما حاق بها من خيبة أمل، وغياب الفضائل، وافتقاد الإنسان للقيم بعد أن غزت حياته المدنية المادية بأدرانها، ولعبت دورًا مهمًا فيها.

لقد برهنت تجربتها الإنسانية علي نضج رفيع في التعامل مع النص الأدبي بلغة شاعرية واقعية، اعتمدت في تشكيلها على العديد من الظواهر الأسلوبية، في معالجة وتشكيل الصورة الإنسانية التي حملتها في دواوينها المختلفة حملاً تنويرياً، لا تهدف منه إلى التأريخ لتلك القضايا أو إعلاء صوت التنديد بها؛ ولكنها حاولت تكييفها "بلغة كما قال عنها أحد الذين تعرضوا لدراسة تجاربها الشعرية: تقنات حروفها من ملح الأزقة الضيقة ومسالك الأقدام، وأثبتت للدكتور عبدالله الغدائي<sup>(82)</sup>، وغيره من النقاد: أن لا أحد يستطيع أن يوجهها أو يوجه ثقافتها، وأن الثقافة والشعر رسالة إنسانية:

أَنَا أُمِّي الْغُرَّاءُ فَاطِمَةُ الزَّهْرَاءِ

وَأُخْتِي الْعَظِيمَةُ الْخَنَسَاءِ

وَأَبِي يَعْرَبُ الَّذِي بَارَكَ الْأَرْضَ

وَقَامَتْ فِي ظِلَّةِ الْأَنْبِيَاءِ

وَأُخِي قَاهِرَةُ الْغُرَّاءِ الصَّلْبِيِّينَ

يَا لَيْتَ تَنْطِقُ الْأَسْلَاءِ

إن ومضتها هذه تتحدث عن تجربة إنسانية شديدة الإيحاء، وكل سطر من أسطرها يحمل بين طياتها مساحات كبيرة مسكوت عنها أو متوارية بين السطور.. كما جاء اختيارها للشخصيات التراثية رمزاً متألقاً متوافقاً مع بنيتها؛ لتحقيق الصلة بين وعي الملتقى وواقع الشخصية التاريخية، فأظهرت أفكارها دون معاناة في الفهم، وفره لها امتلاكها لطاقت شعرية تعبيرية وإيحاءات ودلالات تثري بها لغة قصائدها، وتستطيع من خلالها توصيف مشاعرها وأحاسيسها، والتعبير عن أبعاد رؤاها الشعرية تجاه مختلف المواقف والقضايا، وتحديد أبعادها النفسية، وغيرها كثير من الشواعر<sup>(83)</sup>.. وكانت تقاقل حقاً بالكلمة

82- عبد الله الغدائي: أكاديمي وناقد أدبي وثقافي سعودي وهو أستاذ النقد والنظرية في جامعة الملك سعود بالرياض حاصل على درجة الدكتوراه من جامعتي أكستر وبريطانيا صاحب مشروع في النقد الثقافي وآخر حول المرأة واللغة.

83 بخصوص استفسار الغدائي عن مدى ما يمكن أن تضيفه التجارب النسائية الشعرية من طاقات تعبيرية وإيحاءات ودلالات تثري لغة القصيدة.. راجع/ الغدائي، عبد الله: المرأة واللغة-3- المركز الثقافي العربي - الدار البيضاء - 2006م - ص 10.

كل ما يهدد وجوده ويهدد إنسانيته؛ من أجل أن يقوم مجتمعا على حب الحياة وعشقها.. وصدقت حين قالت:

أَيُّهَا الشَّعْرُ الَّذِي  
يَحْرِقُ بِالْكَبْرِيتِ أَشْجَارَ السَّمَاءِ  
يَأَلَّذِي يَأْكُلُ مِنْ قَلْبِي صَبَاحًا وَمَسَاءً (84)

وأخيراً، يمكن القول أن: " أبرز ما تميزت به الشاعرة في تجربتها الإنسانية، أنها ذات سمة انفعالية مولدة للوظيفة الانتباهية لدى المتلقي، وتركز على ردة فعله، ومدى استجابته مع نصّها الذي يشكّل جملة قراءات مستمدة من معجم عصري وبنية تراكمية تركيبية عمقت إحساسها الحاد بالحيرة والصراع، والتساؤلات التي ضاعفت من حضورها الشعري.. بالإضافة إلى كونها تمثل لبنة من لبنات بناء صرح التنمية الثقافية والإنسانية، وعلامة بارزة من علامات الحركة الشعرية في الكويت والوطن العربي..

كما أن تجربتها الإبداعية من أبرز التجارب الإنسانية النسائية التي تتوحد فيها رؤاها بكافة مضامينها مع رؤى المتلقي، فكانت أكثر حضوراً وقوة وخصوصية؛ وقامت في تشكيلها على عدد من الظواهر الأسلوبية التي برزت من استدعاء الآيات القرآنية أو استحضار الحوادث والشخصيات التاريخية فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، وكشفت عن قدرتها ونجاحها في توظيف الرمز والتناسل والتضمين، واستخدامها فنياً وموضوعياً، بالإضافة إلى أنها كانت في كثير منها حيادية الموضوع، مليئة بالشجاعة والمقاومة والجهاد، ف شعرها في مجمله قصيدة واحدة مجالاتها متأزرة في ملحمة شعرية موضوعها الإنسان، على اختلاف نوعه، وهذه المختارات من ثلاثة دواوين مرتبة ترتيباً زمنياً خلال الفترة المحددة للبحث، ركزت نصوصها على هموم ومعاناة الإنسان التي تجلت ناصعة في دواوينها، وفي كتاباتها ومقالاتها ولقاءاتها في داخل وطنها وخارجه، وفي عضويتها في المجالس والهيئات، ومثلت التلاحم بين الفكر والفن والتواصل والعمق بين الحياة والشعر، وأفصحت عن صوت أصيل متميز، كما أخبر: الناقد الدكتور محمد عناني (85).

84 - ديوان/ الصباح، سعاد: فتايت امرأة- ط1- الهيئة المصرية العامة للكتاب- 1986م- ص:56.

85 - راجع/ النديم، عبد الله: سعاد الصباح رحلة بحث دائب عن المعنى- مرجع سابق- بتصرف

<https://www.alyaum.com/articles/144297>

## الخاتمة والتوصيات:

### نتائج البحث:

1- الشاعرة العربية على المستوى الإنساني النسائي جنحت إلى تصوير الذات وقضايا المرأة في مناطق الحروب والنزاعات المسلحة، حيث تزهق الروح الإنسانية بشراسة ووحشية، بالإضافة إلى أن لغتها بشكل عام تتصف بالسهولة واللين، على عكس ألفاظ الآخر التي تشي دائما بالقوة والسيطرة.

2- القصيدة الإنسانية النسائية العربية جاءت متنوعة، فمنها: التعبيرية والانفعالية والذاتية، تحمل مقومات خاصة، وإيحاءات ومميزات مكتملة ناضجة؛ وملتصقة بتجارب الشواعر، ومرتبطة بعناصر: "الأفكار، والعواطف، والأحاسيس"، ربطًا من شأنه أن ينشئ روحًا عامة في أجزاء القصيدة، ويظهرها بمظهر الكائن الحي؛ لكل عضو من أعضائه دور مهم فيها، وتميز يحدده مكانه في الجسد.

3- حملت تجربة الشاعرة سعاد الصباح الإنسانية جرأة كبيرة، ودقة عالية في رصد الواقع، وعبرت بوضوح بالغ عن نوازع النفس البشرية، وأفكارها ومعاناتها وبغضها وحبها وما يكتنفها من مشاعر وأفكار، وهو ما يُعد أصعب ألوان التعبير الذي غدّته مآسٍ كثيرة من الواقع، وسلطت الضوء على تفاصيلها ومسبباتها..

4- النص الشعري الإنساني للشاعرة العربية من خلال تجربة الصَّبَّاح، ينسج الواقع والحلم، ويخط ملامح الأمل؛ بلغة رصينة ونسج محكم، واستلهام كبير للمبادئ الكونية، التي تدعو للمحبة والسلام، ويحمل رؤية شمولية متبلورة للقضايا الإنسانية كالفقر والعدل والظلم والحزن والأسى والموت والحياة، مرتكزًا على إيمان عميق بحق الإنسان في الحياة الكريمة التي لا تهدر من إنسانيته وتقيده حرّيته..

5- جاء جزء من تجربتها الإنسانية يبين عن تناقضها الوجداني في رؤيتها، وتأملها للواقع من حولها، سواء كان واقعها الخاص كامرأة، أو واقع الإنسان العام؛ بالإضافة إلى سيطرة الحيرة والقلق تجاه مستقبل الإنسان.

- كانت لغتها مكثفة؛ فأتاحت تجدد القراءة النقدية لها؛ لكونها قامت على أساس تقدير اللحظة الشعرية التي تعيشها، باعتبارها لحظة فارقة، انتقلت بها ومعها من الواقع إلى الحلم، ومن الحلم إلى الأمل، مما ساعد على خلق دلالات جديدة تجاوزت بها أسوار الجملة الشعرية المباشرة، وجعلت النص قابلاً

للتأويل وإنتاج أكثر من دلالة مقرونة بسمو الأفكار والمعاني، وسهولة الألفاظ؛ مع بساطة التعبير اللغوي في غالب الأحيان؛ وكأنها تخاطب الكينونة الإنسانية كلها: عقلاً وروحاً وعاطفةً وضميراً.

6- حققت تراكمًا طيبًا، وجنحت إلى تأكيد القضايا التي تصدت لها، معتمدة في إبرازها على ما يمكن إدراكه بالحس، وما يمكن إدراكه بالخيال، عبر تركيبة فنية ليست تشكيلاً عقلياً، ولا اعتباطياً.. كما ارتكزت في بعضها على الرمز الذي منحها كثافة دلالية، اتاحت لمفرداتها حين التحامها بالنص تجاوز الدلالات الأحادية والتواصل المباشر، إلى دلالات لا محدودة، ساهمت في تفجير فضاءات ثقافية كسرت بها جدلية الصراعات المتراكمة بينها وبين الآخر عبر الزمن الطويل، بما يؤكد قدرتها على تحقيق الذات.

**التوصيات:** توصي الدراسة بضرورة تجديد الرؤية في دراسة الشعر النسائي الخليجي، وإيلائه أهمية خاصة في تياراته واتجاهاته المتعددة، والكشف عن توظيفاته المختلفة، وعناصر تشكله؛ لإعادة الاعتبار لمكون ثقافي أصيل، وأفق مفتوح على التنوع، يشكل في مضمونه تجربة فنية وفريدة، وأرضية خصبة للبحث الأكاديمي والدرس النقدي.

### تراجم الشواعر:

- 1- أحلام سليمان: شاعرة مصرية لها عدد من القصائد المنشورة بالصحف والمجلات القومية خلال العقد الأخير من القرن العشرين.. لم أعثر لها على ترجمة!!
- 2- ثريا العريض: أديبة سعودية من أصل بحريني، جمعت بين الشعر والثقافة والفكر ونالت الكثير من الجوائز. وهي أول سيدة خليجية تحصل على شهادة الدكتوراه بعد الدكتورة العمانية فاطمة بنت سالم بن سيف المعمرى، وهي عضو في مجلس الشورى السعودي.. لقبت بشاعرة المملكتين.
- 3- حصة العوضي: شاعرة قطرية، ولدت عام 1956م، في قطر، حاصلة على بكالوريوس إعلام من جامعة القاهرة في الإذاعة والتلفزيون. عملت رئيسة لبرامج الأسرة بتلفزيون قطر، وتفرغت للكتابة في أدب الأطفال، وسبق لها المشاركة في تحرير مجلة «حمد وسحر»، وفي برنامج الأطفال التعليمي «افتح يا سمسم» بدأت محاولاتها الشعرية في سن مبكرة، ونشرت أولى قصائدها في مجلة العروبة عام 1971. اشتركت في مهرجان الشباب الأول بالجزائر - وكانت في المرحلة الإعدادية - بقصيدتين ومسرحية شعرية عن فلسطين والوحدة العربية. نشرت بعض مقالاتها في صحيفتي الراية، والعرب.. ولها عدد من الدواوين.
- 4- راوية يحيايوي: شاعرة وباحثة أكاديمية جزائرية، لها عدة اسهامات في مجال الأدب والشعر على المستوى المحلي الجزائري والدولي، عضو وخيرة في هيئة تحرير مجلة الخطاب، الدورية المحكمة، وعضو في تحكيم مقالات مجلة رؤية فكرية.
- 5- شريفة السيد: شاعرة مصرية من مواليد 1959م، تخرجت في كلية دار العلوم جامعة القاهرة سنة 1981م، عضو اتحاد الكتاب، وشعراء العروبة، وأتيليه القاهرة، وجمعية لسان العرب لرعاية اللغة العربية، ومؤسس ورئيس منتدى المبدعات العربيات بالقاهرة، وصاحبة فكرة المسرح المقروء، الخبرات: مُدرّس لغة عربية ودراسات إسلامية 1984: 1991م، عملت صحفية في جرائد ومجلات مصرية وعربية مختلفة. عملت مصححة للغة العربية في بعض دور النشر المصرية. مراجع لغوي بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية بصفة مؤقتة. مسئولة عن النشاط الثقافي بمكتبات دار الكتب والوثائق القومية بمصر من 1993م.

6- شريفة فتحي: شاعرة مصرية، وفنانة تشكيلية (1933-2007م)، أصدرت عددًا من الدواوين.. تُعد واحدة من جيل متميز من الفنانات التشكيليات المصريات اللاتي ظهرن في مصر في منتصف القرن العشرين - عضو رابطة الأدب الحديث وجمعية المؤلفين والملحنين، - عضو جمعية الكاتبات المصريات، - عضو النادي الثقافي المصري، - نشرت شعرها في العديد من الدوريات المحلية والعربية، شاركت في كثير من المؤتمرات والمهرجانات الشعرية، - ترجمت أعمالها إلى عدد من اللغات.

7- ملك عبد العزيز: (1921- 28 نوفمبر 1999م)، شاعرة مصرية، ولدت عام 1921م بمدينة طنطا بمحافظة الغربية.. حصلت على ليسانس اللغة العربية عام 1942م، شغلت عدة مناصب إدارية كمنصب رئيس التحرير بمجلة الشرق (1965-1980م)، وعضوية المجلس الأعلى للثقافة (لجنة الشعر)، ونقابة الصحفيين، واتحاد الكتاب، ومجلس السلام العالمي، والجمعية العربية للتكامل الثقافي.. كما شاركت في كثير من المهرجانات الشعرية داخل مصر وخارجها، وكتبت العديد من المقالات والأحاديث الإذاعية في النقد الأدبي.

8- وفاء وجدي: وفاء وجدي (من مواليد 1945م) ولدت في مدينة بورسعيد، مصر- حصلت على البكالوريوس من المعهد العالي للفنون المسرحية، حصلت على عدة جوائز منها جائزة الدولة التشجيعية في الشعر عام 1987م، وحصلت كذلك على جائزة تقديرية من مهرجان كافيس للشعر عام 1991م.. أصدرت ستة دواوين: ماذا تعني الغربية 1967م والرؤية من فوق الجروح ورسائل حميمة إلى الله وميراث الزمن 1990م.

## المصادر والمراجع

### 1- القرآن الكريم:

### أولاً: الدواوين:

- 1- الصباح، سعاد: امرأة بلا سواحل- ط1- دار: سعاد الصباح- الكويت- 1994م.
- 2- الصباح، سعاد: برقيات عاجلة إلى وطني- ط1- دار: سعاد الصباح- 1990م
- 3- الصباح، سعاد: خدني إلى حدود الشمس:  
[http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_25.html](http://souadalsabah.blogspot.com/2012/04/blog-post_25.html)
- 4- الصباح، سعاد: في البدء كانت الأنثى – دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع -ط2- الكويت - 1994م.
- 5- الصباح، سعاد: فتافيت امرأة- ط1- الهيئة المصرية العامة للكتاب- 1986م.
- 6- السيد، شريفة- ديوان /الممرات لا تحتوي عابريها – قصيدة "انفجار"- الممرات لا تحتوي عابريها – دار الغريب – 1996م.
- 7- العريض، ثريا: عبور القفار فرادى، ثريا العريض-ط1 نادي الطائف الأدبي- 1414هـ / 1993م.
- 8- العوضي، حصة: ميلاد- ط1 – (د. ن) - 1998م.
- 9- القصبي، غازي: المجموعة الشعرية الكاملة- ط2- دار تهامة للنشر والتوزيع- جدة- 1408هـ.
- 10- الكواري، سعاد: بحثا عن العمر- ط1- دار الكنوز الأدبية- بيروت.
- 11- عبد العزيز، ملك: الأعمال الكاملة – مكتبة مدبولي – 1990م.
- 12- عبد العزيز، يسرية- ديوان / القربان – دار الشروق - 1990م.
- 13- ربيع، نجاه شاور – ديوان/ أنا روح هائمة شاعرة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1974م.
- 14- وجددي، وفاء- ديوان / الحرث في البحر- مكتبة مدبولي - القاهرة- 1985م.
- 15- يحيياوي، راوية: مجموعة شعرية "كلك في الوحل وبعضك يخاتل"- دار ميم للنشر – الجزائر- 2014م.

### ثانياً: المؤلفات

- 1- د. إسماعيل، عز الدين- الشعر العربي المعاصر – قضاياها وظواهره الفنية والمعنوية – دار الكاتب العربي- 1967م.

- 2-د. الغدامي، عبد الله: المرأة واللغة-ط3- المركز الثقافي العربي – الدار البيضاء – 2006م.
- 3- الملائكة، نازك: قضايا الشعر العربي المعاصر، دار العلم للملايين- بيروت- ط4- (1974م).
- 4- د. درويش، أحمد: في النقد التحليلي للقصيدة المعاصرة – دار الشروق – 1996م.
- 5- الجندي، أنور – أضواء على الأدب العربي المعاصر – دار الكاتب العربي للطباعة والنشر – 1968م.
- 6- خصباك، عائذ- الشعر العربي عند نهايات القرن العشرين – بغداد-دار الشئون الثقافية – 1988م.
- 7- خلف، فاضل: سعاد الصباح الشعر والشاعرة- منشورات شركة النور- الكويت عام 1992م.
- 8- د. سمرين، رجا – شعر المرأة العربية المعاصرة – دار الحداثة – بيروت – 1990م.
- 9- د. عبد الله، محمد حسن: الصورة الشعرية عند محمود حسن إسماعيل- الهيئة المصرية لقصور الثقافة 1996م.
- 10- غطاس، أنطون- الرمز والرمزية في الشعر العربي الحديث- دار الكاشف- بيروت- 1949م.
- 11- د. فضل، صلاح: منهج الواقعية في الإبداع الأدبي -ط 2- دار المعارف – القاهرة – 1980م.
- 12- د. ضيف، شوقي – فصول في النقد الأدبي- دار المعارف- مصر- 2004م.
- 13- عمرو، أحمد: النسوية من الراديكالية حتى الإسلامية.. قراءة في المنطلقات الفكرية- المركز العربي للدراسات الإنسانية - مجلة البيان-الرياض- السعودية - 2011م.
- 14- د. عبد الله، محمد حسن- الصورة الشعرية عند: محمود حسن إسماعيل- الهيئة العامة لقصور الثقافة- 1996م.
- 15- فوزي، مفيد: مفاتيح قلب شاعرة- لقاء مع سعاد الصباح -الهيئة المصرية العامة للكتاب- القاهرة – 2000م.
- 16- مارجو بدران – النسويات والإسلام والأمة – جامعة برن ستون – الولايات المتحدة الأمريكية – 1995م.
- 17- د./ عبد المطلب، محمد: هكذا تكلم النص الهيئة المصرية العامة للكتاب- القاهرة- 1997م.
- 18- د. محمد غنيمي هلال – قضايا معاصرة في الأدب والنقد – دار نهضة مصر للطباعة والنشر- القاهرة – د.ت.

### المجلات والدوريات والصحف

- 1- الورقي، السعيد: التمرد في شعر سعاد الصباح – مجلة/ فكر وإبداع "مجلة مُحكمة" – العدد الثالث / المجلد السابع - أكتوبر 1999م.
- 2- د. حلمي، منى – حديث حول حرية المرأة – جريدة الأهرام المصرية – 17/10/1996م.
- 3- سليمان، أحلام: قصيدة "إنسان الغد"- مجلة الشعر – العدد 62 إبريل 1996م.
- 4- شال، علي بيراني، التميمي، والهة: توظيف اللون في شعر سعاد الصباح وفقاً لنظرية ماكس لوشر- مجلة آداب الكوفة- مج10/ عدد(37) العراق- 2018 م/ 1440 هـ.
- 5- فوزي، مفيد: محاوره صحفية مع الشاعرة – جريدة المصري اليوم - الأحد بتاريخ 2018/ 9/9م.
- 6- قباني، نزار: «الله والشعر»، مجلة «الآداب» البيروتية- عدد 4- إبريل 1957م.
- 7- هابس، صباح: جدلية الذات والموضوع في شعر سعاد الصباح – مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية – الكويت- مجلد37 / العدد 140.
- 8- العبد، محمد- سمات أسلوبية في شعر صلاح عبد الصبور- مجلة فصول- المجلد السابع – العدد الأول والثاني- أكتوبر1986م ومارس1987م.
- 9- منير، وليد- التجريب في القصيدة المعاصرة- فصول- المجلد السادس عشر- العدد الأول- صيف 1998م.

### الرسائل العلمية والبحوث

- 1- عوض، عادل محمد – اتجاهات نقد الشعر في مصر خلال ربع القرن الأخير- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية دار العلوم - القاهرة – 2000م.
- 2- فجال، أنس محمود- الإحالة وأثرها في تماسك النص في القصص القرآني – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية دار العلوم – جامعة القاهرة – 1998م.

### الترجمات

- 1- سلدن، رمان- النظرية الأدبية المعاصرة – ت.د./ جابر عصفور- دار قباء للطباعة والنشر – 1998م.
- 2- أريك فروم: الانسان بين الجوهر والمظهر- تر. سعد زهران سلسلة عالم المعرفة – الكويت – 1989م.

### المواقع الإلكترونية

- 1- النديم، عبد الله: سعاد الصباح رحلة بحث دائب عن المعنى- مقال- جريدة اليوم- بتاريخ 2004/1/20م- [/https://www.alyaum.com/articles/144297](https://www.alyaum.com/articles/144297)
- 2- بن ناجي، يوسف: الشاعرة سعاد الصباح.. أكتب الشعر لأدافع عن المرأة - مقال - صحيفة غرب- <https://garbnews.net/news/s/186759>
- 3- الولي، سلمى بنت الشيخ: في الشعر نفصل الدنيا على مزاج الحلم- لقاء صحفي- موقع حزام - موريتانيا- 15 / 2 / 2013 م - [https://souadalsabah.blogspot.com/2013/02/blog-post\\_18.html](https://souadalsabah.blogspot.com/2013/02/blog-post_18.html)
- 4- جاب الله، أسامة عبد العزيز: جماليات المفارقة النصية قراءة بدائية في ديوان(مجروح قوي) لمحمد صبحي.  
5- موقع / ديوان العرب [/https://www.diwanalarab.com](https://www.diwanalarab.com)
- 6- مفرح، سعدية: الشاعرة سعاد الصباح.. امرأة لا تعرف الحذر ولا السكون- مقال-مجلة العربي الكويتية- العدد 555- <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/8372>
- 7- <https://www.alqabas.com/article/5858307>

---

# Effectiveness of ChatGPT in Improving English Writing Proficiency among Non-native English Speakers

**Hatim Abdulhadi Masoudi**

Languages and Translation Department, Faculty of Arts and Humanities, Taibah University, Madinah, Saudi Arabia  
hmasoudi@taibahu.edu.sa

## Abstract

The release of models like ChatGPT from research labs has created new opportunities for personalized feedback and engagement in language instruction, aligning with the needs of foreign language learners seeking to enhance their English writing skills. This study examined the effectiveness of ChatGPT in improving English writing proficiency among Saudi undergraduate students and their perceptions and experiences of using ChatGPT. The research utilized a mixed-methods approach, incorporating experimental pre-and post-tests, semi-structured interviews, and open-ended questionnaires, which were analyzed using thematic analysis. The study comprised two phases: an interactive phase, where participants utilized ChatGPT for writing tasks and feedback, and an assessment phase involving pre- and post-intervention writing assessments. The findings revealed that the integration of ChatGPT into language learning positively impacted English writing proficiency, offering personalized support and feedback to learners. The results also underscore the potential of AI-powered learning tools in facilitating language development as captured by the positive perceptions and experiences of the participants. In conclusion, the results of this study suggested that ChatGPT could be effective in enhancing the writing proficiency of Saudi English as a foreign language

---

(EFL) learner, and their perceptions and experiences provided valuable insights into the integration of ChatGPT into language learning.

**Keywords:** ChatGPT, English as a Foreign Language, English as a Second Language, OpenAI, Saudi Arabia, Writing Proficiency.

## Introduction

Writing is a crucial skill for individuals seeking to communicate effectively in English. However, high writing proficiency in English as a foreign language (EFL) can be challenging due to limited exposure to English-speaking environments, cultural differences, and ineffective instructional support.

In recent years, there has been a surge of interest in applying artificial intelligence (AI) and natural language processing to language learning. ChatGPT, an AI language model developed by OpenAI, is a popular application of this emerging technology. ChatGPT generates a human-like response in conversational settings, making it a potentially valuable tool for learners seeking to improve their writing proficiency (Orrù et al., 2023). By engaging in dialogue with ChatGPT, learners can receive instant feedback, guidance, and support tailored to their writing needs. The interactive nature of ChatGPT could potentially empower learners to practice writing in a more supportive, non-judgmental environment, increasing their confidence and motivation (Song et al., 2023).

This study explored the effectiveness of ChatGPT as a tool to enhance the writing proficiency of EFL learners and provide personalized, interactive support. This type of research is essential for several reasons. First, it addresses the pressing need to improve the writing skills of EFL learners. Second, it explores the potential of using AI to support language learning and writing instruction. Understanding the effectiveness of such technologies can inform educators and policymakers in designing more effective learning programs. Finally, the study contributes to

---

computer-assisted language learning by investigating the use of ChatGPT in a specific language-learning context. To this end, the study sought to answer two research questions:

1. Does interacting with ChatGPT improve the English writing proficiency of Saudi EFL learners?
2. How do these EFL learners perceive using ChatGPT as a writing tool?

## Literature Review

### AI-Powered Chatbots

ChatGPT is an advanced chatbot developed using supervised and reinforcement learning techniques, built on OpenAI's GPT3 language model (Radford et al., 2018). Supervised fine-tuning involves training the model on labelled datasets, while reinforcement learning enables the model to interact with its environment to maximize rewards and explore different possibilities autonomously (Synopsys, n.d.). A key feature of ChatGPT is its ability to engage in natural and responsive conversations with users (King & ChatGPT, 2023). This key feature is achieved through a neural network that leverages large datasets to establish connections of varying strengths, enabling ChatGPT to generate text responses that closely resemble human language (MacNeil et al., 2022). The model can handle follow-up questions, acknowledge mistakes, challenge incorrect assumptions, and refuse inappropriate requests.

Additionally, it can generate text in various formats, including essays, humour, and poetry. Most importantly, with ongoing human input, it can continuously improve its performance in similar tasks. This means that through user interaction and feedback, the model can enhance its ability to answer similar questions and provide more accurate responses.

ChatGPT stands out from traditional question-and-answer chatbots due to its conversational approach (Pavlik, 2023). Researchers and students can leverage its ability to summarise lengthy papers and generate initial drafts. The more advanced version, ChatGPT 4.0, can even produce relatively high-quality academic articles.

The conversational AI system ChatGPT has potential applications in language education by enabling more personalized and interactive learning experiences for students (Montenegro-Rueda et al., 2023). It can cater to differing needs and learning styles as a virtual tutor, assisting students with homework, guiding them through complex topics, and providing step-by-step explanations. Additionally, it can aid in research by retrieving relevant information, summarising articles, and suggesting credible sources. It can help students explore new concepts, review material, and prepare for exams by generating practice questions and providing study tips. Furthermore, it can offer emotional support to students, fostering a positive learning environment.

Students in traditional classes frequently suffer from limited access to tutors, instructors, and high-quality resources. In this context, teachers do not have the time to give individual attention to everyone in a class of 15–20 students, much less crowded lecture halls with hundreds of students. ChatGPT can help bridge this gap by being available 24/7.

As a result, researchers have been testing ChatGPT to increase learner engagement and cognition (García Sánchez, 2023). In particular, it has been shown to improve writing ability by giving grammar corrections, suggestions, and comprehensive feedback through dynamic interactions that help users better convey their ideas in writing (Osorio, 2023). However, it still requires the writer to have the knowledge and skills to develop valid, high-quality output.

Tools like ChatGPT are facilitating a radical shift in everything from assessment design to language acquisition in the expanding field of online education. Several e-

learning sites, such as Coursera, use AI to find common project errors (Steenbergen-Hu & Cooper, 2014). ChatGPT can help educators create course syllabi, teaching materials, and assessments (Yaacoub et al., 2023; Zhai, 2022). It can help develop training resources tailored for course-specific bots that could, for example, facilitate students' English proficiency by simulating native-speaker interactions (Sanderson, 2023). Furthermore, ChatGPT can enhance active learning methodologies. For instance, flipped classrooms, where students are expected to engage with content before class, can foster more interactive learning, but learners might encounter challenges in pre-class preparation. Amid the COVID-19 pandemic, the shift to online education resulted in lower class attendance and a lack of enthusiasm for collaborative learning among peers. Acting as a virtual instructor, ChatGPT can support learners in their self-paced online and pre-class work by answering questions and facilitating collaboration through suggested discussion frameworks and prompt responses.

Based on its potential benefits, educational institutions are evaluating how to incorporate this technology (Susnjak, 2022), and researchers have explored using chatbots to support different areas of language learning, such as discussion, pronunciation, feedback, and vocabulary (e.g., Chen et al., 2022; Kim, 2018; Shin et al., 2021; Yang et al., 2022), as well as writing skills (e.g., dos Santos et al., 2023; Sims., 2023). ChatGPT offers more diverse opportunities to engage with the target language, and learners can delve into materials reflecting real-life usage, spanning films, web articles, and podcasts, fostering competence through more immersive and meaningful learning (Hassan Taj et al., 2017). Furthermore, this technology can increase enthusiasm for language study (Gikas & Grant, 2013; Smith, 2018), giving students a sense of greater autonomy and control over their learning (Peterson, 2017).

By engaging in real-time conversations, ChatGPT can assist learners in various aspects of writing (Herbold et al., 2023). Kohnke et al. (2023) demonstrated

ChatGPT's ability to define words, construct conversations tailored to varied competence levels, and explain vocabulary in students' first language.

Shin et al. (2021) developed an adaptive chatbot that adjusted the difficulty of discussions based on user language proficiency, leading to higher engagement and learning outcomes. Yang et al. (2022) found that learners with a pronunciation-focused chatbot improved their pronunciation accuracy significantly more than a control group. Chen et al. (2022) found that a chatbot providing personalized guidance on grammar, vocabulary, and sentence structure improved writing performance over time. Kim (2018) developed a vocabulary-focused chatbot that presented learners with contextualized vocabulary and offered instant feedback on usage, leading to higher vocabulary retention.

ChatGPT can suggest improvements, offer alternative phrasing, and provide explanations for corrections, helping learners develop a better understanding of English writing conventions (Imran & Almusharraf, 2023). Moreover, it can assist in organizing ideas, improving the flow of writing, and enhancing overall clarity and coherence (Lund & Wang, 2023). Using ChatGPT, learners can gain confidence, refine their language skills, and work towards higher proficiency.

ChatGPT also facilitates critical thinking and argumentation skills (Ningrum, 2023). It assists learners in expanding their vocabulary and incorporating idiomatic phrases to add richness and fluency to their writing. This exposure to diverse language patterns and expressions helps develop a more sophisticated writing style (dos Santos et al., 2023).

Moreover, ChatGPT can help learners practice different writing genres, such as essays, reports, and formal correspondence (Imran & Almusharraf, 2023). Learners can receive guidance on structuring their writing, organizing their ideas logically, and adapting their tone and style to suit the task or audience. Additionally, learners can practice their writing skills outside the classroom and work at their own pace.

The adaptable nature of ChatGPT allows for a student-focused learning approach that gives learners greater agency and control over their own education (Huang & Li, 2023).

ChatGPT can provide learners with immediate and targeted feedback on their grammar, helping them identify and correct errors in sentence structure, verb agreement, or word order (Harunasari, 2022). The iterative nature of this feedback helps learners internalize correct grammar patterns (Haggag, 2023).

### **The Limitations of ChatGPT**

Despite its benefits, using ChatGPT to improve writing among EFL students poses several challenges, including overreliance on the system (Baskara, 2023). As ChatGPT provides instant feedback and suggestions, learners may become overly dependent on it, relying solely on the system for corrections without actively engaging in the learning process. This can hinder the development of independent writing and critical thinking skills. Another challenge is the system's limitations in understanding context and nuance. While ChatGPT can offer grammar corrections and sentence restructuring, it might not accurately capture the intended meaning or context of the writing. Thus, learners must critically evaluate suggestions to ensure their intended message is conveyed.

ChatGPT's responses are based on the information it has been trained on, a subset of existing resources (Pavlik, 2023). While it can reorganize and repeat information from those resources, users may need to refine their prompts to obtain the desired results. For this reason, ChatGPT can generate responses that sound reasonable but are inaccurate or fabricated. Therefore, it is essential to ensure the data quality and understand how to present complex prompts to the system. Furthermore, the language resources used by ChatGPT are limited to data available before 2021 (Xiao & Zhi, 2023), so users must carefully evaluate its responses. A related issue is that

the training data might not always reflect the most up-to-date or contextually appropriate usage (Huang & Li, 2023).

Privacy and security concerns also arise when using ChatGPT or any AI system that involves submitting personal writing (Fitria, 2023). Learners should consider the platform's privacy policies and data handling practices to ensure their work is treated confidentially and securely. Another challenge is the lack of human interaction. While ChatGPT can provide automated feedback, it cannot replace human instructors' nuanced insights and guidance.

Finally, ChatGPT carries the risk of plagiarism (Jarrah et al., 2023). Plagiarism is taking someone else's work or ideas without proper attribution. AI algorithms can make differentiating original and borrowed material difficult, muddying the boundary between originality and plagiarism.

For these reasons, ChatGPT should be used as a supportive tool alongside human writing instruction and feedback to ensure a well-rounded approach (Lund & Wang, 2023).

## Methodology

### Research Design

This study employed a mixed-methods design, combining quantitative and qualitative data in two main phases. In the interactive phase, participants engaged in writing tasks and interacted with ChatGPT to receive feedback and guidance. The assessment phase involved experimental pre-and post-tests to initiate writing assessments to measure progress over time. Using randomly generated numbers from a computer, the participants were allocated evenly into an experimental group and a control group.

## Participants

Participants consisted of 600 undergraduate university students, 300 males and 300 females, who studied English language courses at Taibah University in Yanbu branch, Saudi Arabia. All were Saudi EFL learners with English proficiency ranging from intermediate to advanced. This allowed for a broader understanding of the potential impact of ChatGPT on various stages of writing development. Ages ranged from 19 to 24.

## Data Collection

Before the intervention, participants were asked to complete a writing assessment based on topics taken from the textbook in their course, Savage and Mayer (2012). They were asked to write a four-paragraph narrative essay about a significant experience that changed or taught them something important. This assessment served as a baseline measurement of the writing skills the intervention aimed to improve.

After the pre-intervention writing assessment, ChatGPT was explained to the experimental group to ensure it was used correctly. Participants then interacted with ChatGPT to receive feedback and guidance on their writing. They could seek assistance, ask questions, and receive suggestions. The interactions were logged to measure grammar, vocabulary usage, coherence, and overall writing quality improvements. Next, participants took a post-intervention writing assessment. This was similar to the pre-intervention assessment and measured any improvement after the intervention.

Partially structured interviews were performed with a subgroup of the participants to obtain comprehensive understandings of their views and impressions from an open dialog. The interviews explored the usability, usefulness, effectiveness, and limitations of ChatGPT as a language-learning tool. Finally, participants completed a survey to gather additional data on their satisfaction, engagement, and overall

perceptions. Out of the total participants, 20 individuals (10 men and 10 women) were selected at random.

### **Ethical Considerations**

Participants were given detailed information about the study's purpose, procedures, risks, and benefits, after which they gave informed consent. Their identities were kept confidential, and data were anonymized during analysis and reporting. Measures were taken to ensure the security and protection of participants' data throughout the study, following ethical guidelines and regulations.

### **Data Analysis**

The quantitative data collected from the writing tasks and assessments were analyzed using descriptive and inferential statistics (e.g., paired *t*-tests) in SPSS (Version 26) to determine the significance of any improvements. The qualitative data from the interviews and surveys were carefully examined using thematic analysis methodology to determine commonly emerging ideas and patterns using ChatGPT.

## **Results**

### **Quantitative Results**

The descriptive statistical values summarize the pre-intervention and post-intervention outcomes for both the experimental and control groups in Table 1. The experimental group, which interacted with ChatGPT during the intervention phase, showed a much higher improvement in writing proficiency regarding grammar and vocabulary than the control group.

Table (1): Pre- and Post-Test Scores

Group	Pre-Test		Post-Test	
	M	SD	M	SD
Experimental	6.6556	0.68245	8.0795	0.63689
Control	6.6887	0.64376	6.5432	0.5622

As depicted in Table 2, the statistical examination revealed that the experimental group attained a notably higher average post-test score compared to the control group, with a t-value of 18.562, significant at  $p < 0.05$ .

Table (2): T-Test Results on the Post-Test for Experimental and Control Groups

N	M	SD	t	p
300	8.0795	0.63689	18.562	0.00

Sig. < 0.05

## Qualitative Results

The qualitative interviews and open-ended survey questions revealed several themes in participants' responses about their experiences and opinions.

**- Effectiveness of ChatGPT.** Participants reported that their writing skills, including grammar, word usage, coherence, and general writing quality, had improved after using ChatGPT. One said, "ChatGPT helped me identify and correct grammatical errors that I would have otherwise missed," while another said, "I became more precise and grammatically correct in my writing." Furthermore, participants stated that using ChatGPT increased their confidence and motivation. As one said, "ChatGPT's feedback assured me I was on the right track. It inspired me to keep practising and honing my writing skills."

**- Participant perceptions and experiences.** Participants commonly compared ChatGPT's feedback and advice to that of teachers or peers. While they appreciated its immediate responses, they also understood the value of human interactions in providing nuanced feedback and tailored help. In the words of one participant,

---

“ChatGPT is great for quick feedback, but there is no substitute for the expertise and individualized feedback that teachers provide.”

Regarding usability, participants judged ChatGPT's user interface to be intuitive and straightforward, allowing them to focus on their writing without getting distracted by complex features. One said, “I liked how simple ChatGPT’s interface was. It did not take away my writing, and I could easily access the criticism.”

Participants offered ideas for integrating AI technology, such as ChatGPT, into language learning. They emphasized the need to provide opportunities for interaction and collaboration with human instructors and peers. They proposed including more context-specific prompts and exercises to improve the relevance of ChatGPT’s feedback. One participant said, “Integrating ChatGPT in writing workshops or discussion groups, where we can receive feedback from AI and human experts, would be ideal. It would provide a comprehensive learning experience.”

**- Individual differences in learning and writing styles.** When utilizing ChatGPT, participants emphasized the importance of considering individual differences in learning and writing styles. They expressed concern that ChatGPT’s output might not correspond to their writing goals or preferences. One wrote, “ChatGPT’s suggestions were valuable, but I had to tailor them to fit my writing style and the specific requirements of my writing tasks.”

Participants also reviewed the learning strategies they used with ChatGPT. Some preferred an exploratory approach, engaging in open-ended chats to experiment with different writing concepts. In contrast, others preferred a more focused approach, asking for criticism on specific elements of their writing. One said, “I found it helpful to experiment with different approaches. Sometimes, I would chat with ChatGPT and other times, I’d ask it to focus on specific areas I wanted to improve.”

- **Ethical considerations.** Participants voiced concerns about potential biases in ChatGPT's suggestions. They emphasized the importance of human monitoring and critical thinking to provide unbiased input. "While ChatGPT is useful," one participant said, "we should be cautious about blindly accepting its suggestions. To prevent perpetuating biases or losing inventiveness, human judgment is required."

Participants also voiced concern about needing to be more reliant on ChatGPT. One said, "I had to be careful not to become too reliant on ChatGPT. It is critical to establish a balance and use it to improve my writing ability."

- **Future directions.** Participants offered suggestions for increasing ChatGPT's effectiveness. They recommended improving its natural language processing skills to deliver more accurate and context-specific feedback. They also proposed adding more assignments or suggestions to help students learn about different writing styles. One participant said, "Including more writing exercises, such as essays, reports, or creative writing prompts, would make ChatGPT more versatile and useful for a wider range of writing tasks."

Participants showed interest in connecting ChatGPT with other writing tools or platforms, such as grammar checkers, plagiarism detectors, or online writing groups, to create a more comprehensive and collaborative environment. This sentiment was exemplified by one participant who said, "Integrating ChatGPT with other writing tools could create a one-stop platform for writing improvement, combining instant feedback with grammar checks and opportunities for peer review."

## Discussion

The main aim of this study was to examine the effectiveness of ChatGPT in improving English writing proficiency among Saudi-Arabia undergraduates. The participants who received the intervention showed substantially enhanced writing abilities after the program compared to those in the control group who did not receive

the intervention. Improvement in their writing skills compared to the control group. ChatGPT could help identify and correct grammatical and spelling mistakes, suggest alternative words or phrases to enhance vocabulary and provide variety in writing, and offer suggestions to improve sentence structure, clarity, and coherence. For these reasons, incorporating AI-powered language learning tools could provide learners with more personalized support for their writing.

These findings were similar to Rahman et al. (2022) and Utami and Winarni (2023), who found that AI-powered learning increased EFL learners' involvement and participation in writing tasks. Similarly, Barrot (2023) found that AI tools showed promise in improving essay organization and coherence and scaffolding the writing process. Furthermore, the findings were consistent with Shaikh et al. (2023), who surveyed participants about the value and efficacy of ChatGPT. Shaikh et al.'s (2023) study found that university students used chatbots for language acquisition. Research on primary and secondary school children has likewise revealed a favourable influence on EFL ability (e.g., Jeon, 2022; Yang et al., 2022).

The findings were also consistent with Xiao and Zhi (2023), who conducted a small-scale qualitative study that suggested ChatGPT had the potential to assist students in language-related tasks. Participants also displayed critical thinking when evaluating the quality of ChatGPT's output and the capacity to adjust prompts to maximize learning gains, potentially mitigating academic integrity issues. Yan's (2023a) students voiced additional concerns about ChatGPT's threat to educational integrity. At the same time, participants in the present study were more positive, with all but one firmly believing that universities should promote rather than restrict its use. This acceptance could have been due to their knowledge of ChatGPT and their ability to evaluate its output critically. In other ways, the findings aligned with Yan (2023b), who highlighted ChatGPT's potential in second-language writing education.

The participants' perceptions and experiences regarding ChatGPT's feedback and usability align with existing research on peer and teacher feedback in language learning. The participants' recognition of the value of human interactions in providing nuanced feedback resonates with studies by (Carless & Boud, 2018), (Huisman et al., 2018), and (Gielen et al., 2010), which have demonstrated the importance of specific and relevant feedback in improving writing performance. Similarly, the participants' emphasis on the need for interaction and collaboration with human instructors and peers aligns with the findings of (Ortiz et al., 2019), which highlight the positive impact of multiple peer feedback occurrences on attitudes and performance. The participants' positive assessment of ChatGPT's user interface and intuitive design is consistent with the literature on the usability of feedback systems. Studies by (Ortiz et al., 2019), (Zarfsaz, 2021), and Joh (2019) have emphasized the importance of user-friendly interfaces in facilitating effective feedback uptake and learning experiences. The participants' suggestions for integrating AI technology into language learning, such as providing context-specific prompts and exercises, are in line with the findings of Nicol and McCallum (Nicol & McCallum, 2021), which highlight the benefits of exploiting multiple comparisons during peer review to generate elaborate feedback.

Furthermore, the participants' proposal to integrate ChatGPT into writing workshops or discussion groups, where feedback from both AI and human experts is provided, resonates with the research by (Ingdriawati, 2023), which emphasizes this highlights the beneficial influence that feedback from classmates can have on improving students' overall writing approach. Additionally, the participants' recognition of the complementary roles of AI and human feedback aligns with the findings of (Sippel and Jackson, 2015), which compared the impact of oral peer and teacher corrective feedback on language acquisition. The participants' suggestions for improving the relevance of ChatGPT's feedback through context-specific prompts and exercises are consistent with the literature on the effects of peer review

and teachers' corrective feedback on writing performance. Studies by Xiao-ng and Zhou (Xiao-ling & Zhou, 2018), eerathai and Belardo (Wihastyanang et al., 2020), and Saiful et al. Almutairi (2023) has highlighted the positive impact of peer and teacher feedback on students' writing performance and attitudes toward feedback. In summary, existing research on peer and teacher feedback in language learning supports the participants' perceptions and experiences regarding ChatGPT's feedback and usability. Integrating AI technology, such as ChatGPT, into language learning can benefit from the insights and recommendations provided by the participants and the existing body of literature on feedback systems and language acquisition.

Although ChatGPT is useful, it should not be considered a comprehensive solution for content creation. Writers still need to rely on their expertise and experience to validate and enrich the tool's output.

## Conclusion

The results of this study suggested that ChatGPT could enhance the writing proficiency of Saudi EFL learners, and their perceptions and experiences provided valuable insights into the integration of ChatGPT into language learning.

## Implications and Recommendations

The results could inform educators about the potential benefits of integrating AI-based language models like ChatGPT into their teaching practices. The researcher recommends integrating such tools into language curricula as supplementary resources to support writing improvement. Language educators should provide training and guidance on using these tools effectively, while developers should focus on enhancing contextual understanding, customization, and explaining the abilities of AI models. Collaboration with writing experts, feedback mechanisms, and ethical guidelines are also recommended.

## Limitations

The small sample size and participant characteristics limited the generalizability of the findings, and the reliance on self-reported data could introduce bias. Additionally, the evaluation was focused on short-term effects, ethical considerations about the long-term use of ChatGPT were not extensively addressed, and the study needed to explore specific features.

## Acknowledgement

The author would like to extend appreciation to the Scientific Research Management and the College of Arts and Humanities, Department of Languages and Translation at Taibah University, Saudi Arabia, for their support towards the present research.

**Conflict of interest:** The author declared no conflict of interest.

## References

- Almutairi, R. T. (2023). EFL students & #39; reactions to peer versus teacher feedback to improve writing skills: a study at intermediate school level. *English Language Teaching*, 16(4), 88.
- Barrot, J. S. (2023). Using ChatGPT for second language writing: Pitfalls and potentials. *Assessing Writing*, 57, 100745. <https://doi.org/10.1016/j.asw.2023.100745>.
- Baskara, F. R. (2023). Integrating ChatGPT into EFL writing instruction: Benefits and challenges. *International Journal of Education and Learning*, 5(1), 44–55 .
- Carless, D. and Boud, D. (2018). The development of student feedback literacy: enabling uptake of feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(8), 1315-1325.
- Chen, Z., Chen, W., Jia, J., & Le, H. (2022). Exploring AWE-supported writing process: An activity theory perspective. *Language Learning & Technology*, 26, 129–148.
- dos Santos, A. E., Olesova, L., Vicentini, C., & de Oliveira, L. C. (2023). ChatGPT in ELT: Writing affordances and activities. *TESOL Connections*. <http://newsmanager.commpartners.com/tesolc/print/2023-05-01/2.html>

- 
- Fitria, T. N. (2023). Artificial intelligence (AI) technology in OpenAI ChatGPT application: A review of ChatGPT in writing English essay. *ELT Forum: Journal of English Language Teaching*, 12(1), 44–58.
  - García Sánchez, O. V. (2023). Uso y percepción de ChatGPT en la educación superior. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 11, 98–107.
  - Gielen, S., Tops, L., Dochy, F., Onghena, P., & Smeets, S. (2010). A comparative study of peer and teacher feedback and various peer feedback forms in a secondary school writing curriculum. *British Educational Research Journal*, 36(1), 143-162.
  - Gikas, J., & Grant, M. M. (2013). Mobile computing devices in higher education: Student perspectives on learning with cellphones, smartphones & social media. *The Internet and Higher Education*, 19, 18–26.
  - Haggag, M. H. (2023). A program based on chat generative pre-trained text transformer (ChatGPT) for enhancing EFL majors' descriptive paragraph writing skills and their English grammar use. *مجلة كلية التربية، 39(6) , 1–29.*
  - Harunasari, S. Y. (2022). Examining the effectiveness of AI-integrated approach in EFL writing: A case of ChatGPT. *International Journal of Progressive Sciences and Technology*, 39(2), 357–368.
  - Hassan Taj, I., Ali, F., Sipra, M., & Ahmad, W. (2017). Effect of technology enhanced language learning on vocabulary acquisition of EFL learners. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*, 6(3). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2927643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2927643).
  - Herbold, S., Hautli-Janisz, A., Heuer, U., Kikteva, Z., & Trautsch, A. (2023). A large-scale comparison of human-written versus ChatGPT-generated essays. *Scientific Reports*, 13, 18617. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45644-9>.
  - Huang, J., & Li, S. (2023). Opportunities and challenges in the application of ChatGPT in foreign language teaching. *International Journal of Education and Social Science Research*, 6(4), 75–89.
  - Huisman, B., Saab, N., Driel, J. v., & Broek, P. v. d. (2018). Peer feedback on academic writing: undergraduate students' peer feedback role, peer feedback perceptions and essay performance. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(6), 955-968.
-

- 
- Imran, M., & Almusharraf, N. (2023). Analyzing the role of ChatGPT as a writing assistant at higher education level: A systematic review of the literature. *Contemporary Educational Technology*, 15(4), ep464 .
  - Jarrah, A. M., Wardat, Y., & Fidalgo, P. (2023). Using ChatGPT in academic writing is (not) a form of plagiarism: What does the literature say? *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 13(4), e202346.
  - Jeon, J. (2022). Exploring AI chatbot affordances in the EFL classroom: Young learners' experiences and perspectives. *Computer Assisted Language Learning*, 37(1–2). <https://doi.org/10.1080/09588221.2021.2021241>.
  - King, M. R., & ChatGPT. (2023). A conversation on artificial intelligence, chatbots, and plagiarism in higher education. *Cellular and Molecular Bioengineering*, 16, 1–2. <https://doi.org/10.1007/s12195-022-00754-8>.
  - Kohnke, L., Moorhouse, B. L., & Zou, D. (2023). ChatGPT for language learning and teaching. *RELC Journal*, 54(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/00336882231162868>.
  - Lund, B. D., & Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT impact academia and libraries? *Library Hi Tech News*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4333415>.
  - MacNeil, S., Tran, A., Mogil, D., Bernstein, S., Ross, E., & Huang, Z. (2022). Generating diverse code explanations using the GPT-3 large language model. In *Proceedings of the 2022 ACM Conference on International Computing Education Research* (Vol. 2, pp. 37–39). <https://doi.org/10.1145/3501709.3544280>.
  - Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J., Fernández-Batanero, J. M., & López-Meneses, E. (2023). Impact of the implementation of ChatGPT in education: A systematic review. *Computers*, 12(8), 153.
  - Nicol, D. and McCallum, S. (2021). Making internal feedback explicit: exploiting the multiple comparisons that occur during peer review. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 47(3), 424-443.
  - Ningrum, S. (2023). ChatGPT's impact: The AI revolution in EFL writing. *Borneo Engineering & Advanced Multidisciplinary International Journal*, 2, 32–37 .
  - Orrù, G., Piarulli, A., Conversano, C., & Gemignani, A. (2023). Human-like problem-solving abilities in large language models using ChatGPT. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1199350.
-

- 
- Ortíz, D. C., Nogué, L., Serra, T., & Colomer, J. (2019). Supportive peer feedback in tertiary education: analysis of pre-service teachers' perceptions. *Education Sciences*, 9(4), 280.
  - Osorio, J. A. C. (2023). Explorando el potencial de ChatGPT en la escritura científica: Ventajas, desafíos y precauciones. *Scientia et Technica*, 28, 3–5.
  - Pavlik, J. V. (2023). Collaborating with ChatGPT: Considering the implications of generative artificial intelligence for journalism and media education. *Journalism & Mass Communication Educator*, 78, 84–93.
  - Radford, A., Narasimhan, K., Salimans, T., & Sutskever, I. (2018). Improving language understanding by generative pretraining. [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/openai-assets/research-covers/language-unsupervised/language\\_understanding\\_paper.pdf](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/openai-assets/research-covers/language-unsupervised/language_understanding_paper.pdf).
  - Sanderson, K. (2023). GPT-4 is here: What scientists think. *Nature*, 615(7954), 773. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-00816-5>.
  - Savage, A., & Mayer, P. (2012). *Effective academic writing 2* (2nd ed.). Oxford University Press.
  - Shaikh, S., Yayilgan, S. Y., Klimova, B., & Pikhart, M. (2023). Assessing the usability of ChatGPT for formal English language learning. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(9), 1937–1960.
  - Shin, D., Kim, H., Lee, J. H., & Yang, H. (2021). Exploring the use of an artificial intelligence chatbot as second language conversation partners. *Korean Journal of English Language and Linguistics*, 21, 375–391.
  - Sippel, L. and Jackson, C. N. (2015). Teacher vs. peer oral corrective feedback in the german language classroom. *Foreign Language Annals*, 48(4), 688-705.
  - Smith, B. (2018). Technology-enhanced language learning in action: A review of the literature on vocabulary acquisition. *Language Learning & Technology*, 22, 124–142.
  - Song, C., & Song, Y. (2023). Enhancing academic writing skills and motivation: assessing the efficacy of ChatGPT in AI-assisted language learning for EFL students. *Frontiers in Psychology*, 14.
  - Steenbergen-Hu, S., & Cooper, H. (2014). A meta-analysis of the effectiveness of intelligent tutoring systems on college students' academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 106(2), 331–347.
-

- 
- Susnjak, T. (2022). ChatGPT: The end of online exam integrity? arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.09292>.
  - Synopsys. (n.d.). What is reinforcement learning? <https://www.synopsys.com/ai/what-is-reinforcement-learning.html>.
  - Wihastyanang, W. D., Kusumaningrum, S. R., Latief, M. A., & Cahyono, B. Y. (2020). Impacts of providing online teacher and peer feedback on students' writing performance. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 178-189.
  - Xiao-ling, L. and Zhou, C. (2018). The effect of online feedback types on foreign language writing. *Theory and Practice in Language Studies*, 8(7), 733.
  - Xiao, Y., & Zhi, Y. (2023). An exploratory study of EFL learners' use of ChatGPT for language learning tasks: Experience and perceptions. *Languages*, 8(3), 212.
  - Yaacoub, J. P. A., Noura, H. N., Salman, O., & Chehab, A. (2023). Ethical hacking for IoT: Security issues, challenges, solutions and recommendations. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3, 280–308.
  - Yan, D. (2023b). How ChatGPT's automatic text generation impact on learners in a L2 writing practicum: An exploratory investigation. <https://hal.science/hal-04037687>.
  - Yan, D. (2023a). Impact of ChatGPT on learners in a L2 writing practicum: An exploratory investigation. *Education and Information Technologies*, 28, 13943–13967. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11742-4>.
  - Yang, H., Kim, H., Lee, J. H., & Shin, D. (2022). Implementation of an AI chatbot as an English conversation partner in EFL speaking classes. *ReCALL*, 34, 327–343.
  - Zarfsaz, P. Y. E. (2021). The Impact of Positive Peer Feedback on Second Language Writing Accuracy. *Journal of Turkish Studies*, Volume 16 Issue 1 (Volume 16 Issue 1), 409-426.
  - Zhai, X. (2022). ChatGPT user experience: Implications for education. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4312418>.

---

## Appendix A

### Interview Questions

- How would you describe your experience of using ChatGPT for improving your writing skills?
- What specific features or aspects of ChatGPT did you find most helpful in enhancing your writing proficiency?
- In what ways did ChatGPT provide guidance and feedback on your writing? How did it impact your writing process?
- Did you notice any improvements in your grammar, vocabulary usage, coherence, or overall writing quality after interacting with ChatGPT? Could you provide specific examples?
- Were there any limitations or challenges you encountered while using ChatGPT for writing improvement? How did you overcome them?
- How would you compare the feedback and guidance provided by ChatGPT with feedback from human instructors or peers?
- Did using ChatGPT enhance your motivation and confidence in writing? If yes, how? If no, why not?
- What are your overall perceptions of using AI systems like ChatGPT for language learning and writing improvement?
- How do you envision the integration of AI technologies like ChatGPT in language classrooms or self-study environments?
- Based on your experience, what recommendations or suggestions would you give to improve the effectiveness of ChatGPT for writing improvement?

## Appendix B

### Questionnaire Questions

- On a scale of 1-5, how satisfied were you with your overall experience of using ChatGPT for writing improvement?
- Did you find the feedback and guidance provided by ChatGPT helpful in improving your writing skills? Please rate on a scale of 1-5.
- Did you notice any improvements in your grammar, vocabulary usage, coherence, or overall writing quality after using ChatGPT? Please provide specific examples, if possible.
- How user-friendly and intuitive was the interface of ChatGPT for writing improvement?
- To what extent did using ChatGPT enhance your motivation and confidence in writing? Please rate on a scale of 1-5.
- Were there any specific features or functionalities of ChatGPT that you found particularly useful or beneficial for your writing improvement?
- Did you encounter any difficulties or challenges while using ChatGPT for writing improvement? If yes, please elaborate.
- How likely are you to continue using ChatGPT or similar AI systems for language learning and writing improvement in the future? Please rate on a scale of 1-5.
- Based on your experience, what improvements or additional features would you suggest for ChatGPT to enhance its effectiveness as a writing support tool?

## متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي: دراسة تحليلية

عبد الله محمد البقي

باحث دكتوراه في إدارة المعرفة، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد  
العزیز، المملكة العربية السعودية  
abadi1m2@gmail.com

عثمان بن موسى عقيلي

أستاذ علم المعلومات وإدارة المعرفة المشارك، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية،  
جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
alageeli@hotmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي، واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي بالرجوع للدراسات السابقة واستنباط المفاهيم المرتبطة بتطبيقات إدارة المعرفة بسياق المؤسسات التعليمية، وتحليل التقارير الإحصائية لإدارة التحوّل الرقمي بوزارة التعليم. وخلصت الدراسة إلى أنه لتطبيق إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة واستدامتها) لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي: المتطلبات الإدارية والتنظيمية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي لعملية التحوّل نحو عالم الرقمية، والقيادة والدعم الإداري والتزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية والهيكل التنظيمي المرن، ووضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات، والمتطلبات البشرية: تعليم وتدريب العاملين لتنمية مهارات تطبيقات عمليات إدارة المعرفة في الإدارة الإلكترونية. واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات، وإيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، والمتطلبات المادية والتقنية: كالبنية التحتية، وتوفير البرامج والتطبيقات وتصميم برمجيات نظم قواعد البيانات مثل "أوراكل" ووجود شبكات الاتصال، ومراكز الخدمات وتوافر الوسائل الإلكترونية اللازمة

للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات مالية: توفير دعم مالي والمتطلبات الأمنية: تتمثل في أمن المعلومات وضمان وحماية قاعدة البيانات وتوفير الخصوصية والسرية لحماية المعلومات، وأوصت بأهمية تحقيق المتطلبات بالاعتماد على الأساليب العملية التي تتطلب توفر الخبرات والتخصصات الرائدة للتحويل الرقمي، واستخدام ادارة المعرفة لإدارة استخدام وتفعيل التقنيات بما يتيح الفرص للتحويل الرقمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المؤسسات التعليمية، التحويل الرقمي.

## Requirements for Applying Knowledge Management to Improve Electronic Management in Educational Institutions in Light of Digital Transformation: An Analytical Study

**Abdullah Mohammed Al-Bugami**

PhD researcher in Knowledge Management, Department of Information Science, College of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
abadi1m2@gmail.com

**Othman Mousa Aqeeli**

Associate Professor of Information Science and Knowledge Management, Department of Information Science, College of Arts and Human Sciences, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
alageeli@hotmail.com

### Abstract

The study aimed to reveal the requirements for applying knowledge management to improve electronic management in educational institutions in light of digital transformation. The study followed the deductive approach and the descriptive analytical approach by referring to previous studies and deriving concepts related to knowledge management applications in the context of educational institutions,

and analyzing statistical reports for the Information Technology Department at the Ministry of Education. The study concluded that to apply knowledge management (discovery, generation, sharing, implementation and sustainability) to improve electronic management in educational institutions: Organizational requirements: include strategic planning for the transformation process towards the digital world, leadership and administrative support, and the commitment of senior management to support... The electronic administration project and the flexible organizational structure were adopted, and legislative frameworks were established and updated in accordance with developments, and the material and technical requirements: such as infrastructure, the availability of programs and applications, the design of database system software such as "Oracle", the presence of communication networks, service centers, and the availability of electronic means necessary to benefit from the services provided by the administration. Electronic and human requirements: educating and training employees to develop the skills of applications of knowledge management processes in electronic administration. Attracting the best qualified individuals in the fields of information systems and software, creating effective systems to retain, develop and motivate individuals, and financial requirements: providing financial support and security requirements: represented in information security, ensuring and protecting the database, and providing privacy and confidentiality to protect the information, and recommended the importance of achieving the requirements by relying on practical methods. Which requires the availability of leading expertise and specializations for digital transformation, and the use of knowledge management to manage the use and activation of technologies to provide opportunities for digital transformation.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Requirements, Electronic Management, Educational Institutions, Digital Transformation.

## المقدمة

أدى التطور السريع والتقدم المعلوماتي والمعرفي إلى إحداث نقلة نوعية لدى المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، حيث برز دوراً للمعرفة في تحقيق أهداف تلك المؤسسات وأصبحت العامل الأكثر تأثيراً لنجاح بيئة عملها، بل إن الاقتصاد العالمي سمي باقتصاد المعرفة القائم على أساس المعرفة، وقد أفرزت تلك المنجزات والتطورات مجموعة من المفاهيم الجديدة ينبغي توظيفها في إدارة عملها مثل إدارة المعرفة والتعليم الرقمي والإدارة الإلكترونية.

وبالتالي ليس من المستغرب سعي معظم الدول المتقدمة والراغبة في التقدم نحو تنمية حقيقية لمجتمعاتها من بوابة النظام التعليمي التي تطمح للنمو والتقدم لتطوير أنظمتها التعليمية والإدارية، بما يواكب التطورات المعرفية والتقنية الحديثة لصناعة مستقبل أبنائها، من خلال تطوير منظومتها التعليمية والإدارية ومواكبة التطور المعرفي وسهولة انسياب المعلومات عبر شبكة الإنترنت لبزوغ تقنيات جديدة (بوخاري، 2020). وهذا حتم على المؤسسات التعليمية بصفة عامة إعادة النظر جذرياً في إدارتها للمعرفة باعتبارها مراكز منتجة للمعرفة؛ لكي تتواكب مع المتغيرات العالمية الهائلة والمتسارعة من حيث تقدمها بالجودة والسرعة التي تُرضى المستخدمين من خدماتها التعليمية الذي يصعب إرضاءه في ظل منافسة قوية وسوق عمل يتطلب تحقيق مستويات عالية من الجودة وبشكل مستمر

وقد وفّرت تقنية المعلومات انتقال البيانات والمعلومات بسلاسة بين المؤسسات التعليمية وبين جميع أصحاب المصالح المعنيين بنشاطاتها وخدماتها التعليمية، خاصة مع ظهور تقنيات وتطبيقات جديدة جعلت استخدام الإنترنت أكثر يسراً ويتم بطريقة تفاعلية غير مسبوقة (الصباحي والعتيبي، 2020) وأصبح لزاماً عليها أن تتكيف مع هذا الوضع الجديد ولا بد أن تُحسن إدارة هذا المورد الاستراتيجي، إذا أرادت أن تحقق ميزة تنافسية على منافسيها، وفي هذا تؤكد المحمادي والقرشي (2022) على أنّ من سمات المؤسسات التعليمية اعتماد أنشطتها على المعرفة المعلوماتية، وأنها مؤسسات رقمية تقدم خدماتها منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية (المطيري، 2019) أسوة بما وصلت إليه الكثير من الدول المتقدمة وأنظمتها الإدارية.

وبالمملكة العربية السعودية تم تبني مشاريع إدارة المعرفة بوزارة التعليم للوصول إلى مستقبل زاهر (المملكة العربية السعودية 2030، 2016، 6). كما أخذت الأنشطة الإدارية بإدارات التعليم تتحوّل تدريجياً من أنشطة عادية ورقية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات التعليمية والإدارية التقنية ضمن منظومة متكاملة للإدارة الإلكترونية، واتخذت رؤية 2030 على عاتقها التحول الرقمي في التعاملات الادارية والخدمات التي تؤديها المؤسسات التعليمية للمواطنين، وهذا يتطلب تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي

### مشكلة البحث

تعد وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من أكثر المؤسسات الحكومية ارتباطاً بالجمهور من خلال الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدم مباشرة إلى قطاع كبير من أولياء أمور الطلاب والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، ومن غير المرتبطين بها ارتباطاً عضوياً مباشراً يتضح حجم القطاع الكبير من المراجعين لذا كان من الطبيعي اهتمام الوزارة بمشروع التحوّل الرقمي وتطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية والاستفادة من مميزات (إدارة تقنية المعلومات، 2024)، وفي هذا المجال حققت الوزارة العديد من الإنجازات لإيجاد نظم الكترونية لتطوير خدماتها مثل نظام نور وفارس وخدماتي وتواصل وأعمالي ونتائج، ولكن بحكم الطبيعة التطورية لنظم الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى مواكبة التطور التقني وتطبيق عمليات إدارة المعرفة حيث أشار الشاعر (2021) إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقوّم أساسياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية كأحد متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة بالمؤسسات التعليمية.

وبالرغم من بكورة تطبيق نظام التعاملات الإلكترونية في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية استجابةً لقرار مجلس الوزراء ذي الرقم (7708/م ب) والتاريخ 1430/9/18هـ الخاص بضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية؛ وبُذلت الجهود التطويرية للوصول إلى إدارة إلكترونية تقود مجتمعاً معرفياً يحتضن الطاقات الخلاقة للإنسان السعودي، ويؤهله ليكون عنصراً فاعلاً، ومؤثراً في واقعه ومجتمعه (وزارة التعليم، 2024). إلا أنه مازالت تحتاج لسياسات ونظم تنظيمية وعوامل بشرية وتجهيزات مادية ومالية لتفعيل الانظمة الإلكترونية مثل نظام نور وفارس كنظام متكامل للتعليم يربط جميع المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة من خلال قاعدة بيانات متكاملة وفق عمليات إدارة المعرفة وهذا ما كشفت عنه نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة آل نملان والشنيقي والسحيم (2022) والمقابلة وعتوم

(2021) والظفر(2020) حيث اتفقت نتائج تلك الدراسات عن ضعف نظام هندسة المعلومات الالكترونية وادارة المعرفة الذي يدعم جودة الخدمات الإلكترونية سواء للمستفيد أو المستخدم، وقلة تبني نماذج لنظم إدارة المعرفة والتي تبين فاعليتها عالمياً في تحسين منظومتها بالإدارة الالكترونية.

وسعيًا من وزارة التعليم ممثلة في مؤسساتها التعليمية كإدارات التعليم نحو تحقيق التطور التقني ومسايرتها للتطوير من خلال توظيف عمليات إدارة المعرفة والتحول لمجتمع المعرفة وتعزيز كفاءة الاداء بنظم المعلومات الالكترونية، فإنها تحتاج إلى توفير متطلبات ادارية وتنظيمية وبشرية ومادية وتقنية ومالية لتوظيف عمليات إدارة المعرفة في إدارتها الالكترونية في ظل التحول الرقمي بالرغم من وجود تحديات لتطبيق التحول الرقمي لتلك المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة المحلية التي تناولت تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة مثل دراسة المرامحي وسليمان (2019) والصبجي وآخرون (2020) والمحمايدي وآخرون (2022) والشلهوب، وقطب (2023) حيث تبين من نتائجها أن مستويات تطبيق عمليات إدارة المعرفة من متوسطة إلى منخفضة، بالإضافة إلى نتائج الدراسات المحلية الأخرى التي طبقت على إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي كشفت عن جوانب ضعف في تطبيقات إدارة المعرفة منها ووجود فجوة بين تلك العمليات من جهة وعمليات الإدارة الإلكترونية فيها كدراسة العمري (2019) والثقفي (2019)، والسبيعي (2018) كما أشارت العديد من نتائج الدراسات إلى وجود دور هام وأثر كبير لتطبيقات إدارة المعرفة على الإدارة الالكترونية ولكنها من غير المؤسسات التعليمية ومن هذه الدراسات الفليت (2018) وعبد القادر (2019) والدويري (2020) والمعايطة (2021) وبني أحمد (2022) وأبو رمان (2022) وتيش وآخرون (2022) والعواجي (2022) وكعكي (2021) وهذا يرجح أن ينسحب على المؤسسات التعليمية إذا ما تم تحقيق متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، وأيضاً التغلب على تحديات التحول الرقمي كدراسة المهيدلي والمفيز (2021) ودراسة المفيز والعيقان و الرئيس (2021).

كما أوصت العديد من المؤتمرات على تطوير الادارة الإلكترونية وفق نظم وتطبيقات إدارة المعرفة مثل المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية (2016)، والمؤتمر الدولي الأول تحت عنوان التعليم الرقمي في ظل جائحة كورونا 15-16 أغسطس 2020 وللعمل بهذه التوصيات يتطلب توفير نظم وسياسات إدارية ومتطلبات بشرية ومقومات مادية وتقنية ومتطلبات تتعلق بأمن المعلومات وهذا

ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال تحليل واستقصاء ما تناوله الباحثين والدراسات. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟

### أهداف البحث

هدفت الدراسة بصورة عامة إلى الكشف عن المتطلبات (الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتقنية والأمنية) لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي. ويندرج تحت هذا الهدف العام الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف نظرياً على الأسس الفلسفية والفكرية لمحاو الدراسة: متطلبات إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية.
- ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي.
- ما المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي.
- ما المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي.
- ما المتطلبات الأمنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟

### تساؤلات البحث

سعى الدراسة الحالية بصورة عامة إلى الوصول إلى إجابة لسؤال البحث الرئيسي: ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتقنية والأمنية) لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟ من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية المحددة الآتية:

- ما الأسس الفلسفية والفكرية لمحاو الدراسة: متطلبات إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية؟

- ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي؟
- ما المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي؟
- ما المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي؟
- ما المتطلبات الأمنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي؟

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في جانبين وهما:

1. الأهمية النظرية: تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات بمجال إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ضوء مشاريع وزارة التعليم للتحوّل الرقمي، حيث تُعد هذه الدراسة الأولى التي تتناول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي ويتزامن إجرائها مع سياسات وتطلعات وزارة التعليم لتبني مشاريع إدارة المعرفة لتحسين نظم المعلومات الإلكترونية ومشاريع التحوّل الرقمي لتحقيق تطلعات رؤية المملكة (2030).
2. الأهمية العملية التطبيقية: يتوقع أن تستفيد جهات عديدة ومنها وزارة التعليم في توافر مرجعية خاصة لمؤشرات تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية ودعم المبادرات والبرامج الوطنية التي تعمل على تطوير مؤسساتها التعليمية، والقائمين على مشاريع التطوير بمجال التحوّل الرقمي بوزارة التعليم، والمسؤولين في إدارة تقنية المعلومات حيث ستزودهم بمتطلبات التطوير وتكشف لهم ما تحتاجه النظم الحالية على ضوء ما يمكن الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية.

### حدود البحث

اقتصر موضوع البحث على المتطلبات التي وردت بالأدبيات فيما يخص تطبيقات إدارة المعرفة والادارة الالكترونية بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم، كما تتحدد بالمنهجية التي تم اتباعها وهي المنهج

الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي بالرجوع للدراسات السابقة واستنباط المفاهيم المرتبطة بتطبيقات إدارة المعرفة بسياق المؤسسات التعليمية.

### مصطلحات البحث

تشمل أهم المصطلحات الخاصة بالدراسة الآتي:

إدارة المعرفة: تُعرّف بأنها "عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمؤسسة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً" (بوران، 2017، ص 42). وتعرف إجرائياً: عملية تطويرية لإعادة ترتيب وتنظيم المعارف المكتسبة من عمليات تنظيم وتخزين المعلومات بعمليات الإدارة بالمؤسسة التعليمية والتي تساعد على توليد المعرفة وتشاركها وتطبيقها وتوفيرها للمستفيدين منها والعاملين بالميدان التربوي لتحسين تطبيقات الإدارة الالكترونية بما يساهم في تحوّل عملياتها الرقمية.

الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها "ممارسة وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، عن طريق استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب، والجوال، وشبكة الإنترنت، وتسيير العمل الإداري بعيداً عن الأوراق توفيراً للوقت والجهد والتكلفة" (غنيم، 2014، ص 32) وتعرف إجرائياً: "الأعمال الإدارية التي يؤديها العاملون بالمؤسسة التعليمية من تخطيط، وتنفيذ، وتوجيه ورقابة وتقييم، باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، ووسائل التواصل الاجتماعي".

التحوّل الرقمي: عرفها الحرون وبركات (2019) "التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي للمؤسسات التعليمية من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية وتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية".

ويعرف إجرائياً: منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً بالمؤسسة التعليمية من خلال تقنيات التكنولوجية وشبكة الإنترنت والبنية التحتية التكنولوجية والتشريعات والمهارات الرقمية والتمويل اللازم، السياسات الإدارية الداعمة للتحوّل الرقمي.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية:

وتعرف إجرائياً: بأنها السياسات التنظيمية والإدارية والتشريعية والبشرية والمادية والتقنية والأمنية التي تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة واستخدامها) في ظل التحوّل الرقمي.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المقدمة

تعد المعرفة من المفاهيم الحديثة والقديمة في نفس الوقت، فمن الناحية النظرية تم التطرق لها منذ آلاف السنين، ولكن في جانبها التطبيقي لم يظهر الاهتمام بإدارة المعرفة إلا منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي، وأضحت المعرفة من عوامل القوة والقدرة في العصر الحالي، والبلدان التي تملك المعرفة تملك القدرة على النمو والتطور والمنافسة، وتحقيق ذاتها وإشباع طموحاتها، وأصبحت المعرفة مورد نفيس وقيمة مضافة تتميز بها كثير من المؤسسات التعليمية، بل أصبح تميزها في إدارة تلك المعرفة، وعلى هذا الأساس أصبح الحكم على تطور نظم الإدارة الإلكترونية بإدارات التعليم وقدرتها على التحوّل الرقمي، مرهوناً بقدر ما لديها من أدوات واستراتيجيات لإدارة المعرفة داخل نظمها الإلكترونية (أبو رمان، 2022). وعلى مستوى المؤسسات التعليمية والإدارات التعليمية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية فقد تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، كونها تساعد الإدارات والمؤسسات التعليمية على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وفيما يلي نبذة عن إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والتحوّل الرقمي والدراسات المرتبطة بها قبل الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

### المحور الأول- إدارة المعرفة

لما كانت المعرفة أداة ضرورية لإدارة شؤون الإنسان على هذه المعمورة فقد لجأ الإنسان منذ الأزل إلى زيادة المعرفة وإن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، ويُعد إيريك سيفي Erik Sveiby الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد مؤسس مفهوم إدارة المعرفة، حيث تنبّه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد أُلّف في ذلك كتابه المعروف باسم (The Know-How Company) أو (المؤسسة التي تعرف كيف)، وكان ذلك عام 1986م والذي تعرّض لكيفية إدارة الشركات

للمعرفة المتنامية، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف حول رأس المال المعرفي عام 1989م. (ياسين، 2016، ص 27).

كما أشار آل عثمان (2013، ص 26) لمراحل تطوير الاهتمام بالمعرفة عبر العصور على النحو التالي:

مرحلة العصور البدائية: وعنصرها الأساسي الصيد، وارتكز الإنسان فيها على الجهد العضلي وعدم الاهتمام بالجانب المعرفي، بل كان الاهتمام منصباً على توفير الحاجات الأساسية للإنسان.

مرحلة العصور الزراعية: تميزت بالتركيز على الجهد العضلي أيضاً مع استغلال بسيط للمعرفة مثل ابتكار بعض الأدوات الزراعية والتعرف على أنواع النباتات.

مرحلة العصر التجاري: شهدت هذه المرحلة نمواً للجانب المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، وطرق المواصلات، ومراكز إنتاج السلع التجارية. وتميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت حجم التجمعات السكانية، وبرز الاهتمام بالعلم والبحث عن مصادره بالرغم من ندرة وارتفاع تكلفة الحصول على المعرفة.

مرحلة العصر الصناعي: ركزت هذه المرحلة على الإنتاج، ونجد هنا أن العمل المعرفي بدأ بالاتساع على حساب العمل العضلي، فنشطت عمليات الإبداع والتطوير والابتكار.

عصر التكنولوجيا وثورة المعرفة: وهي المرحلة الحالية، فشهدت اتساعاً في دورة العمل المعرفي على حساب العمل العضلي، وأشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من 70% من المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه.

ظهور مبدأ إدارة المعرفة في بداية التسعينيات، عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة ومن المؤسسة ذاتها، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان. وعند نجاح هذه الشركة في تطبيق هذا النظام انتشر مبدأ إدارة المعرفة بصورة سريعة في منظمات الأعمال، وأصبحت معارف العاملين والمنظمة وخبراتهم ومهاراتهم من الأصول الجديدة والثروة الكبيرة التي يجب استثمارها، لتطوير العاملين، ومن ثم أداء المنظمات.

ومن خلال ما سبق ظهر مفهوم إدارة المعرفة وامتدت تطبيقاتها إلى كافة الشركات والمؤسسات الخدمية منذ بداية التسعينيات، بغرض استثمار مصادرها المادية والتقنية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسات، ونشط التطبيق مع ظهور التقنيات الرقمية والإدارة الإلكترونية الحديثة، وبالدراسة الحالية تحاول الربط بين المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة من خلال التركيز على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي.

### مفهوم إدارة المعرفة

يقصد بمفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management. "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. كعملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها، ونشرها، وتوليدها وتطبيقها، بصيغة تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار" (نجم، 2015، ص93). كما عرفت بأنها "الاستخدام التام والكامل لكل من المعلومات والبيانات مع إمكانيات توفير الأفكار والمهارات والقدرات والدافعية والحدس" (Tubigi, Alshawi, 2015, p177).

وتعرف أيضا بأنها: "عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمؤسسة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقا" (بوران، 2017، ص 42).

وهي "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في توليد المعرفة وجمعها واختبارها وتصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات - خدمات-" (الصبيحات، 2018، ص 55). وهي أيضاً الاستراتيجية والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (العلي وقندلجي والعمري، 2022، ص26).

ومن خلال ما تم عرضه من التعريفات فإنها تتشابه في اتفاقها على أنها جهود منظمة وعمليات تتم داخل المؤسسة التعليمية وتساعد على تنمية المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها في كافة الأنشطة التعليمية والإدارية المختلفة وتساعد على سرعة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، يقوم بها صناع المعرفة يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والمستفيدين من الخدمات وأنها تدور حول العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التشخيص والاكتساب والتوليد والتخزين والتوزيع

والتطبيق وذلك من أجل الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري والأرصدة المعرفية في المنظمات المختلفة، وتتطلب هذه العملية تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة بعمليات الإدارة الإلكترونية.

### أهمية إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة الحل الأمثل لاستثمار المعرفة التي تُعتبر هي الثروة الحقيقية للمؤسسات على اختلاف نشاطاتها؛ وذلك من أجل أن تقوم بوظائفها وتفعيل أنشطتها لتحقيق غاياتها التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات، وتلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المؤسسات (العلي وقندلجي والعمرى، 2022). وأصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في برامج أي مؤسسة تسعى للتطوير، حيث أن هنالك نوع من الترابط والانسجام بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية (المطيري، 2019). وتتلقى إدارة المعرفة اهتمام كبير بالمؤسسات التعليمية؛ وذلك لكونها مدخلاً مهماً يتكامل مع المداخل الفكرية الحديثة الأخرى في مجالات الإدارة كما أنها تسعى إلى تطوير المعرفة في ظل ظهور التقنيات الحديثة للاتصالات ونظم المعلومات؛ التي أدت بدورها إلى تيسير انتشار المعرفة وتبادلها، مساهمةً بذلك في رفع المستوى الادائي للمنظمات وتحقيق أهدافها المرغوبة (الشهري، 2015).

بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيقات عمليات إدارة المعرفة أصبحت متطلباً أساسياً من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في ظل مساعي المؤسسات التعليمية للتحوّل نحو المجتمع المعرفي، وتسخير كافة الإمكانيات لتحقيق متطلبات ذلك التحوّل، لهذا لا بد من توافر المعلومات التي تتفق وحاجات المؤسسات التعليمية في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبجودة عالية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية.

وبما أن إدارة المعرفة تمثل أحد أهم المناهج الحديثة في الإدارة، لذلك فإن توظيفها لا يقتصر على جانب محدد كالإدارة الإلكترونية مثلاً ولكن في جميع مجالات واهتمامات إدارات التعليم، وهذا المدخل سيؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية في العمليات والأنشطة الإدارية وزيادة الفاعلية والكفاءة والتي بدورها ستؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

### عمليات إدارة المعرفة بإدارات التعليم

تُعرف عمليات إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد و تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المؤسسة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صانع القرار

(الصباغ، 2013، ص5). ويشير حجازي (2015، ص 24) إلى أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

اتفقت الأدبيات على الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة حيث أشارت لها بوران (2017، ص 61-62) توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر، والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتتولى القيادة عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وحفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.

وبالرغم من اتفاق كبير بين الباحثين على عمليات إدارة المعرفة، إلا أنهم اختلفوا في التفرعات والمراحل، وقد تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على إنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو عادة الاستخدام (الكبيسي، 2011، ص 59). وقد أشار نجم (2015، ص 96) إلى أن هناك اختلافاً لدى المختصين في تحديد العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية لإدارة المعرفة حيث أشار بهذا الخصوص لمجموعة من الكتاب حول هذا الموضوع منهم:

1- توربان (E.Turban) والذي حدد عمليات إدارة المعرفة بست عمليات وهي كالآتي: إنشاء المعرفة، الاستحواذ عليها (بتحديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها، وتوضيح صلتها ودقتها)، وأخيراً نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان).

2- دفيد سكايرم (D.Skyrme) الذي حدد عمليات إدارة المعرفة بشكل أكثر تفصيلاً لتصل عشر عمليات هي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، وأخيراً تقييم المعرفة.

3- لاودون و لاودن (Laudon & Laudon) اللذان حددا عمليات إدارة المعرفة بأربع عمليات وهي: الحصول على المعرفة وترميزها، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع ونشر المعرفة.

4- مارك دوديسون والذي حدد عمليات إدارة المعرفة بثمان عمليات وهي: تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، التحقق من صلاحية المعرفة، نشر المعرفة (صريحة وضمنية)، تجسيد المعرفة (بتحويلها إلى قيمة والتدريب عليها)، تحقيق المعرفة، استغلال وتطبيق المعرفة.

ويوضح جدول (1) أبرز عمليات إدارة المعرفة لعدد من الكتاب والباحثين.

جدول (1): يوضح عمليات إدارة المعرفة  
المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للمصادر المذكورة

م	المصدر	عمليات إدارة المعرفة
1	(حجازي، 2005)	ثلاث عمليات (توليد المعرفة، نقل المعرفة والتشارك فيها، التعلم من المعرفة).
2	(الببلاوي وحسين، 2007)	أربع عمليات (إيجاد وابتكار، تنظيم، مشاركة، استخدام وإعادة استخدام).
3	(دروزة، 2008)	خمس عمليات (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
4	(القحطاني، 2009)	سنة عمليات (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة).
6	(بدير، 2010)	أربع عمليات (تكوين المعرفة وافتناؤها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبنها، تطبيق المعرفة).
7	(الطيبي، 2010)	أربع عمليات (اكتشاف المعرفة، التقاط المعرفة، مشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة).
8	(الظاهر، 2012)	أربع عمليات (تطوير المعرفة، الحفاظ على المعرفة، استخدام المعرفة، تقاسم المعرفة).
9	(الغنيم، 2013)	أربع عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، نشر المعرفة).
10	(عليان، 2015)	أربع عمليات (استقطاب المعرفة وترميزها، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة).
11	(نجم، 2015)	ست عمليات وهي (تشخيص المعرفة، الحصول عليها، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).
12	(السبب، 2016)	أربع عمليات (استقطاب المعرفة، تكمن المعرفة، المشكلة بالمعرفة، تطبيق المعرفة).
13	(الصبيحات، 2018)	أربع عمليات (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة واستدامتها).
14	(اليامي والطراونة، 2018)	ست عمليات (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، التقويم).
15	(العلي وقندلجي والعمري، 2022)	سبع عمليات (تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة).

ومن خلال ما تبين بالجدول فقد اختلف الباحثون في تحديد عدد عمليات المعرفة، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات إلى أربع عمليات وسبع عمليات ومنهم زاد على ذلك لتصل إلى عشر عمليات.

## متطلبات إدارة المعرفة

يشير كل من (Mirghani et al., 2006, p. 103) و(فهيم، 2016، ص211) إلى وجود أربعة متطلبات تؤثر في إدارة المعرفة ويتوقف عليها نجاح تطبيقها، وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. حيث تبين ضرورة أن يكون الهيكل مرناً وأفقياً وليس رأسياً هرمياً، وأهمية أن تكون هناك ثقافة مواتية لتطبيق إدارة المعرفة تشجع التعلم الذاتي والاستفادة من الآخرين وعلى إرضاء الجمهور والمتعاملين. بالإضافة إلى وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين مع إتاحتها للمواطنين. وأخيراً يجب أن تتوافر تكنولوجيا متطورة للاحتفاظ بالمعارف والمعلومات المهمة ونشرها.

كما أشار (Nonaka & Takeuchi, 2004, P.68; Teece, 2000, P35-54) إلى مجموعة من المتطلبات بالمنظمات وهي كما يلي:

- القيادة الاستراتيجية وأساليب الرقابة الاستراتيجية: حيث أن في المنظمات التقليدية تُكتسب المعرفة بشكل مجزأ وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها، وتعجز القيادات الإدارية عن توظيفها والاستفادة منها وتصبح الإدارة خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم بعضاً، وعن الجسد الرئيسي للإدارة، ومن أبرز المتطلبات التي تحتاجها إدارة المعرفة القيادة الاستراتيجية التي لا تعتمد على المركز الوظيفي في الإدارة بل القيادة وفق منظور الإدارة الاستراتيجية، وتقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف وتبني الفكر الريادي، ودعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.

- إدارة التغيير: التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة، وقبول الأفراد لهذا التغيير بالتركيز على الأسس الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية لقبول التغيير، ومن أبرز المتطلبات الإدارية والتنظيمية: فهم الأفكار الجديدة، والسماح للأفراد بتولي المهام والمسئوليات الإضافية، والحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها، وتحرير مخاوف الأفراد من فقدان أهميتهم الوظيفية لدفعهم إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية والتصريح بها.

- نشر الثقافة التنظيمية: إن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتوليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء الصرح المتعلم وهي الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ولكن غياب هذه الثقافة يحول دون التقدم في مجال المعرفة، مما يجعل الإدارة عاجزة عن تحقيق الأهداف المتوخاة منها.
- تطوير أنظمة الاتصال: تطوير وسائل الاتصال ودورها في استقطاب المعرفة، ونشرها وتداولها والتشارك فيها، والتمكين من المعرفة، وعدم عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا، حيث التمكين يدفع إلى المشاركة في مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال الفعال، وعدم الاكتفاء بأنظمة الاتصال الموجودة بإدارة التعليم مثلاً ويتطلب السعي لتطويرها، وتطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.
- التكامل والترابط بين الأنشطة والفعاليات: لا بد لإدارة التعليم من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها، والربط بين البرامج والأنشطة والعاملين، بحيث تصبح إدارة التعليم خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق استراتيجية متكاملة، ومن أبرز الممارسات المعززة في هذا المجال: وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة، والمشاركة وتوزيع العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات متعاونة، وتنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، والتكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام.
- المتطلبات البشرية: من خلال التدريب وتأهيل العاملين بالمؤسسات التعليمية لإجراءات تطبيقات إدارة المعرفة.
- المتطلبات المادية والمالية والتقنية: توفير البنية التحتية والبنية الرقمية المتكاملة التي تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة. مع ضرورة توفير الأدلة والدعم الفني المطلوب لتسهيل استخدام نظام إدارة المعرفة للجميع ولا بد من توفير المتطلبات المالية لتغطية نفقات التشغيل.
- المتطلبات الإدارية والتنظيمية: تتضمن هذه المتطلبات إجراءات تتعلق بالجوانب التشريعية والقانونية والإدارية وهي مرتبطة بمسؤوليات الإدارة العليا في الإدارة العامة والإدارة الوسطى والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية مثل وجود آليات وخطط مناسبة لإدارة المعرفة، ووجود نظام تشريعي للحوافز لاستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة وتعاون المؤسسات مع منظمات إدارة المعرفة، والتحوّل إلى النمط

الإداري غير المركزي، ونشر ثقافة إدارة المعرفة، وتوفير قاعدة بيانات حديثة تخدم حاجات المؤسسة، ويوضح الشكل (1) متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية.



الشكل (1): متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية

## مقومات إدارة المعرفة

أن حقل إدارة المعرفة هو استمرار لمدخل ومفهوم الموارد للمنظمة الذي ظهر في عقد التسعينات من القرن الماضي، غير أن حقل إدارة المعرفة أضاف أبعاداً جديدة للموارد كمقومات لإدارة المعرفة وتوظيفها في ابتكار الخدمات، وتحسين الأداء الكلي للمنظمة (ياسين، 2016) ولذلك، فإن إدارة المعرفة ضمن هذا المنطق العملي هي حزمة من التقنيات والتطبيقات التي تساعد في تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب من الإدارة تحفيز الأفراد العاملين على العمل المتفاعل المشترك في أشكال تنظيمية مختلفة من بينها فرق العمل ومشروعات الإنجاز وغيرها من أشكال تبادل المعرفة والخبرات (ياسين، 2016) ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات الأساسية والتي يلخصها الملكاوي (2007) وياسين والحاروني (2011) في ما يلي:

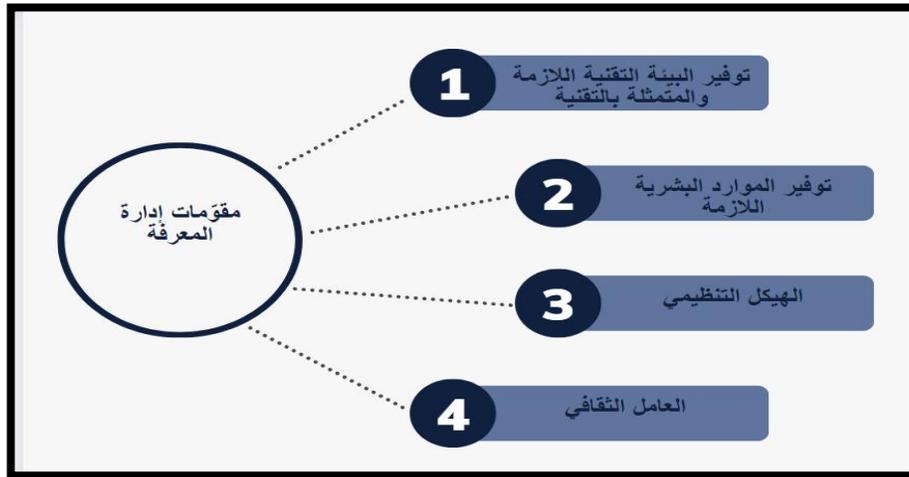
توفير البيئة التقنية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): وقوامها الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني، وكافة الأمور التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات وأنظمتها.

توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها. والموارد البشرية تعرف بأفراد المعرفة الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتشخيص واكتساب وتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة بالإضافة للتعامل مع البرمجيات ذات العلاقة بتلك العمليات.

الهيكل التنظيمي: ويعد أيضاً من المتطلبات الأساسية لنجاح العمل، حيث يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإتمام جوانب عمليات إدارة المعرفة.

العامل الثقافي: يعتبر مهماً في إدارة المعرفة وذلك عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية. وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

ومن خلال هذه المقومات يمكن تحقيق التحول الرقمي لتطوير نظم الإدارة الإلكترونية من البيئة التقنية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة بالإضافة إلى القيادة والمهارة العالية التي تساعد على تطبيق مدخل إدارة المعرفة والتدريب النظري والتطبيق العملي على وسائل التكنولوجيا وإكسابهم الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة. ويوضح الشكل (2) مقومات إدارة المعرفة.



الشكل (2): مقومات إدارة المعرفة

## المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عديدة، وكان لذلك أثراً كبيراً على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ولقد بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم. والتي لها دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر من حيث تغيير أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه (بصاشي، سلام، 2019)

وما تزال المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تطوير منظومتها الإلكترونية خاصة في ظل إنتاج التعليم للمعرفة في ضوء التحديات التي يواجهها مجتمع المعرفة وأبعاده المختلفة، ولعل أكبر هذه التحديات يتمثل في التطور التكنولوجي المتسارع الذي تغلغل في كافة جوانب الحياة بحيث أصبح الرسوخ التغير في مجال المعلومات والاتصالات عنواناً للدول المتقدمة (القرعاوي، 2022).

وأشار المكاوي (2011) إلى أنه يعد ظهور الحاسبات الإلكترونية من أبرز التطورات في نظم تشغيل البيانات والانتقال إلى ما يسمى بالتشغيل الإلكتروني للبيانات، لما تتميز به الحاسبات من إمكانيات كبيرة في أداء العمليات الحسابية والمنطقية بدقة كبيرة في زمن قصير جداً، إضافة إلى مساهمتها في تطبيق الأساليب والطرق العلمية في المجال الإداري بشكل أوسع، وظهر دور محلي النظم والمبرمجين والمشغلين بالتعامل مع البيانات في المؤسسات التعليمية وهذا زاد من الإتقان والسرعة في الأداء واختصار التكاليف والجهود، ونشأ نظام المعلومات الإداري الذي طوره كل من (لون، وستيفن فورث) وذلك في نهاية الخمسينات وبداية الستينات الميلادية، وهو الأكثر احتمالاً كأساس لنظام المعلومات الإداري وما رافق ذلك من تطور كان له أثر كبير على استخدام الحاسب كنظام معلومات إداري ثم تطوّر إلى نظم دعم القرارات في بداية السبعينات الميلادية وظهرت نظم دعم القرارات أو نظم مساندة القرارات التي تهدف إلى إنتاج معلومات لدعم قرار خاص يجب أن يتخذه المدير لمعالجة مشكلة شبه مرتبه.

وهكذا شهد مفهوم الإدارة الإلكترونية تطوراً ملحوظاً باستخدامات الحاسب الآلي والانترنت في الإدارة التعليمية وقد وردت تعريفات كثيرة حيث يُعرّف بأنه "استخدام التقنية لأداء الأعمال، والسرعة في إنجازه، وتقديم المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى (غنيم، 2014م، ص30). وهي "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف" (المعاينة والقنبي، 2017،

ص279). كما هي "تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها" (مرسي، 2021، ص 365). وعرفت أيضاً "تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها" (يوسف وفريد وجبريل، 2022، ص 611).

على ضوء ما تقدم يتبين ان الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الفكر والتطبيق، يركز على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، لإنجاز المهام والأعمال لإدارية إلكترونية، والتي تشكل قيمة مضافة لمؤسسات التعليم ويسهم من رفع مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء وتتضمن القيام لمجموعة من الجهود التي تعتمد على تقنية المعلومات وترتبط باستخدام نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية.

ويعد مدخل الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية أحد الاتجاهات الحديثة التي تساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتحسين المستمر له، هذا بالإضافة الى التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية (المطيري، 2021) وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ثورة تقنية المعلومات والاتصالات (أبو رمان، 2017). وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى جوانب الاستثمار الإيجابي لتقنية المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة من (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة، واتخاذ القرار)، وذلك بهدف تحسين أدائها، وتعزيز مركزها التنافسي وتعتبر الإدارة الإلكترونية البوابة المعاصرة لتطوير العمل المؤسسي، والقضاء على المشكلات الإدارية التقليدية، كما تضمن تحقيق الدقة والشفافية في تنفيذ الأعمال المختلفة (مالق وصدقتوي، 2022).

وأشار بن سالم ومقدم (2017) إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية لتحسين جودة صنع القرار وتقليل كلفة التعليم وزيادة عوائده، وتهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات للطلاب وأولياء أمورهم ولأصحاب المصالح، وتوسيع فرص المشاركة في التعليم، وتيسير قضاء الخدمة التعليمية للمواطنين وجودتها والشفافية والتخلص من الفساد وغياب المستندات الورقية للخدمات الإلكترونية.

مما تقدم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية لها فوائد عديدة تتميز عن بقية الإدارات الأخرى، حيث يلاحظ تميزها بالتفاعل السريع، إذ يمكنها تقديم واستقبال خدمات في وقت واحد وبسرعة فائقة وتسهيل إجراءات الاتصال ولها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار.

### عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها

للإدارة الإلكترونية عناصر أساسية يحددها ياسين (2010) في ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمتخصصين اللذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويتطلب تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظريات وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات المعلومات والاتصالات هذه التغيرات انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية كما يلي:

الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية.

الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.

الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية.

العمل من خلال الشبكات.

العمل على أساس تقنية حوسبة مزود الخدمة.

تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.

الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية.

ويمكن عرض عناصر الإدارة الإلكترونية، فالبعض حددها بأنها ثلاثة والبعض حددها في أربعة عناصر نعرضها فيما يلي (غنيم، 2004؛ الحسن، 2009؛ إبراهيم، 2010؛ عزت، 2013)

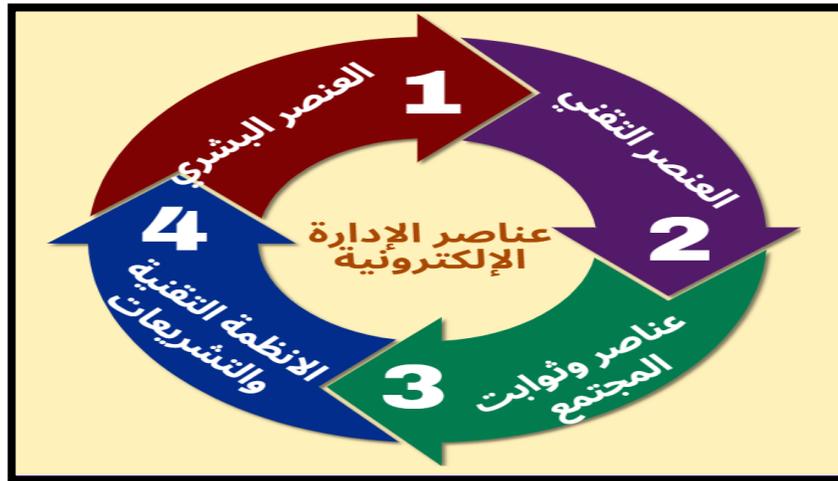
العنصر البشري: يعتبر من أهم العناصر والعنصر المغذي للمعلومات، والمستقبل لها، وعلى هذا يمكن القول بان صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية يقعون في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة... لذلك يجب أن يكون هذا العنصر: مؤهلاً ومصقولاً فنياً من خلال المعامل والدورات التدريبية المركزة واطلاعه على ما هو جديد في هذا الحقل حتى

يصبح قادراً ومتمكناً من استخدام هذه التقنية الحديثة وقادراً على أن يبدع فيها، وقادراً على التعامل مع الناس المراجعين والتواصل معهم واحترامهم وتقديرهم أثناء تأدية العمل، ومعوداً على الإبداع والابتكار والإتيان بما هو جديد في هذا المجال وخصوصاً ما يخص العملية التعليمية، ومحفزاً ومشجعاً على ما ينجزه من أعمال.

العنصر التقني: ويعتبر العنصر التقني من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها اثناء تطبيق الإدارة الالكترونية في البيئات التعليمية أو المنظمات الأخرى لأنها الوسيلة الرئيسة لإنجاز الأعمال بالطريقة الالكترونية، ولذلك يقول الباحثين: إن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية والتي تتمثل في الآتي: (عتاد الحاسوب، البرمجيات).

عناصر وثوابت المجتمع: عندما تم تطبيق الإدارة الإلكترونية تم مراعاة الكثير من الأسس والضوابط أمثلتها: الدين والثقافة والعادات والتقاليد والقوانين وتكوين المجتمع وغيرها.

الأنظمة التقنية والتشريعات: وتشمل على الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الالكترونية والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة، والأنظمة القاعدية: وهي العوامل التي تمثل قاعدة لبناء مشروع الإدارة الإلكترونية وتشمل الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهي تلعب دوراً أساسياً في تحديد وطبيعة الإدارة أو الحكومة الإلكترونية وكيفية عملها وحجمها ومتطلباتها. ويوضح شكل (3) عناصر الإدارة الإلكترونية.



شكل (3): عناصر الإدارة الإلكترونية

وعلى المسؤولين في المؤسسات الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح ومن أهمها وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل، والرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور، والتطوير المستمر لإجراءات العمل، والتدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية والتحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال، وتحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية، وتأمين سرية المعلومات للمستفيدين، والاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، وفي المملكة العربية السعودية تُعد الإدارة الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من سياساتها التنموية وخاصة للانتقال إلى مجتمع المعرفة والتحول نحو اقتصاد المعرفة بمؤسسات التعليم، وما زالت سياساتها التعليمية تواجه الكثير من أوجه القصور أنها بحاجة إلى تطوير في العديد من محاورها باعتبارها وثيقة تعليمية وإعادة صياغتها بما يتوافق ومتطلبات العصر الرقمي (الصبحي والعتيبي، 2020)، لذا على الرغم من الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية لقطاع التعليم، إلا أنه يوجد بطء في توظيف التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية - متمثلة في وزارة التعليم- عند وضع سياساتها التعليمية، كونها لم تفعل توظيف التكنولوجيا بالصورة التي تتوافق والعصر الرقمي، وأيضاً عدم فاعلية التواصل الرقمي بين الوزارة ومكاتب التعليم وإدارات المدارس، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة آل نملان وآخرون (2022)، ودراسة القرعاوي (2022)، كما أوضح الحربي وآخرون (2023)، في نتائج دراسته إلى أن مستوى التحسن في الخدمات الإلكترونية بمكاتب التعليم وإدارات المدارس مازال يشهد ضعف واضح ويحتاج إلى سياسات تدعم هذا التوجه وتفعله بصورة أسرع. وتركز توصيات المؤتمرات على أهمية تبني الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي ترجمة لرؤية المملكة 2030 ولمختلف المؤسسات التعليمية.

### الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي

تعد الرقمنة واحدة من الاتجاهات الرئيسية التي تسبب تغييراً سريعاً وجذرياً في المجتمع والمؤسسات (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017) وينظر إلى الرقمنة على أنها انتقال للمجتمع وللأجيال "الرقمية التي تتجذر فيها التقنيات الرقمية بعمق في ممارساتها وثقافتها اليومية" (Henriette, Feki & Boughzala, 2016). وأصبح التحول إلى الرقمنة أمراً ضرورياً لحل المشكلات المعاصرة من أهمها الروتين وتعقد الإجراءات والتغلب على مشاكل التكسد وصعوبة الاسترجاع فالرقمنة تحويل المعلومات من صيغة مادية مثل الورقة إلى صيغة رقمية، كما يشير مفهوم الرقمنة إلى: أخذ معلومات تناظرية وترميزها

إلى أصفار بحيث يمكن لأجهزة الكمبيوتر التخزين ومعالجة ونقل هذه المعلومات كما تعرف الرقمنة بأنها: عملية إيجاد صورة رقمية يتم من خلالها تحويل المعلومات من صورة مكتوبة على الورق إلى صورة محفوظة على الأجهزة الآلية بحيث يتم تداولها على شبكة محلية أو الشبكة العالمية للمعلومات (Nalda Clavel-San, Fernández-Ortiz, Arias, 2020)، كما عرّفت بأنها تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق قابل للقراءة آليا. digitalization هي استخدام التقنيات والبيانات الرقمية بالإضافة إلى ترابطها مما يؤدي إلى تغييرات جديدة أو تغييرات على الأنشطة الحالية (Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017).

ويظهر التقارب بين مفاهيم الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي حيث أن كليهما يتكوّن من عمليات تتعامل المؤسسات من خلالها مع التقنيات الرقمية الجديدة للوصول للأداء المتفوق والميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحويل أبعاد الأعمال المتعددة، بما في ذلك نموذج الأعمال، وتجربة العملاء (التي تشمل المنتجات والخدمات الممكنة رقمياً) والعمليات (التي تشمل العمليات وصنع القرار) وفي وقت واحد التأثير على الناس (بما في ذلك المهارات المواهب والثقافة) والشبكات (بما في ذلك نظام القيمة بأكمله) (Ismail, Khater, and Zaki, 2017). كما أنه بالرقمنة يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء أو وصول المؤسسة بشكل جذري. في الأعمال التي تم تحويلها رقمياً، تمكن التقنيات الرقمية من تحسين العمليات والمواهب المنخرطة ونماذج الأعمال الجديدة (Deloitte, 2018).

وتشمل عمليات التحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات (برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، 2019) عبر مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، التي تؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، تساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (Lanzolla, G., etal, 2019).

ومن خلال ما سبق فإن التحول الرقمي وسيلة لتطبيق الوظائف والأعمال المتشابهة في المؤسسة باستخدام التقنيات والاتصالات الرقمية والتي تكون معلومة الاستخدام من جانب كل الجهات المتصلة بعمل المؤسسة، وتتم بمساعدة مختلف البرامج والأدوات التقنية وشبكة الإنترنت العالمية وغيرها عبر عمليات الإدارة الإلكترونية.

## تطبيقات إدارة المعرفة ومتطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية

تعد الإدارة الإلكترونية أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي وترتبط بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لذا أخذت الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها وإنجاز وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلكترونياً، تحقيقاً لمجتمع المعرفة وتوليد المعارف بأنواعها المختلفة، ولعملية التحول الرقمي عنصران أساسيان أشار لهما (إدريس وآخرون، 2023) عنصر بشري: يمكن أن يتبلور العنصري البشري في وجود إداريين وكوادر مجهزة ومدربة وذات صلة وفي حالة تبني التحول الرقمي في العملية التعليمية.

عنصر تقني: شمل العناصر التقنية في وجود تجهيزات وخدمات مساعدة من أجهزة حاسب آلي شبكة إنترنت ووسائل التواصل اللاسلكية وغيرها.

كما ووردت تقنيات التحول الرقمي في المنصة العربية الموحدة، 2020 والتي منها التوثيق وكشف عمليات الاحتيال، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وأجهزة الاستشعار الذكية والواقع المعزز (أجهزة قابلة للارتداء) وتحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة والتفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم والحوسبة السحابية وأجهزة الهاتف المحمولة ومنصات إنترنت الأشياء وشبكات التواصل الاجتماعي وظهرت تطبيقات إدارة المعرفة على الإنترنت، ووسائل الاتصال المتمركزة حول شبكات الإنترنت، وقد شهدت مجالات استرجاع وتخزين المعلومات والبريد الإلكتروني والتعاون المشترك تطوراً هائلاً اليوم عما كانت عليه من قبل، ومن ثم بدأ ظهور ما يسمى بالبوابات المشتركة لهذه التطبيقات والتي تتكامل فيها الأدوات التعاونية والذكاء الإداري والكفايات والقدرات الخاصة بالأفراد، وكان الهدف من هذه البوابات هو تنظيم وترتيب مجموعة من مصادر المعلومات المتمركزة حول الشبكات المعلوماتية في موقع واحد على الشبكة يتم تنظيمها وفق للموضوعات، بحيث يتم السماح للمستخدمين بإظهار مثل هذه المعلومات على سطح المكتب وشاشات الحواسيب من مصادر مختلفة داخل التنظيم. (الببلاوي، حسين، 2007، ص 71).

وقد سعت المنظومة التعليمية إلى استخدام مفهوم البيانات التنظيمية وعلى سبيل المثال أنشأت جامعة بإحدى الولايات الأمريكية بوابة تستند على شبكة الإنترنت بهدف توصيل خدماتها التعليمية لجميع عملائها سواء كانوا الداخلين أو الخارجيين، ويكمن الهدف الإداري لها في التسويق المؤسسي الجيد وإيجاد هوية واضحة للجامعة وتدعيم المشاركة المجتمعية مع أولياء أمور الطلاب، ومساعدة الطلاب على إيجاد

المعلومات التي يحتاجونها وتوفير البرامج لهم، وإيجاد المعلومات اللازمة لعملية صنع القرارات الخاصة بها (Firestone, 2001).

ويدعم إنشاء بوابة أخرى للمعلومات الرؤية الجديدة الخاصة بمجتمع الجامعة بشأن تطوير عملية التدريس والتعلم من خلال التكنولوجيا وتلك هي الرؤية التي توحد الاجتماعات والأهداف الجماعية المتعلقة بالجامعة في نظام واحد متميز نظراً للاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وسوف تحسن هذه البوابة كفاءة تبادل المعرفة وتوصيل مجموعة من الأهداف الإدارية المشتركة التي تتضمن الاتصال حول الممارسات، ويتم إنشاء بوابة بحثية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعلم من خلالها والتنمية المهنية، ووضع وتطوير السياسات ومراجعتها وتطوير الموارد المتاحة، وتوفر هذه البوابة للأفراد العاملين في الجامعة الروابط المباشرة للمعرفة الحديثة عن التدريس والتعلم سواء على المستوى القومي أو الدولي، وقد أدى استخدام البوابات الشبكية كأداة تكنولوجية للمعرفة إلى اتجاه جديد وهو المقارنة بين إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، ويرجع السبب الرئيسي لهذا الاتجاه إلى أن أساليب التقنية التي تدعم الإدارة الإلكترونية يتم استخدامها حالياً في تطبيق إدارة المعرفة، وسبب آخر هو أن كلا النطاقين يحاول إيجاد مجال للتواصل والمعرفة المشتركة وبناء المجتمعات، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى كسر الحواجز داخل التنظيم، أما الإدارة الإلكترونية فتحاول كسر الحواجز بين التنظيمات وعملائها (Maihotra, Galletta, ) (2003).

ونظراً لأن إدارة المعرفة أصبحت نظاماً جيداً للإدارة فقد حاولت المؤسسات التعليمية تبني مدخل إدارة المعرفة حيث أصبح النظر لها كمثال لتطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء مجتمعات معرفية عن طريق استخدام الأساليب التقنية الحديثة إلا أن هذه المبادرات قد استندت على نوع واحد من المدخلات (Peterson, 2001) وقد نتج عن ذلك وجود نوع من الجدل بين الخبراء الذين يدعمون المدخل التقني وتطبيقات الإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة وبين من يؤيدون مدخل التعلم، ومن ثم فقد أدركت التنظيمات أنه لا جدوى من استخدام التقنية إذا كانت الثقافة السائدة داخل هذه المؤسسات سلبية وتمنع مشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين ومن هنا فإن هذه التنظيمات قد استفادت من الخبرات السابقة في تطبيق برامج إدارة المعرفة (Stenmark, Lindgren, 2004).

وقد ساهم ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التركيز على المعرفة الصريحة، حيث تحول الانتباه والاهتمام إلى المعرفة الظاهرة التي تتكون من التركيبات والمعادلات والقواعد والقوانين والممارسات، ومن

ثم يسهل التعامل معها عن المعرفة الكامنة التي تشتمل على الإدراكات والمفاهيم والقيم لأنه يتم تخزينها ونقلها واسترجاعها من قاعدة البيانات بسهولة، وظهرت نظم المعالجة الآلية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي مثل التقنية الاجتماعية، ومعالجة البيانات أصبحت أكثر أهمية في إدارة المعرفة ووفرت نظم الحاسبات المعلومات السياقية الدعم لعمليات الإحساس لدى المستخدم التي تتطلب التوضيح المستمر للمجالات المبهمة من المعرفة ونظم المعلومات (البيلوي، حسين، 2007).

وللإدارة الإلكترونية عناصر أساسية يحددها ياسين (2010، ص35) في ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمتخصصين اللذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويتطلب تحليل وظائف ومهام الإدارة الإلكترونية دراسة أهم التغيرات الجوهرية التي طرأت على نظريات وتطبيق الإدارة الحديثة تحت تأثير تقنيات المعلومات والاتصالات وهذه التغيرات انعكست على وظيفة الإدارة الإلكترونية كما يلي:

- الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية.
  - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
  - الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية.
  - العمل من خلال الشبكات.
  - العمل على أساس تقنية حوسبة مزود الخدمة.
  - تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.
  - الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية.
- إدارة المعرفة ونظم المعلومات الإلكترونية.

من خلال مراجعة بعض التعريفات لإدارة المعرفة ولعل منها تعريف مالوترا Malhotra الوارد في البيلوي وحسين (2007، ص 81) يُلاحظ ارتباط مفهوم إدارة المعرفة ببعض القضايا الهامة للتكيف التنظيمي والكفاءة التنظيمية في مواجهة التغيير المستمر في بيئة التنظيم، وبصفة أساسية فإنها تتضمن العمليات التنظيمية التي تؤكد على ارتباط البيانات والمعلومات وكيفية معالجتها والاستثمار الأمثل لتقنية

المعلومات، من خلال تطبيق عمليات الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى التركيز على جانب القدرات الابتكارية والإبداعية للفرد، ومعنى ذلك أنه ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة الإبداع البشري والاستخدام الجيد لتقنية المعلومات، وأيضاً ورد في تعريف سيفباي Seviby: يركز هذا التعريف على مجالين لإدارة المعرفة، وهما: إدارة المعرفة تعني إدارة المعلومات وزيادة تعلمهم لكبيوتر وعلوم المعلوماتية، وتكنولوجيات المعلومات، حيث يشتركون في بناء نظم إدارة المعلومات، وتعني المعرفة لديهم الموضوعات التي يمكن تحديدها وتناولها في نظم المعلومات، ويعتبر هذا المجال جديد ومتنامي بطريقة سريعة في الوقت الحاضر. (البيلاوي، حسين، 2007، ص81) وإدارة المعرفة تعني إدارة الأفراد، وينصب التركيز هنا على تعلم الفلسفة، وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلوم الإدارة، حيث يسعى الباحثون إلى المشاركة في تقييم وتطوير المهارات الإنسانية وتحسين السلوك الإنساني، وطبقاً لوجهات نظرهم فإن المعرفة هي مرادف للعمليات، ومجموعة معقدة من المهارات الدينامية، التي تتغير بصورة مستمرة، ومن ثم فإنهم يسعون إلى الاشتراك في عملية التعلم وتنمية هذه القدرات بطريقة شخصية على غرار علماء علم النفس، وعلماء الاجتماع والفلاسفة وأصحاب النظرية التنظيمية ويعتبر هذا المجال قديم وثابت دون تغيير (البيلاوي، حسين، 2007، ص81) وبحسب تعريف جامعة كنتاكي لإدارة المعرفة الذي أورده الظاهر (2012، ص55) اعتبر المعرفة مورداً رئيسياً للتنظيم، فهي بمثابة المادة الخام، والعمليات والمنتج النهائي لعملية صنع القرار، وتتضمن الأنواع المميزة للمعرفة والمعلومات والإجراءات والبيانات وبعض الأساليب على الكمبيوتر لإدارة المعرفة (تمثيل ومعالجة المعرفة) وهي عمليات الإدارة الإلكترونية، وتهتم إدارة المعرفة باختراع وتحسين وتكامل واستخدام إدارة وتقييم أثر مثل هذه الأساليب.

ولا يبدو أن هناك أي اختلافات بين "إدارة المعرفة" وإدارة المعلومات، ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات تعتبر الماسحة الضوئية (scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، ولذا فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات. (البيلاوي، حسين، 2007).

وفي هذا المجال يشير دانهام (Dunham, 2010) إلى أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة، وإدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم بالحاسوب والجداول الإلكترونية ورموز البرامج، وتعني ضمان توفير المداخل الأمنية والانتقال والحفظ، وهي تتعامل بطريقة عددية مع التمثيل الواضح والجلي، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى، تميز

القيمة في الأصالة والابتكار وتقليل المخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وتسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وتدعم التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي العلاقة بين أفراد المجموعات، وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات والفضل أيضاً، وقد تستخدم إدارة المعرفة التقنية لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني، ولكن التقنية لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة، كما أن إدارة البيانات الخارجية هي الوجه الآخر لإدارة المعلومات، وذلك منذ أن أصبحت البيانات تحتل مكانة متميزة في تقنيات إدارة المعرفة، فمن الصعب جداً محاولة منع أي خبير من الحفاظ على المعرفة في رأسه، ولكن يستطيع مديرو المؤسسات على الأقل التأكد من أن كل الوسائل وكل الوثائق والسجلات قد تم الحصول عليها وتوظيفها إلكترونياً.

وتوجد ثلاثة إجراءات ونظم مهمة تلعب دوراً حيوياً مثل دور مصادر البيانات في اكتساب المعرفة وملفات شبكات مواقع الإنترنت، وهناك نظم معلومات أخرى تشتمل على نظم التشكيل وكاميرات الفيديو والتسجيلات الصوتية، والبيانات أو البرمجيات الخاصة بإدارة المحتويات الإلكترونية، فكل تلك النظم تستخدم في خلف مفاهيم إلكترونية من أصناف عديدة من مصادر البيانات، ثم بعد ذلك عمل محتوى وفهرس لتنظيم تلك الملفات لتسهيل استخدامها. ويجب أن نعرف أنه بجانب إنشاء البيانات وإدارتها هناك وجه آخر من أوجه إدارة البيانات يقوم بتخزينها في عدد محدود من مصادر البيانات المركزية، فإدارة تلك الوثائق والإجراءات على سطح المكتب بدلاً من إجرائها على شبكات الإنترنت يؤدي إلى خلق العديد من جزر المعلومات التي تستطيع سحب البساط من تحت شبكات إدارة المعرفة (البيلايوي، حسين، 2007) فاستخدام قواعد البيانات المشتركة وشبكات وخدمات الويب مثلاً من الأقراص الصلبة وملفات البيانات الشخصية في تخزين تلك الوثائق والإجراءات يؤكد أنه قد تمت مركزية البيانات بدلاً من تركها لتصرف العديد من الموظفين، ويجب أن توظف كل من إدارة المعرفة ومعالجة المعرفة إدارة البيانات كجانب منها، ولكن من الواضح أن كلا من إدارة المعرفة ومعالجتها أكثر اتساعاً في مجالهما من إدارة البيانات التي لا تركز على النظريات والنماذج وإدراك ديناميات النظام حيث تهتم بإدارة هياكل المعلومات كما أن إدارة البيانات تركز على إدارة كيفية إنتاج البيانات، وتوزيعها ومعالجتها، ويعتبر إنتاج البيانات وتكاملها جزءاً بسيطاً من إنتاج المعرفة وتكاملها (البيلايوي، حسين، 2007). وينبغي أن تسهل تكنولوجيا المعلومات تحليل المعرفة باستخدام النظم الآلية التي تجمع وتنظم عملية توليد المعرفة في الوقت المحدد، والنظم المتطورة التي تيسر القدرة على الاتصال عبر مجالات المعرفة المختلفة، وشبكات المعرفة

وخصوصاً تلك التي تتميز بالتوجه المعرفي كمراكز البحوث، والتنظيمات عالية التقنية، والتصورات المعرفية حيث توجد مجموعة من الأفكار التي تؤكد على ابتكار صور للمعرفة (خرائط معرفية) ومجالاتها المختلفة (الثبتي، 2020). ويُقصد بأنظمة إدارة المعرفة من منظور التحول الرقمي بأنها بناء القاعدة المعرفية باستخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات التعليمية، من خلال توجه المؤسسة التعليمية نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز (الصباغ، 2013) ويرى بيرا ورايسو (Bera , Rysiew ,2003) أن أنظمة إدارة المعرفة هي نوع متخصص من أنظمة المعلومات التقنية المستخدمة لإدارة معرفة المؤسسة، لتقديم المعرفة الضرورية لصانعي القرار والمستفيدين في أداء مهامهم وعرفها المصالحة (2013) التقنيات التي تدعم إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال توليد المعرفة وترميزها ونقلها عبر نظام معلومات الذاكرة المنظمة.

### منهجية البحث

بناءً على نوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمؤامته لطبيعة الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي بالرجوع للدراسات السابقة واستنباط المفاهيم المرتبطة بتطبيقات إدارة المعرفة بسياق المؤسسات التعليمية، والمنهج الوثائقي من خلال مراجعة الانتاج الفكري المنشور في مجال الدراسة بشقيه المطبوع والالكتروني لتحليل الدراسات والمقالات والتقارير الإحصائية لإدارة التحول الرقمي بوزارة التعليم التي ترتبط بالمتطلبات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

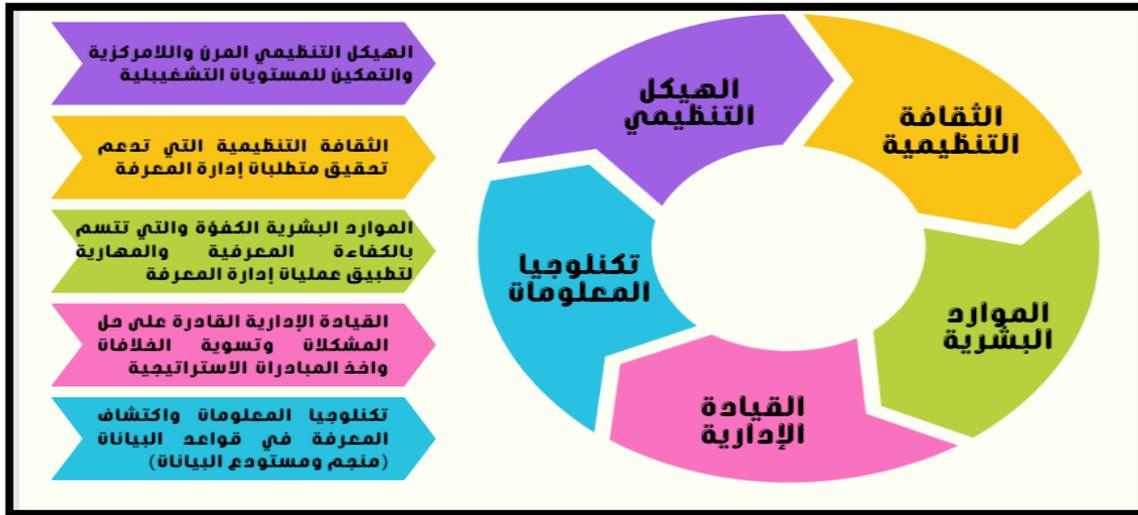
### التحليل والمناقشة

يتناول هذا الجزء تحليل استنباطي لما ورد بالدراسات والادبيات بمجال المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، كما يلي:

تحليل ومناقشة السؤال الأول، الذي نصّ على "ما الأسس الفلسفية والفكرية لمحاور الدراسة: متطلبات إدارة المعرفة، الادرة الالكترونية؟

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية في ظل التحول الرقمي، تعتمد بالدرجة الأولى على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والتي تعتمد على أسس فلسفية وفكرية لتلبية

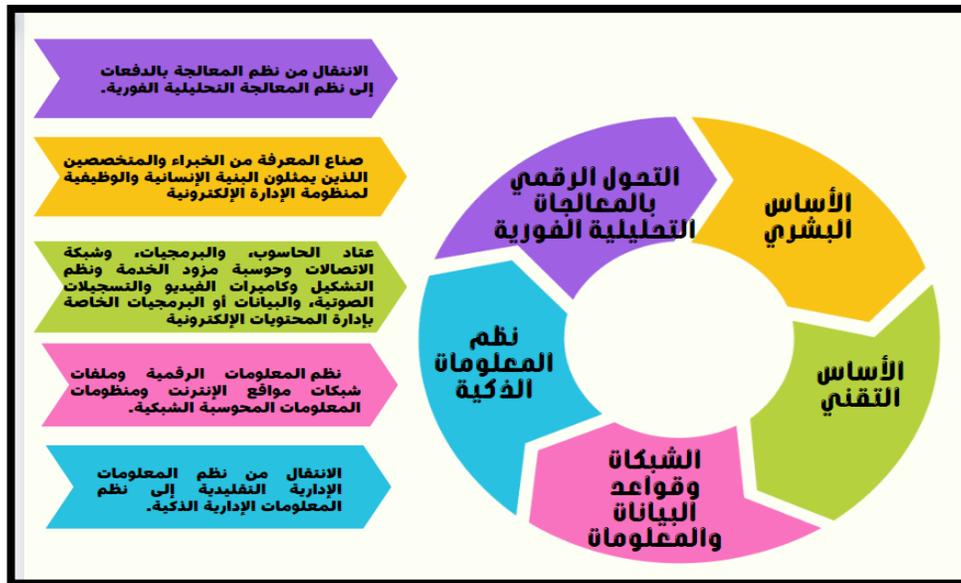
احتياجات المستفيدين، ويتطلب ذلك بتوفير المستلزمات الإدارية والبشرية والمالية والتقنية والتشريعية لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، والتي ترتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات المتنوعة ما بين متطلبات إدارية تنظيمية، مالية وبشرية وتقنية وأمنية من خلال ما ورد بالإطار النظري من المفاهيم النظرية بالمحور الأول- إدارة المعرفة ومفهوم إدارة المعرفة، وأهمية إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة بإدارات التعليم، ومتطلبات إدارة المعرفة ومقوماتها يمكن تحديد الأسس الفلسفية والفكرية لمتطلبات إدارة المعرفة بالشكل (4) التالي.



شكل (4): الأسس الفلسفية والفكرية لمتطلبات إدارة المعرفة

كما تم عرض الموضوعات النظرية بالمحور الثاني: الإدارة الإلكترونية والتي اشتملت على عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها، والإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، وتطبيقات إدارة المعرفة ومتطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، والتي استندت على العنصر البشري: في وجود إداريين وكوادر مجهزة ومدربة وذات صلة وفي حالة تبني التحول الرقمي في العملية التعليمية، والعنصر التقني: شمل العناصر التقنية في وجود تجهيزات وخدمات مساعدة من أجهزة حاسب آلي شبكة إنترنت ووسائل التواصل اللاسلكية وغيرها، وقد ساهم ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التركيز على المعرفة الصريحة، حيث تحول الانتباه والاهتمام إلى المعرفة الظاهرة التي تتكون من التركيبات والمعادلات والقواعد والقوانين والممارسات، ومن ثم يسهل التعامل معها عن المعرفة الكامنة التي تشتمل على الإدراكات والمفاهيم والقيم لأنه يتم تخزينها

ونقلها واسترجاعها من قاعدة البيانات بسهولة، كما ظهرت نظم المعالجة الآلية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي مثل التقنية الاجتماعية، ومعالجة البيانات أصبحت أكثر أهمية في إدارة المعرفة ووفرت نظم الحاسبات المعلومات السياقية الدعم لعمليات الإحساس لدى المستخدم التي تتطلب التوضيح المستمر للمجالات المبهمة من المعرفة ونظم المعلومات، وعليه يمكن تلخيص الأسس الفكرية والفلسفية التي تستند عليها الإدارة الإلكترونية بالشكل (5).



شكل (5): الأسس الفلسفية والفكرية للإدارة الإلكترونية

ومن خلال الشكل (5) فإن تحقيق متطلبات إدارة المعرفة تستند على أسس فكرية ونظرية بالاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية من خلال أصول تنظيم المعرفة وإنشاء البيانات وإدارتها والاعتماد على مصادر البيانات المركزية، فاستخدام قواعد البيانات الرقمية وشبكات وخدمات الويب في تخزين تلك الوثائق الرقمية وتهتم بإدارة هياكل المعلومات وتوزيعها ومعالجتها، وبناء القاعدة المعرفية باستخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات التعليمية، لتقديم المعرفة الضرورية لصانعي القرار والمستفيدين في أداء مهامهم.

تحليل ومناقشة السؤال الثاني: الذي نصّ على "ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ومراجعة وتحليل التقارير الواردة على موقع الإدارة العامة للتحوّل الرقمي بوزارة التعليم بالسياسات التي تم الاعتماد عليها أو تشريعها أو التقارير التي تلخص منجزاتها فيما يتعلق بالمتطلبات الادارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي.

يعد بث الشعور بالحاجة إلى التغيير نقطة الانطلاق، لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي من خلال تبني الادارة العليا بوزارة التعليم لثقافة التحوّل الرقمي القائمة على توظيف عمليات إدارة المعرفة بنظم الادارة الالكترونية، ووضع نقطة البداية في الاعتبار وعمل خطة تفصيلية لتطوير بشري وتقني بالمؤسسات التعليمية وفق أسس إدارية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للتغيير (الحرون وبركات، 2019).

كما أن وجود سياسات إدارية داعمة للتحوّل الرقمي حيث يجب على المؤسسات التعليمية إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحوّل الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعد أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمؤسسات التعليمية من خلال سن التشريعات واتخاذ الإجراءات والخطوات الإدارية والتنظيمية للتحوّل الرقمي، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي لعملية التحوّل نحو عالم الرقمية، ووضع الاستراتيجية وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك وجود هيئة لتخطيط وتنفيذ ووضع الخطط للإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة، ووضع خطة متكاملة للانتقالات الشاملة بين جميع الجهات (الظفر، 2020).

وأكد شحاته والقحطاني (2020) وهلال (2021) على مجموعة من السياسات الإدارية الداعمة للتحوّل الرقمي منها (تحديد آليات التوجه نحو التحوّل الرقمي، وإنشاء رؤية رقمية مشتركة، ومعروفة لدى الجميع، وعمل رسالة عن التعلم الرقمي، ونشرها بين جميع العاملين، وفهم العاملين للرؤية والرسالة الرقمية للمدرسة والموافقة عليها، وتحديد الاستراتيجيات والأهداف والأنشطة المطلوبة من أجل تفعيل الرؤية والرسالة. ووضع نظام لقياس ومراقبة النتائج بشكل دوري، وإشراك القيادة كل أصحاب المصلحة (الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والمجتمع) في عملية تحديد الأهداف والأنشطة لتحقيقها، وإشراك القيادة

العاملين في صنع واتخاذ القرار وتحديد القيادة ما يراد تحقيقه، مع وضع نقطة البداية في الاعتبار، وتكوين فرق عمل من المعلمين للتخطيط للتعليم الرقمي والإعلان عنه.

كما ذكر الشمالي و الزعبي (2022) والحضري (2019) المتطلبات التنظيمية لإدارة المعرفة والتي تعد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي وتشمل تهيئة الإدارة التقليدية للتحويل الإلكتروني، وإعداد الهياكل التنظيمية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك إعادة صياغة اللوائح والأنظمة والتشريعات لتناسب مع التحول الإلكتروني، ووجود خطة للانتقال بالتدرج من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وضرورة طمأنينة وتهيئة العاملين لهذا الانتقال وأن هذه التقنية لجودة العمل وليس للاستغناء عن بعض الموظفين، كما تحتاج كل المؤسسات التعليمية إلى التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة لهذه المنظمات، ونشر التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها، وإعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في المؤسسات التعليمية، والاستفادة منها في تنفيذ عمليات الإدارة الإلكترونية، وإعداد نظام معلومات مكون من نظم نوعية لإيجاد التكامل في المعلومات، وتوفير الإرادة الحقيقية من الإدارة العليا، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

ولكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من وجود المتطلبات الإدارية والتشريعية سالف الذكر التي تساعد على تسهيل وتطوير العمل الإداري الإلكتروني، وأيضاً القيادة والدعم الإداري والتزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيساً في نجاح أي عمل أو فشلة، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة ومتابعة وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، واهتمام الإدارة العليا يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. ووجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية.

وجود الهيكل التنظيمي المر حيث إن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء

تغيرات في جوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية وتقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفتح العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم ووضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها؛ لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية.

وقد أكدت نتائج دراسة الجبوري (2022) على دور بيئة إدارة المعلومات في تعزيز استراتيجية إدارة المعرفة وضرورة سعي المنظمة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة لإدارة العلاقات بين وحداتها وإدارة العلاقات بين المنظمة نفسها والجهات الخارجية ذات العلاقة، وأيضاً دراسة السعدية (2018) التي أكدت أهمية المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، ودراسة السلمي (2009). التي وضحت دور تحقيق المتطلبات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين على ضوء مدخل إدارة المعرفة من حيث (اكتساب وتوليد المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، تميز المعرفة) وأكدت على أهمية المتطلبات التنظيمية والإدارية بإدارات التعليم.

ومن خلال زيارة الموقع الإلكتروني للإدارة العامة للتحول الرقمي (2024م) فمنذ صدور قرار إنشاء وحدة للتحول الرقمي في الوزارة عام (2018م) فقد برزت جهود الإدارة العامة للتحول الرقمي، على أن تكون الوحدة مرتبطة إدارياً ومالياً وتنظيمياً بوكيل الوزارة للتعليم وجاء إنشائها في سياق مساعي الوزارة لتسريع التحول الرقمي في التعليم، وتعزيز الاستفادة من أبرز التقنيات الحديثة الداعمة للعملية التعليمية، وانجزت العديد من المهام الإدارية والتشريعية التي ساهمت في دعم توجهات الوزارة المستقبلية المنسجمة مع رؤية المملكة 2030، وما حملته من تأكيد على أهمية التقنية ودورها في النهوض بمختلف القطاعات الحيوية في المملكة، وجاءت مسؤوليتها عن إعداد خطط التحول الرقمي الخاصة بالتعليم، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة داخل المملكة وخارجها، والتنسيق مع إدارات التعليم فيما يتعلق بالمشاريع والبرامج الخاصة بالتحول الرقمي، فضلاً عن إعداد التقارير، ومتابعة تنفيذ برامج وأعمال الوزارة المرتبطة بالتحول

الرقمي كمشروع بوابة المستقبل والمدرسة الافتراضية وكلنا أون لاین التي تنفذها الوزارة بالتعاون مع عدد من الجهات الوطنية والعالمية.

وبرزت توجهات المملكة الحالية لتسريع التحول الرقمي في مختلف القطاعات الحيوية، وهو ما أكده ولي العهد الأمين صاحب السمو الملكي محمد بن سلمان - حفظه الله - الذي فتح المجال واسعاً أمام مختلف القطاعات في المملكة للاستفادة من أبرز وأحدث التقنيات العالمية الداعمة للتحول الرقمي، وذلك من خلال توقيع عدد من مذكرات التفاهم مع كبرى الشركات العالمية في هذا المجال، مؤكداً أن الوزارة تمضي قدماً في تنفيذ المبادرات والمشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي سينعكس أثرها على نحو واضح على الارتقاء بالعملية التعليمية، ورفع جودة مخرجاتها.

تحليل ومناقشة السؤال الثالث، الذي نصّ على "ما المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ومراجعة وتحليل التقارير الواردة على موقع الإدارة العامة للتحول الرقمي بوزارة التعليم بالسياسات التي تم الاعتماد عليها أو تشريعها أو التقارير التي تلخص منجزاتها فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي تم عقد العديد من البرامج التدريبية وإعداد وتصميم نظم الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم على استخدام تطبيقات ونظم الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم فضلاً عن الدورات التدريبية الإلكترونية عن بعد بمنصة برنامج التدريب الإلكتروني الدورات الإلكترونية دروب حيث يُعد التدريب والتأهيل من أبرز المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي وهذا ما أكده الشمالي والزعبي (2022) والحضرمي (2019) حيث يعد تدريب وتأهيل العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية، لإكسابه مهارات إدارة التقنية من برمجة ورقابة، وغيرها الوظائف المهمة التي تعتمد على العنصر البشري، وإن مشروع الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي هو مشروع جديد وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في العنصر البشري الحالي، لذا فإن كفاءة العنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح الإدارة الإلكترونية. لذا يجب التركيز على العنصر البشري باعتباره العنصر المحرك، وبالتالي فإن تطوير وتدريب هذا العنصر يعتبر أمراً ملحاً وذلك من خلال خطة وطنية متكاملة يشارك فيها جميع القطاعات الفاعلة والتي لها علاقة بقضايا التعليم والتنمية خاصة الإدارات التعليمية بوزارة التعليم.

بالإضافة إلى استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات، وإيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت، والتمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية (الحضري، 2019).

وإن توفير الجانب البشري أمر يتحتم على أي مؤسسة تسعى لتطبيق الإدارة الإلكترونية فبدون الكادر البشري المؤهل لا يمكن أن يجرى أي عمل إلكتروني، بالإضافة لابد لهذا الكادر من وجود حافز معنوي ومادي يساعدهم على إنجاز الأعمال بنشاط وحيوية، وإلى دورات تدريبية لمتابعة كل جيد في مجال التكنولوجيا، كما أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يتطلب فقط توفير الكادر البشري الذي يمتلك القدرات والمهارات الفنية والإدارية. بل لابد من تقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، وذلك للاستجابة لبيئة الأعمال المستقبلية الذاهة نحو التحول الرقمي (الشمالي والزعبي، 2022).

وفي دراسة الشاعر (2021) هدفت إلى الكشف عن تطوير الإدارة الإلكترونية أحد متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة بالتعليم الأساسي وتبين من نتائج الدراسة ندرة الكوادر البشرية من المديرين والإداريين القادرين على إنجاز أعمال الإدارة الإلكترونية وضعف الامكانيات التكنولوجية بمدارس التعليم الأساسي وضعف الثقافة الإلكترونية، وضعف التدريب الإلكتروني وجمود الهيكل التنظيمي بالتعليم الأساسي وضعف الجانب التشريعي المنظم للإدارة الإلكترونية وضعف التواصل بين الإدارة المدرسية والقيادات الإشرافية والجهات القانونية بالإدارة العليا وضعف أنماط التدريب الإلكتروني مما يؤثر سلباً على توليد ونشر واكتساب المعارف وتوطينها وأكدت على أنه للتغلب على هذه المعوقات ينبغي العمل على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت واستقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات وإيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم والتمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

وأكد النجار (2021) على أهمية إكساب العاملين المهارات الرقمية حيث من أبرز المهارات اللازمة للتحول الرقمي تلك المهارات والكفايات ذات العلاقة بمصادر المعرفة الإلكترونية، كالتعليم عن بُعد، وتعليم الكمبيوتر، والتعليم بمساعدة الكمبيوتر، والتعلم عبر الإنترنت (التعليم الإلكتروني)، وبيئات التعلم الافتراضية، وتقنيات المعلومات، وكفايات التعامل مع بيئات التعلم الرقمي.

ويرى الشريف (2021) من خلال ما خلصت إليه نتائج دراسته والتي قدّمت تصوراً مقترحاً لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية أنه يجب تدريب الموارد البشرية ورفع مستوى كفاياتهم الرقمية حيث تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم المتطلبات البشرية والتي تتمثل في تعليم وتدريب العاملين حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديدة بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية، على كافة المستويات، وبالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغيرها من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

ويُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها؛ ومن خلال قدرته ومهارته في توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة الإلكترونية يبرز دور العنصر البشري في تحقيق التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية، حيث أن العاملين بإدارة التحول الرقمي بالوزارة وإدارات تقنية المعلومات بإدارات التعليم هم الخبراء المختصون والعاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في وزارة التعليم، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، والمبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية المتطلبات البشرية بالمؤسسات التعليمية ووزارات التعليم باختلاف بيئات تطبيقها كدراسة الشمالي والزعبي (2022) التي هدفت إلى بيان متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث فسرت متطلبات الإدارة الإلكترونية ما مقداره (70.2%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأبرز المتطلبات البشرية بناء خطط واضحة لجذب المتميزين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنياً ومراعاة مصالحهم. وفي

دراسة القريشي (2020) التي هدفت تطوير أداء مشرفات القيادة المدرسية في ضوء الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطوير الأداء جاءت بدرجة العالية لتدريب على برامج الإلكترونية لتطوير أداء مشرفات القيادة. وفي دراسة الحضرمي (2019) هدفت التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين أظهرت نتائج الدراسة أهمية توفير المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وفي دراسة القحطاني (2017) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ورصد معوقاتها، وتحديد متطلبات تطبيقها، حازت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية البشرية على موافقة أفراد البحث بدرجة كبيرة وفي دراسة عبد المواجهة (2015) هدفت إلى التعرف على المتطلبات المؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وتبين أن المتطلبات المؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى الخدمات المقدمة بحسب تصورات الباحثين جاءت بدرجة متوسطة وتبين وجود أثر للمتطلبات: (البشرية) في تحسين جودة الخدمات فسرت (77.6%) من التباين في جودة الخدمات التي تقدمها مديريات التربية والتعليم.

تحليل ومناقشة السؤال الرابع، الذي نصّ على "ما المتطلبات المادية والتقنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحوّل الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة الشمالي و الزعبي (2022) والحضرمي (2019) التي كشفت عن المتطلبات المادية والتقنية حيث تتمثل في البنية التحتية، وتوفير أجهزة الحاسب والبرامج والتطبيقات، وجود الشبكات وغيرها وتوفير البنى التحتية الملائمة بمختلف الأجهزة والوسائل الحديثة، وتوافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الذكي وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية. فلا بد ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات، لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بغرض تحسين أداء العمل وزيادة الكفاءة والسرعة، وبانتشار استخدام الحاسوب ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة للإدارة التعليمية وبين الإدارات والمؤسسات الأخرى.

كما أكد الملحي (2021) على أهمية متطلب التمويل اللازم حيث أن جميع عمليات وإجراءات التحوّل الرقمي بالمؤسسات التعليمية تحتاج إلى توفير مخصصات مالية لتغطية تكاليف مشروع التحوّل الرقمي من شراء التقنيات المساعدة للتحوّل، وتوفير مخصصات مالية كافية لشراء التجهيزات والبنية التحتية وصيانتها، وتوفير الدعم المالي لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة، والدعم المالي للتدريب على الاشراف الإلكتروني ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء شراكة مجتمعية لتمويل تطوير البنية التحتية الرقمية بالمؤسسات التعليمية، والدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية والموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب القوى البشرية، والموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية والدعم المالي اللازم لتحديث الحاسبات والبرمجيات . كما أشار غنيم (2019) إلى أنه يتم بناء التحوّل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة والمستفيدين ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

واتفق كلٌّ من: نصر وبغداداي (2021) وحمدي والسعودي (2014) وجوزيف ويمان ( Joseph & Yaman, 2016) و (Igor, etal, 2018) و (Androutsas, Brinia, 2019) و (Nalda , etal, 2020) و (Chorosova, etal, 2020) وشحاته والقحطاني (2020) و هلال (2021) على المؤشرات الدالة على البنية التحتية والتقنية: توفير اتصال إنترنت عالي الجودة في الفصول الدراسية، وتجهيز الفصول بعدد كاف من أجهزة الكمبيوتر عالية الجودة، وتوفير مواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت، وإنشاء مكتبة رقمية بالمؤسسة التعليمية، وتوفير مواقع عبر الإنترنت للاستثمار الأمثل للموارد الرقمية، وتوفير البرمجيات اللازمة للتعليم الرقمي، وتوفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الاجهزة للمعلمين والطلاب، والحصول على رخصة تشغيل البرامج الإدارية الرقمية، واستخدام السبورة التفاعلية في الفصل للتفاعل وللمشاركة مع الطلاب، ووجود نظام بديل حال وجود خطأ في أي ركن من أركان العملية التعليمية أثناء التطبيق، وسرعة التحوّل إليه، وتوفير شبكة Wi-Fi وهو عبارة عن اتصال عبر شبكة لاسلكية في المدرسة، وتوفير برامج حماية للبيانات والشبكات داخل المدرسة.

ومن خلال زيارة الموقع الرسمي للمشاريع التقنية التي تعدها وزارة التعليم يتبين سعي وزارة التعليم بتوفير الأنظمة الإلكترونية التي من خلالها يمكن تطوير عمليات إدارة المعرفة وتنشيطها مثل مشروع "قادة المستقبل" وهو خدمة تساهم في صناعة مستقبل تعليمي أفضل من خلال إتاحة الفرص أمام الكوادر الوطنية الطموحة في الميدان واستثمار قدراتهم بإتاحة الترشح للمراكز القيادية في منظومة التعليم، و"منصة أعمال" وهو النظام المستحدث بدلاً من نظام راسل للمراسلات الإلكترونية. ويتميز النظام بالمرونة العالية وقابليته لتلبية الاحتياج المتكرر من قبل قطاع الأعمال، ويوفر أنظمة داعمة كأنظمة اللجان، والمهام، والاجتماعات، ونظام أرشفة مركزي يساعد في إدارة ومتابعة جميع وثائق الوزارة، و"نظام خدماتي" وهو نظام إلكتروني لتقديم الدعم لخدمات تقنية المعلومات حيث يتيح للمستفيد طلب خدمة أو إبلاغ عن مشكلة تقنية، بالإضافة إلى "نظام نور" وهو نظام متكامل للتعليم يربط جميع المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة من خلال قاعدة بيانات متكاملة. و"نظام فارس" وهو نظام إلكتروني متكامل للشؤون الإدارية والمالية لتقديم الخدمات الذاتية لمنسوبي الوزارة، و"برنامج سفير" وهو نظام يقدم خدمات إلكترونية ضمن إطار موحد لتسهيل إجراءات الدارسين في الخارج، و"نظام راسل" نظام مراسلات إلكتروني لربط قطاعات الوزارة الداخلية والخارجية، للاستعلام والبحث واستخراج المراسلات، وتتبعها والاستعلام عن حالتها. و"نظام معادلة الشهادات" هو نظام إلكتروني يتيح للطلاب معادلة شهاداتهم التعليمية الغير سعودية إلكترونياً. ونظام "تواصل" خدمة إلكترونية ميسرة للتواصل مع معالي الوزير ومسؤولي الوزارة وكافة قطاعاتها .

ومنصة مدرستي" وهو نظام إدارة تعلم إلكتروني، يحقق الأهداف التعليمية للمناهج والمقررات، لمواكبة متطلبات التعليم الرقمية للحاضر والمستقبل. و"نتائج" وهو نظام إلكتروني يقدم خدمات طلبات إصدار بدل تالف ومفقود للشهادات، وتعديل البيانات، وإجراء معادلة شهادة، ومتابعة الطلب فيما يخص مراحل التعليم العام.

وتلك المشاريع تحتاج إلى دعم مالي جدي لتضمن لها الاستمرار وبلوغ الأهداف المنشودة، كالدمع المالي لتوفير شراء الأجهزة، وتصميم البرامج وغيرها، لهذا لا بد من وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. ولتحقيق المتطلبات المالية ينبغي العمل على ما يلي:

توفير مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم

توفير الدعم المالي اللازم، والمتمثل فيما يتعلق بالبنية التحتية ك شراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات، وفي تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ولصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية ولتحديث الأجهزة والبرمجيات.

ومن خلال ما ورد المتطلبات المادية والتقنية فإنه يمكن تلخيصها بالجوانب التالية:  
تصميم برمجيات نظم قواعد البيانات مثل "أوراكل" وبناء وتصميم شبكة الحاسوب.

متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة وتشمل جميع الأجهزة التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين: الأول: أجهزة الحاسوب وملحقاتها: وتشمل توفر (أجهزة الحاسوب، وأجهزة الإدخال، وأجهزة الإخراج، ووسائط التخزين) اللازمة والتي تلبى احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. والثاني: شبكات الاتصالات: وتشمل توفر الشبكة الداخلية "intranet" والشبكة الخارجية "Extranet" وشبكة الإنترنت، وشبكة صوتية (اللازمة والتي تلبى احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية).

متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة وتشمل: توفر البرمجيات المرخصة والملائمة لمتطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وتوفير قاعدة بيانات مركزية تناسب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وتوافق مكونات البنية التحتية الناعمة مع الشبكات الإلكترونية مثل الإنترنت وشبكة الهاتف وشبكات الخليوي.

بالإضافة إلى ما سبق ينبغي توفير مجموعة من العوامل، التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية لتطبيقها في الوزارة ومنها: البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية، التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات السلكية اللاسلكية وتكون قادرة على تأمين التواصل، ونقل المعلومات بين مؤسسات وزارة التعليم والبنية المعلوماتية التي تشكل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهي تتكون من جزأين متكاملين هي شبكات الاتصال، ومراكز الخدمات، وشبكات الاتصال: وهي العمود الفقري لتنفيذ الأعمال الإلكترونية بوجه عام حيث تقوم بنقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، من خلال

الوسيط الناقل للمعلومات من مكان إلى آخر سواء كان ذلك عبر السلكية والمتمثلة في الكابلات الخاصة أو كابلات الألياف البصرية، أو عبر أفنية لاسلكية، مثل الأفنية الأرضية، والتي تعمل على النطاق الأرضي، أو من خلال أقمار الاتصال.

وفي دراسة المقابلة وعتوم (2021) التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شروره " ومتطلبات تطبيقها، وتبين أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شروره في ضوء التحول الرقمي متوسطة، ودرجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شروره في ضوء التحول الرقمي متوسطة أيضاً، ومن أبرز المتطلبات المادية والتقنية ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية وتوفير التمويل اللازم. وفي دراسة الحضرمي (2019) أظهرت أهمية توفير المتطلبات المادية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ودراسة دورمان ووايتمان (2019, Dormann & Wittmann) هدفت إلى التعرف على المتطلبات الرقمية للخصائص البيروقراطية للتنظيم المدرسي، وقياس أثر تطبيق التقنيات الرقمية على أداء المدارس وكفاءتها كمنظمات بيروقراطية، وتبين ان تطوير الأداء وتقليل الخسائر كان ناتجاً عن استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المدارس، حيث أثرت الوسائط الرقمية ومعالجة البيانات الرقمية بشكل كبير على المؤسسات العامة في السنوات الأخيرة وغيرت كفاءتها وفعاليتها وهيكلها التنظيمي.

وكشفت نتائج دراسة القحطاني (2017) إلى نقص التمويل اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها وصيانة الأجهزة والعمل على توفير شبكة إنترنت عالية المستوى، وأكدت على أهمية المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة. وفي دراسة عبد المواجدة (2015) تبين أهمية المتطلبات المادية والمالية المؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية.

تحليل ومناقشة السؤال الخامس: الذي نصّ على "ما المتطلبات الأمنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حيث أكدت دراسة عطيف (2023) على أهمية المتطلبات الأمنية حيث تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً، لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، وينبغي توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى

عال لحماية المعلومات، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية يتطلب القيام ببعض الإجراءات منها: وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت ووضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية، وتحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

كما اتفق بعض الباحثين مثل قنبر (2014) والزمير (2019) وشرفي وبوزيان (2019) وعبد السلام (2020) والحضرمي والخطيب (2021) والنوفل (2021) والشامالي والزعبي (2022) على المتطلبات الأمنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية في ظل التحوّل الرقمي والتي تتمثل في ضمان وحماية قاعدة البيانات الخاصة وتوفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال، لحماية المعلومات والشخصية والمؤسسية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث ومواكبة المستجدات في مجال الأمن الإلكتروني وتحقيق الموارد اللازمة لتحديث ومتابعة التطورات في هذا المجال، ومواكبتها من حيث التجهيزات والبرمجيات والدورات اللازمة لذلك.

وأشارت دراسة الجنفاوي (2021) إلى أهمية التحول الرقمي للمؤسسات التربوية والتعليمية والتوعية بتحديات الأمن السيبراني حيث تبين أن مستوى تطبيق المؤسسات للتحوّل الرقمي وإدارة الأمن السيبراني كان متوسطاً وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات عن موضوع التوعية بالأمن السيبراني والتحوّل الرقمي و أشارت دراسة الشمري (2015) إلى أن حماية الفضاء السيبراني غير كافية، وليست فعالة، في المؤسسات التعليمية، وهو ما أكدته دراسة العتيبي (2017) التي أشارت إلى وجود احتياج كبير لرفع مستوى الوعي بأهمية أمن المعلومات، والتحديث الدوري لنظام مكافحة الاختراقات والجرائم المعلوماتية بأنظمة التشغيل لدى المؤسسات التي تعتمد على التقنية في مراسلاتها ومعاملاتها، كما أكدت على زيادة عدد الدورات المتعلقة بالأمن المعلوماتي للعاملين فيها، وتوفير الحوافز للمبرمجين والمهندسين المميزين، وتصميم شبكات داخلية مستقلة مما يصعب اختراقها، وتحديث البنية التحتية وتحديد صلاحيات استخدام الإنترنت، كشروط للتحوّل الرقمي في بيئات مؤسسات التعليم.

كما أكد الخبراء في (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، 2022) "أن الأمن السيبراني يعتبر مجالاً أساسياً من مجالات أي تحول رقمي، فهو يحمي البيانات والبنية التحتية من أي هجمات سيبرانية وخاصة عندما حدث هجوم تقني في العقد السابق، وأصبح مصدر قلق للحكومة والعامّة والقطاعات الخاصة؛ لذا يجب التصدي لمثل هذه الهجمات ومعالجتها بشكل ذكي ومبتكر، وفي ظل مواكبة التطور التكنولوجي والتحول

الرقمي لابد من مواجهة العقبات والمعوقات الالكترونية بما يتناسب مع أهمية المعلومات لكل فرد أو مؤسسة وحماية هذه المعلومات من أي تلف أو هجوم إلكتروني قد يؤثر سلباً في تقدم هذا التطور وتحقيق التنافسية بين المنظمات في ظل رؤية 2030 إضافة إلى ذلك تجهيز الموظفين وإعدادهم وتأهيلهم وتثقيفهم في أهمية الأمن السيبراني وكيفية التعامل في حالة حدوث أي مخاطر إلكترونية محتملة.

وكشفت دراسة الحربي وآل مسعد والسلمي والعمودي (2023) عن المتطلبات الامنية في استخدام أنظمة الإدارة التربوية الإلكترونية لدى المؤسسات التعليمية وقد كانت تتلخص في أمن المعلومات وسرية المعلومات، ومن الجدير بالذكر أن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية اصدرت العديد من التشريعات الضابطة لأمن المعلومات وسرية البيانات فمن خلال زيارة الموقع الرسمي لبوابة الوزارة فقد تبين وجود العديد من النماذج والتشريعات المرفقة مثل نموذج اخلاء المسؤولية (التنازل عن المطالبات) والتي توفر سياسات وخصوصية الاستخدام حيث ما تقدمه البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم من خدمات ومعلومات ومواد ووظائف، يتم توفيرها للاستخدام الشخصي وهي متاحة " دون أي إقرار أو وعود أو ضمانات من أي نوع. وفيها اخلاء أو نتحمل المسؤولية عن أي انقطاعات أو أخطاء أو تجاوزات قد تنشأ عن استخدام هذه البوابة أو محتوياتها أو أي موقع يرتبط بها -سواء كان ذلك بعلمنا أو بدونه، وليس للمستخدم أي حق في ملكية أو ضمان سرية أي نوع من الاتصالات أو المعلومات التي قام بإرسالها من خلال هذه البوابة. كما ورد أن أي استخدام عام أو تفاعلي داخل البوابة لا يضمن للمستخدم أي حقوق أو تراخيص أو أي امتيازات من أي نوع. وفي حالة تنازلت الوزارة عن أي حق متاح لها محدد ضمن هذه الشروط في أحد الأماكن أو إحدى المناسبات، فإن ذلك لا يعني بأي حال تنازلاً تلقائياً وبشكل دائم عن أية حقوق في أماكن ومناسبات أخرى. كما ركزت على ملفات الحماية من الفيروسات من حيث تفحص تقنية المعلومات في وزارة التعليم وتختبر محتويات الخدمات الإلكترونية لوزارة التعليم في كل مراحل العمل، وبالتالي يتوجب على المستخدم تشغيل برنامج مضاد للفيروسات بشكل دائم على كل المواد التي يتم تحميلها من الإنترنت، فالبوابة الإلكترونية لا تتحمل أي مسؤولية عن أي خسارة أو انقطاع أو تلف لبياناتك أو جهاز الحاسب والذي قد يحدث أثناء الاتصال بهذه البوابة أو عند استخدام أي مواد من محتوى أو غيره يرد فيها. وعرضت أيضاً شروط إنهاء الاستخدام حيث يجوز لتقنية المعلومات وحسب تقديرها المطلق إنهاء أو تقييد أو إيقاف حق في الدخول إلى البوابة، أو استخدام أي من الخدمات المقدمة من خلالها أو جميعها، وذلك دون إشعار ولأي سبب بما في ذلك مخالفة شروط وبنود الاستخدام أو أي سلوك آخر قد تعتبره الإدارة حسب تقديرها الخاص غير قانوني أو مضرراً بالآخرين، وفي حالة الإنهاء، فإنه لن يكون مصرحاً بالدخول، أو الاستفادة من

الخدمات المقدمة أو بعضها. كما وردت سياسة خصوصية بيانات المستخدم واشعار الخصوصية، حيث تضع وزارة التعليم حماية البيانات الشخصية ضمن أولوياتها الرئيسية، وتلتزم بتطبيق الأنظمة واللوائح والسياسات المنظمة لحماية البيانات الشخصية في المملكة العربية السعودية ومن المهم أن يكون المستفيد على علم بماهية البيانات التي تقوم وزارة التعليم بجمعها والغرض من جمعها ومعالجتها وكيف يتم استخدامها وفقاً للسياسات والأنظمة المعمول بها في المملكة. وعلى هذا المبدأ تمت صياغة اشعار الخصوصية.

كما وضعت شروط مشاركة البيانات الشخصية وفقاً لسياسة مشاركة البيانات الصادرة من وزارة التعليم، مشاركة البيانات الشخصية الضرورية مع الجهات الحكومية أو جهات غير حكومية مخولة بالقيام بأداء خدمات حكومية لأغراض محددة مبنية على أسس نظامية أو احتياج عملي مبرر يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة دون إلحاق أي ضرر بالمصالح الوطنية، أو خصوصية الأفراد من خلال بيئة آمنة وموثوقة وفقاً للأنظمة واللوائح والسياسات المنظمة لذلك.

كما نشرت الوزارة ميثاق "الالتزام النظامي: للامتثال لقرار الزامية التعليم الأساسي لكل من يقيم على أرض المملكة العربية السعودية الصادر من مجلس الوزراء برقم (139) وتاريخ 1425/ 4/26 ونشر حقوق المستفيد ومنها الحق في العلم ويشمل ذلك إشعارك بالأساس النظامي أو الاحتياج الفعلي لجمع بياناتك الشخصية، وبأنه لن تتم معالجتها لاحقاً بطريقة تتعارض مع الغرض من جمعها والذي من أجله قدمت موافقتك الضمنية أو الصريحة على ما ورد في هذا الإشعار والحق في الرجوع عن موافقة المستخدم على معالجة البيانات الشخصية في أي وقت، والحق في الوصول إلى البيانات الشخصية لدى وزارة التعليم والاطلاع عليها وطلب تصحيحها أو إتمامها أو تحديثها وطلب ائلاف ما انتهت الحاجة اليه منها والحصول على نسخة منها بصيغة واضحة وأنشأت مكتب إدارة البيانات مسؤول عن سياسات المشاركة الاجتماعية الإلكترونية وسياسات البيانات المفتوحة وميثاق المستفيدين وحددت واجبات ومسؤوليات المستفيدين لمساعدة الوزارة على الوفاء بالتزاماتها المنصوص عليها في ميثاق العملاء عدم إساءة استخدام البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم أو أنظمتها الإلكترونية بما يسبب انقطاع أو تردي الخدمة عن العملاء الآخرين أو الإخلال بأمن منظومة الوزارة للتعاملات الإلكترونية أو بتقديم معلومات وبيانات غير صحيحة أو غير دقيقة أو وثائق غير سليمة.

وفيما يخص الأمان تحرص البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم على تحقيق أعلى درجات الأمان الممكنة واتباع أفضل ممارسات الأمان للحفاظ على بيانات المستخدمين وتوفير الخصوصية والسرية لمعاملاتهم، وذلك للتوافق مع سياسة الخصوصية المتبعة. ولتحقيق ذلك قام فريق أمن المعلومات في البوابة بما يلي:

الشهادة الرقمية: تم الحصول على وثيقة إثبات الهوية الرقمية لجميع أنظمة وزارة التعليم الواقعة تحت نطاق البوابة الإلكترونية للوزارة من شركة ديجي سيرت، (تجد شعار الشركة أسفل جميع الصفحات في أنظمة الوزارة الإلكترونية) مما يثبت لك أنك تتعامل مع وزارة التعليم.

تشفير التعاملات الإلكترونية وكلمات السر: قام فريق أمن المعلومات في البوابة بتحويل جميع التعاملات الإلكترونية وتبادل البيانات وكلمات السر إلى بروتوكول (HTTPS) لتشفير عملية تبادل البيانات، وتأمين تشفيرها وتفادي مشاكل الاتصال مثل التجسس أو التنصت. كما يُساعد بروتوكول الطبقات الأمنية (SSL) في التحقق من عدم تغير المعلومات أثناء النقل، وذلك باستخدام الشهادات الرقمية السابق ذكرها.

التصديق والتوقيع الرقمية: تهدف وزارة التعليم إلى الحصول على تصريح تقديم خدمة تصديق حكومي معتمد من المركز الوطني للتصديق الرقمي مما يتيح للوزارة إصدار شهادات رقمية تساعدها في عملية التوقيع الإلكتروني. وتعتبر هذه المبادرة منظومة أمنية متكاملة لتوفير بيئة مناسبة للتعامل الآمن عبر شبكات الحاسب الآلي. ويمكن اعتبارها نظاماً لإدارة مفاتيح التشفير باستخدام الشهادة الرقمية التي عن طريقها تتحقق الأهداف الرئيسية التالية: التثبيت من الهوية، مما يمكن المتعاملين من معرفة والتحقق من هوية بعضهم البعض بشكل قاطع وسرية المعلومة، وسياسات حوكمة البيانات: مما يتيح تبادل المعلومات بحيث لا يمكن للآخرين معرفة طبيعتها وسلامة المعلومة، مما يكشف أي محاولة لتغيير محتوى المعلومة بعد الإرسال والتوقيع الإلكتروني، مما يتيح عملية التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإلكتروني مع مقدرة المستلم على التحقق من صحة التوقيع. وتجري الوزارة مراجعات دورية لدرجة الأمان حيث يقوم فريق أمن المعلومات في البوابة بفحوصات دورية داخلية لأمن المعلومات والتطبيقات داخل أنظمة الوزارة الإلكترونية الواقعة تحت نطاق البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم. وقد أتمت وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات تجهيز جميع البنى التحتية وأنهت جميع الاستعدادات التقنية مما يتيح للوزارة إمكانية العمل مباشرة باستخدام الشهادات الرقمية واعتماد التوقيع الرقمية في جميع تعاملاتها الإلكترونية فور اعتماد النظام في برنامج التعاملات الحكومية الإلكترونية والمركز الوطني للتصديق الرقمي. وسيكون بمقدور الجميع بعد اعتماد العمل بالتصديق والتوقيع الرقمية الاستغناء عن الحاجة لتقديم وثائقهم الورقية في

تعاملاتهم الحكومية والتحقق من المؤهلات والشهادات والتحقق من صحة الوثائق الصادرة لهم من الوزارة.

### الدراسات السابقة

من خلال ما ورد بنتائج الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية من خلال إجراء المسح لعدد من قواعد المعلومات العربية والأجنبية، من أجل مراجعة الأدب المنشور في موضوع الدراسة والاطلاع على بعض الرسائل العلمية إذ أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي) من زوايا مختلفة، وأشارت نتائج المسح للأدبيات إلى قلة وجود دراسات على (حد علم الباحثين) تناولت المتطلبات بالمؤسسات التعليمية بصورة مباشر، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية والذي كان عددها (35) دراسة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أولاً/ الدراسات العربية: حيث بلغ عدد الدراسات العربية (29) دراسة وجميعها تناولت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية تمثل الإنتاج الفكري العربي غطت الدراسات العربية من عام (2014م) إلى عام (2023م).

ثانياً/ الدراسات الأجنبية: بلغ عددها (6) دراسات وجميعها تناولت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية وتغطي الفترة الزمنية ما بين (2016-2020).

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وقد تم تناول هذه الدراسات حسب الاتجاهات البحثية بالإجابة عن أسئلة البحث وفيما يلي نقدم عرضاً لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات التي ناقشت المتطلبات بحسب ما وردت في الإجابة عن أسئلة البحث بحسب ورود هذه الدراسات السابقة كما بالجدول (2)، ثم توضيح لأبرز النتائج المستخلصة منها مع توضيح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، في تقديم التوصيات والمقترحات.

جدول (2): ملخص الدراسات السابقة (إعداد الباحث)

م	الدراسة	المنهج	الأدوات	المجتمع	الهدف والموضوع
1	(قنبر، 2014)	الوثائقي التحليلي	الاستنباط وتحليل الدراسات السابقة	الجامعات العربية والمصرية تحديداً	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات
2	(حمدي والسعودي، 2014)	تحليل المحتوى والمنهج الوثائقي منهج البحث التطويري الذي يركز على تصميم وتطوير منتج أو برنامج أو هيكل (تصور) تعليمي منظومي.	تحليل محتوى برامج إعداد المعلم في ضوء معايير دمج التقنية بالتعليم الإلكتروني	كلية التربية بجامعة طنطا	إعداد معلم العصر الرقمي بكليات التربية، في ضوء المعايير والأطر الدولية الحديثة لدمج تكنولوجيا التعلم الإلكتروني في برامج إعداد المعلم
3	(الشمري، 2015)	المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المضمون بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي الاستنباطي	بطاقة تحليل المحتوى والاستقراء والاستنباط	المختصون بأمن المعلومات الإلكترونية من المدنيين والضباط العسكريين بمدينة الرياض في مركز المعلومات الوطني، والمركز الوطني للأمن الإلكتروني، وحرس الحدود، ووزارة الكهرباء،	رؤية استراتيجية لحماية الفضاء الإلكتروني للمملكة العربية السعودية
4	(عبدالواجدة، 2015)	الوصفي المسحي	الاستبانة	العاملين في مديريات التربية والتعليم بجنوب الأردن	المتطلبات المؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مديريات التربية والتعليم
5	(Joseph & Yaman, 2016)	الوصفي المسحي	الاستبانة	العاملين في مجموعة شركات التقنية بايرلندا	قدرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي من منظور أداء الشركة
6	(العتيبي، 2017)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى	إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية
7	(القحطاني، 2017)	الوصفي المسحي	الاستبانة	مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير
8	(السعدية، 2018)	الوصفي المسحي	الاستبانة	الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان

م	الدراسة	المنهج	الأدوات	المجتمع	الهدف والموضوع
9	(Igor, etal,2018)	الوصفي المسحي	اداة قياس النضج الرقمي بالمدارس	المدارس الابتدائية والثانوية الكرواتية	تحليل النضج الرقمي للمدارس في كرواتيا
10	(الحضري، 2019)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	المعلمين والإداريين بمدارس وزارة التربية والتعليم	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بسلطنة عمان
11	( الحرون وبركات، 2019 )	الوصفي	الاستبانة	هيئة التدريس، وخبراء التعليم الثانوي (مديرين - موجهين - مديري وحدات التطوير التكنولوجي)،	متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر
12	(الزمر، 2019)	الوصفي	الاستبانة	العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة	متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي
13	(شرفي وبوزيان، 2019)	الوصفي	الاستبانة	العاملين في الجامعات الجزائرية	الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
14	Dormann& ,2019) (Wittmann)	المنهج النوعي،	المقابلة	مديري المدارس المهنية في ولاية بافاريا	المتطلبات الرقمية للخصائص البيروقراطية للتنظيم المدرسي، وقياس أثر تطبيق التقنيات الرقمية على أداء المدارس وكفاءتها
15	Androutsas, ) (Brinia, 2019)	المنهج المختلط (الكمي والنوعي)	المقابلة والاستبانة	طلاب المرحلة الثانوية في اليونان	تطوير وتجريب أساليب التدريس لتدريس الابتكار والتعاون والإبداع المشترك في التعليم الثانوي بناءً على التفكير التصميمي والتحول الرقمي وريادة الأعمال
16	(الظفر، 2020)	الوصفي المسحي	الاستبانة	قائدات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض	معوقات تطبيق مبادرة التحول نحو التعليم الرقمي
17	(القرشي، 2020)	الوصفي المسحي	الاستبانة	مشرفات القيادة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة	تطوير الأداء في ضوء الإدارة الإلكترونية ومتطلبات التطوير
18	(شحاته والقحطاني، 2020)	الوصفي	الاستبانة	المعلمين والمعلمات العاملين مع ذوي الإعاقة	التحول نحو التعليم الرقمي وفق رؤية 2030 في ضوء بعض المتغيرات
19	(عبدالسلام، 2020)	الوصفي	الاستبانة	معلمي ومديري المدارس بمديرية التربية والتعليم محافظة أسسوط	آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

م	الدراسة	المنهج	الأدوات	المجتمع	الهدف والموضوع
20	(Chorosova, etal, 2020)	المنهج النوعي	المقابلات المعمقة	المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم بموسكو	التحول الرقمي في التعليم
21	(Nalda , etal, 2020)	الوصفي	الاستبانة	مديري المدارس الإسبانية	التأثير الاستراتيجي لقيادة مديري المدارس في التحول الرقمي للمدارس
22	(الحضرمي و الخطيب، 2021،)	الوصفي	الاستبانة	الجامعات العربية سلطنة عمان واليمن أنموذجا	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات العربية في ضوء التحول الرقمي
23	(الشريف، 2021،)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية	تأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية
24	(الشاعر، 2021،)	الوصفي	الاستبانة	المديرين والوكلاء في مدارس التعليم الأساسي	تطوير الإدارة الإلكترونية أحد متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة بالتعليم الأساسي
25	(المقابلة وعتوم، 2021،)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بمحافظة شروق	واقع الإدارة الإلكترونية في ضوء التحول الرقمي
26	(الجنفاوي، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	ضباط الشرطة الأكاديميين	التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية وتحديات الأمن السيبراني
27	(النجار، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية	رؤية أعضاء هيئة التدريس لكفايات معلم تعليم الكبار في ضوء التحول الرقمي للمجتمع المصري
28	(نصر وبغداداي، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر	تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي
29	(النوفل، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الهيئة الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	(هلال، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية وطلابها وأولياء الأمور بمصر	تمكين البنية التحتية الرقمية لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد-19،

م	الدراسة	المنهج	الأدوات	المجتمع	الهدف والموضوع
31	(الملحي، 2021)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	معلمي ومعلمات التعليم العام السعودي	الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي
32	(الجبوري، 2022)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين بالمديرية العامة لتربية كركوك	بيئة إدارة المعلومات و دورها في تعزيز استراتيجية إدارة المعرفة
33	(الشمالي والزعبي، 2022)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية	متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في التميز المؤسسي
34	(الحري وآل مسعد والسلمي والعمودي، 2023)	الوصفي	الاستبانة	المعلمين في المؤسسات التعليمية الحكومية	واقع استخدام أنظمة الإدارة التربوية الإلكترونية
35	(عطيف، 2023)	الوصفي	الاستبانة	مشرفي ومشرفات إدارة التعليم بمنطقة جازان	الوعي بالأمن السيبراني وعلاقته بالتحول الرقمي

### الفجوة المعرفية

الفجوة البحثية أو المعرفية هي مشكلة لم يوجد لها حل بعد أو نقطة لم يتم بعد استكشافها ودراستها في مجال البحث العلمي. وبالدراسة الحالية تم توظيف قراءة الدراسات السابقة التي وردت بالإجابة والتحليل على أسئلة الدراسة الحالية وقد تم توظيفها بالإطار النظري وعند مناقشة النتائج لتحليل الاسئلة، وبالرغم من وجود تشابه بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية الماثلة بحسب أهدافها، فإنه تظهر ملامح الفجوة البحثية كما يلي:

تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي ناقشت موضوع الأسس الفلسفية والفكرية لمحاور الدراسة: متطلبات إدارة المعرفة، الادرة الالكترونية، وتناول المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتقنية والأمنية لتطبيق إدارة المعرفة لتحسين الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، حيث تناولتها بعض الادبيات والدراسات السابقة في منظمات غير المؤسسات التعليمية كدراسة (قنبر، 2014) على الجامعات العربية والمصرية تحديداً ودراسة (حمدي والسعودي، 2014) على كلية التربية بجامعة طنطا و(الشمري، 2015) المختصون بأمن المعلومات الإلكترونية من المدنيين والضباط العسكريين بمدينة الرياض في مركز المعلومات الوطني، والمركز الوطني للأمن الإلكتروني، وحرس الحدود، ووزارة الكهرباء، ودراسة ( Joseph & Yaman, 2016) العاملين في مجموعة شركات التقنية بايرلندا ودراسة

(العتيبي، 2017) على أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى و(الزمر، 2019) على العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ودراسة (شرفي وبوزيان، 2019) العاملين في الجامعات الجزائرية ودراسة (Dormann & Wittmann, 2019) على مديري المدارس المهنية في ولاية بافاري ودراسة (الحضرمي والخطيب، 2021) على الجامعات العربية سلطنة عمان واليمن أنموذجا ودراسة (الشريف، 2021).

الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ودراسة (الجنفاوي، 2021) على ضباط الشرطة الأكاديمية ودراسة (النجار، 2021) أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، بينما الدراسة الماثلة تحليلية اتبعت منهج الاستقراء والتحليل من خلال محاكاة المنظمات التعليمية والشركات لإسقاطها على بيئة المؤسسات التعليمية المتمثلة بالإدارات التعليمية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

ركزت الدراسات السابقة على تناول المتطلبات بصورة عامة بينما بالدراسة الماثلة تناولت المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة وما يتعلق منها بالمتطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي وتناول المعرفة في بيئة التعليم الإلكتروني في ضوء تطبيقات التحول الرقمي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

تتميز الدراسة الحالية أيضا بأنها الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحثان- وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام كما تتميز الدراسة الحالية في بيئة تطبيقها، إذ تم محاكاة الأدبيات وتحليل الدراسات للوصول للمتطلبات التي تجمع بين إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية بإدارات التعليم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، لذلك اختلفت الدراسة الحالية باختلاف الأهداف التي تسعى لدراستها وباختلاف مجتمع الدراسة.

تميزت بالمنهج الوصفي التحليلي بالرجوع إلى الأدبيات واستقراء الدراسات السابقة بغض النظر عن الأدوات الكمية التي تحددت نتائج الدراسات السابقة بحسب ادوات جمع البيانات.

تتميز هذه الدراسة أيضا عن سابقتها بالربط بين متطلبات إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية في ضوء مساعي التحول الرقمي يدعم تطوير بيئة الكترونية قائمة على إدارة المعرفة التي تم استخلاصها بحسب أهداف الدراسة.

لوحظ وجود فرصة تنفيذ دراسات مشابهة على مستوى إدارات التعليم بينما الدراسات السابقة التي تناولت بعض المؤسسات التعليمية كمكاتب التعليم وإدارة التعليم بصورة محددة إما متطلبات إدارة المعرفة فقط أو الإدارة الإلكترونية فقط بينما بالدراسة الماثلة جمعت بين متطلبات كلٍ منهما. ذلك بالتعمق للخروج بمتطلبات يسهل تحديدها وتنفيذها، وهذه الفجوة المعرفية جديرة بالاهتمام والبحث، وتم تناولها باستفاضة في الإطار النظري من البحث الماثل، حيث لم توضح الكثير من الدراسات السابقة الصلة بين إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

من خلال التتبع المبدئي وقراءة الأدبيات السابقة، لم يتم العثور على ما يكفي من دراسات علمية يعتد بها في موضوع الجمع بين المتطلبات الخاصة بإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

### نتائج الدراسات السابقة التي تعزز الدراسة الماثلة

من أبرز نتائج الدراسات السابقة:

- تناولت متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية ومنها المتطلبات البشرية كبناء خطط واضحة لجذب المتميزين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم وتدريب العاملين على توظيف واستخدام برامج الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء.
- أبرز المتطلبات المادية والتقنية تتمثل في البنية التحتية، وتوفير أجهزة الحاسب والبرامج والتطبيقات، وجود الشبكات وغيرها وتوفير البنى التحتية الملائمة بمختلف الأجهزة والوسائل الحديثة، وتوافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الذكي.
- أهمية متطلب التمويل اللازم حيث أن جميع عمليات وإجراءات التحوّل الرقمي بالمؤسسات التعليمية تحتاج إلى توفير مخصصات مالية لتغطية تكاليف مشروع التحوّل الرقمي.
- يتم بناء التحوّل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.
- توفير اتصال إنترنت عالي الجودة في الفصول الدراسية، وتجهيز الفصول بعدد كافٍ من أجهزة الكمبيوتر عالية الجودة، وتوفير مواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت، وإنشاء مكتبة رقمية بالمؤسسة التعليمية،

وتوفير مواقع عبر الإنترنت للاستثمار الأمثل للموارد الرقمية، وتوفير البرمجيات اللازمة للتعليم الرقمي، وتوفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الأجهزة للمعلمين والطلاب.

- أهمية المتطلبات الأمنية حيث تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً وأهمية التحول الرقمي للمؤسسات التربوية والتعليمية والتوعية بتحديات الأمن السيبراني وأهمية مستوى الوعي بأهمية أمن المعلومات.

ومن خلال ما ورد أمكن الاستفادة من هذه الدراسات من حيث:

- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي ساعدت الباحث في دراسة المتطلبات التي وردت بالدراسات السابقة.
- تمكن البحث من معرفتها والاطلاع عليها واستنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصلت عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، وما يمكن أن ينطبق منها على المؤسسات التعليمية.
- غطت الدراسات السابقة العديد من النظم التعليمية العربية والأجنبية والعديد من القطاعات منها قطاع الصحة، البنوك، التعليم، القطاع الخاص، القطاع الحكومي.

### التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- تحقيق المتطلبات الإدارية، فليست التقنية وحدها يفي بمشروع التحول الرقمي وتطبيق عمليات إدارة المعرفة بالإدارة الإلكترونية بل المتطلبات التنظيمية والإدارية التي تعتمد على فكر التخطيط الاستراتيجي وإدارة متطورة وقيادات إدارية واعية.
  - الاعتماد على أساليب علمية للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
  - تطوير أنماط تعامل العلاقات البينية بين أجزاء المؤسسات التعليمية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المؤسسات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.

- تحسين مستوى الخدمة الإلكترونية وترشيد استخدام الموارد والنظم الإدارية وتبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.
- توعية المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة التي تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالنظم الإلكترونية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، ويتطلب هذا تشريعات تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن أمن وحماية المعاملات الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية.
- إنشاء مراكز متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات بوزارة التعليم وتنمية مهارات التقنية اللازمة للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- تحقيق متطلبات الأمن والسرية والثقة وخصوصية المستفيد وتوفير أقصى درجات الأمن والسلامة وأخذ الاحتياطات اللازمة في هذا المجال.
- التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، واهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعته، والتنسيق بين الإدارات وتدريب العاملين على البرامج الإلكترونية، وكيفية التعامل معها وإطلاق الحوافز للعاملين، في مجال تقنية المعلومات.
- توفير التمويل لتوفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وتخصيص الميزانية لتطوير المؤسسات وتقديم التسهيلات المالية والإدارية لتقنية المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- يوسف، ياسميننا حسن محمد، فريد، أسامة محمود، وجبريل، ماجدة محمد. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الفاقد لتحقيق التميز الأكاديمي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 607 – 632.
- اليامي، خالد ناجي والطراونة خليف (2018) درجة توظيف إدارة المعرفة في العمليات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري العموم في الوزارة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 45 (4) ص1-22.

- ياسين، سعد غالب، والحرابي، علي عبد الفتاح (2011) نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي. "حصاد الفكر: شركة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع (232) ص 85 – 90.
- ياسين، سعد غالب، (2016). إدارة المعرفة. المفاهيم. النظم. التقنيات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2010). الإدارة الإلكترونية، ط4، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم (2024) موقع الرسمي للوزارة – انظمة تقنية إدارة المعلومات نظام نور، متاح على الرابط الإلكتروني <https://2u.pw/qnexe5b> تاريخ الدخول 2024/2/22م.
- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. تمت المراجعة بتاريخ 2024/2/19م الساعة 9.35 مساءً <https://tinyurl.com/yb7396z5>
- هلال، محمد عبد الحكيم (2021) تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد-19، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 4(45)، 61-178.
- النوفل، محمد بن فاهد. (2021). درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة من وجهة نظر الهيئة الإدارية. مجلة كلية التربية، (100)، 379 - 442.
- نصر، عزة جلال مصطفي، وبغدادى، منار محمد إسماعيل. (2021). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، 18(106)، 87 - 200.
- نجم، عبود نجم (2015) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط7، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النجار، فاطمة رمضان عوض. (2021). رؤية أعضاء هيئة التدريس لكفايات معلم تعليم الكبار في ضوء التحول الرقمي للمجتمع المصري. المجلة التربوية، 87، 1027 - 1112.
- الموقع الإلكتروني وزارة التعليم - الإدارة العامة للتحول الرقمي (2024م) <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/sectors/Pages/departments.aspx>
- المهيدلي، سامية تراحيب بين، والمفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (66)، 192 - 216.
- المنصة العربية الموحدة (2020) تقنيات التحول الرقمي، مسترجع من الموقع الإلكتروني <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation> تاريخ الدخول 2024/2/28م.

- المملكة العربية السعودية (2016) رؤية المملكة العربية السعودية 2030، متاح عبر الرابط الإلكتروني <https://www.vision2030.gov.sa/ar> / تاريخ الدخول 2024/2/29م.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007) إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
- الملحي، خالد بن مطلق. (2021). قياس مستويات الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي. المجلة التربوية، 87، 1301 - 1353.
- المكاوي محمد محمود (2011) الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار الفكر والقانون.
- المقابلة، محمد وعتوم، عبد القادر. (2021). واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرور في ضوء التحول الرقمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، 29(4)، 139 - 166.
- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد، العيفان، مي بنت محمد، والريس، إيمان بنت إبراهيم بن حماد. (2021). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 33(4)، 653 - 676.
- المعايطه، نوال زعل محمد. (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(35) ص، 1 - 19.
- المعايطه، عبد العزيز عطا الله، والقنبي، مريم بنت سعيد بن علي. (2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان البوابة التعليمية الإلكترونية أنموذجا من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 53(53) 261 - 293.
- المطيري، منيف مثيل. (2019). واقع إدارة المعرفة في مدارس تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 26(26)، 12 - 79.
- المطيري، بدر عبد الله. (2021). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 9(28)، 111 - 173 م.
- المصالحه، بلال سليمان محمد (2013) أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي " [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- مرسى، محمد زكريا أحمد. (2021). الإدارة الإلكترونية كآلية في التخطيط للتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين بالتربية والتعليم بأسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، 1(13)، 361 - 380.
- المرامجي، سماح ساعد مسعود، وسليمان، خالد رمضان عبد الفتاح. (2019). أثر تطبيق مراحل إدارة المعرفة في العملية التعليمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمات التعليم الثانوي في المدارس الحكومية بمدينة جدة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (27)، 230 - 308.
- المحمادي، أمجاد رجا الله، والقرشي، سوزان بنت محمد. (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(14)، 1 - 21.
- مالح، كنة، وصدقاوي، صورية. (2022). استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 13 - 34.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، (86)، 461 - 517
- الكبسي، صلاح الدين (2011) إدارة المعرفة، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، السلسلة بحوث ودراسات.
- قنبر، معزز إبراهيم. (2014). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات. عالم التربية، 15(48)، 397 - 417.
- القريشي، هدى بنت عبد الرحمن. (2020) تطوير أداء مشرفات القيادات المدرسية في ضوء الإدارة الإلكترونية برنامج تدريبي مقترح. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. الرياض.
- القرعاوي، حياة بنت محمد. (2022). تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحويل الرقمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (82)، 37 - 52.
- القحطاني، منصور بن عوض صالح. (2017). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (11)، 221 - 310.
- القحطاني، سالم سعيد (2009) إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية،

- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات 16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 2009/4/1.
- فهيم، مروة جابر أحمد. (2016). عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بكفاءة تطبيق الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17(2)، 197 - 232.
- الفليت، خلود عطية أحمد (2018). أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة- فلسطين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- غنيم، صلاح عبد العزيز (2019) مشروع التحوّل الرقمي، حتمية التحوّل في المؤسسات التعليمية (المفهوم - الحوكمة- التطبيقات- السياسات) القاهرة: المركز العربي القومي للبحوث التربوية.
- غنيم، أحمد محمد (2014). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة العصرية. المنصورة.
- غنيم، أحمد محمد (2004) الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المنصورة: المكتبة العصرية.
- الغنيم، سامي ابراهيم بن عبد العزيز (2013): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العواجي، وائل عمران علي. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 177 - 202.
- العمري، حصة سعيد محمد. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة المتعلمة في مكاتب التعليم في منطقة عسير: دراسة ميدانية أجريت على مديرات مكاتب التعليم ومشرفات منطقة عسير. مجلة العلوم الإنسانية، 3(3) ص. 115-137
- عليان، ربحي مصطفى (2015) إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للطبع والنشر والتوزيع.
- العلي، عبدالستار وقندلجي عامر والعمري، غسان (2022): المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط4، عمان دار المسيرة.
- عطيف، مريم يحيى محمد. (2023). الوعي بالأمن السيبراني وعلاقته بالتحوّل الرقمي لدى مشرفي ومشرفات إدارة التعليم بمنطقة جازان. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 47(4)، 72 - 132.

- عزت محمد عذب، (2013) أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشئون الإدارية، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عبد الرحمن بجاد. (2017). دور الأمن السيبراني في تعزيز الأمن الإنساني، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد المواجهة، مفيد عودة الله. (2015). العوامل المؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية وأهميتها في جودة الخدمات المقدمة في مديريات التربية والتعليم العاملة في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. مجلة التربية، 1(163) 825 - 856.
- عبد القادر، حسين خليل محمد. (2019). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 3(2)، 9 - 28.
- عبد السلام، راندة محمد. (2020). آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 158 - 192.
- الظفر، أمل بنت إبراهيم. (2020). معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعليم الرقمي. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 23(2)، 37 - 49.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2012) إدارة المعرفة، إريد: عالم الكتب الحديث.
- الطيطي، محمد (2012) البنية المعرفية لاكتساب المفاهيم: تعلمها وتعليمها، القاهرة: دار الأمل للنشر.
- الطيطي، خضر مصباح (2010) إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر.
- الصبيحات. ابراهيم بدر. (2018) إدارة المعرفة منحي تطبيقي . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الصبيحي، أحمد بن عبد الله، والعتيبي، عبد العزيز بن منصور. (2020). فرص ومعوقات إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة كلية التربية، 20(2)، 485 - 510.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب، (2013) علم المعلومات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الشهري، سعد غازي أبو دية (2015) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محاليل من وجهة نظر الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 26(101) ص 226-199.
- الشمري، حامد قنيفذ ونس. (2015). رؤية استراتيجية لحماية الفضاء الإلكتروني للمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة] الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم والتقنية.

- الشمالي، مرام عبد الرحمن مصطفى، والزعبي، حسن علي. (2022). متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، (2)7، 410 - 434.
- الشلهوب، شروق شفيق صالح، وقطب، إيمان محمد مبروك. (2023). واقع تطبيق إدارة المعرفة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بالتميز المؤسسي من قبل القيادات في إدارة تعليم جدة. مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، (10)، 87 - 126.
- الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى. (2021). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية. المجلة التربوية، (91) 3595 - 3638.
- شرفي، منصف، وبوزيان، حسان. (2019). الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (2)6، 229 - 249.
- شحاته، سحر زيدان زيان، والقحطاني، هشام حسين مسفر. (2020). التحول نحو التعليم الرقمي وفق رؤية 2030 في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر العاملين مع ذوي الإعاقة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (67)، 245 - 267.
- الشاعر، أحمد فهمي السعيد (2021). تطوير الإدارة الإلكترونية أحد متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة بالتعليم الأساسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمنهور، دمنهور.
- السلمي، سعود بن حميد بن عشاى. (2009). تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظة جدة على ضوء مدخل إدارة المعرفة: تصور مستقبلي. مجلة كلية التربية، (16)6، 1 - 80.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2018). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (1)19 ص ص. 437-478.
- الزمر، إبراهيم سعد الدين (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الدويري، محمود محمد نهاري. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (4)28، 696 - 727.
- دروزة، سوزان صالح (2008): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

- حمدي أحمد عبد العزيز والسعودي فاتن عبد المجيد (2014)، تصور مقترح لإعداد معلم العصر الرقمي بكليات التربية، في ضوء المعايير والأطر الدولية الحديثة لدمج تكنولوجيا التعلم الإلكتروني في برامج إعداد المعلم. مجلة كلية التربية، 1(86)، ص 343-436.
- الحضري، أحمد بن سعيد بن ناصر، والخطيب، خليل محمد مطهر. (2021). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات العربية في ضوء التحول الرقمي بالتعليم الجامعي: سلطنة عمان واليمن أنموذجاً. الإداري، 43(165)، 157 - 185.
- الحضري، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، 1(2)، 62 - 121.
- الحسن، حسين بن محمد (2009) الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، من بحوث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- الحرون، منى محمد السيد، وبركات، علي علي عطوة. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، 30(120)، 429 - 478.
- الحربي، هوازن سعيد سالم، آل مسعد، فاطمة زيد عبد العزيز، السلمي، سامية جابر، والعمودي، وجود عبد الله أحمد. (2023). واقع استخدام أنظمة الإدارة التربوية الإلكترونية لدى المؤسسات التعليمية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، (39) 432 - 465.
- حجازي، هيثم علي (2015) إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان، الأردن، دار الأهلية.
- حجازي، هيثم علي، (2005) قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية. دراسة تحليله مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.
- الجنفاوي، خالد مخلف. (2021). التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية وتحديات الأمن السيرانى من وجهة نظر ضباط الشرطة الأكاديميين بالكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، (19)، 75-123.
- الجبوري، مراد موسى عبد. (2022). بيئة إدارة المعلومات ودورها في تعزيز استراتيجية إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في المديرية العامة لتربية كركوك. مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، ص 132-146

- الثقيفي، فهد حميد محمد (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (57)57، 193-225.
- الثبيتي، محمد عبد الله (2020). إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الاداء): الرياض: زمزم ناشرون وموزعون.
- تيش تيش، آسيا سليمان، وكورتل، فريد. (2022). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - سكيكدة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (2)7، 707 - 723.
- توصيات المؤتمر الدولي الحادي عشر. (2016). التعلم في عصر التكنولوجيا، بالفترة من 22-24 إبريل، طرابلس، لبنان. متاح على الرابط الإلكتروني <http://jilrc.com/archives/4733> تاريخ الاسترجاع 2024/2/29م.
- توصيات المؤتمر الدولي الأول. (2020). "التعليم الرقمي في ظل جائحة كورونا نظمتها الجامعات العراقية، وزارة التعليم العالي بالفترة من 15-16 أغسطس 2020.
- البيلاوي، حسن وحسين، سلامة (2007) إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الرياض: دار الصولتية للنشر والتوزيع.
- بوران، سمية عامر (2017) إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بوخاري، فاطنة. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل إدارة المعرفة. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، (2)3، ص ص 31-50.
- بني أحمد، محمد أحمد عبد الرحيم. (2022). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في فاعلية الأداء الوظيفي: الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة حالة / دائرة الجمارك الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، جرش.
- بن سالم، عبد الحكيم، ومقدم، عبد الجليل. (2017). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (3)، 294 - 305.
- بصاشي، هدى، وسلام، عبد الرزاق. (2019). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري: دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر وسط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (21)، 455 - 476.

- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) (2019)، نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن)، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية.
- بدير، جمال يوسف (2010): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- آل نملان، ميعاد، الشنيفي، آمال ناصر، والسحيم، هيفاء عبد الله. (2022). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (27) 491-522.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (2013) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- إدريس، الفاضل تيمان، وحسونة، إبراهيم عمر. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (20)، 1 - 69.
- إدارة تقنية المعلومات (2024) الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، الموقع الإلكتروني متاح على الرابط  
<https://edu.moe.gov.sa/jeddah/Departments/GeneralManager/Pages/InformationTechnology.aspx> تاريخ الدخول 2024/2/28.
- أبو رمان، معاذ خالد عبد الرحيم. (2022). أثر البوابات الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في وزارة المياه والري الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (72)، 331 - 374.
- إبراهيم خالد ممدوح (2010) الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

### المراجع الأجنبية

- Tubigi, Mohammed & Alshawi, Sarmad. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry. Journal of Enterprise Information Management. 28. 167-185. 10.1108/JEIM-01-2014-0003.
- Stenmark, D. & Lindgren, R. (2004): Integntirig Knowledge Management Systems with Everyday Work: Design Principles Leveraging User Practice, Proceedings of the 37th, Conference on System Sciences, Hawaii

- 
- Peterson, Kent, (2001) Reculturing Schools, Journal of Staff Development, Summer, 23(3) p1-25.
  - Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), p63-77.
  - Nonaka, i & Takeuchi ,H.(2004), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York
  - Nalda, Navaridas F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & AriasOliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. Journal of Computers in Human Behavior, 112. 110-147
  - Morakanyane, R., Grace, A. & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. Bled, Slovenia:30th Bled eConference Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives.
  - Mirghani Mohamed, Michael Stankosky. & Arthur Murray. (2006) "Knowledge Management and Information Technology; Can They Work in Perfect Harmony?". Journal of Knowledge Management, 10 (3), PP -103 -104.
  - Maihotra, Y. & Galletta, D. (2003): Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management systems Implementation, Theory, Canuptulaization, and IVmeasurement of Antecedents of Success, Proceedings of the 36th , International Conference on System Sciences, Hawaii.
  - Lanzolla, G., etal. (2019). "Digital Transformation: What Is New If Anything?". Academy of Management Discoveries (AMD),. Special Issue – Call for Papers. Academy of Management Discoveries, 4 (3). p350-391.
  - Joseph K.Nwankpa&Yaman Roumani (2016).“IT Capability and Digital Transformation: A Fir Performance Perspective”, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin. Pp (1-16)
  - Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? Retrieved from

[https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf)

- Igor Balaban, Nina Begicevic Redjep, & Marina Klacmer Calopa (2018), The Analysis of Digital Maturity of Schools in Croatia, IJET– 13. (6), 4-15
- Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. Paphos, Cyprus: 10th Mediterranean Conference on Information Systems
- Firestone, J. (2001): Key Issues in Knowledge Management, Journal of Knowledge Management Consortium International, Inc., 1, (3) p8-38
- Dunham, A. (2010). Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organisational Memory and Mentoring. Engineering, Environmental Science, Business DOI:10.26021/8855Corpus ID: 151145200.
- Dormann, M., Hinz, S., & Wittmann, E. (2019). Improving school administration through information technology? How ewsalization changes the bureaucratic features of public-school administration. Educational Management Administration & Leadership, 47(2), 275–290.
- Deloitte. (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/1E>.
- Chorosova, O. M., Aetdinova, R. R., Solomonova, G. S., & Gerasimova, R. E. (2020). Toward a Digital Transformation of Education. ARPHA Proceedings VI International Forum on Teacher Education, 3. 110- 129
- Bera, Palash; Rysiew Patrick (2003), Analyzing Knowledge Management Systems: A Veritistic Approach overview of system thinking, p1-8 on line <http://web.uvic.ca/~rysiew/Publications/AKMSwBera.pdf> 1/1/2024.
- Androutsas, A., & Brinia, V. (2019). Developing and piloting a pedagogy for teaching innovation, collaboration, and co-creation in secondary education based on design thinking, digital transformation, and entrepreneurship. Journal of Education Sciences, 9(2). 1-23.

## الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية لظاهرة المد الأحمر على مجتمع الصيادين في ولاية بركاء بسلطنة عمان

علي سعيد البلوشي

أستاذ مشارك، قسم الجغرافيا، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان  
buloshis@squ.edu.om

رشا مرهون الحضرمية

طالبة بكالوريوس، قسم الجغرافيا، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان  
rashamarhoun@gmail.com

نور هلال الزهيمية

طالبة بكالوريوس، قسم الجغرافيا، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان  
no.2000.ro26@gmail.com

### الملخص

ظاهرة المد الأحمر ليست ظاهرة حديثة، بل أنها مرتبطة بالتطور والازدهار المتكرر للهائمات والعوالق النباتية التي رافقت العصور الجيولوجية وتغيرات المناخ القديمة. تعد اليابان أول دولة تمكنت من رصد هذه الظاهرة قبل أكثر من 300 عام، أما ظهورها في دول شبه الجزيرة العربية كان في عام 1976 في سلطنة عمان. تساهم العوامل الطبيعية والبشرية على نمو الطحالب الضارة وازدهار المد الأحمر وخاصة من نوع Dinotlagellates والذي تمثل 78% من العينات التي تم تحليلها في سلطنة عمان. يعمل المد الأحمر على إلحاق الضرر بالنظم البيئية والمجتمعات الساحلية. تهدف الدراسة إلى إبراز الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لظاهرة المد الأحمر على مجتمع الصيادين في ولاية بركاء بسلطنة عمان، بهدف التخفيف الآثار السلبية للظاهرة. اعتمدت منهجية الدراسة على الزيارات الاستطلاعية والمقابلات المباشرة مع الصيادين، إضافة إلى توزيع استبانات على 120 صياد بطريقة العينة العشوائية. من أبرز نتائج الدراسة ان المد الأحمر يتسبب بانتشار الروائح الكريهة في المنطقة بنسبة 99%، مع ضعف الإدراك بالآثار السلبية للمد الأحمر على الصحة العامة وتسمم الأسماك. بالنسبة للآثار الاقتصادية فتركزت حول تكاليف التنظيف لمعدات الصيد

بنسبة 94%، مع وجود استغلال العمالة الوافدة ورفع الأسعار أثناء الظاهرة. اهم توصيات الدراسة: تكثيف الدراسات والبحوث وحملات التوعية، إضافة الى تشكيل كيانات محلية داعمة للصيادين للتقليل من آثار المد الأحمر وخاصة الآثار الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** المد الأحمر، الآثار البيئية، التكاليف الاقتصادية، العمالة الوافدة، صندوق دعم، ولاية بركاء.

## Environmental and Socio-economic impacts of Red Tide on the fishing community in the Wilayat of Barka - Sultanate of Oman

**Ali Saeed Al Balushi**

Associate Professor, Department of Geography, Sultan Qaboos University, Muscat, Sultanate of Oman  
buloshis@squ.edu.om

**Rasha Marhoon Hadrami**

Undergraduate Student, Department of Geography, Sultan Qaboos University, Muscat, Sultanate of Oman  
rashamarhoun@gmail.com

**Alzohimiya Nour Hilal**

Undergraduate Student, Department of Geography, Sultan Qaboos University, Muscat, Sultanate of Oman  
no.2000.ro26@gmail.com

### Abstract

Red tide is not a recent phenomenon. Rather, it is linked to the development and bloom of plankton and phytoplankton that accompanied ancient geological times and climate changes. Japan is the first country that was able to monitor this phenomenon more than 300 years ago, while its appearance in the countries of the Arabian Peninsula was in 1976 in the Sultanate of Oman. Natural and human factors contribute to the growth of harmful algae, which is the main cause of red tide, especially Dinotlagellates, which represents 78% of the samples analyzed in the

Sultanate of Oman. Red tides damage ecosystems and coastal communities. This study mainly aims to highlight the economic, social and environmental impacts of the red tide phenomenon on the fishing community in the Wilayat of Barka in the Sultanate of Oman, and to develop appropriate solutions for fishing communities to mitigate the negative effects of this phenomenon. The study relied in its methodology on a review of previous studies, a field study, and direct interviews with fishermen in Barka State, in addition to questionnaires distributed to 120 fishermen using a random sampling method. One of the most prominent findings of this study is that red tide directly causes air pollution through the spread of unpleasant odors in the region, according to 99% of the sample population. However, what should be noted is that fishermen are completely unaware of the effects of red tide on public health related to the possibility of fish poisoning. As to the economic impacts, 94% of the study population pointed out to cost of cleaning equipment used in the fishing process. The problem was compounded by expatriate workers exploitation of situation by raising the costs of cleaning. Among the most prominent recommendations that came out of the study: conducting further studies and research, raising awareness on negative impacts of red tide and establishing fishermen associations to mitigate the effects of red tide.

**Keywords:** Red Tide, Environmental Impacts, Economic Costs, Expatriate Workers, Financial Support Fund, Wilayat of Barka.

## 1. المقدمة

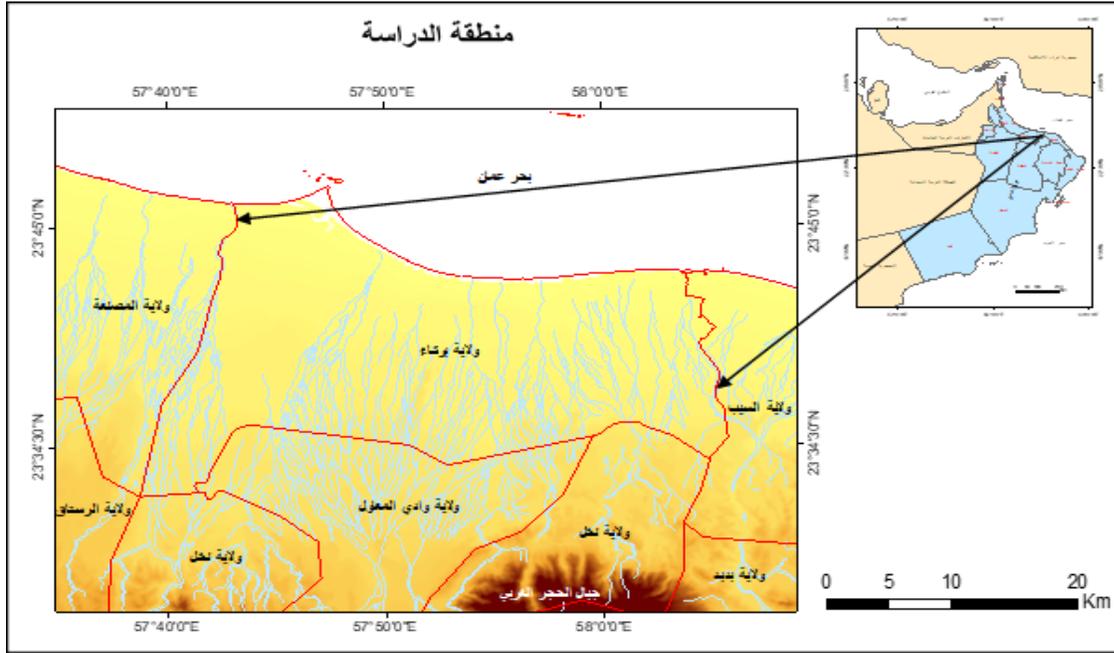
تعد ظاهرة المد الأحمر من الظواهر التي تهاجم المسطحات المائية منذ القدم، ويمكن ربطها بالتغيرات الأحيائية التي رافقت العصور الجيولوجية وتغيرات المناخ القديمة حيث التطور والازدهار المتكرر للهائمات والعوالق النباتية. تساهم العوامل الطبيعية والبشرية في نمو الطحالب الضارة وازدهارها المسبب الرئيس لظاهرة المد الأحمر التي تعمل بدورها على إلحاق الضرر بالنظم البيئية والمجتمعات الساحلية. تذكر

الدراسات أنه ظهر في اليابان قبل أكثر من 300 عام، حيث رصدت 16 حالة، سبع منها في المياه العذبة والباقي في البيئة البحرية (Yasuwo et al., 2000). تم رصد ظاهرة المد الأحمر بشكل متكرر على الصعيد العالمي مثل فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1878 (William, 2006). أما ظهورها في دول شبه الجزيرة العربية فقد بدأ في عام 1976 في سلطنة عمان (Anderson et al., 2017)، ثم تلتها البحرين والسعودية عام 1987، والكويت عام 1999، والإمارات عام 2000 (جميل، 2015). وتبين تكرار ظهور المد الأحمر في مياه الخليج وإيران بسبب نشاط الرياح الشتوية في المنطقة (AL-Gheilani et al., 2011; Hreeb et al., 2007).

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى إبراز الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لظاهرة المد الأحمر على مجتمع الصيادين في ولاية بركاء في سلطنة عمان، إضافة إلى مجموعة الأهداف الثانوية المتمثلة في استطلاع مدى وعي مجتمع الصيادين بالظاهرة وآثارها السلبية، والتعرف على أبرز آليات رصد ظاهرة المد الأحمر، ووضع حلول مناسبة لمجتمعات الصيادين لتخفيف الآثار السلبية للظاهرة. اعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة والزيارات الاستطلاعية والمقابلات المباشرة مع الصيادين في ولاية بركاء، إضافة إلى توزيع استبانات على مجتمع الصيادين بطريقة العينة العشوائية لـ 120 صيادا، يمثلون 5% من عدد الصيادين في ولاية بركاء البالغ عددهم 2394 صياد (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2022)، وقد تم استبعاد 40 استمارة من العينة لعدم اكتمال عناصرها. تتضمن الدراسة مجموعة من المحاور تدور حول الكشف عن الخصائص الجغرافية لمنطقة الدراسة، وتاريخ المد الأحمر في سلطنة عمان، وتكرار حدوثه، والكشف عن الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية لظاهرة المد الأحمر على مجتمعات الصيادين في ولاية بركاء.

## 2. جغرافية منطقة الدراسة

تقع ولاية بركاء في محافظة جنوب الباطنة في شمال سلطنة عمان، وهي ولاية ساحلية تطل على بحر عمان وتمتد بمساحة (730.257918 كم). يحدها من الشمال بحر عمان ومن الغرب ولاية المصنعة ومن الجنوب ولاية وادي المعاول ومن الشرق ولاية السيب شكل رقم (1). تعتبر ولاية بركاء من ولايات سهل الباطنة حيث يتكون السهل من المراوح الفيضية التي تشكلها الأودية المنحدرة من جبال الحجر الغربي باتجاه بحر عمان ويشكل وادي المعاول ووادي الطو المراوح الفيضية في بركاء (البلوشي، 2003).



شكل رقم (1): موقع منطقة الدراسة

المصدر: الباحثون اعتمادا على خرائط Google 2023

تشير بيانات محطات الرصد المناخية القريبة من ولاية بركاء إلى أن المناخ السائد فيها مناخ حار جاف، إذ يبلغ متوسط درجات الحرارة 29 درجة سيليزية، ويبلغ المعدل السنوي لكمية الأمطار 89 ملم/السنة، وكون المنطقة ساحلية بلغت معدلات الرطوبة 78.3%، أما سرعة الرياح في المنطقة فتصل 5 عقدة (هيئة الطيران المدني، 2023).

بلغ عدد سكان ولاية بركاء عام 2021 حسب مركز الإحصاء الوطني 184.535 نسمة منهم 126.638 عماني و57.897 وافد، ويمارس سكان الولاية عدداً من الحرف كالزراعة والصيد الحرفي حيث وصل عدد الصيادين في عام 2021 لـ 2394 صياد وبلغ عدد القوارب 997 قارباً (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2022).

### 3. المد الأحمر في سلطنة عمان

المد الأحمر هي ظاهرة طبيعية تحدث في المياه الساحلية في جميع أنحاء العالم، تسببها أنواع من العوالق النباتية الدقيقة، عادة ما تكون هذه العوالق طحالب وحيدة الخلية، متوفرة في المياه بشكل طبيعي، إلا أنها

تكون في حالة سكون. يوجد ما يقارب 300 نوع من العوالق المسببة للمد الأحمر، 80 نوعا منها يعد ساما. تزدهر تلك الطحالب في حالة توافر مجموعة من العوامل الطبيعية والبشرية، وتعمل في حالة ازدهارها على تغيير لون مياه البحر الى اللون البرتقالي، البني، أو الأخضر، إلا أن اللون السائد هو اللون الأحمر (وزارة الزراعة والثروة السمكية، 2009). يعد وجود كميات كبيرة من المغذيات مثل الفوسفات والأمونيا، وتوفر الإضاءة، وتوافقها مع خواص المياه الفيزيائية الحرارة والكيميائية ودرجة الملوحة ونسبة الأكسجين المذاب في الماء من أبرز العوامل التي تحفز على نشاط تلك العوالق وزيادة نشاطها وتسريع ازدهارها. من ناحية أخرى تعمل ظاهرة الانقلاب المائي (upwelling) على صعود المغذيات من القاع إلى طبقة المياه السطحية والتي بدورها تحفز نمو وتكاثر العوالق النباتية وتغير لون المياه (Branch G. et al., 2013) شكل رقم (2). وقد أشار كل من (Al-Azri et al., 2012; Karbassi et al., 2017; AL-Shehhi et al., 2012) أن التباين السنوي للرياح التي تتعرض لها سواحل سلطنة عمان تساهم في تكون ظاهرة المد الأحمر عبر ظاهرة الانقلاب المائي (upwilling) وتوفير المغذيات للطحالب. كما لوحظ حدوث تكاثرها تزامنا مع فترات الرياح الشتوية التي تنشط في بحر عمان خلال الفترة من يناير إلى إبريل، والرياح الصيفية الموسمية الجنوبية الغربية في بحر العرب في الفترة من مايو الى سبتمبر. كما تشير دراسات أخرى الى أسباب متعلقة بالنينو والتغير المناخي في المسطحات المائية (Branch G. et al., 2013; Rabalais et al., 2009).

من ناحية أخرى تساهم العوامل البشرية في انتشار المد الأحمر عبر إقامة الأنشطة الاقتصادية والسياحية على طول السواحل مثل المصانع، الموانئ، محطات تحلية المياه، مياه الصرف الصحي والزراعي، المدن السياحية، ومشاريع الاستزراع السمكي (Heisler et al., 2008)، حيث تعمل على تصريف مخلفاتها المحتوية على العناصر الغذائية والعناصر الكيميائية في عرض البحر، وبالتالي زيادة نسبة المغذيات وفرص حدوث ظاهرة المد الأحمر (وزارة الزراعة والثروة السمكية، 2009).

بينت الدراسات تكرار ظهور المد الأحمر في مياه دول الخليج العربية والمياه العمانية (AL-Gheilani et al., 2007; Hreeb et al., 2011). وأن هذا التكرار مرتبط بتدفق الكلوروفيل. يذكر (Bakhtiar et al., 2020) أنه بحسب صور الأقمار الصناعية، هناك أربعة مصادر رئيسية لتوسع الكلوروفيل وانتشاره في المنطقة هي: الشواطئ الشمالية الغربية للخليج، ومضيق هرمز، والساحل الشرقي لعمان، والسواحل الشمالية لبحر العرب، وبحر عمان، وحيث أن ظاهرة المد الأحمر في سلطنة عمان ترتبط بمؤشر الكلوروفيل تحت سطح البحر فإنها عادة ما تزدهر في الفترة من مايو إلى سبتمبر ومن نوفمبر إلى ديسمبر، في عمق يتراوح

بين 20-40م. بلغت اقصى فترات الازدهار حوالي 1.170 ملليجرام/م<sup>3</sup>، وقد أدى الى وجود بقع خضراء وحمراء كثيفة من العوالق في المنطقة بين مدخل بحر عمان (رأس الحد) وخليج رأس شريثات وقرب خليج مصيرة وخليج رأس مدركة، والتي منها يتم الانتشار الى بحر عمان والخليج (البلوشي، 2021).

إن معظم العوالق المنتشرة في المياه العمانية والمسببة للمد الأحمر هي من نوع Dinotlagellates وتمثل 78% من العينات التي تم تحليلها (وزارة الزراعة والثروة السمكية، 2009). وأحيانا تكون مصحوبة بطحالب سامة من نوع *P. arabianum* sp. nov. (Steve et al., 2002). أو من نوع *Cochlodinitum polykrikoides* (Bauman et al., 2010; AL Bakkari et al., 2016).



شكل (2): ظاهرة المد الأحمر ودورها على تغيير لون المياه في سواحل ولاية بركاء  
المصدر: الباحثون، 2023/03/16

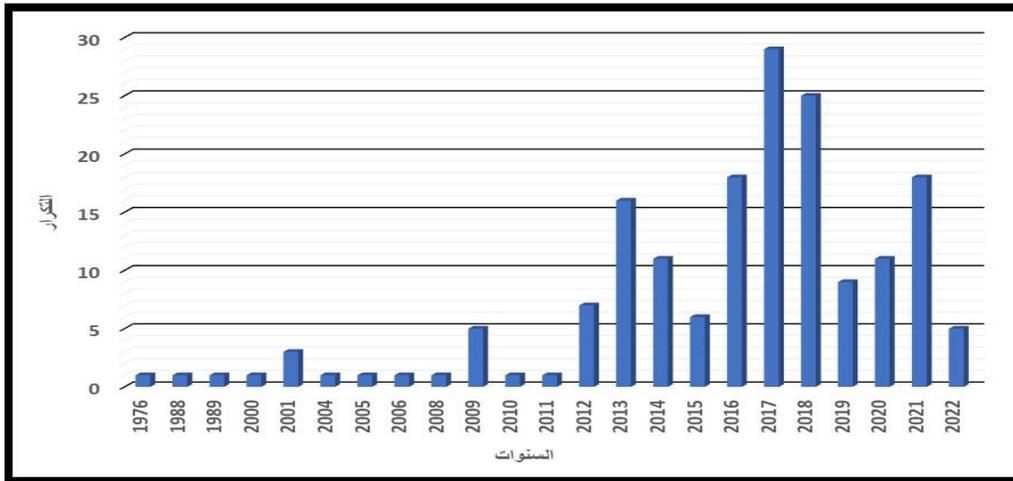
من خلال متابعة سجلات الرصد السنوي لظهور المد الأحمر على سواحل سلطنة عمان خلال الفترة من 1976-2023 الشكل رقم (3)، يتضح أن أول حادثة رصد للمد الأحمر كانت في محافظة ظفار عام 1976، وقد سجل عام 2017 أكبر تكرار لانتشار الطحالب بحوالي 19 حالة في سواحل بحر عمان المحصورة بين ولايتي قريات وولاية بركاء لسواحل يزيد طولها على 150 كم. كما أشارت عمليات الرصد ان ميناء صحار سجل 13 حالة للمد الأحمر في أربعة أشهر (يناير، يوليو، سبتمبر، ديسمبر) من عام 2018. وفي وقت اجراء الدراسة فإن الأشهر الثلاثة الأولى من عام 2023 سجلت ثلاث حالات للمد الأحمر، حالتان منها في بحر عمان بولاية

شئنا والمنطقة المحصورة بين ساحل محافظتي مسقط والشرقية جنوب، وحالة في بحر العرب قبالة سواحل ولاية ومرباط. لقد تراكمت حوادث المد الأحمر في سواحل سلطنة عمان بآثار سلبية من أبرزها:

(1) المد الأحمر في المنطقة المحصورة بين السيب والقرم في محافظة مسقط عام 1988 تم تسجيل انخفاض مستويات الأكسجين المذاب في الماء بمعدل يتراوح بين 1.87 مليلتر/لتر و2.64 مليلتر/لتر على ساحل الغبرة، متسببة في نفوق نحو 3 إلى 5 أطنان من الكتلة الحيوية البحرية تعود إلى 42 عائلة و52 نوعا (المنظمة الاقليمية لحماية البيئة البحرية، 2003).

(2) في سبتمبر عام 1993 تسببت الأنواع السامة (*Gonyaulax diegensis*) في نفوق حوالي 3 أطنان من الأسماك أغلبها من أسماك السردين بين ميناء السلطان قابوس ومطرح. وفي أغسطس 1994 أدت الظاهرة الى نفوق كميات كبيرة من أسماك الضلعة (المنظمة الاقليمية لحماية البيئة البحرية، 2003).

(3) في سبتمبر عام 2000، تعرضت سواحل بركاء الى أكبر حالة نفوق جماعي للكائنات البحرية بسبب المد الأحمر، وقد قدر عدد الأسماك النافقة بين 15 الى 30 طنا منها 95 % من الأسماك القاعية (البلوشي، 2021).



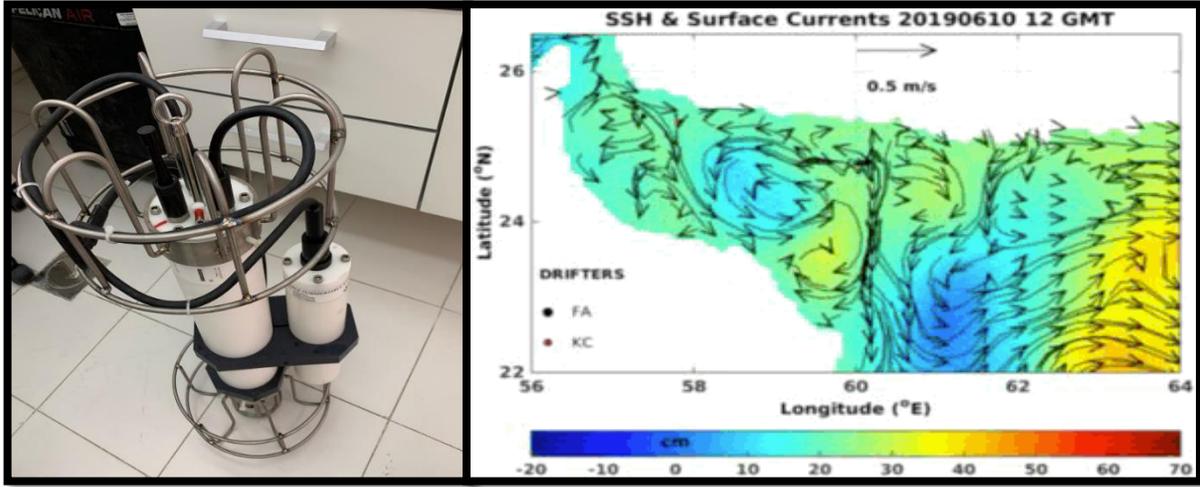
شكل رقم (3): تكرار حدوث المد الأحمر في سواحل سلطنة عمان خلال 1976-2023.

المصدر: الباحثون اعتماد على بيانات مركز العلوم البحرية والسمكية 2023.

(4) في سواحل ولاية دبا بشبه جزيرة مسندم تسببت الظاهرة بأضرار على الشعاب المرجانية والغطاء المرجاني الصلب (Bauman et al., 2010).

- (5) في ديسمبر عام 2009 تسبب المد الأحمر الذي ضرب سواحل مسقط في نفوق 200 طن من الأسماك والمحاريات.
- (6) في مارس 2017 تسبب المد الأحمر في تضرر مزارع الروبيان في ولاية سدح بمحافظة ظفار.
- (7) في مايو في ساحل سداب بمحافظة مسقط تسببت الطحالب من نوع (*Prorocentrum gracil*) في نفوق أسماك السردين.
- (8) في فبراير 2020 أدت الطحالب الخضراء من نوع (*Noctiluca scintillans*) في نفوق أكثر من 10 طن من الأسماك في سواحل الأشخرة بمحافظة الشرقية جنوب، كما تسببت في نفوق الأسماك في سواحل صوقرة بمحافظة الوسطى، كما تأثرت محطة تحلية المياه في ولاية بركاء بمحافظة الباطنة جنوب.
- (9) في أكتوبر 2021 في ساحل العذبية بمحافظة مسقط تسبب في نفوق خيار البحر والشعاب المرجانية والمحاريات ذوات الصدفتين (وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، 2023).
- إن تكرار ظاهرة المد الأحمر في المياه العمانية أدت إلى تكثيف جهود المؤسسات الحكومية في رصدها وتتبعها ومحاولة تقليل تأثيراتها، وذلك عبر المسوحات والأعمال الميدانية والأبحاث العلمية واستخدام التقنيات والأجهزة. كما يمكن استخدام الاستشعار عن بعد لمراقبة المد الأحمر من خلال دراسة خصائص عديدة لمسبباته مثل تغير درجة حرارة سطح المياه او من خلال تجمعات المادة الخضراء على سطح المياه (السليمان وأبو كريمة، 2010). ومن أبرز الجهود التي قامت بها وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه ممثلة بمركز العلوم البحرية والسمكية ما يلي:
- (1) المراقبة الدورية للمياه العمانية من خلال أخذ عينات لقياس الكلوروفيل، درجات الحرارة، والضغط باستخدام جهاز (CTD) (Conductivity Temperature Depth) شكل رقم (4).
  - (2) تحليل عينات الطحالب المسببة للمد الأحمر لمعرفة أنواعها وتصنيفها.
  - (3) تحليل عينات الكائنات البحرية المتأثرة بالظاهرة مثل الأسماك والمحار الذي يعتبر من أفضل الكائنات البحرية في مواقع ازدهار الطحالب التي تكشف عن سمية المياه ومعرفة أنواع الطحالب السامة.
  - (4) يقوم مركز العلوم البحرية والسمكية في الوقت الحالي بتصميم نظام القرارات والمعلومات للمياه الساحلية في سلطنة عمان (DISCO)، يهدف إلى توفير التنبؤات في الوقت الفعلي لظروف الغلاف الجوي وحالة البحر، ومتابعة انتشار وازدهار العوالق النباتية الضارة عن طريق بيانات صور الأقمار الصناعية الشكل رقم (4).

5) استخدام التقنيات الحديثة حيث يوجد تعاون إقليمي بين دول الخليج العربية والمنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية (ROPME) والتي تستخدم الأقمار الصناعية القطبية بدقة 250-500 متر لمراقبة المحيطات وإنتاج الخرائط المتتعبة لانتشار الطحالب، الأمر الذي يسهل عملية التنبؤ بالمناطق المتأثرة والإنذار المبكر للتقليل من آثارها.



شكل رقم (4): جهاز (CTD) ونموذج لتتبع ظاهرة المد الأحمر التابع لمشروع DISCO المصدر: وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، 2023.

#### 4. المناقشة والتحليل لظاهرة المد الأحمر في منطقة الدراسة

##### 1-4 خصائص مجتمع الدراسة

أوضحت التحليلات الإحصائية الوصفية أن الممتهين لحرفة الصيد جميعهم من الذكور، وهم أكثر المعرضين لحوادث المد الأحمر، وأبرزت الزيارات الميدانية أن دور المرأة يقتصر على الأنشطة المتعلقة بإصلاح الشباك وجمع المحصول السمكي وتخزينه والصناعات التقليدية المرتبطة به. كما أوضحت المقابلات والزيارات الميدانية ونتائج الاستبانة أن الممتهين تتراوح أعمارهم بين 20-40 سنة بنسبة 70%. وأن جزءاً من أفراد العينة لديهم مستويات تعليمية منخفضة منهم 28.3% لمستوى الإعدادية، و10% لا يقرأ ولا يكتب، وأن غالبيتهم من فئة كبار السن. كما أوضحت التحليلات أن 28.75% فقط من المبحوثين

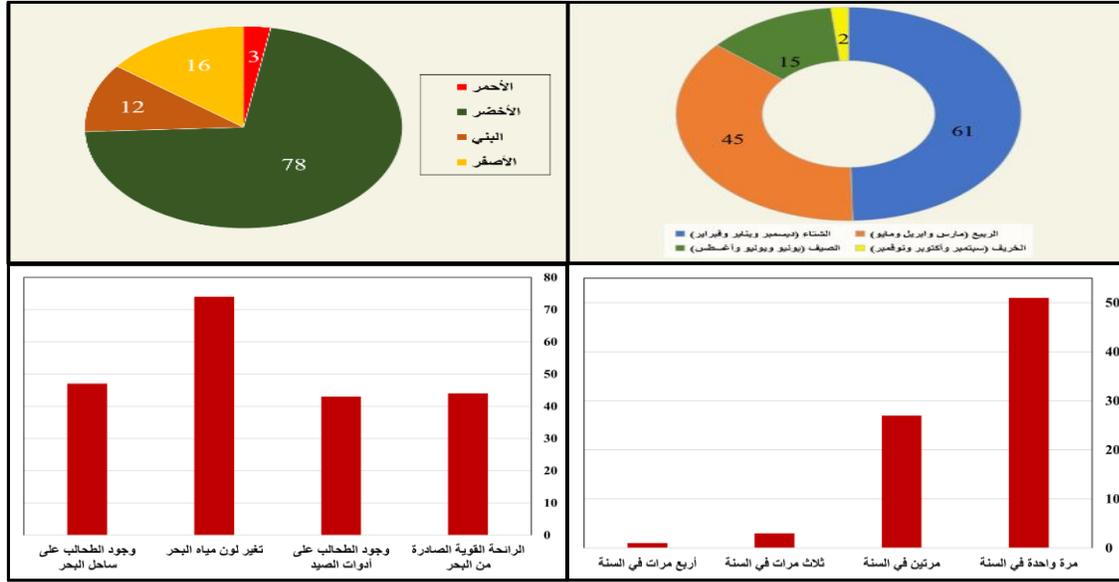
يمتهنون الصيد كمهنة رئيسية. تلك المؤشرات تبرز مجموعة من التحديات في كيفية التعامل مع ظاهرة المد الأحمر سواء من حيث رفع الوعي بطبيعتها وآثارها ومدى نجاح جهود وآليات مكافحتها.

#### 2-4 ملاحظات مجتمع الدراسة لظاهرة المد الأحمر

يشير الشكل رقم (5) إلى الخصائص البيولوجية لظاهرة المد الأحمر حسب الملاحظات اليومية للصيادين في ولاية بركاء، وقد جاءت على النحو التالي:

- اللون الأخضر لظاهرة المد الأحمر هو الأكثر شيوعاً في ولاية بركاء، وأكد عليه حوالي 78% من المبحوثين، يليه اللون الأصفر بنسبة 16%. وأوضحت المقابلات الميدانية ان سيادة اللون الأخضر يدل على حيوية الظاهرة وقابليتها للازدهار، أما الألوان الأخرى من الطحالب تشير الى موتها وبداية تحللها وانتشار الروائح الكريهة.
- أكثر الفصول التي تزدهر فيها الظاهرة هو فصل الشتاء بنسبة 61%، وهذا بدوره يعطي مؤشراً لتحري درجات حرارة المياه الملائمة لنمو وانتشار الطحالب المسببة للظاهرة، وكمية الاشعاع الشمسي الواردة، وكذلك دورات الانقلاب المائي ونشاط الرياح الشمالية في فصل الشتاء في بحر عمان.
- يعد تغير لون مياه البحر أكبر مؤشر على وجود المد الأحمر في منطقة الدراسة بنسبة 74%، يليه وجود الطحالب على ساحل البحر بنسبة 47%، فيما لم يؤيد المبحوثون المؤشرات الأخرى، ويدل ذلك ان سكان المناطق الساحلية يهتمون بالظاهرة فقط عبر تغير لون البحر الذي يشاهده الصيادون غالباً، وعدم الاكتراث ببقية المؤشرات التي تدل على انتشار الظاهرة وإهمالهم لها.
- أكد المبحوثون أن ظاهرة المد الأحمر تستمر لمدة لا تقل عن أسبوعين متتاليين بنسبة 50%، في حين يرى 18% منهم أنها تستمر لمدة شهر. ويدل هذا المؤشر إلى أن بقاء الظاهرة بدون وجود مكافحة لها قد يؤدي إلى اتساع نطاق تأثيرها وصعوبة احتوائها، إضافة إلى شدة تأثيرها البيئي والاقتصادي مع بقائها بدون اجراء استباقي للحد من توسعها.
- اتفقت أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 51% حول تكرار الظاهرة مرة واحدة في السنة، بينما يرى 27% أن الظاهرة تتكرر مرتين في السنة، وذلك يعني أن عدم اتخاذ إجراءات للحد من انتشارها قد يجعلها أكثر تكراراً وبالتالي أكثر تأثيراً.
- من وجهة نظر المبحوثين يعد التغير المناخي أكثر الأسباب لوجود ظاهرة المد الأحمر وانتشارها في مياه البحر بنسبة 55%، يليها جريان الأودية في البحر بنسبة 40%، أما عبور السفن الكبيرة أخذت نسبة

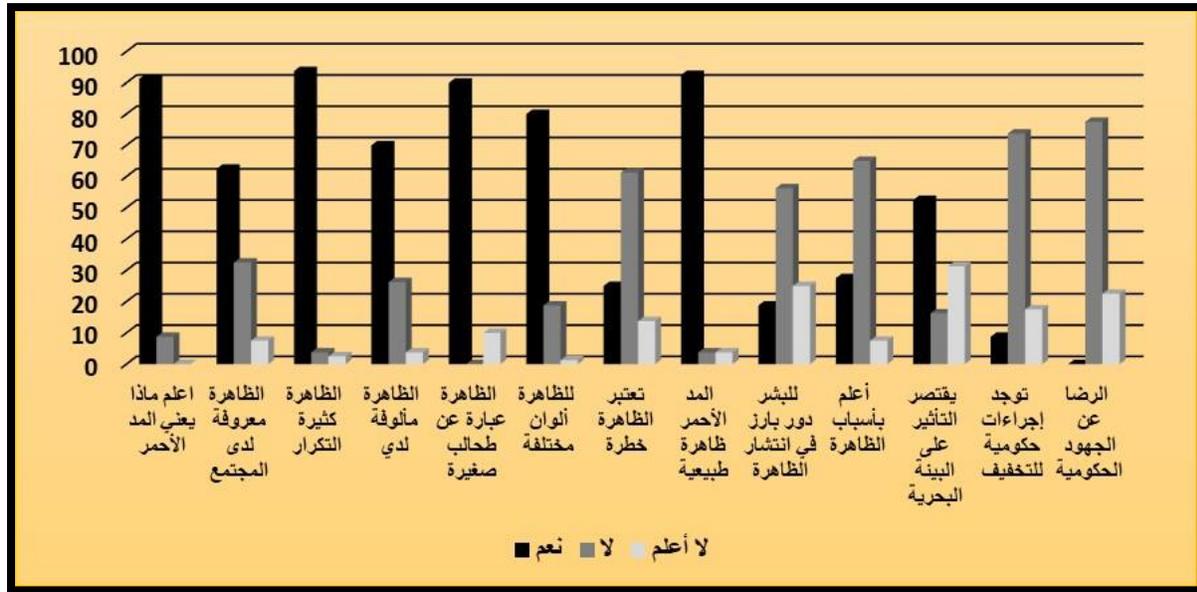
23%. لذلك يجب دراسة كل الأسباب عند معالجة الظاهرة وفق ملاحظات المبحوثين، ومحاولة إيجاد علاج للتخفيف من آثارها بمشاركة السكان المتضررين المدركين لها.



شكل رقم (5): الخصائص البيولوجية لظاهرة المد الأحمر وفق ملاحظات المبحوثين  
المصدر: الباحثون، 2023

- الوعي بظاهرة المد الأحمر: دلت إجابات المبحوثين الشكل رقم (6) على مجموعة من الحقائق التي تتطلب مزيداً من الجهود لمعالجة القصور المعرفي للمواطنين حول ظاهرة المد الأحمر أبرزها:
  - 91% من مجتمع الصيادين على معرفة بظاهرة المد الأحمر، وأشار 80% منهم أنها تحدث بسبب ازدهار أنواع عديدة من الطحالب التي تأخذ العديد من الألوان التي بدورها تغير لون مياه البحر. هذه الخاصية لدى مجتمع الدراسة ذات جانب إيجابي متعلق باستثمار تلك المعرفة لإنشاء مجموعات توعوية من ذات المواطنين لتمير البرامج الموجهة لمكافحة المد الأحمر.
  - ربط حوالي 92.5% حدوث المد الأحمر بالعوامل الطبيعية، وقد حددوا التغير المناخي وجريان الأودية كأسباب رئيسية لحدوثها. وتشير هذه الملاحظة الى تجاهل الكثير من الصيادين للعوامل

- البشرية المتعلقة بالأنشطة التنموية للأراضي الساحلية أو بالممارسات الأخرى المتعلقة بسكان المناطق الساحلية كرمي المخلفات والنفايات.
- حوالي 25% من المبحوثين يروا أن الظاهرة لا تسبب خطورة على الأفراد. وهذه الملاحظة تعد مقلقة لأن التحليلات الأخيرة حول الطحالب التي تسبب الظاهرة تعد سامة، وقد تؤدي الى مشاكل مرضية لسكان المناطق الساحلية.
- تشير آراء المبحوثين ضعف دور الحكومة في التخفيف من المد الأحمر بنسبة 73.57%، وانهم غير راضين عن الجهود المبذولة للتخفيف من آثاره بنسبة 77.5%. وتلك النسبتين تحتم على الحكومة القيام بدور أكبر تجاه ظاهرة المد الأحمر.

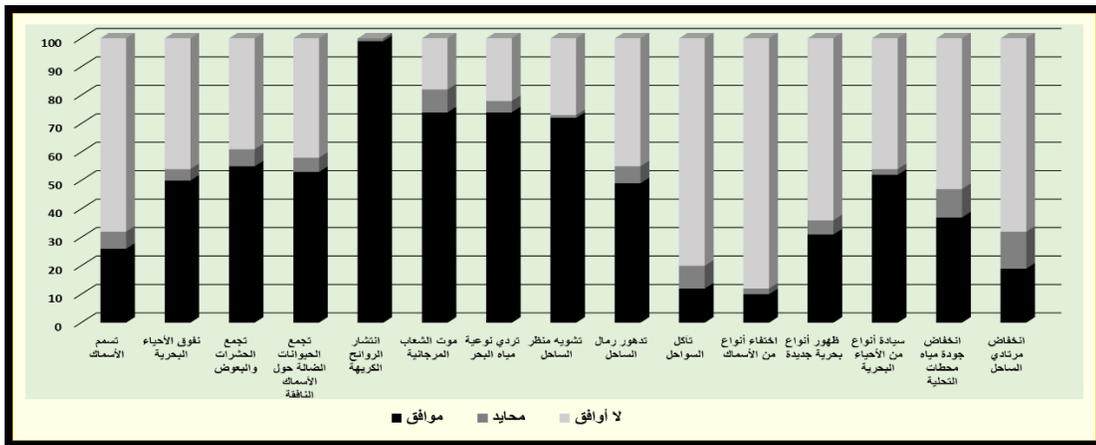


شكل رقم (6) مدى المعرفة لدى عينة الدراسة بالمد الأحمر  
المصدر: الباحثون، 2023

### 3-4 آثار ظاهرة المد الأحمر على مجتمع الدراسة:

#### 1-3-4 الآثار البيئية:

تتسبب ظاهرة المد الأحمر في العديد من الآثار البيئية، فعلى المستوى العالمي أوضح (William, 2006; Bauman, 2010; Berkday, 2011) أن الطحالب المسببة للمد الأحمر تقلل كمية الأكسجين المذاب في المياه، مما يؤدي إلى اختناق الأسماك ونفوقها على الشواطئ مسببة انبعاث روائح كريهة سواء بتحليل الطحالب أو تحلل الأسماك النافقة (Anderson et al., 2000)، وبالتالي التقليل من جودة الهواء المحيط (Cheng et al., 2009)، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على السياحة الساحلية والأنشطة الترفيهية. كما أن انتشار الطحالب ذاتها تعمل على ارتفاع سمية الوسط المائي (Cembella et al., 2002; Kim et al., 2002). إضافة إلى إلحاق الضرر بالشعاب المرجانية، ونفوق الكائنات البحرية والمستزرعة وموت عشب البحر والمحار والأسماك اليرقية بسبب انخفاض كمية الأوكسجين في الماء نتيجة عمليات التحلل التي تقوم بها العوالق النباتية بعد موتها (AL Bakkari et al., 2016). ويشير الشكل رقم (7) إن أكثر ظاهرة بيئية محسوسة ناتجة عن المد الأحمر لدى الصيادين في منطقة الدراسة هي تلوث الهواء وانتشار الروائح الكريهة في المنطقة بنسبة 99%، يأتي بعدها موت الشعاب المرجانية وتردي نوعية مياه البحر بنسبة 74% لكل منهما على حدة، ثم تشويه منظر الساحل بنسبة 72%.



شكل رقم (7): الآثار البيئية لظاهرة المد الأحمر في منطقة الدراسة  
المصدر: الباحثون، 2023.

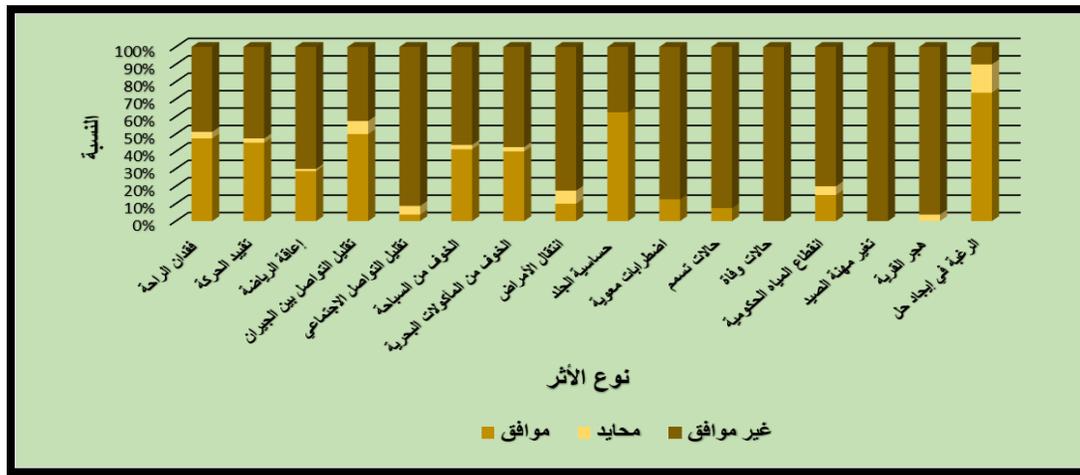
وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات تشير إلى وجود آثار مباشرة للمد الأحمر على نوعية الأسماك وكمياتها بل وتسممها إلا أن هذه الآثار قليلة الملاحظة لدى سكان مجتمع الدراسة، حيث يرى حوالي 88% ان الظاهرة لا تتسبب في اختفاء الأسماك، و68% بعدم تأثيرها على تسمم الأسماك، و50% من الصيادين يرون أن الظاهرة لا تؤدي إلى نفوق الأسماك والأحياء البحرية، وأكد 52% على سيادة أنواع بحرية دون غيرها. وقد كشفت الزيارات الميدانية عبر مقابلة الصيادين سيادة أسماك الضلعة في مناطق ازدهار الطحالب، حيث أشاروا بأن الطحالب تشكل حاجزا على سطح المياه تمنع وصول الأكسجين والأشعة للأحياء البحرية في الأسفل؛ لذلك تتحرك أسماك الضلعة باتجاه السطح لمحاولة الحصول على الأكسجين وبالتالي وفرة الأسماك على السطح واصطيادها وبيعها أو استخدامها دون اية فحوصات مخبرية لها، الأمر الذي قد يعرض المستهلكين لأخطار الإصابة بالتسمم.

#### 2-3-4 الآثار الصحية والاجتماعية

تم حصر حوالي 60000 حالة من الأمراض المرتبطة بالمد الأحمر المبلغ عنها في جميع أنحاء العالم، مع معدل وفيات قدره 0.15% (Bibak and Hosseini, 2013; Cards, 2018). ومن أبرز الحالات المرضية تهيج الجهاز التنفسي، وظهور حالات تسمم واضطرابات معوية (Islam, 2004). وأشار (Alcock, 2007) أنه تم الإبلاغ عن أن المحاريات تتعرض لتسمم المحار السمي العصبي (Neurotoxic Shellfish Poisoning) عندما يكون ملوثاً بالبريفيتوكسينات المرتبط بحالات ازدهار المد الأحمر. تشمل أعراض NSP النموذجية أعراض الجهاز الهضمي (الغثيان والإسهال وآلام البطن) مصحوبة بأعراض عصبية عرضية (الصداع والدوار وعدم الاتزان). وفي الحالات الشديدة فشل في الجهاز التنفسي. وقد أوضحت التحليلات الإحصائية شكل رقم (8) ان مجتمع الدراسة قد تكيف اجتماعيا مع ظاهرة المد الأحمر، وأن الظاهرة ليس لها آثار اجتماعية أو صحية واضحة المعالم، ومن أبرز ملامح التحليلات للآثار الاجتماعية ما يلي:

- شملت إجابات مجتمع الدراسة بغير موافق على الآثار الاجتماعية بنسب تزيد على 80% كل من: التسبب في حالات الوفاة (100%) وحالات التسمم (92.5)، تقليل التواصل الاجتماعي (91%)، والعمل على انتقال الأمراض (82.5%) والتسبب في الاضطرابات المعوية (87.5%)، والتسبب في حالات انقطاع المياه الحكومية (80%).
- شملت إجابات مجتمع الدراسة بغير موافق على الآثار الاجتماعية بنسب تتراوح بين (50-80%) كل من: العمل على إعاقة الرياضة (70%) الخوف من تناول المأكولات البحرية (57.5%)، الخوف من السباحة

- (56%) تقييد الحركة (52.5). تلك الإجابات تحتاج إلى مزيد من الدراسات للتحقق من وجود آثار فعلية بين السكان في مؤشرات متعلقة بالسياحة، حيث أن تركها بدون دراسات قد يؤدي إلى تنامي تلك الآثار مما يؤدي بالإضرار بالقطاع السياحي للمواقع الساحلية والبحرية.
- أكد حوالي 62.5% من مجتمع الدراسة على وجود آثار صحية للمد الأحمر متعلقة بحساسية الجلد والعيون.
  - أكد حوالي (74%) من مجتمع الدراسة بالرغبة في إيجاد حل للمشكلة.
  - اتضح من التحليلات الإحصائية تمسك أفراد العينة بمهنة الصيد التقليدي وعدم رغبتهم في هجر قراهم بنسبة (96%) على الرغم من المخاطر التي يتسبب بها المد الأحمر.



شكل رقم (8): الآثار البيئية لظاهرة المد الأحمر في ولاية بركاء  
المصدر: الباحثون، 2023.

#### 3-3-4 الآثار الاقتصادية:

تعد ظاهرة المد الأحمر مصدرا لعرقلة الملاحة حيث تلتف الطحالب حول محركات القوارب والسفن، وتؤدي إلى توقف الأنشطة البشرية على البيئات الساحلية وارتفاع خسائرها الاقتصادية، بالإضافة إلى تأثيرها على المشاريع التنموية والأنشطة التي يمارسها الإنسان في البيئات الساحلية. كما يتسبب المد الأحمر في خسائر اقتصادية وتوقف محطات تحلية المياه (Richlen et al., 2010; Anderson et al., 2017) وزيادة تكاليف المراقبة وأخذ العينات وخسائر متعلقة بالسياحة (Mindy.2010). واستناداً إلى مجموعة من

البيانات لحالات تفشي المد الأحمر في الفترة من 1987 إلى 2000 في الولايات المتحدة قدرت التكاليف الاقتصادية بحوالي 82 مليون دولار على أنشطة الترفيه والسياحة بمتوسط 4 ملايين دولار سنويا. وفي دراسات أخرى قدر متوسط الخسائر الاقتصادية السنوية بين عامي 1987 و1992 بمبلغ 50 مليون دولار (Alcock, 2007). ومن الواضح ان الآثار الاقتصادية المترتبة على ظاهرة المد الأحمر متعددة في منطقة الدراسة وهذا ما أيدهت الزيارات الميدانية الشكل رقم (9)، والتي سجلت العديد من الأضرار الواضحة على القوارب وأدوات الصيد والصيادين.



شكل (9): الآثار الاقتصادية لظاهرة المد الأحمر  
المصدر: الباحثون، 2023.

ومن أبرز الأضرار الاقتصادية التي اوضحها تحليل الاستبانات الموزعة على مجتمع الصيادين في منطقة الدراسة شكل رقم (10) ما يلي:

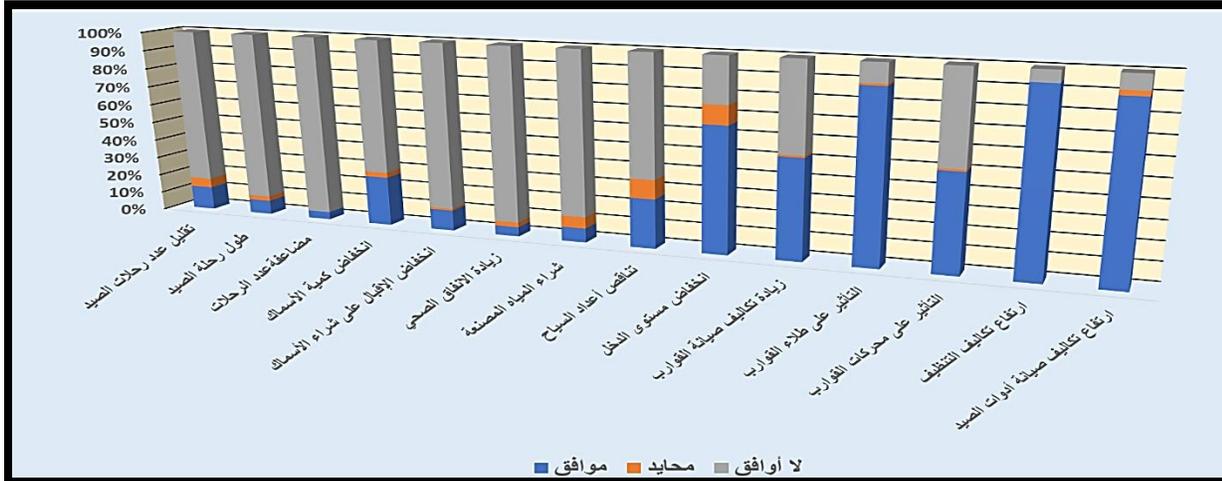
- إن التكاليف الاقتصادية تتركز حول ارتفاع تكاليف التنظيف للمعدات المستخدمة في عملية الصيد بنسبة 94%. وما يزيد من معاناة الصيادين هو استغلال العمالة الوافدة العاملة في عملية التنظيف لفترات حدوث المد الأحمر، فقد ارتفعت الكلفة التي يتم إنفاقها على تنظيف أقفاص الصيد (الدوباية) من 0.3

ريال (دولار واحد تقريبا) الى 0.5 ريالاً عمانياً (1.5 دولاراً تقريبا) للقفص الصغير، أما القفص الكبير فارتفع من 0.6 ريال (1.5 تقريبا) الى حوالي ريال عماني (2.6 دولار).

- ارتفاع تكاليف صيانة وتجديد أدوات الصيد بنسبة 90%، حيث ذكر الصيادون بأن من أكثر القضايا الاقتصادية التي تؤرقهم هو ترك شباك الصيد في البحر أثناء الظاهرة وعدم القدرة على سحبها بسبب زيادة وزنها، وعدم وجود المعدات اللازمة لسحبها، او ان ذات الشباك يتم فقدانها نتيجة القطع من مراسيها، واختفاء العوامات الدالة عليها بسبب زيادة وزنها نتيجة تراكم العوالق عليها، مما يستدعي في كلتا الحالتين خسارة المعدات وشراء معدات جديدة.

- ارتفاع تكاليف صيانة قوارب الصيد بنسبة عامة تقدر بحوالي 52.5% وخاصة طلاء القوارب بنسبة 89%، إضافة الى المخالفات التي يتعرض لها الصيادون من الدوريات البحرية نتيجة تأثر الطلاء. كما تؤثر الظاهرة على زيادة عطل محركات القوارب بنسبة 51%، حيث أشاروا الى التفاف خيوط الطحالب حول المحرك مما يبطئ حركة الدوران وتعطل المحرك. بشكل عام تؤثر الظاهرة على مستوى دخل الصيادين حيث أكد على ذلك حوالي 66% من مجتمع الدراسة.

- وجود آثار اقتصادية متنوعة تصدرتها تناقص أعداد السياح بنسبة 26% وانخفاض كمية الأسماك بنسبة 25% وانخفاض عدد رحلات الصيد بنسبة 12.5%.



شكل (10): الأثار الاقتصادية لظاهرة المد الأحمر  
المصدر: الباحثون، 2023.

## 5. النتائج والتوصيات

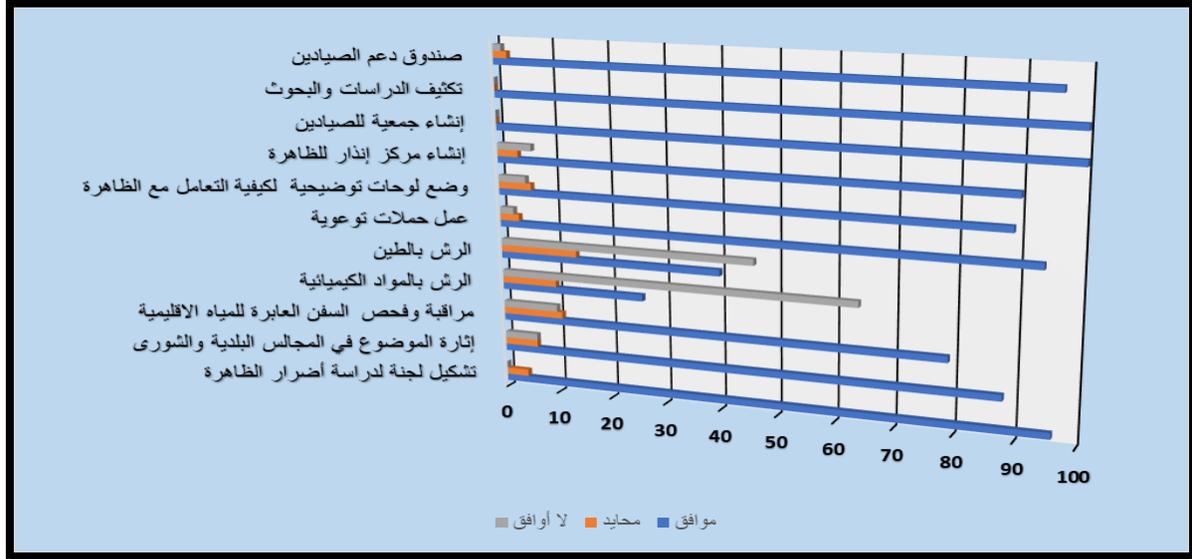
### 1-5 النتائج

- تعد ظاهرة المد الأحمر من الظواهر التي تهاجم المسطحات المائية منذ القدم، ويمكن ربطها بالتغيرات الأحيائية التي رافقت العصور الجيولوجية وتغيرات المناخ القديمة حيث التطور والازدهار المتكرر للهائمات والعوالق النباتية.
- في سلطنة عمان ترتبط ظاهرة المد الأحمر بمؤشر الكلوروفيل تحت سطح البحر والتي عادة ما تزدهر في الفترة من مايو إلى سبتمبر ومن نوفمبر إلى ديسمبر.
- تشير سجلات الرصد السنوي لظهور المد الأحمر ان أول حادثة رصد كانت في محافظة ظفار عام 1976، وسجل عام 2017 أكبر تكرار لانتشار الطحالب.
- اللون الأخضر لظاهرة المد الأحمر هو الأكثر شيوعا في ولاية بركاء، يليه اللون الأصفر، وأن أكثر الفصول التي تزدهر فيها الظاهرة هو فصل الشتاء.
- أكثر الأسباب لوجود ظاهرة المد الأحمر في منطقة الدراسة وانتشارها في مياه البحر هو التغير المناخي، يليها جريان الأودية في البحر بالإضافة إلى عبور السفن الكبيرة.
- من الواضح ضعف الدور الحكومي في إيجاد حلول لظاهرة المد الأحمر، وان عليها القيام بدور أكبر تجاه الصيادين للتخفيف من آثار ظاهرة المد الأحمر.
- من أبرز الآثار البيئية الناتجة عن المد الأحمر في منطقة الدراسة هي تلوث الهواء وانتشار الروائح الكريهة، يأتي بعدها موت الشعاب المرجاني وتردي نوعية مياه البحر، ثم تشويه منظر الساحل.
- أوضحت التحليلات الإحصائية ان مجتمع الدراسة قد تكيف اجتماعيا مع ظاهرة المد الأحمر، وان الظاهرة ليس لها آثار اجتماعية او صحية واضحة المعالم.
- من أبرز الأضرار الاقتصادية التي يعاني منها مجتمع الصيادين في منطقة الدراسة ارتفاع تكاليف التنظيف للمعدات المستخدمة في عملية الصيد، واستغلال العمالة الوافدة العاملة في عملية التنظيف لفترات حدوث المد الأحمر. بالإضافة الى ارتفاع تكاليف صيانة وتجديد أدوات الصيد نتيجة تراكم العوالق عليها.

## 2-5 التوصيات

بعد مراجعة الأدبيات، والزيارات الميدانية لمركز العلوم البحرية والسمكية التابع لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه تم عمل قائمة بالحلول الممكنة للتخفيف من آثار المد الأحمر، ثم عملت استبانة لقياس الطرق التي يفضلها الصيادون في منطقة الدراسة. وقد جاءت نتائج الاستبانة على النحو التالي شكل (11):

- تكثيف الدراسات والبحوث لظاهرة المد الأحمر في منطقة الدراسة، وخاصة ما يتعلق بأضرارها على الثروة السمكية حيث أشاروا ان عادة ما يرافق الظاهرة طفو الأسماك على السطح حية ولكنها غير قادرة على العوم في الماء، ومنها ما يتراكم على السواحل طازجة ولكنها ميتة.
- تشكيل جمعية مهنية للصيادين في منطقة الدراسة تساعدهم على إيجاد الحلول العلمية لظاهرة المد الأحمر، وتساعدهم على سهولة التواصل مع الجهات الحكومية.
- انشاء صندوق لدعم الصيادين وتعويض الخسائر الناتجة من تأثير الظاهرة.
- تشكيل لجنة لدراسة أضرار المد الأحمر، وتقييم الآثار الاقتصادية التي يتعرض لها الصيادون، وإيجاد سبل الدعم المناسبة للتخفيف من آثار الظاهرة.
- رفع مستوى التوعية بين الصيادين والمجتمعات الساحلية حول ظاهرة المد الأحمر وأسبابها وآثارها، ويساند ذلك انشاء مركز انذار لإبلاغ المواطنين عن حالات الظاهرة ومواقع حدوثها، ووضع لوحات توضيحية لكيفية التعامل مع الظاهرة.
- إثارة موضوع المد الأحمر في المجالس البلدية للولايات، وفي مجلس الشورى حتى تصبح الظاهرة قضية رأي عام، تتطلب توحيد الجهود للتخفيف من آثارها.
- وضع رقابة صارمة على السفن العابرة للمياه الإقليمية لما لها من آثار سلبية في نشر طحالب المد الأحمر بواسطة غواطس تلك السفن او صرف مياه الموازنة التي يمكن أن تحمل كائنات غريبة او مواد عضوية تساعد على ازدهار الطحالب المتسببة بلمد الأحمر.



شكل (11): رأي مجتمع الدراسة حول الحلول المقترحة للتقليل من آثار المد الأحمر  
المصدر: الباحثون، 2023.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. البلوشي علي، العلوي ثريا، السياي وعد، الجهوري أسهمان، 2021، الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمد الأحمر على مجتمعات الصيادين في السيب - سلطنة عمان، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 12، العدد 3: 47-58.
2. البلوشي، علي. (2003). التصحر في سهل الباطنة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص48-108.
3. جميل. كامل. (2021). بدأ قبل 4 عقود.. "المدّ الأحمر" تهديد مستمر لسواحل الخليج، الخليج اونلاين، الجمعة، 2021-04-16 الساعة 22:45، مسترجع من: <https://alkhaleejonline.net>
4. السليمان. محمد. أبو كريمة. عبد الواحد. (2010). لتقنيات المتاحة عالمياً لمواجهة ظاهرة المد الأحمر- فرص النجاح وإمكانية التطبيق المحلي، Journal of the Egyptian Academy of

Environmental Development. (D- Environmental Studies). **11 (3): 51-64.** ISSN:  
.1110-8770

5. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2023). الكتاب الإحصائي السنوي 2022، الإصدار 50، مسقط.
6. المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية، 2003 تقرير عن حالة البيئة البحرية، الكويت، ص. 32.
7. وزارة الزراعة والثروة السمكية. مركز العلوم البحرية والسمكية. (2009). ظاهرة ازدهار الطحالب الضارة (المد الأحمر) في سلطنة عمان، مسقط.
8. هيئة الطيران المدني. (2023). بيانات غير منشورة، مسقط.
9. وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه. قسم البيئة البحرية وعلوم المحيطات. مركز العلوم البحرية والسمكية. (2023). ظاهرة ازدهار الطحالب الضارة (المد الأحمر) في سلطنة عمان، مسقط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alcock, F. (2007). An Assessment of Florida Red Tide: Causes, Consequences and Management Strategies, New College of Florida, Marine Laboratory, (941)388-4441. Retrieved from; [https://www.researchgate.net/publication/237237941\\_An\\_Assessment\\_of\\_florid\\_A\\_r\\_ed\\_t\\_i\\_de\\_Causes\\_Consequences\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/237237941_An_Assessment_of_florid_A_r_ed_t_i_de_Causes_Consequences_and_Management_Strategies).
2. Anderson, D., Boerlage, S. and Dixon, M. (2017). Harmful Algal Blooms (HABs) and Desalination: A Guide to Impacts, Monitoring and Management. UNESCO.
3. Anderson, D., Kaoru, Y., White, A. (2000). Estimated Annual Economic Impact from Harmful Algal Blooms (HAB) in the United States. Woods Hole Oceanographic Institution.
4. AL-Azri A., Piontkovski S., AL-Hashmi, K and AL-Habsi, H. (2012). Aquatic Ecosystem Health & Management The occurrence of Alga blooms in Omani coastal waters, 1, 56-63.
5. AL-Bakkari, S., Kamalakar, D and Rao, N. (2016). study on impact of red tide to the desalination plant, International Journal of Pharmaceutical, Chemical, and Biological Sciences. 6(3), 322-325.
6. Alcock, F. (2007). An Assessment of Florida Red Tide: Causes, Consequences and Management Strategies, New College of Florida, Marine Laboratory, (941)388-4441.
7. AL-Gheilani, H., Mastuoka, K., AL-Kindi, A., Amer, S and Waring, C. (2011). Fish Kill incidents and Harmful Algal Blooms in Omani Waters, Agriculture and Marine Sciences, Sultan Qaboos University, 16, 23-33.

8. AL-Shehhi, M., Gherboudj, I., Estima, J and Ghedira, H. (2012). Geospatial Analysis of the Red-Tide Over the Arabian Gulf, Masdar Institute of Science and Technology. Retrieved from; [https://www.academia.edu/73351524/Geospatial Analysis of the Red Tide Over the Arabian Gulf?uc-sb-sw=36379012](https://www.academia.edu/73351524/Geospatial_Analysis_of_the_Red_Tide_Over_the_Arabian_Gulf?uc-sb-sw=36379012).
9. Bakhtiar, M., Mazyak, A and Khosravi, M. (2020). Ocean Circulation to Blame for Red Tide Outbreak in the Persian Gulf and the Sea of Oman, International Journal of Maritime Technology, 13, 31-39. Retrieved from; <https://ijmt.ir/article-1-664-en.html>.
10. Bauman, A., Burt, J., Feary, D., Marquis, E. and Usseglio, P. (2010). Tropical harmful Algal Blooms: An emerging threat to coral reef communities? Marine Pollution Bulletin, 60, 2117-2122. Retrieved from;
11. Berktaý A. (2011). Environmental Approach and Influence of Red Tide to Desalination Process in the Middle East Region, International Journal of Chemical and Environmental Engineering, 2, (3), 183-188.
12. Bibak M. and Hosseini S. (2013). Investigation Red Tide Effects on Human Health, World Journal of Fish and Marine Sciences, 5(1), 96-99.
13. Branch G., Bustamante, R and Robinson, T. (2013). Impacts of a 'black tide' harmful algal bloom on rocky-shore intertidal communities on the West Coast of South Africa, Harmful Algae, 24, 54-64.
14. Cards, A. (2018). Red tide toxins- and their effects on the marine environment. TU Berg Akademie Freiberg.
15. Cembella A., Quilliam M., Lewis N., Bauder A., Dell'Aversano C., Thomas K., Jellett J. and Cusack R. (2002). The toxigenic marine dinoflagellate *Alexandrium tamarense* as the probable cause of mortality of caged salmon in Nova Scotia, Harmful Algae, 1, 313–325.
16. Cheng Y., Zhou Y., Pierce R., Henry M. and Baden D. (2009). Characterization of Florida red tide aerosol and the temporal profile of aerosol concentration, Journal of the International Society on Toxinology, 55(5), 922-929.
17. Heisler J, Glibert P, Burkholder J, Anderson D, Cochlan W, Dennison W, Gobler C, Dortch Q, Heil C, Humphries E, Lewitus A, Magnien R, Marshall H, Sellner K, Stockwell D, Stoecker D, Suddleson M. (2008). Eutrophication and Harmful Algal Blooms: A Scientific Consensus. Harmful Algae. 1. 3-13. doi: 10.1016/j.hal.2008.08.006. PMID: 28781587; PMCID: PMC5543702.

18. Hreeb, K., AL-Asadi, S., Talal, A and Muhammed, S. (2007). On the View of the Red Tide Phenomenon, Ecological Studies of Phytoplankton Community, in the Northern Waters of the Arabian Gulf, Marine Science Centre, University of Basrah, Iraq.
19. Islam S. and Tanaka M. (2004). Impacts of pollution on coastal and marine ecosystems including coastal and marine fisheries and approach for management; a review and synthesis, Marine Pollution Bulletin, 48, 624-649.
20. Karbassi, A., Abdollahzadeh, E., Fariman, G., Nazariha, M. and Assadi, M. (2017). Predicting the Distribution of Harmful Algal Bloom (HAB) in the Coastal Area of Oman Sea. Nature Environment and Pollution Technology, vol. 16. 3. 753-764.
21. Kim D., Oda T., Muramatsu T., Kim D., Matsuyama Y. and Honjo T. (2002). Possible factors responsible for the toxicity of *Cochlodinium polykrikoides*, a red tide phytoplankton. Comparative Biochemistry and Physiology Part C: Toxicology and Pharmacology, 132, 415–423.
22. Rabalais, N., Turner, E., Díaz, J., and Justić, D. (2009). Global change and eutrophication of coastal waters. – ICES. Journal of Marine Science, 66: 1528–1537.
23. Richlen, M., Morton, S., Jamali, E., Rajan, A and Andersonm D. (2010). The catastrophic 2008–2009 red tide in the Arabian gulf region, with observations on the identification and phylogeny of the fish-killing dinoflagellate *Cochlodinium polykrikoides*, Harmful Alga, 9, 163-172.
24. Steve L., Maria A., Elizabeth A. and Peter D. (2002). Morphology and toxicology of *Prorocentrum arabianum* sp. nov., (dinophyceae) a toxic planktonic dinoflagellate from the Gulf of Oman, Arabian Sea, Harmful Algae, 1, 393–400.
25. William, G., Graneli, E and Christopher, J.(2006). Positive Feedback and the Development and Persistence of Ecosystem Disruptive Algal Blooms, The Phycological Society of America, 42. 963–974
26. Yasuwo Fukuyo, Ichiro Imai, Masaaki Kodama and Kyoichi Tamai. (2000). Red tides and other harmful algal blooms in Japan. Retrieved from; [https://www.pices.int/publications/scientific\\_reports/report23/HAB\\_Japan.pdf..](https://www.pices.int/publications/scientific_reports/report23/HAB_Japan.pdf..)

## القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية كعنصر لإحياء الهوية بعد عام 2003

صبا قيس الياسري

كلية التربية، جامعة الكوفة، العراق  
saba.abdulhussein@uokufa.edu.iq

نور مجبل عزيز

كلية التربية، جامعة الكوفة، العراق

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية. أما مشكلة البحث تلخصت في التساؤل الآتي: ما هي القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية بعد عام 2003؟ أما فرضيات الدراسة هي:

1. للطابع العراقي هوية وطنية بعد عام 2003.

2. للطابع العراقي قيم تربوية وجمالية.

ومن ثم الدراسات السابقة ومن ثم جاءت محاور الإطار النظري كآتي: المحور الأول القيم التربوية ومفهومها والمحور الثاني مفهوم الهوية وماهيتها اما المحور الثالث الطوابع العراقية وخصائصها.

أما إجراءات البحث تمت بحصر مجتمع البحث وهو عبارة عن الطوابع العراقية الصادرة بعد 2003 وكانت (484 طابع) فضلاً عن (4 طوابع) تم اقصائها لرداءة الطباعة ومن ثم تقسيم الطوابع إلى مواضيع متناغمة مع القيم التربوية لسهولة التحليل فكانت نتيجة 5% من كل موضوع تعادل 25 نموذج أو طابع، وبعد اعتماد الملاحظة كأداة للبحث ومنظومة مؤشرات الإطار النظري تم تصميم نموذج استمارة تحليل للخروج بمجموعة نتائج أهمها:

تصدرت القيم الجمالية بواقع (80) تكرار، وبأعلى نسبة تكرارات إذ بلغت (35.24%) مما يدل على جمالية وتنظيم وترتيب الطوابع، فضلا عن الطوابع البريدية حملت وظائف متعددة منها: هوية اجتماعية وتاريخية واقتصادية وثقافية.

أما أهم الاستنتاجات:

1. حمل الطابع البريدي العراقي بعد عام 2003 هوية وطنية.
2. للطابع البريدي العراقي قيم جمالية وتاريخية تحمل ملامح التراث البيئي العراقي. الكلمات المفتاحية: الطابع البريدي، الهوية الوطنية، العراق بعد 2003.

## Educational Values in the Design of Iraqi Stamps as an Identity Revival Element after 2003

**Saba Qais Al-Yassiry**

College of Education, University of Kufa, Najaf, Iraq  
saba.abdulhussein@uokufa.edu.iq

**Noor.M. Aziz**

College of Education, University of Kufa, Najaf, Iraq  
noormjart7@gmail.com

### Abstract

The current study aims to identify the educational values in the design of Iraqi stamps and their reflection in reviving the concept of identity.

The research problem is outlined in the question about the nature of the educational values in the design of Iraqi stamps and their reflection in reviving the concept of identity after 2003.

The research hypotheses are:

- 1- The Iraqi stamp has a national identity after 2003

## 2- The Iraqi stamp has educational and aesthetic values

The previous studies are reviewed next followed by sections of the theoretical framework. The first section is about the concept of educational values. The second section explains the concept of identity and its nature, and the third section is dedicated to Iraqi stamps and their characteristics.

In regards to the research procedures, the research community was limited to the Iraqi stamps issued after 2003, which were (484) stamps, with (4) stamps being excluded due to poor printing. Then, the stamps were divided into topics consistent with educational values for convenience of analysis. The result is (5%) of each topic was equivalent to (25) models or stamps. After adopting observation as an approach of research and a system of indicators of the theoretical framework, a model analysis form was designed to obtain a set of results, the most important of which are:

Aesthetic values was on the top of list by (80) recurrences, with the highest recurrence rate of up to (35.24%), which indicates the aesthetics, organization and organization of stamps. Moreover, postage stamps carried multiple functions, including, social, historical, economic and cultural identity.

The study is finalized with the following conclusions:

- 1- The Iraqi postal stamp after 2003 carried a national identity.
- 2- The Iraqi postal stamp has aesthetic and historical values that bear the features of the Iraqi environmental heritage.

**Keywords:** Postage Stamp, National Identity, Iraq After 2003, Post-War Iraq.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### مشكلة الدراسة

تعد الطوابع من وسائل الاتصال العالمية، ولا يغفل عن الجميع اهميتها التداولية التي جاءت متلاصقة مع الرسالة البريدية وسيلة التواصل التقليدية في القرن الماضي، والتي أصبحت التكنولوجيا ووسائل التواصل الإلكترونية بدائل عنها، كما أنها من المطبوعات التي تشكل أهمية كبيرة لمصممي وهواة جمع الطوابع، فضلاً عن أهمية الطوابع في توثيق الأحداث والتراث الحضاري والموروث والفعاليات المجتمعية بالتماس مع وظيفتها في الترويج للسياحة، وعليه كان لابد من الاهتمام بتصميم الطوابع البريدية من ناحية الشكل والمضمون، إي من جهة التكوين ومن جهة ما تحمله من قيم تربوية واجتماعية مع تسليط الضوء على الهوية المحلية والقومية لهذه الطوابع، خاصة بعد عام 2003، إذ تغيرت ملامح المجتمع العراقي بكل جوانبه مما استدعى التساؤل الآتي: ما هي القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية بعد عام 2003؟

### أهمية الدراسة والحاجة إليها

تأتي أهمية البحث الحالي والحاجة إليه من كونه:

1. قد يبين الدور المهم للطوابع البريدية كونها وسيلة اتصال عالمية.
2. يلقي الضوء على القيم التربوية ومفهوم الهوية للطوابع العراقية.
3. حث الباحثين المتخصصين في التصميم لدراسة جماليات تصميم الطوابع البريدية.
4. قد توضح تأثير التحول الشكلي في مفردات البنية التكوينية للهوية التصميمية للطوابع، وتحديد مرجعياتها الشكلية.

### هدف الدراسة

تعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية.

### حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: (2004-2020).
- الحدود المكانية: (العراق).

- الحدود الموضوعية: دراسة القيم التربوية للطوائع العراقية وانعكاسها في مفهوم الهوية.
- الحدود المادية: الطوائع البريدية العراقية الصادرة من الشركة العامة للبريد والتوفير التابع لوزارة الاتصالات العراقية بعد عام 2003.

### منهج الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي لأنه الطريقة العلمية التي تحقق هدف البحث.

### مصطلحات الدراسة

#### القيم التربوية:

اصطلاحاً: "بأنه القواعد والسلوك التي يستطيع الأفراد من خلالها وبواسطتها أن يستمدوا آمالهم ويوجهوا تصرفاتهم"، كما يعرف "بأنها هدف أو غاية ومبادئ يعمل الفرد على تحقيقها كونها تمثل معايير للحكم على أنماط سلوكهم"<sup>(1)</sup>.

القيم التربوية إجرائياً: مجموعة من الأحكام التقويمية ضمن المجتمع يصدرها الفرد (الفنان) على منتجاته الفنية ذات المضامين التربوية المتجسدة بالطوائع وتصميمها في دراستنا الحالية.

#### الهوية:

اصطلاحاً: "حقيقة الشيء من حيث تميزه عن غيره وتسمى أيضاً وحدة الذات"<sup>(2)</sup>.

وتعرف الهوية بأنها "جملة معايير تمكن من تعريف فرد ما، وهي شعور داخلي هذا الشعور بالهوية يتعدد إلى الشعور بالوحدة وبالانسجام والانتماء بالقيمة وبالاستقلالية وبالثقة، وأنها هذه المميزات منظمة حول الإرادة في التواجد"<sup>(3)</sup>.

"الهوية تعني حالة استقلال الذات والانتماء إلى الشيء وهي أيضاً حالة الشيء كونه متميزاً وتعد مطلباً أساسياً لكل البشر، وتحديدتها واجباً حتمياً، يقع جزئياً على عاتق المسؤولين عن مهمة ضبطها وتوجيهها على اعتبار

<sup>(1)</sup> عبد الباسط القني: القيم في مجال التربية والتعليم، جامعة الاغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، 2015، (ص ص 60-73)، ص 62-63.

<sup>(2)</sup> ابراهيم مذكور: المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية، القاهرة، 1983، ص 208.

<sup>(3)</sup> تواتي رجاء: مقومات الهوية عند الجابري، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الآداب واللغات، 2017، ص 16.

أن شكل ومضمون الهوية من الواجبات التي لا يمكن تجاهلها أو التخلي عنها". وينظر للهوية اجتماعياً على أنها الاحساس الواعي للإنسان بالتفرد والتضامن مع قيم الجماعة ومثلها<sup>(1)</sup>.

تتبنى الباحثتين تعريف تواتي رجاء وهو جملة معايير تمكن من تعريف فرد ما، وهي شعور داخلي هذا الشعور بالهوية يتعدد إلى الشعور بالوحدة وبالانسجام والانتماء بالقيمة وبالاستقلالية وبالثقة، وأنها هذه المميزات منظمة حول الإرادة في التواجد لأنه الأقرب لأهداف البحث.

### تصميم:

عرف التصميم "بأنه عملية تنظيم عناصر مرئية للهيئة الفنية، وهو يرتبط بعناصر لازمة كالخط والشكل واللون والمساحة والضوء وملامس السطوح بحيث تتلاءم كلها لخدمة الشكل العام، ولا بد أن يحقق التصميم هدفاً معيناً يخدمه"<sup>(2)</sup>.

وعرف بأنه "عملية توزيع الخطوط والألوان بصورة معينة داخل شكل يتضمن درجة معينة من الانتظام والاتزان الدقيق، من أجل التعبير عن الأفكار جمالياً ووظيفياً"<sup>(3)</sup>.

تتبنى الباحثتين تعريف الحسيني لأنه الأقرب لأهداف البحث.

### الطابع البريدية:

اصطلاحاً: "طابع البريد أو الطابع البريدي علامة مميزة توضع على أغلفة وأظرف الرسائل أو الرزم المعدة للإرسال بالبريد تبين بأن أجرة البريد مدفوعة مسبقاً فالطابع وثيقة إبرائية ودليل قاطع على أن أجرة البريد مدفوعة، وكذلك الطابع يمكن أن يلصق على وثيقة ما تبين بأن الرسوم قد دفعت وأن الوثيقة أصولية ومعتمدة"<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> ياسين وامي ناصر: تمثيلات الهوية العراقية في الفن التشكيلي العراقي بعد عام 2003، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 24، العدد 102، 2018، (ص ص 705-728)، ص 710.

<sup>(2)</sup> بشرى سليمان كاظم الجبوري: جمالية البعد الثالث في تصميم الملصق الجداري، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية فنون جميلة، 2005، ص 7. نقلاً عن: عبد الغي النبوي الشال: مصطلحات في الفن والتربية الفنية، عمادة شؤون المكتبات، ط1، الرياض، 1984، ص 44.

<sup>(3)</sup> اياد حسين عبد الله الحسيني: التكوين الفني للخط العربي وفق اساس التصميم، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2003، ص 11.

<sup>(4)</sup> هبة مصطفى حسين، إيمان حامد يوسف: طوابع البريد مصدراً لاستلهاهم تصميمات أقمشة المفروشات المطبوعة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 22، 2018، (ص ص 293-306)، ص 296.

ويعرف طابع البريد: "هو أنه قطعة صغيرة من الورق يطبع عليها رسم يناسب الدولة التي أصدرته، والغرض من طابع البريد أن يبين قدر الرسم المادي الذي يجب على المرء أن يدفعه. فطابع البريد لا يمثل فقط قيمة مالية على الرسائل بل هو وسيلة إعلانية أو مظهر من مظاهر الاحتفال بمناسبات أو أحداث معينة بقصد إبراز أهميتها أو توثيق تاريخها وهو إلى جانب ذلك يحقق عائداً مالياً لا بأس به عن طريق اقتنائه بواسطة هواة جمع الطوابع ولخدمة كل هذه الأغراض يجب أن يتميز طابع البريد بالجودة في تصميمه أو إنتاجه أو تشكيله النهائي"<sup>(1)</sup>.

وعرف الدستور العراقي الطابع البريدي "نصت الفقرة (ز) من المادة الاولى من قانون البريد رقم (6) لسنة 1930) على تعريف الطابع العراقي: الطابع البريدي \_ كل طابع أعد من قبل الحكومة العراقية لاستعماله مقابل الأجور البريدية أو الأجور الأخرى أو المبالغ الواجبة الدفع لقاء المواد البريدية بمقتضى هذا القانون ويشمل الطوابع البريدية المصمغة والطوابع المختومة أو البارزة أو الموسومة بسمة أخرى على أي ظرف أو غلاف أو بطاقة بريدية أو أية مادة أخرى"<sup>(2)</sup>.

تعرف الباحثين الطابع البريد: قطعة صغيرة من الورق يطبع عليها صورة أو رسم يحمل مجموعة قيم تربوية وثقافية ومعايير تنتمي إلى الدولة التي أصدرتها، والغرض منه إما وسيلة إعلانية أو للاحتفال بمناسبة أو حدث معين بقصد إبراز أهميته أو توثيق تاريخه، ويجب أن يتسم الطابع بالجودة في تصميمه أو تشكيله.

## الفصل الثاني

### المبحث الأول: القيم التربوية ومفهومها

تعد القيم جزءاً من أجزاء الثقافة تدخل في تنشئة شخصية الفرد، وكذلك توجه سلوكه داخل المجتمع، وتتكون هذه القيم من تفاعل الفرد داخل المجتمع وخلال عملية التنشئة الاجتماعية؛ وإن هذا التفاعل ينتج التشابه بين أفراد المجتمع ويظهر ما يسمى الشخصية القومية أو بالطابع القومي<sup>(3)</sup>، وكذلك الهوية.

(1) عبد اللطيف محمد سلمان: تقنية الطابع البريدي.. وصلتها بقيمته الفنية والحضارية..، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الاول، 2006، (صص399-441)، ص401.

(2) قانون البريد العراقي (6) لسنة 1930، المادة الخامسة عشر، تعليمات وزارة المواصلات والاشغال حوله، مطبعة الحكومة، بغداد، 1930، ص1.

(3) ينظر: عبد الرحيم عوض ابو هيجاء: القيم الجمالية والتربوية، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص9.

وتحكي القيم معنى السلوك ودلالته إذ يتوقع فهم نشاط الفرد بواسطة المنظومة القيمية التي يمارسها من خلال هذا النشاط، وهي تحافظ على المجتمعات وعلى هويتها وتجعلها تسعى إلى تحقيق أهدافها، إما موضوع القيم التربوية فهو معقد وواسع ومتشعب (1).

وإن القيم أهم غاية للتنشئة الاجتماعية إذ يتعلم الفرد كيف يحقق المنفعة في المجتمع سواء أكانت منفعته الشخصية أو منفعة المجتمع، وتجعل القيم الوطنية والانسانية المجتمع ذو طابع متماسك تسيطر على النظام التربوي بدءاً من الأهداف ووصولاً إلى النتائج في خطوات واضحة (2).

### أنواع القيم التربوية

على الرغم من تعدد التصنيفات التي تخص القيم التربوية، إلا أن تصنيف عالم الاجتماع الألماني سبرانجر (\*) الأكثر استخداماً من بين التصنيفات في دراسة القيم إذ قسمها إلى ست مجموعات كالاتي (3):

1. القيم الدينية: هي مجموعة القيم التي تجعل الأفراد يدركون الكون ويؤمنون بأن هناك قوة تتحكم في العالم الذي يعيشون فيه، ويريدون الارتباط بهذه القوة، ويتميز من تبرز لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.
2. القيم السياسية: هي مجموعة القيم التي يطمح الأفراد إليها من خلال البحث عن الشهرة والسلطة في مجالات الحياة المختلفة، ويتصف الأفراد الذين تسود لديهم هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والتمسك من توجيه الآخرين والتحكم بمستقبلهم.
3. القيم النظرية/ التربوية: هي مجموعة القيم التي يرغب الأفراد من خلالها اكتشاف الحقيقة عبر العلم والمعرفة والسعي خلف القوانين التي تسيطر على الأشياء بقصد معرفتها.
4. القيم الاجتماعية: هي مجموعة القيم التي تميز اهتمامات الأفراد الاجتماعية، وقدرتهم على عمل علاقات اجتماعية وتذلل الخدمة للآخرين.

(1) ينظر: وجيهة ثابت العاني: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، ط1، دار الكتاب الثقافي، اربد، 2014، ص15.

(2) ينظر: عبد الباسط القني: مصدر سابق، ص64.

(\*) سبرانجر: ادوارد سبرانجر/سبرانجر: برلين(1882-1963) فيلسوف وعالم نفس الماني مثل احد وجوه المثالية الالمانية المتأثرة بالفلاسفة الكلاسيكيين ...، في مجال علم النفس حاول تصنيف البشر وفقاً للقيم النظرية، الاقتصادية، الاجتماعية، الجمالية، الدينية والسياسية. روني ايلي الفا: موسوعة اعلام الفلسفة العرب والاجانب، مراجعة جورج نخل، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1991، ص544.

(3) ينظر: حسن شحاته: قراءات الأطفال، ط3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1996، ص157.

5. القيم الاقتصادية: هي مجموعة القيم التي يسعى الأفراد من خلال اهتماماتهم العملية إلى تحقيق منافع مادية، والحصول على ثروة بالطرق كافة.

6. القيم الجمالية: هي مجموعة القيم التي يتميز الأفراد باهتماماتهم الفنية والجمالية وبالبحث عن النوحى الفنية في الحياة، وتجعل الأفراد يحبون التشكيل والتنسيق، وإن القيم عادة ما تسود أصحاب الإبداع والتذوق الفني.

### القيم التربوية في الفكر الإسلامي

تقوم القيم التربوية في الفكر الإسلامي على العقيدة الدينية، وبهذه السمة تتميز عن غيرها من القيم التي لا تعطي الدين إي مكانة في تشكيل القيم، وتعد القيم حيادية ومتغيرة لا يفترض تعليمها أو فرضها؛ لأنها جزء من حرية الفرد الشخصية، فالفرد حر في انتقاء القيم التي يرغب بها لتحقيق وجوده حسب نظرة الوجوديين، ويرى البراجماتيون أن القيم متغيرة وليست ثابتة، وهذا يجعل القيم ليس لها معيار ثابت من ناحية صلاحها أو فسادها أو قبولها أو ردها<sup>(1)</sup>.

ترتبط القيم في الفكر الإسلامي في العقيدة والشريعة حسب منظومة معينة في الكتاب والسنة، وقيم الإسلام جميعها خيرة وفاعلة، فيتبنى الإسلام كل القيم الفاضلة ويدعو إليها، ويحارب جميع القيم السيئة وينبذها، إذ ربط القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بين الإيمان القلبي وبين العمل الصالح في قوله تعالى (إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ...)\*، فالعمل الصالح هو أساس رسوخ الإيمان، فقد وردت الكثير من الآيات القرآنية الكريمة تبين هذا المعنى وتحت على العمل الصالح، كما في قوله تعالى (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ)\*، فالفعل الإنساني السليم مصدره العقيدة والتصورات الصحيحة، وتعطي العقيدة الإسلامية القيم التربوية تميزها، إذ تنبثق منها كل القيم لتأخذ قوتها وشرعيتها<sup>(2)</sup>.

(1) ينظر: رعد كريم محمد: تعلم القيم وتعليمها في الفكر التربوي الإسلامي، مجلة الفتح، العدد 47، 2011، (ص ص 219-233)، ص 226.

(\*) سورة فاطر، الآية: 10.

(\*) سورة النحل، الآية: 97.

(2) ينظر: عبد الباسط القني: مصدر سابق، ص 66.

## دور القيم التربوية في مجال التربية

للتربية دور كبير في استثمار الفرد وقابليته على التكيف ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته كي يحقق ذاته في ظل الجماعة التي تتيح له التقدم في التعلم والحصول على الخبرات الحضارية، وبما أن التربية عملية شاملة ومتكاملة تنمي شخصية الفرد، فهي تهدف إلى "تنمية الأعضاء في العديد من الجماعات، مثل الأسرة، والمجتمع، والعالم، وتجعل منهم قادة أكفاء، كما أشارت إلى ذلك كل الديانات، من أجل المحافظة على الكون حتى يصبح مكاناً أفضل للحياة"<sup>(1)</sup>.

للتربية ارتباط بالقيم التربوية ويأتي هذا الارتباط من ان التربية تستمد اهدافها ومضامينها من القيم التربوية، وهذه القيم هي التي تعطي الأهداف أهمية لجعلها تستحق التحقيق، كما إن القيم تعد من أهم الأهداف لأنها اهتمت باختيار الهدف والإرادة اللازمة لإتمامه، وتبنت التربية أهدافها في الأصل من قيم المجتمع، والقيم التربوية تساعد على تحقيق أهداف التربية، والتي من أهمها ما يأتي<sup>(2)</sup>:

1. نقل التراث الثقافي وتوظيفه: من خلال مؤسسات التربية النظامية كالمدارس، أو غير النظامية كالأسرة، أو المساندة كالنوادي ووسائل الإعلام والجمعيات، بأسلوب انتقائي وحسب احتياجات المجتمع، وعلى وفق بيئته الاجتماعية.
2. التنشئة الاجتماعية للأفراد: من خلال التراث الاجتماعي، بما يحوي من لغة وقيم وعادات وتقاليد، وطرق وأساليب العيش والعمل، والتعبير عن المشاعر والانفعالات.
3. إكساب الأفراد وسائل التكيف: لها قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ومسائل الحياة والعمل، وتخطي المشكلات والسعي نحو المستقبل.
4. الاستثمار في اصلاح الجيل الجديد: لتحقيق الخبرة اللازمة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي.
5. ترتيب القيم الإنسانية حسب أولوياتها: تعمل التربية على صعيد الفرد والجماعة بإنشاء تغيير وتعديل في سلوك الأفراد لأدراك الفضائل وممارستها، ومن الممكن ان تكون هذه الفضائل ذات استقرار أخلاقي كالأمانة والاستقامة ومساعدة الناس والدفاع عن الارض، أو قد تكون مجموعة القيم والمثل والتقاليد شائعة في المجتمع.

(1) اريف راشمان: تطوير سياسة تعليمية للتنمية الدائمة من اجل نوعية أفضل من البشر، تر: محمد كمال لطفي، مجلة مستقبلات، العدد 4، المجلد 33، مركز مطبوعات اليونسكو، مصر، ديسمبر-2003، (ص ص 459 - 466)، ص460.

(2) ينظر: رأفت محمد: تنمية بعض القيم التربوية لتلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء خبرة اليابان، أطروحة دكتوراه، جامعة زقازيق، مصر، 2007، ص 21-22.

## المبحث الثاني: مفهوم الهوية وماهيتها ماهية الهوية

الهوية في اللغة الإنكليزية هي (Identity) المشتقة من (Ident) أو (Idem) اللاتينية وتعني الشيء ذاته (Sameness) أو (likeness) من الأنا والفرق هنا واضح، وله أبعاده الثقافية العميقة، إذ أن الإحساس بالذات في ثقافتنا العربية ينطلق من تحديد هوية الآخر سواء أكان في الداخل أم في الخارج<sup>(1)</sup>، ومر مصطلح الهوية بمراحل عدة "من ((هُوَ)) نحوي إلى ((هُوَ)) منطقي إلى ((هُوَ)) أنطولوجي، ومن ثم إلى ((هُوَ)) أنطولوجية في الفلسفة العربية الكلاسيكية، إلى ((هُوَ)) أنثروبولوجية وثقافية في نظام الخطاب السوسيولوجي - التاريخي - اللاهوتي المعاصر"<sup>(2)</sup>، وان "يتداخل مفهوم الهوية مع مفهوم الماهية، فالهوية لغوياً أن يكون الشيء هو وليس غيره. وهو قائم على التطابق أو الاتساق في المنطق. والماهية أن يكون الشيء ما هو بزيادة حرف الصلة ما على الضمير المنفصل هو والمعنى واحد فقد يجعل البعض الماهية أكثر عمقاً من الهوية"<sup>(3)</sup>.

نشأ مفهوم الهوية بالأصل من الفلسفة منذ أرسطو (384-322 ق.م) إذ يصفها بأنها ظاهرة النفس، بقاء الشيء نفسه أو الموضوع ذاته أو المفهوم نفسه على حاله، ليكتمل المفهوم عند إيركسون (1994 - 1902) إذ يسمي الشعور بالهوية أيضاً بالقدرة على خبرة ذاته كشيء يمتلك استمرارية يظل نفسه ويستطيع التصرف على وفق ذلك، ويرى إيركسون الهوية هي شعور فريد مضاعف، إي "أن يشعر الإنسان بأنه متحد مع ذاته - بالشكل الذي ينمو ويتطور فيه -؛ كما يعني، مع شعور بالجماعة، المتصالحة والمنسجمة مع مستقبلها وتاريخها (أو أسطورتها)<sup>(4)</sup>، وتعددت وجهات النظر حول مصطلح الهوية حسب طبيعة الجهة الدارسة له فالنفسانيون غالباً ما وضحو الهوية (مفهوم الذات)، والاجتماعيون (نمط الأدوار) لشخصية ما، والعلماء الجنائيون بحثوا عن تحديد (هوية) الجاني، ودرس الأطباء النفسيون (فقدان الهوية) في الأمراض الفصامية، ووصف

(1) ينظر: ابتسام حمود محمد: الهوية الوطنية في العراق، مفهومها إشكالياتها وأهم التحديات التي تواجهها، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 26(7)، 2019، (ص ص 417-436)، ص 422.

(2) فتحي المسكيني: الهوية والزمان، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 9.

(3) حسن حنفي: الهوية، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2012، ص 10.

(4) ينظر: بيتر كونسن: البحث عن الهوية، تر: سامر جميل رضوان، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2010، ص 95-97.

الأثروبولوجيون (الهويات العرقية) و(الهويات الأثنية) ويحث المحللون النفسيون الأجزاء اللاشعورية (للهوية السلبية)، ورأى اللاهوتيون أساس الشخصية الأصلي في (الهوية الربانية)<sup>(1)</sup>.

وعليه ان الهوية مجموع من المعايير التي تعرف موضوع أو شعور داخلي ما، ويحتوي هذا الشعور أي الشعور بالهوية على جملة من المشاعر: كالشعور بالوحدة، والتكامل، والانتماء، والقيمة، والاستقلال، والإحساس بالثقة المبني على أساس من إرادة الكون<sup>(2)</sup>، وبالنسبة للشخص حاصل التفاعل بين الانتماءات المتباينة التي ينجم عنها اختلافات بين الشعوب أو ما يسمى الهوية الوطنية للشعب، ولكن هناك تعارض بين الانتماءات، إذ أن الانتماء القبلي يتخالف مع الانتماء الوطني، وهذا يجعل هناك هوة بين انتماء أفراد المجتمع وبالتالي ظهور تناقضات يؤدي إلى تمزيق هوية الدولة، إذ تشير نظرية الهوية الاجتماعية إلى انحياز الأفراد لصالح مجموعاتهم عند المتقارنة بين مجموعة وأخرى<sup>(3)</sup>، والهوية تشير إلى الانتماء الثقافي، أي انتساب إلى معتقدات وقيم ومعايير معينة، تحدد على وفق الثقافة الاجتماعية للفرد التي يكتسبها من التنشئة الاجتماعية خلال تنشئته، فالهوية مرتبطة بالمواطنة؛ لأنها تحتاج إلى نظام سياسي اقتصادية واجتماعية وقوانين يضبطها وأن هذا يقيم على معتقدات وقيم ومعايير، أي على هوية محددة<sup>(4)</sup>.

وللتربية أهمية في بناء الهويات بطريقة مرنة ومتماسكة، لذا تكون الهوية إما في نمو مستمر أو في اضمحلال، وذلك حسب تعرضها إلى عوامل تربوية أو اجتماعية أو ثقافية أو غيرها من العوامل، فتتجلى في نشاطات الفرد المتنوعة منها السياسية والفكرية والثقافية وعلى وفق سيكولوجية الفرد<sup>(5)</sup>، " فالهوية ليست شيئاً جامداً، بل هي حقيقة تتطور وفقاً لمنطقها الخاص الذي يتجسد في عمليات التقمص والتمثل والاصطفاء. وهي في سياق تطورها تتحدد على نحو تدريجي، وتعيد تنظيم نفسها، وتتغير من غير توقف وذلك إلى حد تكون فيه قادرة على تحديد خصوصية الكائن الانساني. وهي تنطوي على دينامية داخلية مماثلة لمنظومة العمليات المعرفية والعقلية التي تشكل منطلقات الإحساس بالهوية. وشأنها في ذلك شأن مركب تكاملي يتجاوز مراحل نموه"<sup>(6)</sup>.

(1) ينظر: بيتر كونسن: مصدر سابق، ص 92-93.

(2) ينظر: اليكس ميكشيللي: الهوية، ط1، تر: علي وطفة، دار الوسيم للخدمات الطباعية، دمشق، ب.ت، ص 15.

(3) ينظر: احمد عبد الله الناهي، صدام عبد الستار رشيد: إشكالية الهوية في المجتمعات العربية قراءة في مسألة الانتماءات الفرعية، مجلة قضايا سياسية، العدد 42، 2015، (ص ص 107-128)، ص 112.

(4) ينظر: المصدر نفسه، ص 110.

(5) ينظر: اليكس ميكشيللي: مصدر سابق، ص 8-9.

(6) المصدر نفسه، ص 129-130.

### مصادر الهوية حسب تصنيف هنتجتون(\*) (1):

- لدى الناس عدد غير محدد تقريباً من المصادر المحتملة للهوية، وتلك المصادر تتضمن بالدرجة الأولى:
1. السمات الشخصية: وتشمل: العمر، السلالة، الجنس، القرابة (قرابة الدم)، الأثنية (القرابة البعيدة)، العرق.
  2. السمات الثقافية: وتشمل: العشيرة، القبلية، الأثنية (معرفة كطريقة للحياة)، اللغة، القومية، الدين، الحضارة.
  3. السمات الإقليمية: وتشمل: الجوار، القرية، البلدة، المدينة، الإقليم، الولاية، المنطقة، البلد، المنطقة الجغرافية، القارة، نصف الكرة الأرضية.
  4. السمات السياسية: وتشمل: الانشقاق ضمن الجماعة، الزمرة، القائد، الجماعة ذات مصلحة معينة، الحركة، القضية، الحزب، الأيديولوجية، الدولة.
  5. السمات الاقتصادية: وتشمل: الوظيفة، الشغل، المهنة، مجموعة العمل، المستثمر، الصناعة، القطاع الاقتصادي، الاتحاد العمالي، الطبقة.
  6. السمات الاجتماعية: وتشمل: الأصدقاء، النادي، الفريق، الزملاء، مجموعة وقت الفراغ، المكانة الاجتماعية.
- ويتم التعامل مع الاضطرابات التي تصيب الهوية على أنها مشكلات نفسية متعلقة بالأفراد والجماعات، وتأخذ المساعدة العلاجية على وفق قوة الهوية الحالية للعامل الاجتماعي ومناحي ضعفها، فإن هذا يوجه إلى بناء اللواحق الأساس التي يمكن أن تتكامل مع هويته<sup>(2)</sup>،

(\*) صامويل فيليبس هنتجتون: هو عالم وسياسي أميركي، وبروفسور في جامعة هارفارد لـ 58 عاماً، ومفكر محافظ. عمل في عدة مجالات فرعية منبثقة من العلوم السياسية والأعمال، تصفه جامعة هارفارد بمعلم جيل من العلماء في مجالات متباينة على نطاق واسع، وأحد أكثر علماء السياسة تأثيراً في النصف الثاني من القرن العشرين. وأسباب شهرته اشتغالاته في صراع الحضارات وأهم مؤلفاته "صدام الحضارات وإعادة تشكيل النظام العالمي". موقع ويكيبيديا الرابط  
الالكتروني [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%A7%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84\\_%D9%87%D9%86%D8%AA%D9%86%D8%AC%D8%AA%D9%88%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%A7%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84_%D9%87%D9%86%D8%AA%D9%86%D8%AC%D8%AA%D9%88%D9%86)  
2024//1/24 تم الاطلاع في 2023/9/11 ، اخر تحديث في 2023/9/11 ، ص 482-481  
(1) ينظر: حبيب صالح مهدي: دراسة في مفهوم الهوية، مجلة دراسات اقليمية، المجلد 6، العدد 13، 2009، (ص ص 475-493)، ص 482-481.  
(2) ينظر: اليكس ميكشيللي: مصدر سابق، ص 171.

قد تطرق الأدباء والفنانون والفلاسفة بشكل مثير للانفعالات عن عدم الأمن واللامنطق والتمزق والقلق، ووصف أزمة الهوية من الأزمات للشباب، والشك بالذات لقادة تاريخيين عبر مشاعر النقص لأقليات مقموعة وانتهاء بالمخاوف الصادمة للمهجرين والملاحقين<sup>(1)</sup>، "فالقدره على تجاوز المشكلات التي أفرزها تاريخ التطور الفردي، أو الجماعي، وعلى تجاوز شروط الخبرة السلبية تشكل خاصة الهوية المتكاملة. وذلك يعني أن الهوية الناضجة هي الهوية القادرة على تحقيق الانسجام والتكامل مع الأنظمة المعرفية والثقافية المعطاة"<sup>(2)</sup>.

وأثرت الأحداث التاريخية والاجتماعية بشكل واضح على الشخصية العراقية من خلال العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي دعا إلى فهم هذه الشخصية وتفكيكها وتحليلها اجتماعياً وثقافياً ونفسياً، لجمع المعلومات التي تؤدي إلى فهم ومعرفة الظروف الذاتية والموضوعية التي أسفرت عنها وعدم فصلها من سياقاتها التاريخية، وعلى الرغم من أن العراق يضم عدد من الأديان والطوائف ولغات متعددة كالعرب الذين يشكلون الأكثرية من السكان والذين يتكونون من عدد من الطوائف المتميزة والمنغلقة نسبياً على نفسها، ألا أنهم يتمتعون بسمات قومية ودينية مشتركة والأكراد والتركمان والأشوريين والأرمن والكلدان والصابئة واليهود وغيرهم<sup>(3)</sup>.

وأن الهوية في الوقت الحالي هي موضوع منفتح على التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم الحديث، والذي انهارت حدوده الثقافية وتبعثرت خصوصياته لتصهر في هوية أكبر، نتيجة لتلاقح ثقافات الشعوب والحضارات فيما بينها للتجدد والتكوين باستمرار<sup>(4)</sup>، ولا شك أن البيئة والمكان لهما الأثر على الذاكرة البصرية للفنان ونتاجه الفني، وان جمال البيئة التراثية ملهم خصب للأبداع لما لها من ارتباط روحي للفنان، وأن التراث يعد من الأبعاد الممهدة لتحقيق الهوية في التشكيل المعاصر، فضلاً عن إسهامه في تعميق الرؤية الفنية، وإثراء التجربة التشكيلية للفنان بشكل واضح في عمله الفني من خلال الرموز والأشكال والألوان والتقنيات و

(1) ينظر: بيتر كونسن: مصدر سابق، ص 127.

(2) اليكس ميكشيلي: مصدر سابق، ص 131.

(3) ينظر: ابراهيم الحيدري: الشخصية العراقية البحث عن الهوية، ج 1، ط 1، التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2013، ص 25-198.

(4) ينظر: ياسين وامي ناصر: مصدر سابق، ص 726.

النظم البنائية، فضلاً عن التعبير والمضمون الفلسفي والحس الفني الذي يستشعره المتلقي من خلال العمل الفني وهي أفكار ومعاني يكون لها حضور في مضمون العمل الفني فغياب الشكل لا يعني غياب الفكرة<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: الطوابع العراقية وخصائصها

#### مقدمة

ان البريد في العصور القديمة كان يتم عن طريق الحيوانات كالخيل والبغال والحمام الزاجل، وأن هذه الطريقة البدائية في المراسلات ظلت لقرون عديدة بدون تطور؛ لأسباب منها عدم وجود وسائل بديلة فضلاً عن عدم الاهتمام لقيمة الوقت إذ تتطلب هذه الوسائل وقت طويل جداً لوصول البريد للجهة المعنية، أما في القرون الأربعة الأخيرة تطور البريد كثيراً وأدخلت عليه تحسينات تتعلق بسرعة وسلامة التوصيل، فضلاً عن إنشاء دوائر ومراكز يتم من خلالها توصيل البريد، وتم تخصيص وسائل نقل حديثة كالقطارات والسفن، وأول من خصص مثل هذه الوسائل هي بريطانيا التي استعملت عربات خاصة للبريد لأول مرة سنة 1784<sup>(2)</sup>.

إن أول من ابتكر لصق الطوابع على المراسلات هو التربوي رولاند هيل<sup>(\*)</sup> سنة 1840، أثار اهتمامه هذه الموضوع لما كانت تعانيه دوائر البريد في بريطانيا من فوضى، فعمل على إصلاحها وكانت فكرة الطوابع البريدية إحدى هذه الإصلاحات التي استحدثتها، فسرعان ما انتشر استخدام الطوابع البريدية في العالم واصبح لكل دولة طابع خاص بها<sup>(3)</sup>، اعتمد مجلس البريطاني قائمة إصدار أول طابع بريد في العالم في 17 تموز سنة

(1) ينظر: ثريا حامد يوسف: التراث كمدخل لتحقيق الهوية الذاتية في الفن المعاصر، مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية، المجلد 3، العدد 10، 2018 (ص ص165-181)، ص171-175.

(2) ينظر: إبراهيم مرزوق: مصدر سابق، ص4-18.

(\*) رولاند هيل: ولد في 3 كانون الأول سنة 1795 في مدينة برمنكهام وفي سن مبكر جدا مارس مهنة تدريس الرياضيات في مدرسة والده في مسقط رأسه في مدينة برمنكهام وبعد مرور عشر سنوات على قيامه بالتدريس برزت مواهبه التعليمية في بلده إذ ادخل الكثير من الإصلاحات والتعديلات الهامة على أصول ومناهج التدريس وترك آثارا باقية في كثير من النواحي الثقافية الأخرى ساهم في اختراع التلغراف الكهربائي مع الدكتور واتستون، وتم اختراع بعد ذلك آلة الطباعة الدائرية التي استخدمها بعد ذلك لطبع أول طابع بريد، شغل منصب هام في أعمال الخزينة ودائرة البريد وخولته الصلاحيات الواسعة لإدخال الإصلاحات والتحسينات التي يرتئها على أعمال الخزينة، توفي في 27 أيلول 1879 في مدينة هامستيد ودفن في مدينة وتيست سنستر ايبى. ينظر: عبد الرحمن الدريندي: الطوابع البريدية هوية وعلم، مطبعة المعارف، بغداد، 1962، ص97-98-99.

(3) ينظر: ل.ق.م وبليامز: هوية جمع طوابع البريد، نقلته إلى العربية وأضاف عليه: فاطمة محجوب، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، ص7.

1838، إذ شرع القانون بصفته النهائية في 10 كانون الثاني سنة 1840، ويعد اعظم وابرز حدث في تاريخ الطوابع البريدية في العالم<sup>(1)</sup>.

### قسمت إصدارات الطوابع العراقية إلى ثلاث أقسام هي:

**القسم الأول:** ويشمل الطوابع الصادرة في فترة الاحتلال البريطاني للعراق منذ 17 أيلول 1917 لغاية سنة 1923.

بعد أن استحوذ المحتلون على دوائر البريد ختموا عليها (بغداد تحت الاحتلال البريطاني)، ويعد صدور هذه المجموعة من الطوابع بمناسبة احتلال الجيوش البريطانية على بغداد، إذ تعد البذرة الأولى للطوابع البريدية العراقية؛ لأنها حملت اسم العراق لأول مرة في التاريخ، وتتألف هذه المجموعة بين 25 إلى 28 طابعا، ثلاثة منها نادرة جداً، إذ لم تتطرق إليها كتب دليل الطوابع العالمية، تم عرضها للبيع في دوائر البريد المحلية في 17 أيلول سنة 1917، واستعمل قسم منها في الدوائر الحكومية، وصدرت المجموعة الثانية تحت مسمى (العراق تحت الاحتلال البريطاني)، تألفت من 17 طابعاً اعتيادياً و22 طابعاً رسمياً، واستعملت بين سنتي 1918-1921، وأشير إلى مجموعة ثالثة استخدمت في ولاية الموصل بعد احتلالها سنة 1919 سميت (مجموعة الموصل)، وهي مؤلفة من 6 طوابع من طوابع المالية التركية، لم يسبق استخدامها في البريد وطبعت عليها الأحرف (I. E. F. D)، فضلاً عن طابعان مغلوطنان فتصبح المجموعة 8 طوابع<sup>(2)</sup>، أما سنة 1922 فقد أصدر العراق طابع بريد يحمل اسم البريد العراقي باللغة العربية لأول مرة<sup>(3)</sup>.

**القسم الثاني:** ويشمل الطوابع الصادرة في العهد الملكي منذ عام 1923 لغاية يوم 14 تموز 1958.

أما الطوابع العراقية التي صدرت سنة 1923، وهي مجموعة مناظر عراقية وعلى نوعين طوابع بريدية عادية وأخرى رسمية، والرسمية منها نوعين أحدهما تمت الكتابة عليه باللغة الإنكليزية كلمة (On State Service) فقط، أما الأخر فقد أضيفت إليه كلمة رسمي باللغة العربية، وأضيف إلى المجموعة طابع واحد عادي رسمي يحمل صورة (الملك فيصل الأول) بالملابس العربية من فئة الروبية سنة 1927، أما الطوابع البريدية الصادرة

(1) ينظر: عبد الرحمن الديندي: مصدر سابق، ص98.

(2) ينظر: المصدر نفسه، ص107-108.

(3) ينظر: عبد الكريم صبري: مصدر سابق، ص9.

بموجب قانون البريد العراقي رقم 1930/6 وتتضمن جميع الطوابع البريدية العادية والرسمية وطوابع المناسبات التذكارية والبطاقات التذكارية، وتقسم حسب تاريخ صدورها إلى عهدين:

1. الطوابع التي صدرت في "العهد الملكي".

2. الطوابع التي صدرت في العهد الجمهوري<sup>(1)</sup>.

فالأمر البريدية قد تم تنظيمها في العراق بصدر قانون البريد رقم 6 لسنة 1930 إذ نصت المادة 15 منها<sup>(2)</sup>:

1. تعيين الأمور التالية بنظام:

أ. شكل الطوابع البريدية وحجمها ومنظرها وقيمتها.

ب. السعر الذي تباع به الطوابع البريدية.

واستمر استعمال الطوابع البريدية والسعر الذي تباع به عند تنفيذ هذا القانون إلى حين صدور نظام بذلك.

2. للوزير إن يصدر التعليمات فيما يخص المسائل الآتية:

أ. إعلان أصناف المواد البريدية التي تستعمل الطوابع لقاء أجرة نقلها ولقاء المبالغ الأخرى الواجب استيفائها بمقتضى هذا القانون.

ب. بيان الشروط الخاصة بثقب الطوابع وأبطالها وكذلك الأحوال الأخرى التي بموجبها يمكن قبول الطوابع أو رفضها لقاء دفع الأجر البريدية أو المبالغ الأخرى.

ج. تقرير قواعد لحفظ الطوابع وتوزيعها وبيعها.

د. إعلان أسماء الأشخاص الذين يفوض إليهم بيع الطوابع والشروط التي بمقتضاها يمكن بيع الطوابع البريدية.

هـ. بيان وظائف باعة الطوابع وأرباحهم.

**القسم الثالث:** فيشمل الطوابع الصادرة في العهد الجمهوري منذ 14 تموز 1958<sup>(3)</sup> ولغاية سقوط بغداد في يد الاحتلال الأمريكي للعراق سنة 2003.

أما في العهد الجمهوري أي بعد قيام ثورة 14 تموز عام 1958، اهتمت حكومة الثورة بالطوابع البريدية فشرعت في تغيير التصاميم القديمة وإلغائها، فأوكلت مهمة تصميمها إلى الفنانين والرسامين لأبداع أساليب

(1) ينظر: عبد الرحمن الدريندي: مصدر سابق، ص 110.

(2) قانون البريد العراقي (6) لسنة 1930، المادة الخامسة عشر، مصدر سابق، ص 3.

(3) ينظر: عبد الكريم صبري: تاريخ الطوابع العراقية، ط 1، دار العروبة العالمية للنشر والتوزيع، بغداد، 1972، ص 7.

وأشكالها صور من التراث الوطني، وصدرت العديد من الطوابع التذكارية في المناسبات الوطنية والقومية والدينية والثقافية والعلمية، ولهذا أخذ الطابع العراقي مكانته المرموقة بين إصدارات الدول الأخرى<sup>(1)</sup>، أما في السبعينيات من القرن الماضي كسبت الطوابع البريدية الاهتمام بإصداراتها من الناحية الفنية والفكرية والوثائقية، كما تنوعت التصميمات للحصول على طوابع مميزة تؤكد التوجه السياسي والإعلامي للدولة<sup>(2)</sup>.

أما بعد سقوط بغداد وتغير الحكم في عام 2003 شهدت الطوابع البريدية تراجعاً من ناحية الإصدارات فضلاً عن تراجعها من الناحية الفنية، إذ لم يتم إصدار طوابع بريدية في سنة 2003، وإن آخر طابع أصدر قبل السقوط هو لجامعة النهدين في 5 فبراير 2003، فضلاً عن مشروع إصدارين خطط لهما تحت مسمى (وسائل نقل قديمة) و(صناعات شعبية) تأجلت طبعهما بسبب ظروف الحرب، ألا إن تمت الطباعة في 10 كانون الثاني سنة 2004 صدر أول طابع بعد أسقاط النظام، في مجموعة (وسائل النقل القديمة) خمس طوابع بصور مختلفة، طبعت في بغداد وبفئات 50 - 100 - 250 - 500 - 5000 دينار عراقي، طبعت مليون نسخة لكل فئة<sup>(3)</sup>.

### الطابع البريدي والتواصل الحضاري

يعد الموروث الحضاري أحد مظاهر التواصل الحضاري من خلال قراءة الإبداع وفق معطيات التجربة الفنية لإعادة تشكيله برؤى معاصرة بعد تفكيك مفردات هذا الموروث وإعادة بنائه؛ ليكون الموروث متواجداً في الظاهرة المعاصرة، وان الفنان ليس ناقلاً حرفياً للبيئة وإنما يستمد رموزه ومفرداته من الواقع ويصوغها على

(1) ينظر: المصدر نفسه، ص10

(2) ينظر: كاظم علي الجاسم: المضامين الفكرية في تصميم الطوابع العراقية، مجلة أكاديمي، العدد 50، 2009، (ص ص 167-205)، ص172.

(3) ينظر: موقع ويكيبيديا، الطوابع البريدية والتاريخ البريدي في العراق، 2023/9/27، تاريخ الاطلاع 2024/1/24، الرابط الإلكتروني: [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%A8%D8%B9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9\\_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%A8%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82)

وفق تجربته فيجردها من مظاهرها المكانية والزمانية ليخرج بالنهاية بمنجز فني قوامه الرموز والدلالات البيئية المتصلة بالواقع والتي تحمل الكثير من المعاني والأحاسيس والأفكار<sup>(1)</sup>.

ومن مظاهر التواصل الحضاري الأخرى الطوابع البريدية التي تعد تواصل حضاري وثقافي فعال للدول، ومن خلال هذا التواصل يتم التبادل المعرفي والوجداني بطريقة لفظية وغير لفظية كدلالات ضمنية، وهذا التداول والتواصل الثقافي للطوابع عملية حضارية وضرورة إنسانية؛ لكونها تبرز قوى الخير في النفس؛ ولأنها تتعامل مع المختلفين في المستوى المعرفي والثقافي في البلدان الأخرى وإدراك معارفهم والتطور الحضاري لهم، وهذا التبادل الثقافي، يحدث نوع من الحيوية والفاعلية في ميادين الثقافة المختلفة<sup>(2)</sup>، فضلاً عن الطوابع البريدية تعد مرآة للأحداث التاريخية وسجل تاريخي لتطور البلاد وتدوين أحداثها<sup>(3)</sup>.

أما الفنان (المصمم) المرسل في عملية التواصل المعرفية الذي يقوم بتجسيد الفكرة إلى رموز تكون الشكل للطابع البريدي أو المطبوعات بشكل عام.

والمتلقي (المستقبل) في هذه العملية التواصلية هو من يتلقى ويدرك معاني الرموز، وعليه لا بد أن يكون التصميم ناجح ليزيد من فعالية المطبوعات في جذب انتباه المتلقي، ومن خلال ذلك يمكن عد هذا الاتصال أداة لتكوين ثقافة المجتمع والارتقاء بمستواه وتكوين شخصية الفرد والمجتمع، وتطوير القدرات وتنمية الشعور بالمسؤولية، وبث روح العمل وإيجاد أنماط سلوكية تتلائم مع متطلبات الحياة الجديدة<sup>(4)</sup>.

**تمثل أهمية طابع البريد في الأدوار الهامة التي يقوم بها مثل<sup>(5)</sup>:**

1. دوره التثقيفي في الارتقاء بالمستوى الثقافي للأفراد.
2. دوره التعليمي والديني.
3. دوره كوسيلة للدعاية والإعلان ودوره في الترويج للسياحة.
4. دوره الاقتصادي ودوره في التسويق.

(1) ينظر: علية يونس ثجيل، اخلاص ياس خضير: أثر البيئة في الفن العراقي المعاصر (قراءة في نماذج مختارة)، جامعة بغداد، كلية الفنون الجميلة، قسم التربية الفنية، 2008، (ص ص1-19)، ص7-8-10.

(2) ينظر: هدى أحمد رجب عبد الرحمن، سحر أحمد ابراهيم: استلهام طابع البريد في تصميم طباعة القطعة الواحدة لأقمشة المفروشات السياحية، مجلة التصميم الدولية، مجلد 5، العدد 2، 2015، (ص ص375-384)، ص380.

(3) ينظر: ل.ق.م. ويليامز: مصدر سابق، ص13.

(4) ينظر: بشرى سلمان كاظم الجبوري: مصدر سابق، ص79-81-89.

(5) ينظر: هبة مصطفى حسين، إيمان حامد يوسف: مصدر سابق، ص301.

5. دوره الترفيهي.
6. دوره كوسيلة للارتقاء بالذوق الفني.
7. دوره الاجتماعي.
8. دوره في تأكيد الهوية.
9. دوره في عملية الاتصال.
10. دوره التوثيقي والتاريخي والمحافظة على التراث.

### أجزاء الطابع البريدي

1. المناسبة: يمكن إحداث مناسبة أو انتقائها لكي تصدر عنها طوابع سنوية، ومتى ما كانت الذكرى هي المقصودة تكون عاملاً هاماً في التصميم، فالعديد من الدول تستقبل مقترحات لنماذج تصميم الطوابع كل سنة، وهذا ما يحدث في الدول الكبرى غالباً<sup>(1)</sup>.
2. الورق: يوظف أنواع متعددة من الورق في تصميم الطوابع، لكن هناك نوعين رئيسيين هما المنسوج والمدموغ، والورق المنسوج عند تسليط الضوء عليه يظهر كأنه قطعة قماش محبوكة النسيج، أما الورق المدموغ فيظهر به خطوطاً متوازية عمودية أو أفقية شبيهاً بالعلامة المائية<sup>(2)</sup>، وهذا التباين والتنوع في نوع الورق يعود إلى صنعه بالآلة أو يدوياً ويكون في بعض مراحل عجينة ورقية في هذه المرحلة يقرر شكل نسيجه، وعندما يكون الورق من صنع الآلة يمدد على مسطح ويعصر بآلة سلكية فإذا كان السلك مصنوعاً بتناسج متشابك جاء الورق وكأنه منسوجاً، أما إذا كانت الآلة ذات أسلاك عمودية وأفقية جاء الورق مكسو<sup>(3)</sup>.

1. العلامة المائية: "هي عبارة عن تصميم يمكن رؤيته في الورق عند النظر إليه في مواجهة الضوء، ويكون هذا التصميم أثناء صنع عجينة الورق في حوض التصنيع على السلك بواسطة نمط محفور أو بارز وتسمى أيضاً "paper mark"<sup>(4)</sup>، و العلامة أنها تدوم بدوم الورق، وتعد كعلامة تجارية للورق المنتج من قبل المصنع لتمييزه عن ورق المصانع الأخرى، وفي بعض الأحيان تظفي إلى العلامة المائية رمزاً أو أحرفاً دلالة على المصنع، وهي تعد من أبرز الظواهر التي تميز بين طابعين متشابهين، والغرض منها عدم تقليد الطوابع

(1) ينظر: ابراهيم مرزوق: مصدر سابق، ص 27-28.

(2) ينظر: ل.ق.م. و بليامز: مصدر سابق، ص 51.

(3) ينظر: ابراهيم مرزوق: مصدر سابق، ص 29.

(4) جيهان محمود السيد: الببليوجرافيا التحليلية دراسة في أوائل المصبوعات العربية، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2000، ص 495.

أو تزويرها، وان سبب اختلاف العلامة المائية الذي يظهر بين طابعين متماثلين ليس فقط إعادة طبع دفعة جديدة على ورق مختلف العلامة بل من الممكن أن يرجع ذلك إلى تغيير الجهات المسؤولة عن إصدار الطوابع عن قصد<sup>(1)</sup>، ويقسم جامعي الطوابع العلامات المائية إلى أربع أقسام هي: العلامة المفردة والعلامة العمودية أو البسيطة والعلامة المكررة وتسمى أحيانا المتعاقبة، وعلامة الفرخ<sup>(2)</sup>.

2. الشرشرة (التسنين): الآلة الثاقبة تتكون من دبابيس صغيرة قوية بارزة في خط مستقيم تكبس على الورق فتفتحه، وعملية التخريم (التسنين) تفصل الطابع عن رفاقه على الصفحة الواحدة، وفي النصف الأول من القرن التاسع عشر لم تكن الطوابع البريدية مخرمة وكانت تفصل باستعمال المقص أو السكين، وان أول آلة صنعت لهذا الغرض سنة 1847 من قبل هنري أرثر<sup>(3)</sup>، والشرشرة أنواع وهي: النوع المألوف وهي ثقوب مستديرة تصنعها آلة شبيهة بالدبابيس، وتكون على شكل ثقوب متقاربة أو متباعدة ويكون حجمها إما صغيراً أو كبيراً، والنوع الثاني شقوق رفيعة إما مستقيمة أو متعرجة، والنوع الثالث ثقوب مربعة، أن عدم شرشرة الطوابع في الوقت الحاضر يرجع إلى وجود خطأ أو نسيانها أو إحياء ذكرى الطوابع القديمة غير المشرشرة<sup>(4)</sup>.

3. اللون: ويكون عبر الطباعة بالألوان عن طريق الاحبار الملونة والحبر مركب كيميائي لزوج ينقل الأشكال من خلال الطباعة على الورق وهو مكون من ثلاث مكونات أساسية هي: الصبغة: طبقة صلبة ودقيقة تعطي الحبر لونه ومقدار كثافته وثباته، وأنها تحدد خواص الأحبار مثل الشفافية المقاومة للحرارة، والحامل الوسيط والمادة الناقلة: سائل الورنيش وظيفته نقل الصبغة إلى الورق ويكون مادة لاصقة تساعد الصبغة في تثبيتها على سطح الورق، والمجفف: المادة التي تساعد الحبر على الجفاف بعد الطبع ويصنع من الزيت والملح المعدني<sup>(5)</sup>، وإن للون في الطابع البريدي أهمية كبيرة خاصة لهواة جمع الطوابع فدرجة تركيز اللون ولكثافته وتدرجات الألوان اهمية، وأدت تكنولوجيا الطباعة إلى إصدار طوابع أكثر أناقة وتوزيع متوازن للألوان<sup>(6)</sup>، ويشكل اللون دوراً تركيبياً، كتركيز الألوان البراقة أو التي تجذب المتلقي

(1) ينظر: حسين شيرازي: قصة بريد، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967، ص 82-83.

(2) ينظر: ل.ق.م. وبليامز: مصدر سابق، ص 56.

(3) ينظر: ابراهيم مرزوق: مصدر سابق، ص 34.

(4) ينظر: حسين شيرازي: مصدر سابق، ص 84.

(5) ينظر: كاظم علي الجاسم: مصدر سابق، ص 173-174.

(6) ينظر: بن زياني عبد الله، عامر مصطفى: رمزية التشكيل الفني في الطوابع البريدية الجزائرية في الحقبة التاريخية الممتدة من 1962 الى 1972، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة أبي بكر بلقايد، 2018، ص 18.

على الجزء المهم من الطابع أما الأجزاء الأخرى تصبح أقل أهمية إذا وقعت في الظل أو في منطقة الألوان الأضعف<sup>(1)</sup>.

4. التصميم: عند إصدار الطوابع لا تظهر في الأسواق ألا وهي مصمغة، وفي بعض الأحيان تظهر خالية من الأصماغ ويوضع بها عند الاستعمال، وفي البداية كانت تستعمل أنواع رديئة وغير نقية أو تكون ملونة وهناك أنواع عند جفافها تكون كالزجاج مما يؤدي إلى أتلاف الطابع، وكانت عملية التصميم تتم باليد عن طريق فرشاة تغمس في الصمغ السائل، وبعد التطور أصبح تصميم الطوابع يتم عن طريق عملية ميكانيكية<sup>(2)</sup>.

5. التصميم الفني (الرسم أو الصورة): استمد الفنان الأول في تصميم الطابع البريدي مبادئ المذهب الكلاسيكي الصارم في الأنشاء التكويني، فضلاً عن وضوح خطوط الرسم وصياغة التشكيل وفهم وحدة وطبيعة الأسلوب وتركيب الصور والزخرفة، وفيما بعد أصبح التوجه إلى الأبداع والتطوير في مجال الطوابع واثرائها من بعض المدارس الفنية الحديثة في القرن العشرين، فضلاً عن الأسلوب الرمزي الذي لقي أفاق واسعة في الفن، ومن الجدير بالذكر ان أساتذة الفن الحديث لعبوا دورا كبيرا في إغناء فن الحفر والطوابع البريدية من خلال التعبير الفني الزخرفي و التنوع الفني<sup>(3)</sup>.

ولابد من معرفة ان التصميم أول ما يجذب المتلقي للطوابع البريدية، ويمكن أن يكون عبارة عن صورة ملك أو ملكة أو منظر لأحدى المدن أو منظر تاريخي أو علم دولة أو حيوان أو طائرة أو درع، واحيانا يكون هناك شروط في التصميم اذا كان الغرض من إصدار الطابع الاحتفال بذكرى مناسبة معينة، وقد يطلب من الفنان المصمم أن يشتمل التصميم على صور أو رسوم أو كلمات معينة<sup>(4)</sup> فتأتي الصورة مساندة للنص المصاحب للتصميم الذي أوجده المصمم ووظيفه ليسهل على المتلقي فهم النص البصري والمحتوى المعرفي<sup>(5)</sup>، وهذا النص البصري او التصميم يصنف الى ثلاث انواع وهي: الصور التمثيلية وهي الأسلوب المختلف لشرح وتقديم المعلومة بشكل سردي، أما الصور التصويرية تعد الصورة علامة على المحاكاة والتماثل ذات أبعاد تواصلية، وتعبر عن الأفكار والمفاهيم، والعلاقات البصرية، تعين على إدراك دلالات رمزية تعكسها الألوان والخطوط

(1) ينظر: بشرى سلمان كاظم الجبوري: مصدر سابق، ص90.

(2) ينظر: حسين شيرازي: مصدر سابق، ص84-85.

(3) ينظر: عبد اللطيف محمد سلمان: مصدر سابق، ص408-411.

(4) ينظر: ل.ق.م. ولبيامز: مصدر سابق، ص73.

(5) ينظر: سعد بن ناصر الهويدي: تصميم طوابع البريد السعودي كمدخل لإثراء فن الجرافيك المعاصر، مجلة الفنون التشكيلية والتربية الفنية، المجلد الاول، العدد الثاني، 2017، (ص 269-312)، ص271.

والأشكال، لتعبر عن محتوى المضمون، أما الصور الترميزية تحويل الشكل من معلومات سواء حرف، أو كلمة، أو عبارة أو إيحاءة إلى تمثيل آخر، وهو العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من المصدر إلى رموز لإيصالها إلى المتلقي بشكل مختلف يعكس معاني جديدة<sup>(1)</sup>.

6. الطباعة: إن تصميم الطابع يمر بالعديد من العمليات الفنية الدقيقة، فعند التخطيط لعمل إصدار جديد يقوم الرسام بتحضير مخططات لنماذجه على ضوء الفكرة أو المناسبة المحددة التي من أجلها يتم إخراج الطابع وتقدم إلى الجهة المعنية بذلك في الحكومة، وبعد الاستقرار على النموذج المناسب والذي يحقق هدف الحكومة، تباشر الجهة المسؤولة عن التنفيذ والطباعة بالعمل، وهناك طريقتين في طباعة الطوابع وهي المسطحة والدائرية إلا إن المطابع الدائرية شائعة أكثر<sup>(2)</sup>، وبعد أن تتم عملية الطبع تغطي الصحائف بطبقة غروية في جهاز الصمغ، وعلى الطوابع أن تحتفظ بخصائص طباعية ثابتة أكثر مدة ممكنة، ويجب العناية بها في جميع مراحل الإنتاج، فيتم اختيار الورق والصمغ والحبر والشريحة بعناية كبيرة، فضلا عن العناية بحجم الطوابع والتصميم، ويجب أن تكون خالية من الأخطاء الطباعية، لذلك تفحص الطوابع بدقة بعد طباعتها فلا يسمح لأي طابع أن يصدر إلى السوق وبه أخطاء أو تشويه في الطباعة مهما كان بسيطاً<sup>(3)</sup>، وعلى الرغم من صغر مساحة طابع البريد، فإنه يجب أن يكون مكتملاً بكل متطلباته من عناصر دقيقة في طباعة الأحرف والأشكال والقيمة المالية والرموز والحروف، وان تصميمها يجب أن يكون مختزلاً ومعبراً في آن واحد، ويرضي تماماً أحاسيس الناس وأذواقهم ويحظى بتقديرهم الفني والجمالي<sup>(4)</sup>.

### الدراسات السابقة ومناقشتها

#### 1. دراسة الجاسم<sup>(5)</sup> (2009) الموسومة: المضامين الفكرية في تصميم الطوابع العراقية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المضامين الفكرية في إصدارات الطوابع البريدية العراقية في حين الدراسة الحالية هدفت إلى تعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية. أما الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية فتمثلت بالطوابع البريدية التي أصدرتها وزارة النقل والمواصلات للفترة ما بين 1995-1998. على عكس الدراسة الحالية حدودها دراسة القيم التربوية للطوابع العراقية

(1) ينظر: المصدر نفسه، ص 272.

(2) ينظر: عبد الرحمن الديندي: مصدر سابق، ص 31-32.

(3) ينظر: عبد اللطيف محمد سلمان: مصدر سابق، ص 402.

(4) ينظر: المصدر نفسه، ص 403.

(5) كاظم علي الجاسم: المضامين الفكرية في تصميم الطوابع العراقية، مجلة أكاديمي، العدد 50، 2009، (ص ص 167-205).

(2004-2020) وانعكاسها في مفهوم الهوية. وتناولت دراسة الجاسم في إطارها النظري نشأة الطوابع البريدية، والمكونات المادية الأساسية لشكل الطابع، والنظام التصميمي والتنظيم البنائي لهيئة الطابع، والمضمون الفكري والاتصال البصري. ودراسنا الحالية تضمنت في إطارها النظري القيم التربوية ومفهومها، ومفهوم الهوية وماهيتها واخيراً الطوابع العراقية وخصائصها.

أما إجراءات البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة (22) طابعاً بريدياً، إذ تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغت (3) طوابع، أما أداة البحث فقد اعتمد الباحث تصميم استمارة لتحليل المحتوى اعتمد في تنظيم مكوناتها على عناصر وأسس التصميم، أما الدراسة الحالية فاستخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة (484) طابعاً بريدياً وتم تصنيفها حسب المواضيع الى 7 طبقات، وتم اختيار عينة البحث 5% من كل موضوع او طبقة فبلغت نماذج العينة (25) طابعاً، أما أداة البحث فقد اعتمدت الباحثان مؤشرات الاطار النظري فضلاً عن تصميم استمارة لتحليل المحتوى وتعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية.

أما النتائج لدراسة الجاسم أهمها: المضمون الفكري للطوابع البريدية العراقية يستند على العمل التصميمي ككل أي الموضوع المطروح وطبيعته، ويعتمد على العناصر التصميمية المكونة من أجزاء متعددة، فضلاً عن المضمون الفكري مجموعة من الأنظمة المعقدة وأشكال العناصر التي ينظمها المصمم ضمن تركيب معين تكتسب وحدة معنوية في خصائص الكل التصميمي.

2. دراسة حسين، ويوسف<sup>(1)</sup> (2018) الموسومة: طوابع البريد مصدراً لاستلهام تصميمات أقمشة المفروشات المصبوغة

هدفت الدراسة إلى دراسة الدلالات الرمزية الثقافية لطابع البريد وتوظيفها في تصميم أقمشة المفروشات، وطابع البريد وسيلة ثقافية تحمل الكثير من القيم والعناصر الفنية التي تثير مجال تصميم طباعة أقمشة المفروشات، وقد استندت الدراسة في تحقيق هدفها إلى ثلاث فرضيات هي: إمكانية استحداث حلول تصميمية مبتكرة مستوحاة من طوابع البريد وتواكب أحداث خطوط الموضة العالمية في مجال أقمشة المفروشات للارتقاء بمستوى المنتج المصري، دراسة القيم الرمزية والفنية لطابع البريد دراسة تحليلية مجال خصب لأثرها التصميمات الطابعية لأقمشة المفروشات، دراسة العلاقات التبادلية بين القيم الرمزية والقيم

(1) هبة مصطفى حسين، إيمان حامد يوسف: طوابع البريد مصدراً لاستلهام تصميمات أقمشة المفروشات المصبوغة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 22، 2018، (ص ص 293-306).

الثقافية لطابع البريد واستلهاهم تصميمات مبتكرة تتميز بالأصالة وتساهم في الحفاظ على الهوية، في حين الدراسة الحالية هدفت الى تعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية. أما الحدود والمكانية والزمانية دراسة نماذج من طوابع البريد المصرية التي صدرت في جمهورية مصر العربية، التي صدرت في القرن العشرين والواحد والعشرين. على عكس الدراسة الحالية حدودها دراسة القيم التربوية للطوابع العراقية (2004-2020) وانعكاسها في مفهوم الهوية. شملت الدراسة على محورين المحور الأول احتوى على نبذة تاريخية عن طوابع البريد وتصنيفها، ودراسة الدلالات الثقافية والرمزية لطابع البريد، والمحور الثاني عمل بعض التصميمات المقترحة المستوحاة من الطوابع البريدية. ودراستنا الحالية تضمنت في اطارها النظري على ثلاثة مباحث القيم التربوية ومفهومها، ومفهوم الهوية وماهيتها واخيرا الطوابع العراقية وخصائصها.

أما إجراءات البحث استخدم الباحثان المنهج التجريبي وذلك بأجراء التجارب التصميمية والتطبيقية المستوحاة من الدراسات الفنية لطوابع البريد. اما الدراسة الحالية فاستخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة (484) طابعا بريديا وتم تصنيفها حسب المواضيع الى 7 طبقات، وتم اختيار عينة البحث 5% من كل موضوع او طبقة فبلغت نماذج العينة (25) طابعا، أما أداة البحث فقد اعتمدت الباحثان مؤشرات الإطار النظري فضلا عن تصميم استمارة لتحليل المحتوى وتعرف القيم التربوية في تصميم الطوابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية.

أما نتائج دراسة حسين أهمها: طوابع البريد لا تعتبر أحد روافد الفن التشكيلي فحسب وإنما تعمل كأحد قنوات الاتصال تنقل الشعوب وتعبر عن حضارتها وتحمل المعلومات وتنقلها حول العالم بطريقة سهلة وميسرة وفي متناول الجميع، فضلا عن الاهتمام بدراسة طوابع البريد من ناحية القيم الثقافية والرمزية والتشكيلية مجالا خصبا يثري فكر المصمم بصفة عامة ومصمم طباعة المنسوجات بصفة خاصة.

### منظومة مؤشرات الإطار النظري

1. الموروث الحضاري والفلكلور من اهم مرتكزات مفهوم الهوية.
2. التطور الحضاري وثيق الصلة بالجوانب الاقتصادية والفنية والجمالية.
3. البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدينية... الخ مرتكزات تؤثر في نسق وبنية الفنون.
4. العولمة تؤثر في مجالات التصميم الفني من خلال تتبع تطور مدارس الفن التشكيلي.
5. الهوية عامل مهم تؤثر في خصائص وسمات الفن.

6. الفن سجل بصري لتاريخ وحضارة الشعوب.
7. الفنون تعكس من خلال تصميمها الفني واجهة اعلانية وسياحية.
8. القيم التربوية في الفنون تعمل على تطور المجتمعات وذائقته الفنية.
9. قد يحتوي التصميم الفني عنصر الكتابة لتحقيق التواصل المعرفي.
10. الفنون تحقق اصالتها من خلال تحقيق غاياتها الوظيفية.

### الفصل الثالث: إجراءات البحث

#### مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث الحالي الطوابع البريدية الصادرة من الشركة العامة للبريد والتوفير التابع لوزارة الاتصالات العراقية سنة 2004 إلى 2020، والذي بلغ عددها (488) طابع تم اهمال (4) طوابع لسوء طباعتها فأصبح العدد (484) طابع.

#### عينة البحث

تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب الموضوع وذلك من خلال توافق الموضوع مع القيم التربوية والهوية لتسهيل مهمة التحليل فبلغ عدد نماذج عينة المجتمع (25) نموذج بواقع 5% من كل طبقة او موضوع حسب الجدول الآتي:

ت	المواضيع	عدد الطوابع	عدد نماذج العينة للطوابع 5%
1.	المواضيع الثقافية والتراثية	92	4.6 تقريبا 5
2.	المواضيع التاريخية	44	2.2 تقريبا 2
3.	المواضيع الدينية	42	2.1 تقريبا 2
4.	المواضيع الاجتماعية	106	5.3 تقريبا 5
5.	المواضيع السياسية والوطنية	39	1.95 تقريبا 2
6.	المواضيع الاقتصادية	130	6.5 تقريبا 7
7.	المواضيع الجمالية	31	1.55 تقريبا 2
8.	المجموع	484	25

## أداة الدراسة

اعتمدت الباحثتان على ما أسفر عنه الإطار النظري من منظومة مؤشرات بوصفها أداة للبحث الحالي ساعدت في انجاز استمارة لتحليل المحتوى لنماذج عينة البحث.

استكمالاً لإجراءات البحث وجب تصميم أداة أولية لتحليل الطابع البريدية ل (تعرف القيم التربوية في تصميم الطابع العراقية وانعكاسها في احياء مفهوم الهوية.)، وعليه قامت الباحثتان ببناء أداة تحليل المحتوى بالاعتماد على عنوان الدراسة ومؤشرات الإطار النظري، للتوصل إلى بناء أداة البحث بصيغتها الأولية.

## صدق الأداة

يعد الصدق الحكم على الفقرات من خلال مدى ملائمتها للسمة أو الخاصية المراد قياسها، ويتم من خلال الفحص المبدئي لفقراته من قبل عدد من المحكمين<sup>(1)</sup>، لذا عرضت الأداة على مجموعة من الخبراء المتخصصين<sup>(\*)</sup> في مجال التربية الفنية والفنون التشكيلية لمعرفة مدى صدقها الظاهري، وبعد اطلاع الخبراء تم تعديل بعض الفقرات لتكون الأداة بصفقتها النهائية، فاستخدمت الباحثة معادلة كوبر لاستخراج نسبة اتفاق الخبراء التي بلغت (85%).

## ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة أن تعطي نفس النتائج إذا ما استخدمت أكثر من مره وتحت ظروف مماثلة<sup>(2)</sup>، وقد استخراج ثبات الأداة أسلوب الاتساق بين المحللين الذي يعني توصل محللين بشكل منفرد إلى نفس النتائج عند تحليل الطابع باستخدام فقرات وقواعد التحليل ذاتها<sup>(3)</sup>، وقد قام المحللين الخارجيين<sup>(\*\*)</sup> بعد أن تم تعريفهما بإجراءات بحث وتزويدهما بتعليمات تطبيق الأداة تحليل عينة عشوائية مكونة من (إنموذجين)،

(<sup>1</sup>) حيدر عبد الكريم الزهيري: مناهج البحث التربوي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، 2017، ص226.  
(\* أسماء الخبراء:

1. أ. م. د. امل حسن الغزالي / تربية تشكيلية / جامعة بابل- كلية الفنون الجميلة.
2. أ. م. د. عماد حمود تويج / فنون تشكيلية / جامعة الكوفة- كلية التربية.
3. أ. م. د. علي حمود تويج / فنون تشكيلية / جامعة الكوفة- كلية التربية.

(<sup>2</sup>) جابر عبد الحميد جابر، احمد خيري كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، مصر، 1987، ص276.  
(<sup>3</sup>) Holisti، C.r. Content Anlysis for social science and Humanities، New York، Addison، Wesley، 1969، p.65.

(\*\*) م. نور الهدى حسنين محمد علي / محاضر في جامعة الكوفة / كلية التربية  
م. م. كوثر محمد جاسم الخويلدي / محاضر في جامعة الكوفة / كلية التربية

وبنسبة (8%) من مجموع العينة، وقد عمل المحللان بصورة مستقلة، استخدمت معادلة هولستي لحساب معامل الثبات الذي بلغ (96%) بين الباحثان والمحلل الأول، و(86%) بين الباحثان والمحلل الثاني، أما معامل الثبات بين المحللين نفسيهما فكانت (87%)، وبين الباحثان عبر الزمن قد بلغت (88%)، وهي نسبة تكفي لصلاحية الأداة.

### الوسائل الإحصائية

استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. استخدام معادلة كوبر (Cooper)، لحساب صدق الأداة ومدى صلاحيتها<sup>(1)</sup>:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد الاتفاق}}{\text{عدد الاتفاق} + \text{عدد الاختلاف}} \times 100$$

2. معادلة هولستي (Holsti)، لحساب ثبات الأداة (2):

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times \text{ت}}{2\text{ن} + 1\text{ن}}$$

ت: تعني عدد الحالات التي يتفق فيها المحللين، ن1، ن2 إذ أن:

ن1= عدد الحالات التي رمزها المحلل الأول.

ن2= عدد الحالات التي رمزها المحلل الثاني.

3. النسبة المئوية:  $\frac{\text{ن} (\text{عدد المفردات الجيدة})}{100 \times \text{ن}} \times 100$

ن (عدد المفردات الكلي)

(1) عبد المنعم حسين: القياس والتقويم في الفن والتربية الفنية، مركز الكتاب الأكاديمي، بغداد، 2010، ص400.

(2) مصطفى محمود الإمام، وآخرون، القياس والتقويم، دار الحكمة، بغداد، ط1، 1990، ص168.

### النتائج ومناقشتها

بعد استكمال إجراءات البحث وتحليل الطوابع البريدية – عينة البحث- تم التوصل الى النتائج الآتية:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات القيم الفرعية	مجموع التكرارات القيم الفرعية 2	الفقرة الفرعية 2	الفقرة الفرعية	الفقرة الرئيسية
35.24%	80	25	تناسق	القيم الجمالية	القيم التربوية
		20	التنظيم والترتيب		
		4	الاستمتاع بالجمال		
		3	تعزز الجانب الابتكاري والإبداعي		
		5	تنمية التذوق الجمالي		
		23	نظافة وأناقة الطابع		
18.06%	41	13	إظهار الهوية الوطنية والقومية	قيم ثقافية والتراثية	
		5	الثقاف بين الشعوب		
		2	تصوير شخصيات معاصرة		
		3	طرح جوانب تعليمية		
		7	تنقل التراث والفولكلور		
		11	نشر التوعية الصحية، الثقافية، البيئية		
11.45%	26	14	فكرية	القيم الدلالية	
		12	جمالية		
10.13%	23		تصوير الشخصيات الأسطورية	قيم تاريخية	
		4	تصوير الشخصيات الواقعية		
		1	تخلد طقوس حضارية قديمة		
		10	تصور رموز حضارية		
		6	تصوير الأماكن التراثية والتاريخية		
		2	كائنات خرافية		
10.13%	23	3	ترشيد الاستهلاك والاستدامة/ اتفاقيات	القيم الاقتصادية	
		2	الاهتمام بالزراعة		
		6	رموز اقتصادية وطنية		
		3	الإنتاج الوطني		
		1	تصوير الصناعات المحلية		
		4	الثروة الحيوانية		
		4	وسائل النقل		
		4	التمسك بالأعراف والتقاليد		
8.81%	20	5	تنمية روح الجماعة	القيم الاجتماعية	
		2	تصوير اللاعبين الرياضية		

		1	حقوق المرأة والطفل	
		8	تصوير الطبيعة المحلية	
4.84%	11	-	توضيح تشريعات قانونية	القيم السياسية والوطنية
		2	تسجيل تاريخ ثورات وحروب	
		2	مظاهر الاحتفال بالانتصارات	
		1	الاحتفال بالشخصيات الثورية والوطنية	
		-	الاحتفال بالأعياد الوطنية	
		4	ذكرى مناسبة وطنية او سياسية	
		2	نبذ العنف والارهاب	
1.32%	3	1	الشعائر وطقوس دينية	القيم الدينية
		1	تصوير المراقد المقدسة	
		1	تصوير الرموز الدينية	
100%	227			
24.39%	10		هوية اجتماعية	وظيفة الطوابع
21.95%	9		هوية تاريخية	
19.51%	8		هوية اقتصادية	
9.75%	4		هوية ثقافية	
7.31%	3		هوية تعليمية او معرفية	
7.31%	3		هوية سياسية	
4.87%	2		هوية عسكرية	
4.87%	2		هوية سياحية	
100%	41			

تصدرت القيم الجمالية بواقع (80) تكرار، وبأعلى نسبة تكرارات إذ بلغت (35.24%) مما يدل على جمالية وتنظيم وترتيب الطوابع، وبلغت تكرارات القيم الثقافية والتراثية (41) تكراراً وبنسبة (18.06%)، من خلال اظهار الهوية الوطنية والقومية، نشر التوعية الصحية والثقافية والبيئية، اما القيم الدلالية بشقيها الفكري والجمالي فبلغت نسبة التكرارات (26) تكراراً وبنسبة (11.45%)، أما القيم التاريخية إذ بلغت نسبة تكراراتها (23) تكراراً، وبنسبة (10.13%)، من خلال تجسيد قيم تصوير الرموز الحضارية، وتصوير الأماكن التراثية والتاريخية، أما القيم الاقتصادية فبلغت تكراراتها (23) تكراراً، وبنسبة (10.13%)، من خلال ما تعكسه الرموز الاقتصادية والوطنية، وتسليط الضوء على الثروة الحيوانية، ووسائل نقل، أما القيم الاجتماعية فبلغت تكراراتها (20) تكراراً، وبنسبة (8.81%)، لتعكس روح المجتمع، وتصوير الطبيعة المحلية، أما القيم السياسية والوطنية فبلغت نسبة تكراراتها (11) وبنسبة (4.84%) من خلال توثيق

المناسبات الوطنية والسياسية و تاريخ الثورات والحروب، والانتصارات، أما الدينية فبلغت نسبة تكراراتها (3) وبنسبة (1.32%) من خلال تصوير المراقد و الرموز الدينية.

ومما سبق يتضح ان هناك تقارب قيمي في الطوابع البريدية العراقية، على الرغم من حصول القيم الجمالية على اعلى نسبة تكرارات كون القيمة الجمالية ترتبط بباقي القيم التربوية من حيث الاظهار، وعليه إن ما تحمله الطوابع من رموز متنوعة تنقل تراث وثقافة العراق، فضلاً عن أنها وسيلة اتصال داخل المجتمع العراقي وخارجه، من خلال ما تعكسه الرموز والقيم البيئية والمحلية والتاريخية من دلالات فكرية وجمالية في اظهار الطابع العراقي على الرغم من ازدحام الأشكال في بعض الطوابع مما أفقدها جمالياتها.

أما الجانب الوظيفي للطوابع فقد حملت الطوابع البريدية وظائف متعددة منها: هوية اجتماعية إذ بلغت تكراراتها (10) تكراراً، وبنسبة (24.39%)، والهوية التاريخية وبلغت تكراراتها (9) تكراراً، وبنسبة (21.95%)، والهوية الاقتصادية إذ بلغت تكراراتها (8) تكراراً، وبنسبة (19.51%)، والهوية الثقافية وبلغت تكراراتها (4) تكراراً، وبنسبة (9.75%)، والهوية التعليمية او المعرفية، والهوية السياسية بلغت تكراراتهما (3) تكراراً، وبنسبة (7.31%) لكل منهما، اما الهوية العسكرية، والهوية السياحية بلغت تكراراتهما (2) تكراراً، وبنسبة (4.87%) لكل منهما.

أي أن الهوية الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية تهيمن على واقع الطابع العراقي ومن ثم يليها الهوية الثقافية والتعليمية او المعرفية ومن ثم السياسية والعسكرية والسياحية، وعليه يتسم الطابع العراقي بهوية وطنية، اذ تصدرت الهوية الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية نسبة التكرارات.

### الاستنتاجات

1. حمل الطابع البريدي العراقي بعد عام 2003 هوية وطنية.
2. للطابع البريدي العراقي قيم جمالية وتاريخية تحمل ملامح التراث البيئي العراقي.
3. تنوعت القيم التربوية للطابع البريدي العراقي بعد 2003.

## المصادر والمراجع

### القران الكريم

### الكتب العربية والمترجمة:

1. ابو هيجاء، عبد الرحيم عوض: القيم الجمالية والتربية، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. الإمام، مصطفى محمود، وآخرون، القياس والتقويم، دار الحكمة، بغداد، ط1، 1990.
3. جابر، عبد الحميد جابر، احمد خيري كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، مصر، 1987.
4. حسين، عبد المنعم: القياس والتقويم في الفن والتربية الفنية، مركز الكتاب الأكاديمي، بغداد، 2010.
5. الحسيني، اياد حسين عبد الله: التكوين الفني للخط العربي وفق أسس التصميم، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2003.
6. حنفي، حسن: الهوية، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2012.
7. الحيدري، ابراهيم: الشخصية العراقية البحث عن الهوية، ج1، ط1، التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2013.
8. الدريندي، عبد الرحمن: الطوابع البريدية هوية وعلم، مطبعة المعارف، بغداد، 1962.
9. الزهيري، حيدر عبد الكريم: مناهج البحث التربوي، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، 2017.
10. السيد، جيهان محمود: البيلوجرافيا التحليلية دراسة في أوائل المصبوعات العربية، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2000.
11. شحاته، حسن: قراءات الأطفال، ط3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1996.
12. شيرازي، حسين: قصة بريد، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، 1967.
13. صبري، عبد الكريم: تاريخ الطوابع العراقية، ط1، دار العروبة العالمية للنشر والتوزيع، بغداد، 1972.

14. العاني، وجيهة ثابت: القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، ط1، دار الكتاب الثقافي، اربد، 2014.
15. كونسون، بيتر: البحث عن الهوية، تر: سامر جميل رضوان، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2010.
16. المسكيني، فتحي: الهوية والزمان، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
17. ميكشيلي، اليكس: الهوية، ط1، تر: على وطفة، دار الوسيم للخدمات الطباعية، دمشق، ب.ت.
18. ويليامز، ل.ق.م: هواية جمع طوابع البريد، نقلته إلى العربية وأضاف عليه: فاطمة محجوب، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، ب.ت.

### المعاجم وموسوعات:

1. الفاء، روني ايلي: موسوعة أعلام الفلسفة العرب والأجانب، مراجعة جورج نخل، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1991.
2. مدكور، ابراهيم: المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983.

### البحوث:

1. ثجيل، علية يونس، اخلاص ياس خضير: أثر البيئة في الفن العراقي المعاصر (قراءة في نماذج مختارة)، جامعة بغداد، كلية الفنون الجميلة، قسم التربية الفنية، 2008، (ص ص1-19).
2. الجاسم، كاظم علي: المضامين الفكرية في تصميم الطوابع العراقية، مجلة أكاديمي، العدد 50، 2009، (ص ص167-205).
3. حسين، هبة مصطفى، إيمان حامد يوسف: طوابع البريد مصدراً لاستلهام تصميمات أقمشة المفروشات المطبوعة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 22، 2018، (ص ص293-306).
4. راشمان، اريف: تطوير سياسة تعليمية للتنمية الدائمة من اجل نوعية أفضل من البشر، تر: محمد كمال لطفي، مجلة مستقبلات، العدد 4، المجلد 33، مركز مطبوعات اليونسكو، مصر، ديسمبر-2003، (ص ص459 - 466).
5. سلمان، عبد اللطيف محمد: تقنيّة الطابع البريدي.. وصلتها بقيمته الفنيّة والحضارية..، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2006، (ص ص399-441).

6. عبد الرحمن، هدى أحمد رجب، سحر أحمد ابراهيم: استلهام طابع البريد في تصميم طباعة القطعة الواحدة لأقمشة المفروشات السياحية، مجلة التصميم الدولية، مجلد 5، العدد 2، 2015، (ص 384-375).
7. القني، عبد الباسط: القيم في مجال التربية والتعليم، جامعة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، 2015، (ص ص 60-73).
8. محمد، ابتسام حمود: الهوية الوطنية في العراق، مفهومها إشكالياتها وأهم التحديات التي تواجهها، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 26(7)، 2019، (ص ص 417-436).
9. محمد، رعد كريم: تعلم القيم وتعليمها في الفكر التربوي الإسلامي، مجلة الفتح، العدد 47، 2011، (ص ص 219-233).
10. مهدي، حبيب صالح: دراسة في مفهوم الهوية، مجلة دراسات إقليمية، المجلد 6، العدد 13، 2009، (ص ص 475-493).
11. ناصر، ياسين وامي: تمثيلات الهوية العراقية في الفن التشكيلي العراقي بعد عام 2003، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 24، العدد 102، 2018، (ص ص 705-728).
12. الناهي، احمد عبد الله، صدام عبد الستار رشيد: إشكالية الهوية في المجتمعات العربية قراءة في مسألة الانتماءات الفرعية، مجلة قضايا سياسية، العدد 42، 2015، (ص ص 107-128).
13. الهويدي، سعد بن ناصر: تصميم طوابع البريد السعودي كمدخل لإثراء فن الجرافيك المعاصر، مجلة الفنون التشكيلية والتربية الفنية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2017، (ص ص 269-312).
14. يوسف، ثريا حامد: التراث كمدخل لتحقيق الهوية الذاتية في الفن المعاصر، مجلة العمارة والفنون العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 10، 2018، (ص ص 165-181).

### الرسائل والأطاريح:

1. رجاء، تواتي: مقومات الهوية عند الجابري، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية الآداب واللغات، 2017.

2. الجبوري، بشرى سليمان كاظم: جمالية البعد الثالث في تصميم الملصق الجداري، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية فنون جميلة، 2005.
3. محمد، رأفت: تنمية بعض القيم التربوية لتلاميذ الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء خبرة اليابان، أطروحة دكتوراه، جامعة زقازيق، مصر، 2007.
4. عبد الله، بن زياني، عامر مصطفى: رمزية التشكيل الفني في الطوابع البريدية الجزائرية في الحقبة التاريخية الممتدة من 1962 الى 1972، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة ابي بكر بلقايد، 2018.

### المواقع الإلكترونية:

1. موقع ويكيبيديا: صامويل فيليبس هنتنجتون آخر تحديث في 2023/9/11، تم الاطلاع 2024/1/24، على الرابط الإلكتروني:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%A7%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84\\_%D9%87%D9%86%D8%AA%D9%86%D8%AC%D8%AA%D9%88%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%A7%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84_%D9%87%D9%86%D8%AA%D9%86%D8%AC%D8%AA%D9%88%D9%86)

2. موقع ويكيبيديا: الطوابع البريدية والتاريخ البريدي في العراق، 2023/9/27، تاريخ الاطلاع 24 /1/ 2024، على الرابط الإلكتروني:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%A8%D8%B9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9\\_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE\\_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A\\_%D9%81%D9%8A\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%88%D8%A7%D8%A8%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82)

### الكتب الأجنبية:

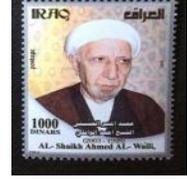
1. Holisti, C.r. Content Anlysis for social science and Humanities, New York, Addison, Wesley,1969.

### القوانين:

1. قانون البريد العراقي (6) لسنة 1930، المادة الخامسة عشر، تعليمات وزارة المواصلات والأشغال حوله، مطبعة الحكومة، بغداد، 1930.

الملاحق

الملحق (1)

			المواضيع الثقافية والتراثية طابع (5)
			
			المواضيع التاريخية (2) طابع
			المواضيع الدينية (2) طابع
			المواضيع الاجتماعية (5) طابع
			

		المواضيع السياسية والوطنية (2) طابع		
			المواضيع الاقتصادية (7) طابع	
				المواضيع الجمالية (2) طابع
				

الملحق (2)

تمثلاتها في الطوابع البريدية		الفقرة الفرعية 2	الفقرة الفرعية	الفقرة الرئيسية
لا يظهر	يظهر			
		اظهار الهوية الوطنية والقومية التثاقف بين الشعوب تصوير شخصيات معاصرة طرح جوانب تعليمية تنقل التراث والفولكلور نشر التوعية الصحية، الثقافية، البيئية	قيم ثقافية والتراثية	القيم التربوية
		تصوير الشخصيات الأسطورية تصوير الشخصيات الواقعية تخلد طقوس حضارية قديمة تصور رموز حضارية تصوير الاماكن التراثية والتاريخية كائنات خرافية	قيم تاريخية	
		الشعائر وطقوس دينية تصوير المرافق المقدسة تصوير الرموز الدينية	القيم الدينية	
		التمسك بالأعراف والتقاليد تنمية روح الجماعة تصوير الالعاب الرياضية حقوق المرأة والطفل تصوير الطبيعة المحلية	القيم الاجتماعية	
		توضيح تشريعات قانونية تسجيل تواريخ ثورات وحروب مظاهر الاحتفال بالانتصارات الاحتفال بالشخصيات الثورية والوطنية الاحتفال بالأعياد الوطنية ذكرى مناسبة وطنية او سياسية نبدذ العنف والارهاب	القيم السياسية والوطنية	
		ترشيد الاستهلاك والاستدامة/ اتفاقيات الاهتمام بالزراعة رموز اقتصادية وطنية الانتاج الوطني تصوير الصناعات المحلية	القيم الاقتصادية	

		الثروة الحيوانية		
		وسائل النقل		
		تناسق	القيم الجمالية	
		التنظيم والترتيب		
		الاستمتاع بالجمال		
		تعزز الجانب الابتكاري والإبداعي		
		تنمية التذوق الجمالي		
		نظافة واناقة الطابع		
		فكرية	القيم الدلالية	
		جمالية		
			هوية اجتماعية	وظيفة الطوابع
			هوية ثقافية	
			هوية تاريخية	
			هوية تعليمية او معرفية	
			هوية سياسية	
			هوية عسكرية	
			هوية اقتصادية	
			هوية سياحية	

## دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة

محسن عوض محسن السهيمي

قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

ماهر محسن صالح فقيها

أستاذ علم المعلومات المشارك، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد  
العزيز، المملكة العربية السعودية  
mfakeha@kau.edu.sa

### ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى بيان دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه أنسب مناهج البحث العلمي من أجل وصف دور إدارة البيانات في تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها، واستخدمت الاستبانة كأداة لها في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (72) مشارك.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة بلغ مستوى قياسي من خلال التحسين المستمر، وقياس مستوى التزام كافة الأقسام بتطبيق هذه المعايير والمتابعة الدورية لذلك والعمل المستدام للاستفادة القصوى من إدارة المعلومات وتطويرها باستمرار من أجل مواكبة المتغيرات الحديثة التي تكفل تحسين أداء الغرفة التجارية وتحقيق أفضل النتائج المستهدفة.

وقد أوصت الدراسة إلى إقامة ندوات ومؤتمرات من أجل زيادة الوعي بأهمية إدارة المعلومات من أجل تطبيق معايير الجودة الشاملة، للارتقاء بمستوى المنتجات من السلع والخدمات من أجل زيادة المزايا التنافسية للمنظمات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعلومات، الجودة، الجودة الشاملة، الغرفة التجارية بمحافظة جدة.

---

## The Role of Information Management in Achieving Comprehensive Quality in Government Organizations: An Applied Study on the Chamber of Commerce in Jeddah Governorate

**Mohsen Awad Mohsen AlSuhaimi**

Department of Information Science, College of Arts and Human Sciences, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

**Maher Mohsen Saleh Fakiha**

Associate Professor of Information Science, Department of Information Science, College of Arts and Human Sciences, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
mfakeha@kau.edu.sa

### Abstract

The study aims to explain the role of information management in achieving comprehensive quality in government organizations through an applied study on the Chamber of Commerce in Jeddah Governorate. The study relied on the descriptive analytical approach because it is the most appropriate scientific research method to describe the role of data management in applying comprehensive quality standards and analyzing the information that is provided. Obtaining it, the questionnaire was used as a tool to collect information from the study population, and the study sample amounted to (72) participants.

The study concluded that the level of application of comprehensive quality standards in the Jeddah Chamber of Commerce reached a record level, through continuous improvement, measuring the level of commitment of all departments to applying these standards and periodic follow-up, and sustainable work to make the most of information management and its continuous development in order to

keep pace with the modern changes that Ensuring improvement of the Chamber of Commerce's performance and achieving the best targeted results.

The study recommended holding seminars and conferences to increase awareness of the importance of information management to apply comprehensive quality standards, to improve the level of products and services to increase the competitive advantages of local organizations.

**Keywords:** Information Management, Quality, Total Quality, Jeddah Chamber of Commerce.

### المقدمة

تسعى إدارة البيانات إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المنظمات من خلال تحقيق متطلبات المؤشرات ذات العلاقة لتمكين المنظمات من اتخاذ أفضل القرارات وتحقيق أهدافها، من خلال تزويدها بمعلومات دقيقة في الوقت المناسب، وتطبيق أعلى المعايير في إدارة البيانات، لضمان دقة البيانات وجودتها واتساقها، وتسهم في حماية البيانات من الوصول أو الاستخدام أو الكشف غير المصرح به، الذي يشكل أمراً ضرورياً لحماية خصوصية الأفراد والمؤسسات، ومنع فقدان البيانات القيمة أو سرقتها، وكذلك زيادة إمكانية الوصول للبيانات ومشاركتها وتبادلها مع الجهات الأخرى لتنفيذ تحليلات أكثر شمولية، والحصول على رؤى وتصورات أكثر دقة، والكشف عن معلومات أكثر أهمية ويمكن اتخاذ قرارات حاسمة بناءً عليها (الجبوري، 2020).

وقد أصبحت إدارة البيانات تمثل جانباً مهماً من جوانب الأعمال الحديثة، وذراعاً اقتصادياً للمنافسة عالمياً في مجالات كثيرة، وجودة إدارة المعلومات يتم تحقيقها من خلال ضمان الكفاءة في طرق العمل والكفاءة في وسائل الاتصالات والفاعلية في طرق التفكير والابتكار والفاعلية في الأداء التقني والكفاءة والفاعلية في الخدمات التقنية والجودة في الهيكل التنظيمي والقوة في سياسات وممارسات المنظمة، حتى بلوغ تحقيق كافة معايير ومتطلبات الجودة الشاملة في المنظمة. ويكون دور إدارة المعلومات في زيادة رافعة المنظمات من خلال تحويل المعلومات إلى إمكانيات فعلية وعمل فني تتحدى به مجرد الدخول إلى الإنترنت أو استخدام تكنولوجيا المعلومات، بل تحقيق التكامل في المشاركة الحقيقية بالتطوير المؤسسي وإدراك

القيمة الحقيقية لراس المال الفكري بالإضافة إلى استيعاب مدى القدرة على توظيف واستخدام المعلومات في عمليات زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات. وتطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة أدى إلى زيادة فعالية المنظمات من حيث مواجهة التحديات والتغلب عليها، لذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لكافة الممارسات الإدارية التي من شأنها تحقيق أهداف الجودة الشاملة، وعلى رأسها إدارة المعلومات بما يحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمات من التميز المبني على المعرفة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين مستوى جودة الأداء (الخطيب، 2018).

ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية، من خلال دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه أنسب مناهج البحث العلمي لوصف دور إدارة البيانات في تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها في جمع المعلومات من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في الغرفة التجارية بمحافظة جدة، من أجل جمع المعلومات اللازمة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي يستفيد منها أصحاب المصلحة في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة.

### مشكلة الدراسة

إدارة المعلومات لها دور هام في تهيئة المناخ الملائم لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية وذلك من خلال ما تمده من معلومات دقيقة وصحيحة ومتاحة في الوقت المناسب، حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يعتمد على استخدام إدارة المعلومات في ظل نظام معلومات فعال يزود الإدارة بالمعلومات الدقيقة الخاصة بحاجات المراجعين لتلك المنظمات ورغباتهم وكذا بالمنافسة، فإذا ما تم تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بطريقة سليمة فإنها تدعم بصورة كبيرة التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية (الوظيفي، 2017).

فإدارة المعلومات تساعد على ترسيخ معايير الجودة الشاملة بشكل مستمر، وتوفير بيئة مشجعة وداعمة تدرك أهمية إدارة المعلومات في تعزيز فرص تقدم المنظمة، من خلال توفير المناخ والبيئة الملائمين لتنفيذ كافة معايير تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة. وفي حالة عدم اهتمام المنظمة بإدارة المعلومات

فإن ذلك يؤثر سلباً على توفير معايير تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة، ويحد من مستوى تنافسيتها ويؤثر سلباً على مستوى السلع أو الخدمات المقدمة للعملاء (عمر، 2014).

ونظراً لهذه الأهمية تسعى هذه الدراسة لبيان هذا الدور الهام لإدارة المعلومات في العصر الحديث حيث تمثل محوراً هاماً من محاور نجاح المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة.

### أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع إدارة المعلومات في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.
2. التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.
3. اختبار العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.
4. بيان دور إدارة المعلومات في توفير معايير تطبيق الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.
5. استخلاص التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق الممارسة الأفضل لإدارة المعلومات من أجل تطبيق معايير الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.

### أهمية الدراسة

#### • الأهمية النظرية:

1. هذه الدراسة تقوم بإلقاء الضوء على مفهوم وأهمية إدارة المعلومات وبيان متطلبات تطبيقها ودورها كأهم دعائم تعظيم قيمة المنظمة، والتي تؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.
2. تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكله من إضافة للأدب الإداري.
3. تربط هذه الدراسة بين إدارة المعلومات وتطبيق الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية في الغرفة التجارية بمحافظة جدة.

#### • ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. من خلال هذه الدراسة يمكن معرفة دور إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمحافظة جدة والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها.

2. هذه الدراسة بما تتوصل إليه من نتائج وما يتم صياغته من توصيات، فإنها تساعد صناع القرار في الغرفة التجارية بمحافظة جدة على تطوير متطلبات إدارة المعلومات وفق تطبيق معايير الجودة الشاملة.

### أسئلة الدراسة

1. ما هو واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟
2. ما هو مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟
3. ما هي علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟
4. ما هو دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة؟

### مصطلحات الدراسة

**إدارة المعلومات:** تم تسمية إدارة المعلومات بمسميات متعددة ومختلفة كمركز نظم المعلومات أو دائرة الحاسوب أو دائرة معالجة البيانات الإلكترونية، أو مركز للبيانات، أو مراكز نظم المعلومات كوحدات على مستوى حكومي أو قطاعي أو خاص، أو على مستوى إقليمي أو على مستوى وحدة إدارية، وأحياناً تسمى دائرة المعلومات، ويحدد طبيعتها النظام العام للمنظمة. وإدارة المعلومات قد تكون دائرة مستقلة أو مرتبطة بمركز معلومات أكبر، وتنعكس إدارة المعلومات كمنظمة بعدة صور، منها الصورة التي ترى المنظمات على هيئة آلات تشير صورة المنظمة باعتبارها آلة إلى إن المعلومات هي أحد الموارد التي تديم مسيرة المنظمة، وأن وظيفة إدارة المعلومات تضمن وصول المعلومات عند الحاجة إليها في الزمان والمكان الملائمين من خلال قنوات اتصال واضحة ومفهومة فهماً جيداً. ومنها الصورة التي تراها على صورة الكائنات الحية، فصورة المنظمة باعتبارها كائناً حياً فتشير إلى وجود حاجة للمعلومات، سواء من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، قصد تمكين المنظمة من الحفاظ على حالة التوازن الصورة الثالثة: نظم وسياسات وتبين صورة المنظمة باعتبارها نظاماً سياسياً إلى حاجة المجموعات المختلفة إلى المعلومات بأشكال مختلفة في ممارسة النفوذ والسيطرة، وفي بحثهم عن الدعم والسند والتعامل. وكذلك الصورة التي ترى المنظمة باعتبارها حضارة، فتتمتع بقوة كبيرة من خلال تبنيها لفكرة وجود اشتراك في الاعتقادات والقيم والمبادئ والمعاني وتأثيرها على الشعائر والخرافات واللغة. وهي تشير إلى أن استخدام المعلومات في

المنظمة ستكون له جوانب حضارية استناداً إلى أن استخدام المعلومات هي بالفعل فعالية إنسانية عقلانية (بن سعيد، 2008).

فإدارة المعلومات يقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات بوصفها مورداً استراتيجياً للمنظمة. كما أنها منظمات خصصت لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات وتنقيتها وتخزينها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وتعديلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك. كما تعرف على أنها إنتاج المعلومات واسترجاعها وبنها لمختلف الجهات المعنية وتطويرها للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة (الوظيفي، 2017).

وكذلك تعرف إدارة المعلومات على أنها التطبيقات الإدارية لاتصالات البيانات ضمن البعد الخاص بتطبيقات إدارة البيانات، الذي يشمل إدارة الاتصال وتحليل الاستخدام، والدعم التقني، وصيانة المحتويات والبرمجيات. وتم تفسير إدارة المعلومات بأنها الفعل الذي يعطي قوة، وأنها الفعل أو العمل الذي يعجل في الحصول على المعرفة ويعتبر حافزاً له، ويعمل على أساس تكوين المعرفة المترابطة الناتجة من خبرات متعددة، وتتواجد في البيئات غير المألوفة مثل الأفكار المبتكرة، والاكتشافات المتنوعة منطلقة من عوالم المعلومات الكونية كفكرة وموضوع ومجموعة مواضيع غير متناهية ومستمرة في التوالد. تعمل إدارة المعلومات على زيادة فاعلية المنظمة بتعزيز إمكاناتها لتواكب مقتضيات محيطها الداخلي والخارجي على نحو ثابت ومتغير (الحدراوي، 2016).

وتقوم غالبية المنظمات بإعداد نظام إدارة المعلومات من أجل العمل على توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة، وفي الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات. وهذا يعني وجود نظام رسمي لضمان توفير المعلومة السليمة عن الماضي والحاضر والمستقبل في الوقت المناسب للجهات المناسبة، لتمكينها من اتخاذ أفضل القرارات الممكنة المتعلقة بأنشطة المنظمة، ووظائفها المختلفة، وفي المجالات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، وغيرها. وتشمل إدارة المعلومات تخطيط سياسة معلوماتية على مستوى المنظمة بكاملها، وتطوير الخدمات والأنظمة المتكاملة ورعايتها واستغلال التقدم التقني لتلبية متطلبات المستخدمين. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك (العلي، 2012).

**الجودة:** الجودة لغة من أجاد وأتي بالجيد من قول أو عمل، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً. وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية.

والتعريف الموضوعي للجودة، يكون حسب موقعها من الكلام، حيث يتناولها مفهوم الجودة الشاملة على أنها الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها. فتمثل القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. كما تعني التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته. ويمكننا استخلاص ما قاله علماء الجودة في بشأن تعريف الجودة بأنها مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، وتعني التركيز على تقييم النشاطات على مستوى المنظمة كلها، والتركيز على أهمية تأهيل وتدريب الموظفين، والتركيز على مفهوم الوقاية من الانحرافات بدلاً من علاجها بعد وقوعها، فالجودة نشاط منهجي واسع يبدأ من المورد وينتهي بالزبون مروراً بكافة الأقسام الوظيفية في المنظمة (الخطيب، 2018).

**تعريف الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية. إلا أن إدارة الجودة الشاملة مازالت مفهوماً غامضاً، وذلك بسبب اختلاف آراء المهتمين بها، حيث أن كلاً منهم يركز على جانب من جوانبها وهذا جعل من الصعب الوصول إلى مفهوم واضح لمعنى إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إبراز أهم التعريفات لإدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً. لذا فإن هذا التعريف يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل أو أن يكون هناك جهود ضائعة. فتدل على التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت. فهي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، يهدف إلى التحسين المستمر في الجودة والإنتاج. وذلك من خلال فرق العمل (زين الدين، 2014).

وإدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين على تقديم العمل بشكل مستمر لمواجهة أو تجاوز توقعات المستهلك وتطويراته الخاصة بالسلعة أو الخدمة إن الإدارة عن طريق أفضل المخرجات تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية وترمي أيضاً إلى تحسين الاقتصاد والكفاءة والفعالية في أدوات العمل. فهي نظام إداري متكامل داخل المنظمات الحكومية يركز على متطلبات العميل سواء كان بالنسبة للمنتج أو الخدمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة تركز على نشر ثقافة الجودة داخل تلك المنظمات ويمكن تعريفها بأنها الريادة والامتياز في عمل الأشياء. وذلك من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل، وذلك بإتقان ودقة في الأداء (الجبروري، 2020).

**الغرفة التجارية بمحافظة جدة:** تعتبر غرفة جدة من أعرق الغرف التجارية في المملكة حيث تعد أول غرفة تأسست بمرسوم ملكي صدر بشهر صفر عام 1365هـ - يناير 1946م ينص بإنشائها في مدينة جدة. بجهود 21 دورة لمجلس الإدارة بخبرة تزيد عن 75 عام تستكمل غرفة جدة تفعيل هذا المرسوم كجانب محايد استطاع فتح نوافذ تجارية عدة. وتتمتع غرفة جدة بمكانة متميزة حيث تعد معلم من معالم عروس البحر الأحمر حيث تمتاز بموقع استراتيجي وحيوي هام أكسبها بعداً اقتصادياً كبيراً حيث تقع بالقرب من وزارة التجارة ووزارة الإعلام كما تطل على ميناء جدة الإسلامي.

وتحرص غرفة جدة على رعاية مصالح منتسبيها من قطاع الأعمال ومجتمع جدة للرقى باقتصاد المنطقة الغربية. وشهدت الغرفة العديد من التطورات والتوسعات على المستويين الإداري والتنظيمي لتحسين الخدمات للمشاركين ومن أبرز مؤشرات التطور امتدادها إلى مختلف محافظات المنطقة، لتقدم خدماتها لرجال الأعمال في فروعها برباغ والليث والقنفذة وخليص. كما أطلقت أكبر مشروع إلكتروني في عام 2010 م تحت مسمى التصديق الإلكتروني والذي يعتبر الأول من نوعه على مستوى الغرف السعودية حيث تتيح هذه الخدمة لمشاركي الغرفة التصديق على المحررات من خلال مكاتبهم الخاصة دون الحاجة إلى الرجوع للغرفة للتصديق سواء كان المشترك داخل أو خارج المملكة وعلى مدار الساعة (7/24) وذلك تسهيلاً وتوفيراً للوقت على المشترك (الموقع الإلكتروني للغرفة التجارية - جدة).

## الدراسات السابقة

## الدراسات العربية

دراسة شيماء مصطفى (2021) بعنوان: أثر التحسين المستدام لجودة الخدمات الطبية في المستشفيات:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التحسين المستمر لجودة الخدمات الطبية في المستشفيات، ودراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الطبية في المستشفيات وتوصلت البحث إلى مجموعة نتائج منها إن أهم دور لتكنولوجيا المعلومات الحصول على المعلومات الطبية وتنظيمها وتقديمها بشكل يجعلها مفيدة لجميع العاملين وبالتالي تطوير وتحسين مجال الخدمات الطبية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء من أهمها أنه يجب على المنظمات الاهتمام بإدارة المعلومات بما يكفل مواكبة التطور الحاصر في قطاع البيانات والمعلومات على مستوى العالم، من أجل توفير المناخ الملائم لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة.

دراسة عماد الصباغ (2021) بعنوان: طبيعة إدارة المعلومات في منظمات الأعمال في الدول العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الطبيعة المختلفة لمنظمات الأعمال في الدول العربية من حيث أعمالها، وملكيته، وحجمها، وإدارتها. وكذلك صياغة عدد من الأدلة العامة لإدارة المعلومات الفعالة وهي تهتم أساساً بثلاثة مواضيع رئيسية هي المعلومات والمنظمات المعلومات والمديرون، إدارة المعلومات في منظمات الأعمال. وشملت عينة الدراسة عدد (475) مشاركاً من مجتمع الدراسة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة المديرين وبين نجاح إدارة المعلومات. ومن بين توصيات الدراسة ضرورة توفير التدريب والتأهيل اللازم للكوادر البشرية، حتى يستطيعوا إدراك أهمية إدارة المعلومات وكيفية التعامل معها من أجل الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، وتجنب السلبيات التي يمكن أن تحدث نتيجة عدم الاهتمام بإدارة البيانات والمعلومات في المنظمة.

### دراسة الجبوري (2020) بعنوان: أثر إدارة المعلومات على الإبداع الإداري في المنظمات

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين إدارة المعلومات والإبداع الإداري، وتم تطبيق الدراسة على (30) موظف من الإداريين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كركوك، وذلك بهدف تحديد ومعرفة دور إدارة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري حيث تبين أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة المعلومات والإبداع الإداري كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعلومات والإبداع الإداري.

### دراسة مضية (2019) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العملاء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة واهتمامها في التحسين المستمر في الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن. وتم إجراؤها على (270) من العاملين والمشاركين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، حيث تبين أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، كما بينت الدراسة أن درجة حرص الشركة على سياسة التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، وأن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشاركين من وجهة نظر العاملين في الشركة كانت مرتفعة جداً.

### دراسة إسماعيل (2017) بعنوان: أثر إدارة المعلومات على الأبعاد المعلوماتية للمنظمة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعلومات على الأبعاد المعلوماتية، وتم إجراؤها على (9) مصارف أهلية في مدينة داهوك، حيث تم توزيع الاستبانة على المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في تلك المصارف بهدف معرفة دور إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة في المنظمة، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعلومات في الأبعاد المعلوماتية لنظام مناعة المنظمة على مستوى المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية، وتساهم إدارة المعلومات في تحقيق بعد توفر المعلومات بشكل أفضل، مما يستنتج وجود دور مهم لإدارة المعلومات في توفير المعلومات لمتخذي القرارات بسهولة وإزالة العوائق الإدارية والفنية التي تحول دون وصولهم لقواعد المعلومات، وهذه الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام نفس أبعاد إدارة المعلومات والتشابه بألية القياس مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة تطبيق المقياس في الدراسة الحالية التي تمت في شركة الاتصالات.

**دراسة طالب والدهان (2012) بعنوان: دور إدارة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات العالمية الرائدة**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعلومات والأبعاد التي تركز عليها وأهميتها والميزة التنافسية المستدامة ومؤثراتها في منظمات عالمية ذات ريادة، وتناولت بالدراسة عدد (85) شركة عربية وأجنبية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعلومات والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التكامل التكنولوجي والإبداع التكنولوجي وأتمته التكنولوجيا والميزة التنافسية، وهذه الدراسة دعمت فكرة الدراسة الحالية بدراسة إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجيا التنافسية المستدامة التي توصل إلى الجودة الشاملة لأي شركة تطبقها. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعلومات وتحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مقاييس إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة وأبعادها على المستوى الفرعي، وهذا يشير إلى أن علاقة الارتباط والتأثير بين مقاييس إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة قوية وموجبة.

**الدراسات الأجنبية**

**دراسة (Cohen & Brand، 2013) بعنوان: Total quality in American government organizations (الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية الأمريكية)**

تناولت هذه الدراسة عشر حالات دراسية تبين نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عدد من المنظمات الحكومية الأمريكية حيث ترتب على هذا التطبيق تحسين مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين وتوفير مبالغ مالية كبيرة لتلك المنظمات إضافة إلى التحسين الذي طرأ على معنويات وإنتاجية الموظفين شريطة توفر البيئة الإدارية الملائمة لذلك.

**دراسة (Aggarwal & Rezaee، 2016) بعنوان: The impact of the use of information management on total quality in computer software companies (أثر استخدام إدارة المعلومات على الجودة الشاملة في شركات برامج الكمبيوتر)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب الداعية لاستخدام إدارة المعلومات وأثرها على إدارة الجودة الشاملة في شركات برامج الكمبيوتر في أمريكا، وتحديد عناصر هذا المفهوم اللازمة لتضييق الفجوة بين

توقعات العميل والأداء الحقيقي للشركات، إلى أن فجوة التوقعات في تطوير الأنظمة هي نتيجة للفروقات بين توقعات المستخدمين النهائيين الأنظمة الكمبيوتر وأدائهم الفعلي، حيث توصلت الدراسة إلى أن التوقعات العالية للمستخدمين سببها ادعاءات ومزاعم البائعين والتي تخدم مصالحهم الشخصية وبريق التكنولوجيا، فيما كان الأداء المتدني لأنظمة الكمبيوتر من نتاج وجود العوامل الغير ملائمة في تطوير الأنظمة كذلك أشارت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأنظمة يضيق من هذه الفجوة في التوقعات عن طريق تحقيق احتياجات المستخدمين من الفعالية في العمل ومتطلبات الوقت ومحددات المصادر المتوفرة، ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق إشراك المستخدمين والإدارة العليا ومطوري الأنظمة في تطوير الأنظمة، كما أوضحت هذه الدراسة أن مسورة عملية التطوير تم دعمها بأدوات وبرمجيات هندسية معدة بمساعدة الكمبيوتر إضافة إلى تقنيات إدارة المشاريع.

**دراسة (Longenker&Sazzero، 2016) بعنوان: Managers' awareness of the concepts of (information management and total quality management) (إدراك المدراء لمفاهيم إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إدراك المدراء لمفاهيم إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء. وقد أجريت الدراسة على عينة من المدراء العاملين في إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه كان هناك اتفاق وإجماع من قبل المدراء على أن إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها تحسين جودة المنتج، كذلك أشار المدراء إلى وجود مشاكل تؤثر في جودة المنتج تتمثل في الإشراف غير الفعال وقلة التدريب.

**دراسة (Ardit & Gunaydin 2017) بعنوان: The role of information management in the quality of the construction process of projects (دور إدارة المعلومات في جودة العملية الإنشائية للمشروعات)**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن هناك إمكانية متزايدة وعظيمة لتحسين الجودة في العملية الإنشائية في الولايات المتحدة الأمريكية التي تركز على تنفيذ المشاريع عن طريق الاهتمام بإدارة المعلومات والاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث تدل مراجعة للدراسات والإحصائيات المطبقة في أمريكا إن التزام الإدارة بالجودة والتحسين والتطوير المستمر لها عملية مهمة جداً، كما دلت الدراسة على أن المتخصصين

في صناعة الإنشاءات يدركون إلى حد كبير أهمية أثر التعليم والتدريب في الجودة، وأن الاتفاقيات المشتركة بين الأطراف والجماعات في العملية الإنشائية تعتبر خطوة مهمة في تأمين منتج متميز بجودة عالية، وأن حلقة التغذية العكسية يمكن أن تؤدي إلى تطوير مقاييس الجودة الأصلية المستخدمة في الصناعة.

### دراسة (2018 Longencker & Scazzero) بعنوان: **The ongoing challenge of total quality management (التحدي المستمر لإدارة الجودة الشاملة)**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التحديات المستمرة التي تواجه المنظمات أثناء تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وكان من بين هذه التحديات صعوبة تطبيق المعايير الحديثة لإدارة المعلومات والتي تتطلب دمج هذه الإدارة مع أي من إدارات المنظمة أو تأسيس إدارة جديدة في المنظمة تهتم بإدارة المعلومات نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعلومات في تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمات في حاجة إلى التطوير الدائم والمستمر لإدارة المعلومات لمواكبة التطورات القائمة على الساحة الدولية لأن ذلك ينعكس على المناخ الملائم لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تتضح الفجوة البحثية التي سعت إليها الدراسة وهو دور إدارة المعلومات في تحقيق المناخ الملائم لتطبيق جميع معايير الجودة الشاملة في غرفة التجارة في محافظة جدة باعتبارها إحدى المنظمات الحكومية. حيث إن ما يميز الدراسة الحالية بيئة التطبيق، حيث تم تطبيقها على منظمة حكومية في مدينة جدة، وكذلك نطاق تطبيق الدراسة الذي يشمل قياس كافة آثار إدارة المعلومات على جميع معايير تطبيق الجودة الشاملة. فمعظم الدراسات السابقة طبقتها على شركات وقطاعات أخرى معظمها قطاعات خاصة، ولم تشمل جميع معايير تطبيق الجودة الشاملة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتحديد أبعاد متغيرات إدارة المعلومات وأبعاد متغيرات تطبيق معايير الجودة الشاملة ومؤشرات القياس مما أعطاه شمولية عن الدراسات السابقة.

### مفهوم إدارة المعلومات

سميت إدارة المعلومات بمسميات متعددة ومختلفة كمركز نظم المعلومات أو دائرة الحاسوب أو دائرة معالجة البيانات الإلكترونية، أو مركز للبيانات، أو مراكز نظم المعلومات كوحدات على مستوى حكومي أو

قطاعي أو خاص، أو على مستوى إقليمي أو على مستوى وحدة إدارية، وأحياناً تسمى دائرة المعلومات ويحدد طبيعتها النظام العام للمنظمة، وإدارة المعلومات قد تكون دائرة مستقلة أو مرتبطة بمركز معلومات أكبر. وتنعكس إدارة المعلومات كمنظمة بخمسة صور (الجبوري، 2020):

الصورة الأولى: إن المنظمات على هيئة آلات تشير صورة المنظمة باعتبارها آلة إلى إن المعلومات هي أحد الموارد التي تديم مسيرة المنظمة، وان وظيفة إدارة المعلومات تضمن وصول المعلومات عند الحاجة إليها في الزمان والمكان الملائمين من خلال قنوات اتصال واضحة ومفهومة فهما جيداً.

الصورة الثانية: وكائنات حية. أما صورة المنظمة باعتبارها كائناً حياً فتشير إلى وجود حاجة للمعلومات، سواء من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، قصد تمكين المنظمة من الحفاظ على حالة التوازن

الصورة الثالثة: نظم وسياسات وتبين صورة المنظمة باعتبارها نظاماً سياسياً إلى حاجة المجموعات المختلفة إلى المعلومات بأشكال مختلفة في ممارسة النفوذ والسيطرة، وفي بحثهم عن الدعم والسند والتعامل.

الصورة الرابعة حضارات أما صورة المنظمة باعتبارها حضارة فتتمتع بقوة كبيرة من خلال تبنيها لفكرة وجود اشتراك في الاعتقادات والقيم والمبادئ والمعاني وتأثيرها على الشعائر والخرافات واللغة. وهي تشير إلى أن استخدام المعلومات في المنظمة ستكون له جوانب حضارية استناداً إلى أن استخدام المعلومات هي بالفعل فعالية إنسانية عقلانية. كما أن لإدارة المعلومات دوراً واضحاً في خلق المعنى، وستتداخل من خلال ممارستها لقيم المنظمات وتقاليدها.

الصورة الخامسة: صورة المتعلم أما صورة المنظمة باعتبارها متعلماً فإنها تقترح مجتمعاً يعيد خلق نفسه من خلال توليد المعرفة التي هي نتائج المتعلم). وتحتاج إدارة المعلومات إلى ضمان امتلاك المنظمة المعلومات والقدرات المعلوماتية.

ومفهوم إدارة المعلومات Information management ويشار لها بالاختصار (IM) يقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات بوصفها مورداً استراتيجياً للمنظمة. فهي منظمات خصصت لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات وتنقيتها وتخزينها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها وتعديلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك. كما تعرف على أنها إنتاج المعلومات واسترجاعها وبحثها لمختلف الجهات المعنية وتطويرها للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة. وكذلك تمثل التطبيقات الإدارية لاتصالات البيانات ضمن

البعد الخاص بتطبيقات إدارة البيانات الذي يشمل إدارة الاتصال، تحليل الاستخدام، والدعم التقني، وصيانة المحتويات، والبرمجيات. فإدارة المعلومات هي الفعل الذي يعطي قوة، وهي الفعل (العمل) الذي يعجل في الحصول على المعرفة ويعتبر حافزاً له، ويعمل على أساس تكوين المعرفة المترابطة الناتجة من خبرات متعددة، وتتواجد في البيئات غير المألوفة مثل الأفكار المبتكرة، والاكتشافات المتنوعة. وهي منطلقاً من عوالم المعلومات الكونية كفكرة وموضوع ومجموعة مواضيع غير متناهية ومستمرة في التوالد. وتعمل إدارة المعلومات على زيادة فاعلية المنظمة بتعزيز إمكاناتها لتواكب مقتضيات محيطها الداخلي والخارجي على نحو ثابت ومتغير (الوظيفي، 2017).

وذكر (Wagner) و(Hollenbeck) أنه ينبغي على المنظمة إعداد نظام إدارة المعلومات Management Information System من أجل العمل على توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة، وفي الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات. وهذا يعني وجود نظام رسمي لضمان توفير المعلومة السليمة - عن الماضي والحاضر والمستقبل - في الوقت المناسب للجهات المناسبة، لتمكينها من اتخاذ أفضل القرارات الممكنة المتعلقة بأنشطة المنظمة، ووظائفها المختلفة، وفي المجالات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، وغيرها وتشمل إدارة المعلومات تخطيط سياسة معلوماتية على مستوى المنظمة بأكملها، وتطوير الخدمات والأنظمة المتكاملة ورعايتها واستغلال التقدم التقني لتلبية متطلبات المستخدمين. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى ذلك (عمر، 2014).

وإدارة المعلومات تتمثل بحالة تحويل مدى المعلومات الواسع من مورد إلى قوة للتغيير والتطوير كما يمكن دمج المعلومات بمعاملات المنظمة وبذلك يمكنها التأثير على واقع المنظمة وبنائها الهيكلي وأساليب العمل فيها. ويمكن لإدارة المعلومات أن تشير بوضوح إلى منتجات المعلومات وخدماتها وسريان المعلومات في المنظمة واستخدامها، ويمكن أن يعتمد مقياس كفاءة إدارة المعلومات ليجسد حالة تأثير المعلومات على المنظمة. تساهم المعلومات وإدارتها في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها فيها، وكذلك إدارة المعلومات تنظر إلى المعلومات بشكلها الواسع يمكن أن تكون للمعلومات ولإدارة المعلومات قيمة مضافة. وللمعلومات قيمة تمثلها المنفعة التي تعود على المنظمة من جراء استخدام المعلومات المتاحة بالإضافة إلى وجود قيم متنوعة أخرى مثل القيمة المستفاد، وسلسلة القيمة، وتكلفة القيمة، والقيمة المتبادلة في ظل مصادرها الإنتاج للمعلومات والتكلفة، والإفادة (الخطيب، 2018).

## أهداف إدارة المعلومات

تهدف إدارة المعلومات إلى تهيئة المعلومات للإدارة للقيام بوظائفها بشكل جيد واستخدام الحاسوب في معالجة البيانات. ووصف أنشطة إدارة المعلومات، واستخدام عمليات الممارسات الأفضل، في مجال المعلوماتية مثل تحقيق التكاملية، وتحسين إنتاجية المؤسسات وزيادة التسهيلات الإلكترونية. والتوسع في البحث عن قيمة المعلومات ونوعيتها. والعمل على توفير المعلومات وتجهيزها للمديرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، واستحصل المعلومات المتعلقة بالتوجهات والتطورات في البيئة الخارجية بالشكل الذي يمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطلبها العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتشريعية. والهدف من إدارة المعلومات هو تحقيق الكفاءة في المنظمة، وتحسين مستوى الخدمات والتجاوب مع العملاء، وإدارة التغيير والتطوير في المنظمات، وزيادة فاعلية المنظمة بتعزيز إمكاناتها لتواكب مقتضيات محيطها الداخلي والخارجي على نحو ثابت ومتغير (الوظيفي، 2017).

## نماذج إدارة المعلومات

توجد عدة أنواع لنماذج إدارة المعلومات يمكن توضيحها بالآتي (الجبوري، 2020):

النموذج التكنوقراطي: وهو سبيل عالي التقنية في إدارة المعلومات ويؤكد على تصنيف ونمذجة كل موارد المعلومات في المنظمة. النموذج الفوضوي: ويتميز بغياب أية سياسة لإدارة المعلومات مما يترك الأفراد أحراراً في استحصال المعلومات الخاصة بهم وإدارتها.

النموذج القطاعي: إدارة المعلومات من قبل وحدات أو وظائف أعمال مفردة، وهي تحدد احتياجاتها المعلوماتية الذاتية ولا تقدم إلا معلومات محدودة إلى المنظمة. ويتم تعريف فئات المعلومات وهيكلية التقارير المعلوماتية من قبل مديري المنظمات الذين قد يقبلون أو يرفضون المشاركة بالمعلومات. النموذج الفيدرالي: وهي سبيل إلى إدارة المعلومات يعتمد على الإجماع والتفاوض حول عناصر معلومات المنظمة الرئيسية وهيكل التقارير.

## تعريف الأداء

يعرف الأداء بعدة تعاريف ومن وجهات نظر متعددة يمكن توضيحها بالآتي (بن سعيد، 2008):

الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتها لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم. وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. وإصلاح الأداء مأخوذ من حقل المالية ويعني تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة.

#### أداء المؤسسات:

يتمثل في القيام بالأعمال اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات العامة. ويعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها. أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفاعلية. وهو المنظومة المتكاملة لنتاج عمل المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسات، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

#### مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات هي (زين الدين، 2014):

مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الحكومي. ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص وقد تعامل البحث مع مؤشر الفاعلية والكفاءة لبيان مستوى الجودة المتحققة بإدارة المعلومات.

الجودة: إن الجودة قد اتسع مداها لتشتمل على جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام وجودة العاملين، مثل المديرين والتنفيذيين والمهندسون والموظفون والعمال، وجودة المؤسسات وجودة الأهداف وغيرها مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة. وهي ملائمة الاستعمال وهذا يعني أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات المجتمع الذي سيستخدمها كما يقترحان أن للجودة مفهومين هما أن الجودة تدل على فكرة التخلص من العيوب. بمعنى إعادة العمل أو تقليل معدلات التفتيش أو تخفيض نسبة التلقيات. والمفهوم الثاني: تعرف الجودة من ناحية صفات وخصائص الخدمات بمعنى أن هناك بعض الصفات والخصائص الخدمات التي تلبي احتياجات العميل وتوقعاته، وهذان المفهومان مكملان لبعضهما البعض من أجل مفهوم الجودة العالية التي تساعد منظمات الخدمات على زيادة حصتها في التنافسية وفي الأسواق المختلفة (الوظيفي، 2017).

### أبعاد الجودة

1. التمكن الفني.
  2. سهولة الوصول إلى الخدمة.
  3. الفاعلية والتأثير.
  4. العلاقة بين الأفراد.
  5. الأمان والسلامة.
  6. تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية.
  7. الاستمرارية.
- وتحقق الجودة في التنظيم ميزات متعددة نحو إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار الاستغلال الأمثل للموارد وعلى أكمل وجه. تحسين الإنتاج كماً ونوعاً. خفض التكاليف ورفع وتيرة التسويق تحسين بيئة العمل وزيادة الأمان في العمل.

## الكفاءة والفاعلية

الفاعلية يمكن تعريفها بأنها درجة الاقتراب من الهدف فكلما اقتربنا من الهدف بصورة أكثر كلما كنا أكثر فاعلية، والفاعلية تتعلق بالنهايات أو الأهداف التي تم تحقيقها. والفاعلية تعني القيام بالشيء بصورة صحيحة وتتعلق بمخرجات النظام وتتطلب من متخذ القرار التعلم لمواجهة التغيير في البيئة. وترتبط الفاعلية بمعايير التكلفة والزمن والدقة واكتمال المخرجات واكتمال البيانات واعتبارات إرضاء المستفيدين وتقييم الفاعلية حسب كيفية تلبية الخدمات للأغراض التي وجدت من أجلها. لتقييم فاعلية الخدمة أو المنتج يفترض مسبقاً مقارنة الغايات والأهداف بالنتائج وفي معظم تقسيمات خدمات ومنتجات المعلومات يتم التعامل والقياس مع مجموعة ضخمة من البيانات سواء كانت بيانات صلبة أي الكميات والتكاليف أو بيانات لينة كالآراء ووجهات النظر، إن النظر إلى علاقة التكاليف بالفاعلية يعطينا - من ناحية المبدأ - إمكانيات جيدة لتقييم فاعلية الخطط البديلة وتخصيص المصادر وتوزيعها ونحن في حاجة إلى قياس قيمة كل منتج وخدمة للتقييم المثالي للفاعلية، ثم تتم مقارنة المجموعات الممكنة والمزايا والتكاليف التي لا تستطيع التعبير عنها مباشرة بطريقة مالية يمكن أن يخصص لها معاملات أوزان نسبية ويتم تجميع البيانات الإحصائية من المستفيدين للقيام بالمقارنات الصحيحة، وذلك كخلفية لتقييم معاملات الأوزان وقد تعامل البحث مع واحدة من هذه الجوانب المرتبطة بالأوزان وبأسلوب مختلف عن الجوانب المالية والتكاليف وكما هو وارد في الجانب العملي (الفضل، 2002).

الكفاءة: إذا كانت دراسات الفاعلية تهتم بمقارنة الغايات والأهداف بالنتائج فإن دراسات الكفاءة تركز على نوعية ومستوى هذه الخدمات ومدى كفاءتها، ودراسات الكفاءة بالنسبة لخدمات المعلومات والعمل التقني المعلوماتي تعتبر دراسات نوعية، لأنها وجدت لقياس كفاءة العمليات والأداء المعلوماتي. وتوجد طرق ومداخل متعددة لكليهما في دراسة مجالات العمل المعلوماتي ليس المجال لذكرها ولكننا في هذا البحث سنتناول ما هو مناسب منها للبحث فقط.

## الفاعلية والكفاءة التنظيمية

تهدف إلى كيفية تقييم وحدة تنظيمية معينة أو نشاطاً ما بغرض قياس الأداء.. وكون التنظيم أو النشاط فعالاً (ذو فاعلية) يعني أنه يؤدي الشيء المناسب (الصحيح) أو يؤدي إلى النتائج المرجوة DO The Right Things فهي تستخدم الموارد المتاحة بأقصى إمكانية، وتبتكر البدائل الخلاقة لحل المشاكل، وتعمل على

زيادة الأرباح. وكون التنظيم أو النشاط كفوؤاً يعني أن النظام يعمل بالطريقة السليمة (Right) والعلاقة بين الفاعلية والكفاءة هي أن الفاعلية قياس لمدى جودة المخرجات بينما تعد الكفاءة مقياساً لقياس كمية الموارد المطلوبة لتحقيق المخرجات المناسبة (الوظيفي، 2017).

### المهارة والخبرة

المهارة هي عبارة عن الأشياء التي يمتلكها الفرد والتي تحدد لها مقاييس ملموسة لاكتسابها النجاح، أما الخبرة هي المعرفة العملية المكتسبة بالحقائق والأحداث، حيث تعد الخبرة الأكثر قيمة وصعوبة من الموجودات الضمنية، حيث أن ما يمتلكه الفرد من معرفة في كيفية استخدام التكنولوجيا وبتراكمها تصبح لديه خبرات تمكنه من التعامل مع المشاكل التكنولوجية بكفاءة وفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على الاستغلال الأمثل للوقت، أما الفعالية فهي القدرة على إنجاز الأهداف لأي عمل خلال فترة زمنية محددة.

صناع المعرفة هم العاملين الذين لديهم القدرة على استخدام عقولهم ومعافهم الكامنة بكفاءة عالية لحل المشاكل التي يتعرضون لها، والقدرة على تطوير عملهم في المستقبل، وهؤلاء يستطيعون تصميم السلع والخدمات ويخلقون المعرفة للمنظمة ولهم أهمية كبيرة كونهم مرد مهم وجوهري لما يحملوه من أفكار إبداعية خلاقة وهم يمثلون الثروة الحقيقية للمنظمة، لذلك فإن المنظمة التي تمتلك خبراء متخصصين وموهوبين تعتبرهم أصل من أصول المنظمة، ويجب عليها الاهتمام بهم حتى تصل إلى أهدافها بكفاءة وفعالية. الكفاءة التكنولوجية البرمجيات هي مجموعة أوامر وتعليمات تمكن أجهزة الحاسب الآلي من معالجة البيانات وتخزينها وإجراء عمليات حسابية ومنطقية معقدة لتصبح معلومات قابلة للعرض (مخرجات)، وفي الدراسة الحالية فإن مفهوم الكفاءة التكنولوجية يندرج ضمن البنية التحتية حيث توفر لدى المنظمة أساس تكنولوجي لممارسة أنشطتها العامة كطرق وأساليب العمل وكفاءة الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في العمل (الخطيب، 2018).

### إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز تحديات هذا العصر والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمية والإقليمية والمحلية بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية، وقد تم التأكيد على ذلك مع بداية الألفية

الثالثة فيما ينبغي على الحكومات ومؤسسات الخاصة والعامة عمله بهذا الخصوص من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وفي ضوء ما يعيشه المجتمع والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي أدت إلى ضعف فعالية الشركات من حيث مساهمتها في خدمة الاقتصاد بشكل عام، وضعف تنمية الاقتصاد بشكل خاص، ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لتتمكن الشركات من المنافسة والبقاء. لذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين تلك الشركات من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها جودة تقديم الخدمة للزبائن، وتخفيض تكلفة الأداء والتطوير التكنولوجي للكادر البشري وتحسين مستوى جودة الأداء (الجبوري، 2020).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ترغب أي منظمة تطبيق مفاهيمها وغاياتها وممارستها وتطبيقها على منتجاتها وخدماتها، وبالشكل الذي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، من خلال تحسين عملياتها باستمرار من أجل تقديم أفضل سلع وخدمات للزبائن. فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة ممارسات تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة، وهي منهج لإدارة الأعمال فإنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة على العاملين والعمليات، وهي فلسفة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة من أجل تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجات السلع أو الخدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق رضا الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. وهي العملية التي تركز على جودة المنتج أو الخدمة من أجل الحصول على رضا الزبون، وتقوم على التحسين المستمر، وإدارة بالوقائع التدخل والتفاعل بين الوظائف والمشاركة والتكامل بين عمليات حل المشكلات، وجعل كل محطة عمل نقطة ضبط (الجبوري، 2020).

وبناء على ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مميزة تنتهجها المنظمة لغرض التميز والتفوق من خلال عملية التكامل لجميع الأنشطة والعمليات داخل وخارج المنظمة في ظل الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى والتحسين المستمر لها.

## أبعاد إدارة الجودة الشاملة

إن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تبرز كعوامل رئيسية لتطبيق هذا المفهوم في المنظمة، كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتاح للمدراء من خلال ثلاثة أبعاد مختلفة كما يلي (الخطيب، 2018):

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة.
  - الهدف لتحقيق حاجات وتوقعات الزبون المتنامية من خلال عمليات التحسين المستمر.
  - تأييد ودعم الإدارة العليا مطلوب لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ولتحديد أبعاد الجودة الشاملة فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد التي مثلت نسبة الأكبر لاتفاق الباحثين، وهذه الأبعاد هي (الجبوري، 2020):

1. رضا الزبون يعتبر الزبون سواء الداخلي أو الخارجي هو المحرك الأساسي في تحديد الجودة الشاملة، فالزبون الخارجي يحدد جودة المنتجات والخدمات التي تستلمها من المنظمة، والزبون الداخلي يحدد جودة الفراد والعمليات المرتبطة بالمنتجات والخدمات، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة الزبائن هم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات كما تسعى كل المنظمات لبلوغ رضا الزبائن وذلك توفير منتجات وخدمات تلبى حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن بالجودة والتكلفة المناسبة.
2. التخطيط الاستراتيجي: يجب أن تمتلك منظمات الجودة خطة استراتيجية شاملة تحتوي على الرؤيا، والرسالة وأهداف، وأنشطة لبلوغ الأهداف الرئيسية، ويتم تصميم الخطة الاستراتيجية لمنظمة إدارة الجودة الشاملة لإعطائها ميزة تنافسية مستدامة في السوق، وتوجه الميزة التنافسية لمنظمات إدارة الجودة باتجاه تحقيق الريادة في الجودة باستمرار.
3. مشاركة العاملين: المنظمات في عصرنا الحالي تعتمد فلسفة تحقيق الأهداف مع الآخرين ومن خلالهم لذلك فإن المتطلب الأساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة وضمن فريق عمل واحد، لذلك يجب على كل منظمات الجودة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لأن مشاركتهم تعتبر الداعمة الأساسية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ويجب على المنظمات تشجيع العاملين على الإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وإشاعة روح المشاركة وهذا يمكن من تحقيق أهداف المنظمة. التحسين المستمر: فلسفة تهدف لتحسين جميع العوامل

المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتحسين المستمر هو مفهوم يسعى إلى تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الخارجين والداخليين، ويتطلب التحسين المستمر التزام جمع العاملين مع التركيز على العمل الجماعي، وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية في المنظمات ولك من خلال تخصيص موازنات لدعم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المهارات لدي الموارد البشرية.

### أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في المنظمات الحكومية

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مستوي جودتها قياساً بالخصائص المادية الملموسة للسلع، لكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات البديلة أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح. ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية:

### أهمية الجودة الشاملة للخدمات

تعد جودة الخدمة هي التي تعطي ثقة لرجال تسويق هذه الخدمات، وتدعم النشاط الإعلاني وتستشير الاتصالات الشخصية المؤيدة للمنظمة من خلال حديث الأفراد مع بعضهم البعض داخل المجتمع. وترفع من قيمة المنظمة في عيون المستهلكين وترفع من معنويات ودافعية العاملين بالمنظمة وتزيد أيضاً من ولائهم لها مثلما تزيد من ولاء المستهلكين الخارجيين من نفس الوقت والشركات ذات الخدمة الرديئة لا يمكنها الاستمرار والبقاء في الأسواق بصرف النظر عما تستخدمه من أساليب أو وسائل تسويقية كالإعلان أو الاستعانة برجال بيع ذوي كفاءة عالية. وتتمثل أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي (الوظيفي، 2017):

1. التطور الكبير والهائل في قطاع الخدمات على المستوى العالمي.
2. اشتعال الصراع والتنافس بين المنظمات والمؤسسات الخدمية، الأمر الذي يعطي لها مزايا تنافسية.
3. فهم العملاء، حيث أن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة، أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين. ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

أبعاد الجودة الشاملة للخدمات تتمثل أبعاد الجودة الشاملة للخدمات في (الجبوري، 2020):

1. الاتصالات وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضاً وسيلة للتعبير.

2. الفهم والإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

3. التوقيت: ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

4. الثقة في أداة الخدمة: وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

5. المضمون الذاتي للخدمة: يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريق عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

6. الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت. المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل الأدوات: قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

ومن أهمية الجودة الشاملة للخدمات تتمثل في تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتحقيق رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدم إليهم من قبلها. وتأكيداً على ما سبق تتمثل أبعاد جودة الخدمات في المنظمات الحكومية في بعدين رئيسين للجودة وهما: جودة العمليات التي يحكم عليها العميل وقيمتها أثناء أداء الخدمة وجودة المخرجات المتعلقة بالمنتج النهائي التي يحكم عليها العميل وقيمتها بعد أداء وتقديم الخدمة.

## المحددات الرئيسية لجودة الخدمات في المنظمات الحكومية

يتفق كثير من خبراء الإدارة العامة على أن جودة الخدمة تتحدد وفق المحددات ويمكن دراسة المحددات الرئيسية لجودة الخدمات في المنظمات الحكومية. ويمكن دراسة هذا المطلب من خلال النقاط التالية: محددات ومعايير إدراك جودة الخدمات، تتمثل محددات إدراك جودة الخدمات في (الخطيب، 2018):

1. قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها للمستفيدين فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة بصورة صحيحة دقيقة. مما يخلق ثقة المستفيدين في المنظمة وتعميق هذه الثقة مع تراكم وفاء المنظمة: بوعودها واعتماد المستفيدين عليها.
2. قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من قيادة وأفراد المنظمات الحكومية لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.
3. توفر القدر الكافي من المعرفة والوعي لدى أفراد الجهاز الحكومي باحتياجات المستفيدين من الخدمة ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بأداب التعامل وخلق الثقة والطمأنينة لدى المستفيدين في الجهاز الحكومي والعاملين فيه.
4. توفر الإرادة والقدرة لدى أعضاء المنظمة العامة للإحساس بمشاعر المستفيدين من الخدمة وبرغبتهم والعناية بهم - جودة الجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة سواء ما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة أو لأفراد أو السياسات أو الأنظمة.

## منهج الدراسة

تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، كونه أنسب مناهج البحث العلمي التي من خلالها يمكن لهذه الدراسة وصف دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية وصفاً دقيقاً وتطبيق المفاهيم العلمية كدراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) من عينة الدراسة المشاركين في الإجابة على فقرات الاستبانة، من بين مجتمع الدراسة الذي تكون من العاملين بالغرفة التجارية بمحافظة جدة. تمهيداً لتحليل هذه المعلومات والبيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) من أجل الحصول على مخرجات التحليل الإحصائي. فمن خلال استخدام هذا المنهج يتم استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف

الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. فالمنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي) (والمسح الاجتماعي) يمكن من خلاله تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي، والإجابة على تساؤلاته، وإثبات مدى صحة فرضياته، من خلال تحليل هذه البيانات تحليلاً دقيقاً.

### أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لجمع البيانات الأولية بغرض تحليل هذه البيانات من أجل قياس دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمحافظة جدة. ومن أجل تحقيق هذا الغرض تم إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث الخاصة بموضوع دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية - دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية بمحافظة جدة، بهدف الإجابة عن أسئلة هذه الدراسة واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات، وهذه الاستبانة مقسمة إلى جزئين:

**الجزء الأول:** عبارة عن عدة أسئلة تستهدف جمع معلومات عامة حول البيانات الديموغرافية والتي تتضمن الفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وفئة الوظيفة والمسمى الوظيفي والجنس والحالة الاجتماعية.

**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن (20) فقرة مكونة من أربعة محاور كل محور مكون من خمس فقرات، ويتناول مجال خاص به، وذلك كما يلي:

- المحور الأول: واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة.
- المحور الثاني: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة.
- المحور الثالث: علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة.
- المحور الرابع: دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة.

## عينة ومجتمع الدراسة

تتمثل عينة هذه الدراسة في عدد من الأفراد المستجيبين للاستبانة، وعددهم (72) مشارك، وتم اختيار هؤلاء الأفراد بطريقة عشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالغرفة التجارية بمحافظة جدة.

## أساليب التحليل الإحصائي

من أجل القيام بتحليل البيانات التي يتم جمعها، بهدف قياس دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمحافظة جدة، يتم استخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائي التي يكون لها دور فعال في الحصول على مخرجات التحليل التي تساعد على الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وهذه الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي:

**البيانات الأولية:** حيث يتم استخدامها وصياغتها وإخراجها بالشكل المناسب، ويتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات المقياس، ويتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان نسبية وهي كما يلي:

جدول رقم (1): أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم تحديد المدى لبدائية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما في الجدول التالي:

جدول (2): تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1	من 1،80	من 2،60	من 3،40	من 4،20
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة
	إلى 1،79	إلى 2،59	إلى 3،39	إلى 4،19	إلى 5

**البيانات الثانوية:** اعتمدت الدراسة في الجزء الخاص بالبحث النظري على مصادر ثانوية كالكتب العلمية والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة والمطبوعات ومواقع الإنترنت، وكذلك أدوات جمع البيانات وتحليلها.

### مناقشة النتائج

#### نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، والذي يمثل الصدق البنائي، من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين مقياس دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمحافظة جدة، وبين جميع فقرات المقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك يدل على أن فقرات المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس بدرجة كبيرة ومقبولة.

#### صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة):

جدول (3): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة	م
*0.975	1
*0.657	2
*0.764	3
*0.522	4
*0.678	5
*0.827	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول تتراوح بين (0.522\*) و(0.975\*\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوي تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة):

جدول (4): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة	م
*0.657	1
*0.720	2
*0.794	3
*0.930	4
*0.615	5
*0.810	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني تتراوح بين (0.615\*) و(0.930\*)، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة):

جدول (5): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة	م
*0.744	1
*0.525	2
*0.813	3
*0.714	4
*0.910	5
*0.795	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث تتراوح بين  $0.525^*$  و  $0.910^{**}$ ، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع (دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة):

جدول (6): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

معامل الارتباط بالمجموع الكلي للعبارة	م
*0.763	1
*0.677	2
*0.791	3
*0.845	4
*0.964	5
*0.822	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع تتراوح بين  $0.677^*$  و  $0.964^{**}$ ، جاءت في معظمها معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . مما يعني توفر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع.

### صدق أداة البحث

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون على محاور الدراسة الخاصة بالمقياس، وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وذلك يدل على أن محاور البحث مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7): معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	*0.827	*0.05
المحور الثاني	*0.810	*0.05
المحور الثالث	*0.795	*0.05
المحور الرابع	*0.822	*0.05

\* مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.795 و 0.827) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبه فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار، الأمر الذي يؤكد بشدة مستوى صدق أداة الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة هو التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وقد أجري الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها باستخدام معامل التجزئة النصفية (بيرسون) ومعامل ألفا كرونباخ.

### معامل ألفا كرونباخ:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات فإنه تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل ألفا كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار الخاصة بموضوع دور إدارة المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمحافظة جدة، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق بثبات النتائج إذا ما أعيد البحث على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، ولذلك تم حساب معامل الثبات لكل فقرة من فقرات الاستبانة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي.

جدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.913	5	المحور الأول
0.911	5	المحور الثاني
0.897	5	المحور الثالث
0.923	5	المحور الرابع
0.911		المتوسط العام للمقياس

يتضح من خلال الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.897- 0.923) بمعدل كلي (0.911) نستنتج مما سبق أن أداة البحث أوفت بالشروط السيكو مترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض البحث، ويصح الاعتماد عليها في استخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

جدول (9): قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	المقياس
0.911	25	ثبات أداة المقياس

يتضح من الجدول أن قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس هي قيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.911). مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات للمقياس.

### النتائج الإحصائية

تحليل البيانات الأولية (الديموغرافية):

الفئة العمرية للمشاركين:

جدول رقم (10): الفئة العمرية

النسبة	التكرار	البيانات
% 22.2	16	من 20-30 سنة
% 15.3	11	من 31-40 سنة
% 40.3	29	من 41-50 سنة
% 22.2	16	أكبر من 51 سنة

يبين الجدول أن الفئة العمرية (من 41-50 سنة) عددهم (29) بنسبة (40.3%) في المرتبة الأولى وأن الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) وعددهم (16) بنسبة (22.2%) في المرتبة الثانية. وأن الفئة العمرية (من 20-30 سنة) وعددهم (16) بنسبة (22.2%) في المرتبة الثانية مكرر. والفئة العمرية (من 31-40 سنة) وعددهم (11) بنسبة (15.3%) جاءت في المرتبة الأخيرة.

نوع المشاركين:

جدول رقم (11): النوع

النسبة	التكرار	البيانات
% 68.1	49	ذكر
% 31.9	23	أنثى
%100	72	المجموع

يبين الجدول أن المشاركين الذكور هم في المرتبة الأولى وعددهم (49) بنسبة (68.1%)، بينما جاءت المشاركات الإناث في المرتبة الثانية وعددهن (23) بنسبة (31.9%).

المستوى التعليمي للمشاركين:

جدول رقم (12): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيانات
% 13.9	10	ثانوي
% 9.7	7	دبلوم
% 56.9	41	بكالوريوس
% 11.1	8	ماجستير
% 8.3	6	دكتوراه
%100	72	المجموع

يبين الجدول بأن أفراد العينة بأن الحاصلين على درجة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بتكرار وقدره (41) ونسبة مئوية وقدرها (56.9%) وجاءت في المرتبة الثانية من الحاصلين على الثانوية بنسبة (13.9%) بتكرار وقدره (10) وجاءت في المرتبة الثالثة من الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (11.1%) بتكرار وقدره (8) وجاءت في المرتبة الرابعة من الحاصلين دبلوم بنسبة (9.7%) وبتكرار (7) وكانت في المرتبة الأخيرة من الحاصلين على الدكتوراه بنسبة (8.3%) وبتكرار وقدره (6).

### الحالة الاجتماعية للمشاركين:

جدول رقم (13): الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	البيانات
% 19.4	14	أعزب
% 75.0	54	متزوج
% 5.6	4	منفصل
%100	72	المجموع

يبين الجدول أن المشاركين المتزوجين بلغت نسبة مشاركتهم (75%) وعدددهم (54) في المرتبة الأولى. وأن فئة العزاب بنسبة (19.4%) وعدددهم (14) في المرتبة الثانية. وأن فئة المنفصلين كان عددهم (4) بنسبة (5.6%) في المرتبة الأخيرة.

### مستوى الخبرة العملية:

جدول رقم (14): عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيانات
% 30.6	22	من 5-10 سنوات
% 25.0	18	من 10-15 سنة
% 44.4	32	أكثر من 15 سنة
%100	72	المجموع

يبين الجدول أن المشاركين من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) وعدددهم (32) بنسبة (44.4%) في المرتبة الأولى. وأن فئة المشاركين ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) وعدددهم (22) بنسبة (30.6%) في المرتبة الثانية. وأن فئة المشاركين من مستوى خبرة (من 10-15 سنة) وعدد كل منهم (18) بنسبة (25%) جاءت في المرتبة الأخيرة.

### الإجابة على أسئلة الدراسة

#### الإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول هو (ما هو واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الأول الذي ينص على (المحور الأول: واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الأول.

جدول (15): العلاقة بين متغيري المحور الأول

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المعلومات	72	0.987	0.652	39	0.682	دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$
كفاءة إدارة المعلومات		0.625	0.561			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.987) والانحراف المعياري (0.652)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.625)، وانحراف معياري (0.561). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.682) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند درجة حرية (39) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الأول (ما هو واقع إدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟) هي أنه يوجد تطبيق واقعي إيجابي قوي لإدارة المعلومات المستخدمة ويؤدي إلى زيادة كبيرة في تطبيق واستخدام والاعتماد على إدارة المعلومات في الغرفة التجارية بمدينة جدة.

#### الإجابة على السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني هو (ما هو مستوي تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟). للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الثاني الذي ينص على (مستوي تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الثاني.

جدول (16): العلاقة بين متغيري المحور الثاني

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
معايير الجودة الشاملة	72	0.895	0.850	41	0.755	دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$
تطبيق الجودة الشاملة		0.760	0.685			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.895) والانحراف المعياري (0.850)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.760)، وانحراف معياري (0.685). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.755) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) عند درجة حرية (44) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الثاني (ما هو مستوي تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟) أنه يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بدرجة كبيرة ويتم الالتزام طوال الوقت بتطبيق هذه المعايير ولها أثر إيجابي كبير على مستوى إدارة المعلومات في الغرفة التجارية بمدينة جدة.

#### الإجابة على السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث هو (ما هي علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟).

للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الثالث الذي ينص على (علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الثالث.

جدول (17): العلاقة بين متغيري المحور الثالث

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المعلومات	72	0.998	0.752	40	0.783	دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$
تطبيق الجودة الشاملة		0.860	0.631			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.998) والانحراف المعياري (0.752)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.860)، وانحراف معياري (0.631). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.783) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) عند درجة حرية (40) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الثالث (ما هي علاقة إدارة المعلومات بتطبيق الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة؟) أنه كلما تم الالتزام بتطبيق معايير إدارة المعلومات بكفاءة وكلما تم الاهتمام بتطبيق الممارسات الواقعية العملية لإدارة المعلومات وتطويرها، كلما ساهم ذلك في زيادة الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمدينة جدة.

#### الإجابة على السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع هو (ما هو دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة؟). للإجابة على هذا السؤال يتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي بشأن المحور الرابع الذي ينص على (دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة) وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وقيمة الانحراف المعياري من أجل الإجابة على السؤال الرابع.

جدول (18): العلاقة بين متغيري المحور الرابع

المتغير	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المعلومات	72	0.957	0.674	39	0.726	دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$
تحقيق أهداف الغرفة التجارية		0.828	0.544			

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول (0.957) والانحراف المعياري (0.674)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الثاني (0.828)، وانحراف معياري (0.544). وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هو (0.726) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) عند درجة حرية (39) ونوع هذا العلاقة موجب قوي.

وبذلك تكون الإجابة على سؤال الدراسة الرابع (ما هو دور إدارة المعلومات في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة؟) أن دور إدارة المعلومات هو دور محوري وهام في تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة، حيث كلما زاد مستوى إدارة المعلومات والالتزام بالممارسات العلمية والعملية في إدارة المعلومات كلما استطاعت الغرفة التجارية تحقيق أهدافها بسهولة ويسر وطبقاً للجداول الزمنية المعتمدة.

### نتائج الدراسة

1. أن واقع تطبيق الممارسات العلمية والعملية لإدارة المعلومات بالغرفة التجارية بمدينة جدة، يؤكد العمل المستدام على الاستفادة القصوى من إدارة المعلومات، وتطويرها باستمرار من أجل مواكبة المتغيرات الحديثة، التي تكفل تحسين أداء الغرفة التجارية، وتحقيق أفضل النتائج المستهدفة.
2. أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة بلغ مستوى قياسي، حيث تعمل إدارة الغرفة التجارية على قياس مستوى التزام كافة الأقسام بتطبيق كافة معايير الجودة الشاملة، والمتابعة الدورية لذلك بما يكفل التحسين المستمر لتطبيق معايير الجودة الشاملة، والتي نتج عنها تحسن كبير في مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرفة التجارية في مدينة جدة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين مستوى إدارة المعلومات وبين تطبيق معايير الجودة الشاملة بالغرفة التجارية بمدينة جدة. حيث كلما ارتفع مستوى إدارة المعلومات في الغرفة التجارية كلما زاد مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الغرفة التجارية بمدينة جدة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين دور إدارة المعلومات وبين تحقيق أهداف الغرفة التجارية بمدينة جدة، حيث كلما تحسن مستوى إدارة المعلومات كلما أدى ذلك إلى بلوغ الأهداف المخطط لها في المواعيد المحددة وبأعلى مستوى جودة ممكنة.

### توصيات الدراسة

1. يجب على المنظمات العامة والخاصة العمل على تطوير إدارة المعلومات، طبقاً لأحدث معايير وأحدث ممارسات في هذا الإطار، من أجل الارتقاء بالعمل الإداري وتحقيق الفائدة القصوى من التطور التقني والتكنولوجي الحاصل على المستوى المحلي والدولي.

2. يجب إقامة ندوات ومؤتمرات كافية من أجل زيادة الوعي بأهمية إدارة المعلومات من أجل تطبيق معايير الجودة الشاملة، بهدف الارتقاء بمستوى المنتجات من السلع والخدمات، من أجل زيادة المزايا التنافسية للمنظمات المحلية.

3. يجب إجراء العديد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تهتم بإدارة المعلومات، نظراً لأهمية المعلومات في الأنشطة الاقتصادية الحديثة، وتأثيرها في جودة السلع والخدمات وفي سرعة إنجاز الأعمال لتحقيق أهداف المنظمات في الوقت المناسب وبالجودة اللازمة.

## المراجع

### المراجع العربية:

- بن سعيد، خالد. (2008) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الجبوري، مراد موسي عبد. (2020). دور إدارة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة كركوك، المجلد (120)، العدد (120).
- الحدراوي، حامد كريم؛ وأبو طيخ، ليث طه عدنان. (2015). تكنو استراتيجية المعلومات ودورها في فعالية إدارة الأزمات في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة العراق، مؤتمر التكامل المعرفي لمقاربات تيسير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة، الجزائر.
- الحدراوي، حامد كريم؛ والعلي على حميد هندي. (2016). دور إدارة المعلومات في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة للمنظمات التعليمية: دراسة حالة في كلية الطب - جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد 27.
- حنظل، قاسم أحمد. (2016). التكامل بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (9)، العدد (28).

- الخطيب، سمير كامل. (2018). إدارة الجودة الشاملة والأيزو. دار المرتضي، بغداد، العراق.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح. (2014) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب للنشر.
- العلي، عبد الستار. (2012) إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١.
- الغرفة التجارية بمحافظة جدة: <https://www.jcci.org.sa>
- عمر، أيمن علي. (2014). مقدمة في مدخل وتطبيقات الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية: محطة الرمل منشأة المعارف.
- الفضل، على عبد الحسين خليل. (2002). تقييم البناء التحتي للمعلومات، دراسة تحليلية تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة العراق.
- المحياوي، قاسم نايف. (2010). إدارة الجودة في الخدمات. عمان: دار الشروق للنشر، ط ١.
- الوظيفي، كامل شكير وصاحب قاسم حاجم (2017) دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية لصناعة الإسمنت الجنوبية - معمل إسمنت كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد (9)، العدد 143.

### المراجع الأجنبية:

- Aggarwal, Rajesh and Rezaee, Zabihollah, Total Quality Management for Bridging the Expectations Gap in Systems Development', International Journal of Project Management, Vol. 14, No.2, 2016.
- Arditi, David and Gunaydin, H. Murat, Total Quality Management in the Construction process, International Journal of Project Management, Vol. 15, No. 4, 2017.
- Barry Render & Jay Heizer, Principles of Operations Management (Boston Allyn and Bacon, 2020).

- 
- Boyre, G., J. et al, Report to the Best value project Group, Wales Evolution study on best value, (2021).
  - Boman, J.S & Steele, J. Quality Teams in A State Agency, Public Productivity Review, Vol. 11, No.4, 2005.
  - Cohen, Steven and Brand, Ronald, Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U.S.A.
  - Delvalle, Christina, read in, Written and Reform Business Week/ Quality, special Issue, 25 October 2011.
  - International Organization for Standardization Iso 8402 Quality Management and Quality Assurance-vocabulary (Geneva, 2018).
  - John Baylis and Steve Smith, The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations (New York: Oxford university Press, 1st, 2021).
  - Juan J. Components of Successful total quality management (the T.Q.M magazine, 2015).
  - Longencker, Cliton & Scazzero, The Ongoing Challenge of Total Quality Management, TQM Magazine, Vol.8, No. 20, 2018.
  - Roger Tunks, Fast Truck to Quality (12-month program). 7-William Stevenson J. Productions Operations Management, 6th ed. (The Mc Grow Company. 2018).
  - Solis, E., Rao S., Raghu- Nathan T.S., Chen Cho- Young, and Pan Shih- Chun, Quality Management Practices and Quality Results: A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Tawian Managing Service Quality, Vol. 8, No.1, 2018.
  - Zineldin, Mosdad, Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM), Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 1/2, 2020.

## دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه

شهد أحمد الغامدي

ماجستير التعليم الإلكتروني، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية  
shahadsouhad@gmail.com

لمياء مصباح المجنوني

ماجستير التعليم الإلكتروني، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية  
Lamiabr.d2030@gmail.com

لينا أحمد الفراني

أستاذ تقنيات التعليم المشارك، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة  
العربية السعودية  
Lalfrani@kau.edu.sa

### المستخلص

يعد التعلم النقال من التوجهات الحديثة الذي يواكب التطورات في السنوات الأخيرة، ويعتبر من أهم مصادر التعليم والتدريب لتطوير مهارات مصممي الجرافيك. فقد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور استخدامه في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين، ومعرفة اتجاهاتهم نحوه. واعتمد المنهج الوصفي المسحي على عينة من (534) مصمم ممارس تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة من مجتمع مصممي الجرافيك الممارسين والمطلعين على مواقع التواصل الاجتماعي. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة الإلكترونية، تم توزيعها عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي الموجودة في نطاقات المملكة العربية السعودية. وقد حُللت إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج موافقة قوية من قبل المصممين على فعالية التعلم النقال في تحسين مهارات التصميم. وتم تقييم المهارات الفنية ومهارات الطباعة بشكل عالي، في حين كانت مهارات الإبداع والابتكار على مستوى عالٍ جدًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك بناءً على

الجنس، حيث كانت المهارات أعلى لدى الذكور. ولم تظهر اختلافات بناءً على المؤهل التعليمي والتخصص، ولكن ظهرت اختلافات بين فئات العمر وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث العلمية في مجال تعلم وتحسين مهارات تصميم الجرافيك، وضرورة إنشاء منصة تعليمية مخصصة لتبادل الخبرات ومتابعة أحدث التطورات في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** مصممي الجرافيك، التعلم عن بعد، مهارات الإبداع، مهارات فنية، الأجهزة الذكية.

## The Role of Using Mobile Learning in Improving Graphic Design Skills of Practitioner Designers and Their Attitudes Towards it

**Shahad Ahmed H. Alghamdi**

Master of E-Learning, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia  
shahadsouhad@gmail.com

**Lamia Muslih S. Almagnoni**

Master of E-Learning, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia  
Lamiabr.d2030@gmail.com

**Leena Ahmad K. Alfarani**

Associate Professor of Educational Technologies, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia  
Lalfrani@kau.edu.sa

### Abstract

Mobile learning has emerged as a prominent trend in recent years, offering a valuable source of education and training for graphic designers. This study aimed to explore the impact of mobile learning on enhancing graphic design skills and assess the attitudes of practicing designers towards it. A descriptive survey method was employed, involving 534 conveniently selected practicing designers with familiarity in social media platforms. An electronic questionnaire was distributed via email and social media platforms in Saudi Arabia. Statistical analysis using SPSS

software revealed a strong consensus among designers regarding the effectiveness of mobile learning in improving their design skills. Technical and printing skills were rated highly, while creativity and innovation were exceptionally high. The results of the research found a statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0,05$ ) in improving graphic design skills according to gender, were high among males. Educational qualifications and specialization did not show any significant differences. However, variations were observed among different age groups and levels of experience. The study recommended further research in the field of learning and enhancing graphic design skills, along with the establishment of a dedicated educational platform for knowledge exchange and staying updated with the latest developments.

**Keywords:** Graphic Designers, Distance Learning, Creativity Skills, Technical Skills, Smart Devices.

## المقدمة

شهد العالم خلال الأعوام الماضية تطوراً سريعاً في التكنولوجيا أدى إلى ثورة رقمية أثرت على مختلف جوانب الحياة، ويعد مجال التدريب والتعليم أحد المجالات الأكثر تأثراً بالرقمنة. وقد ساعد هذا النمو التكنولوجي على تفعيل العديد من الاتجاهات التعليمية الحديثة لمواءمة مخرجات التعلم مع متطلبات سوق العمل وتلبية احتياجات المتعلمين المختلفة، ويعد التعلم النقال (M-Learning) من أبرزها شيوفاً فهو نتاج الكثافة المعلوماتية الحاصلة في العصر الرقمي.

وأدى التعلم النقال إلى نقلة نوعية فقد ساعد على توفير بيئة تعلم نشطة تتسم بالمرونة في اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات المختلفة وأعتبر حل أمثل للعديد من الصعوبات التي واجهت التعليم والتدريب بمختلف أنواعه (احمد ومحمد، 2018). ولا تقتصر أهمية الأجهزة النقال على التعليم والتعلم فقط، بل تتجلى أهميتها في العديد من جوانب حياة مستخدميها، بالإضافة إلى استخدام العديد من التطبيقات، ومن هذا المنطلق، فهناك العديد من المجالات التي تعتمد على الجانب التقني في الممارسات المهنية بسبب وجود وسائط

رقمية متنوعة وأجهزة متنقلة تساعد في انتشار المعرفة وتبادل المعلومات وتشكيل ثقافة المجتمع (العشيوي، 2021).

ويعتبر تصميم الجرافيك أحد مجالات الاتصال والتي تلزم المصمم بدراسة التقنيات الحديثة والوسائط المتعددة، ومعرفة الأسس التصميمية الفنية ومراعاة وضوح الفكرة حتى تصل إلى المتلقي (محمد، 2017). إن أهمية صياغة المحتوى وتصميمه للمجتمع يعد من ركائز الفكر الإبداعي (العشيوي، 2021). كما أن استخدام الشبكة العنكبوتية أصبح من الضروريات لمعرفة آخر التحديثات والابتكارات في برامج وأدوات تصميم الجرافيك، والتي تساعد في تنمية مهارات ورفع كفاءات المصممين بطرق حديثه (الزحلف، 2017). ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مصمم الجرافيك: المهارات الفنية ومهارات الإبداع والابتكار في تصميم فكرة جديدة تستند على الأصالة والحداثة في إظهار الفكرة بطرق جمالية ومبتكرة بنفس الوقت (نوار وآخرون، 2022).

ومع تطور طرق التعلم والاتجاه نحو التعلم النقال لسهولة استخدامه وتقبل التعلم به، فقد اعتمد المصممون على الأجهزة النقالة لإنجاز أعمالهم وتطوير مهاراتهم في تصميم الجرافيك. فكان لزاماً توفير طرق تعليم وتدريب ملائمة ذات طابع تجريبي بدلاً من النظري لتنمية مهارات التصميم (أبا الخيل، 2022). ومما سبق، برزت أهمية هذا البحث لمعرفة دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه.

### مشكلة البحث

تتطلع المجتمعات التعليمية في العصر الرقمي إلى تفعيل أحدث التطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم، وأصبح من الضروري تفعيل طرق تعلم جديدة ومختلفة لمساعدة المتعلمين على بناء مهارات القرن الحادي والعشرين. ويعتبر التعلم النقال من المستحدثات التي ظهرت نتيجة انتشارها السريع الذي يعمل على توظيف التقنيات الحديثة بالأجهزة المتنقلة لإيصال المعلومات خارج الصف الدراسي كنمط تعليمي إلكتروني (الحربي، 2019).

ولتسليط الضوء على اتجاهات المتعلمين نحو التعلم النقال ومدى تقبلهم له، فدراسة غبلان والشهري (2022) هدفت إلى تقصي العوامل المؤثرة في تقبل التعلم النقال لطالبات البكالوريوس، وأظهرت نتائجها أن (81%) منهن يرغبن في استخدام الأجهزة النقالة في العملية التعليمية. وفي دراسة بهوت وآخرون (2021)

التي تحدثت عن مرونة بيئة التعلم النقال وتوفر التعليم والتدريب فيها بطرق تزامنية وغير تزامنية ساعد المتعلمين على تنمية المهارات التصميمية (الأدائية والمعرفية)، وأكسبتهم مهارات جديدة، كما أوصت بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بالتعلم النقال لما له من أثر ايجابي على عملية التعلم، وتفضيل المتعلمين له.

ويعتبر تصميم الجرافيك أحد مجالات الاتصال التي تلزم المصمم بدراسة التقنيات الحديثة والوسائط المتعددة، ومعرفة الأسس التصميمية الفنية ومراعاة وضوح الفكرة حتى تصل إلى المتلقي (محمد، 2017). فقد أظهرت نتائج دراسة أبا الخيل (2022) التي درست تأثير الدورات التدريبية على مهارات التصميم في دولة الكويت بأن درجة امتلاك مصمم الجرافيك لهذه المهارات جاءت بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى وجود بعض الضعف في مهارات وقدرات المصممين، كالقدرة على التحليل والإبداع واحتياجهم إلى المزيد من التعلم حول مهارات تصميم الجرافيك وحاجتهم إلى توسيع مداركهم في استخدام التخيل والإبداع. كما أوصت دراسة (بهوت وآخرون، 2021) بضرورة عمل أبحاث عن تأثير استخدام التعلم النقال في تنمية مهارات إنتاج وتصميم الكائنات التعليمية الرقمية لدى الطلبة واتجاهاتهم نحوه.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ وجود عدد من الأبحاث التي تحدثت عن ضرورة الاهتمام بالتعلم النقال، بالإضافة إلى أهمية تعلم مهارات تصميم الجرافيك باستخدام وسائل الإنترنت، أو تطبيقات مواقع التواصل الاجتماعي، أو الدورات التدريبية، ووجهت بعمل مزيد من الدراسات حول أساليب تعلم مهارات تصميم الجرافيك. ولوحظ قلة في الأبحاث التي تدرس تحسين وتطوير مهارات المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك، وهي المرحلة التي تأتي بعد عملية التعلم، بالإضافة إلى التحديات التي تواجههم عند تحسين مهاراتهم باستخدام التعلم النقال كون استخدامه شائع بين المصممين في عملية التعلم بحسب خبرة الباحثات. ولذلك ستتناول الدراسة الحالية دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه.

### أسئلة البحث

ستركز الدراسة الحالية على دور التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين وفهم اتجاهاتهم نحو هذا النوع من التعلم والتحديات المصاحبة له، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما اتجاهات المصممين الممارسين نحو استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم؟
2. ما درجة امتلاك المصممين الممارسين للمهارات الفنية في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟
3. ما درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارات الطباعة في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟
4. ما درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارة الإبداع والابتكار في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟
5. ما تحديات استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين؟

### فرضيات البحث

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص).

### أهداف البحث

1. التعرف على اتجاهات المصممين الممارسين نحو استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم.
2. قياس درجة امتلاك المصممين للمهارات الفنية في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال.
3. قياس درجة امتلاك المصممين لمهارات الطباعة في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال.
4. قياس درجة امتلاك المصممين لمهارة الإبداع والابتكار في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال.
5. التعرف على التحديات التي تواجه المصممين الممارسين أثناء استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك.

## أهمية البحث

نظرا لقلّة الدراسات العربية (في حدود علم الباحثات) التي تناولت العلاقة بين التعلم النقال وتحسين مهارات تصميم الجرافيك، تأتي أهمية البحث في إثبات دور التعلم النقال وأدواته باستخدام برامج وتطبيقات تصميم الجرافيك الحديثة لتحسين المهارات الفنية، ومهارات الطباعة، ومهارات الإبداع والابتكار لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه والتحديات التي تواجههم. حيث يتوقع أن تفيد النتائج على النحو التالي:

1. توظيف كل ما هو جديد ومبتكر وفعال في تعليم تصميم الجرافيك.
2. التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير محتوى تعليمي خاص بتصميم الجرافيك عن طريق أساليب وتطبيقات ووسائل التعلم النقال.
3. تحسين وتطوير مهارات مصممي الجرافيك من خلال تحديد الوسائل الفعالة والاتجاهات في التعلم النقال.
4. التعريف بالاتجاهات الحديثة في تعليم مهارات تصميم الجرافيك.
5. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في تجربة وسائل ومستحدثات تقنية أخرى لتطوير مهارات التصميم بشكل عام ومهارات تصميم الجرافيك بشكل خاص.

## حدود البحث

اعتمد موضوع البحث على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك (الفنية، الطباعة، الإبداع والابتكار) لدى المصممين الممارسين اللذين حصلوا على رابط الاستبانة الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي في نطاقات المملكة العربية السعودية واتجاهاتهم نحوه.

**الحدود البشرية:** المصممين الممارسين ممن حصلوا على رابط الاستبانة الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي في نطاقات المملكة العربية السعودية.

**الحدود المكانية/ الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 1444هـ – 2023م باستخدام استبانة إلكترونية.

## مصطلحات البحث

**مفهوم التعلم النقال:** التعلم النقال بشكل عام يشير له لوندن (Lundin, 2022) أنه مجموعة فرعية من التعلم الإلكتروني الذي يساعد في التقدم التكنولوجي ويزيد من الحصول على التعليم العالي، فهو يوسع بيئة تعلم المتعلمين، ويستخدم عدداً من التقنيات والأساليب التي تعتمد بشكل كبير على الوصول إلى الإنترنت في أي وقت وأي مكان. ويمكن استعمال مجموعة متنوعة من الأدوات كالدروس التفاعلية وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية (النصوص، الفيديو، الصوت،... الخ)، والمراسلة الفورية، والتدوين. ويتيح أيضاً الحصول على تعليقات في الوقت الفعلي تقريباً من المعلمين أو المديرين والأقران، مما يعزز البيئة التعليمية ويجعلها تشاركية وتعاونية ومتنوعة.

**مفهوم تصميم الجرافيك:** تصميم الجرافيك يعتبر تمثيل مرئي وشكل من أشكال العلاقة البصرية يعمل على نقل رسالة مهمة ومحددة للمستهدفين لإبراز فكرة مبدعة ومبتكرة باستخدام عناصر تصميم الجرافيك، فأصبح يتميز بالقدرة على تحقيق احتياجات الإنسان عن طريق توظيف الصور، الألوان، الكتابة، والأشكال فهو فن يستند على القيم الجمالية لابتكار تصميم يرضي كلاً من العميل والجمهور (بن هلال وكحلي، 2018).  
**مصمم الجرافيك:** عرفه محمد (Mohamed, 2017) بأنه الشخص الذي يستطيع أن يتعامل مع الصور الرقمية بإضافة تأثيرات حتى يضمن التأثير الفعال على المستهدفين لهذا التصميم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور استخدام التعلم النقال في تحسين المهارات (الفنية، الطباعة الإبداع والابتكار) لتصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه. ويتطرق الإطار النظري إلى محورين رئيسيين، يتناول المحور الأول التعلم النقال. بينما يناقش المحور الثاني تصميم الجرافيك بمبادئه وعناصره.

## المحور الأول: التعلم النقال

### مزايا التعلم النقال:

يوضح عبد السلام (2020) إن التعلم النقال يمتاز بعدد من السمات المرتبط بالأجهزة النقالة وخدماتها، وطريقة تعلم المتعلم وأثر التعلم عليه، وسير عملية التعلم. فحجم الأجهزة وإمكانية حملها والتنقل بها تسمح

بالانخراط في عملية التعلم وأنشطته في أي مكان وزمان بعيداً عن الشكل التقليدي للتعلم. كما أنها أداة فعالة للتعلم الذاتي وتكثيف التعلم حسب ظروف وأسلوب وطريقة المتعلم المفضلة مما يزيد من حماسه ويصبح متحفزاً لمزيد من المعرفة. كما تؤكد العبيد والشايح (2015) مزايا التعلم النقال وأهميته في التعلم المتمركز حول المتعلمين، وإتاحة المعرفة للمتعلم دون قيود الزمان أو المكان، كما أنه يوفر المرونة والسرعة في المراجعة الفورية والتقييم للمتعلمين وإمكانية تصحيح الأخطاء بمراجعة الشروحات، ويمتاز بالتفاعل والمشاركة بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين أنفسهم ومع المحتوى التعليمي.

### عيوب التعلم النقال:

هناك عيوب لهذا النوع من التعلم، ويذكر روميرو راموس وآخرون (Romero-Ramos et al., 2022) أبرزها: وجود قيود أو مشاكل على الشبكة اللاسلكية Wi-Fi، بالإضافة إلى وجود المشتتات والتهاء الطلاب بالتطبيقات الأخرى على الجهاز النقال. ويؤكد عبد السلام (2020) على أن هذا الاتجاه الجديد يواجه تحديات تقنية تعيق تطبيقه من أهمها: قصر عمر البطارية، وضرورة الشحن بصفة دورية، صغر شاشة الأجهزة النقالية، وكذلك محدودية التخزين، واحتمالية كسر الجهاز أو تلفه أو ضياعه، وتعدد موديلات الأجهزة واختلاف الأنظمة فيما بينها، وارتفاع أسعار الأجهزة الحديثة ذات المواصفات العالية، بالإضافة إلى مشاكل تأمين البيانات والخصوصية.

### أجهزة وتطبيقات التعلم النقال:

التعلم بواسطة الأجهزة المحمولة يتطلب استعمال التقنيات المعلوماتية النقالية، ومن أمثلتها الهواتف الذكية، أجهزة الكمبيوتر الشخصي واللوحية وملحقاتها. إن استخدام تطبيقات الأجهزة المحمولة في العملية التعليمية يساعد في البحث عن المعلومات والحصول عليها، ويزيد من التفاعل والدافعية وتقبل عملية التعلم (علي وآخرون، 2021). ولقد تميزت هذه الأجهزة بتنوع التطبيقات والخدمات التي يمكن استثمارها في العملية التعليمية، ومن أمثلتها: سناب شات (Snapchat)، انستجرام (Instagram)، يوتيوب (YouTube)، تلغرام (Telegram)، واتس اب (WhatsApp)، تيك توك (TikTok)، وتويتر (Twitter)، بالإضافة إلى المدونات ومنصات التدريب ومواقع الويب المختلفة، وغيرها الكثير.

### فاعلية استخدام التعلم النقال في التعليم

جاءت بعض الدراسات السابقة التي تثبت فاعلية استخدام التعلم النقال في المواد والمراحل المختلفة. فقد هدفت دراسة حجازي وآخرون (2020) إلى التعرف على فاعلية بعض تطبيقات التعلم النقال لتنمية التحصيل والانخراط في التعلم لدى طلاب تكنولوجيا التعليم للكشف عن آثار تطبيقات التعلم النقال في تنمية التحصيل باستخدام المنهج الوصفي. وكانت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة في تقديم الدعم التعليمي وفاعلية الواقع المعزز مقارنة مع الواقع الافتراضي التي تعد من تطبيقات التعلم النقال لتنمية المهارات الأدائية والمعرفية والانخراط في التعليم.

بينما درس إبراهيم (2021) فاعلية برنامج قائم على التعلم النقال لتنمية مهارات تصميم وإنتاج البرمجيات الإلكترونية التعليمية لدى طالبات كليات التربية للطفولة المبكرة بجامعة أسيوط بمصر، فكانت النتائج تظهر فاعلية التعلم النقال، وأكدت النتائج تأثير البرنامج المقدم على التعلم الذاتي لدى الطالبات.

وحللت دراسة روميرو وراموس وآخرون (Romero-Ramos et al., 2022) تأثير تنفيذ منهجية التعلم عبر الهاتف المحمول في تحفيز ومدى استيعاب المحتوى الأكاديمي لطلاب مرحلة بكالوريوس. وأظهرت الدراسة أن نتائج الطلاب النهائية كانت أفضل وأن التعلم عبر الهاتف المحمول يُنظر إليه على أنه أداة تحفيزية، وتولد بيئة ممتعة في الفصل، وتزيد من رضا الطلاب، وتساعد الطلاب في اكتساب محتويات التعلم بشكل أفضل، وأداة مفيدة في بيئة المجال الأكاديمي لتحسين عملية التعليم والتعلم.

كما هدفت دراسة غبلان والشهري (2022) إلى تقصي العوامل المؤثرة في تقبل استخدام التعلم النقال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية. وأشارت النتائج إلى تقبلهم للتعلم النقال ويعزى هذا إلى أن الطالبات يملكن الثقة والمهارة أثناء استخدامه. وذلك بسبب شيوع التقنية وانتشار استعمال الإنترنت على الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية مما يدعم استعمالها في الأغراض الأكاديمية.

ومن خلال الدراسات السابقة يتضح أنه يمكن تفعيل التعلم النقال في جميع المجالات، كما تدل نتائجها على أثر التعلم بالأجهزة النقالة وفاعليته من حيث تنمية المهارات المعرفية أو المهارات الأدائية أو التصميمية بصرف النظر عن المحتوى أو المادة التعليمية. واتجهت البحوث المذكورة سابقاً إلى تقصي أثر التعليم والتعلم بالأجهزة النقالة على طلاب الدراسات العليا. كما عززت أهمية التعلم النقال في التعلم الذاتي، وتحفيز

المتعلمين وانخراطهم في السياق التعليمي، وإكسابهم المهارات المرجوة، وجعلهم أكثر تفاعل وإيجابية. كما اتفقت الدراسات (حجازي وآخرون، 2020)، (إبراهيم، 2021)، (غبلان والشهري، 2022) (Romero-Ramos et al., 2022) في إثبات الأثر الإيجابي للتعلم النقال وفاعليته في التعلم. وإمكانية الاستمرار في توظيف التعلم النقال بما يتناسب مع العصر الحالي حيث مازال يوفر فرصاً متعددة للإبداع في استخدام التقنية في التعليم.

## المحور الثاني: تصميم الجرافيك

### مبادئ تصميم الجرافيك

وضح علي (2020) أهم مبادئ تصميم الجرافيك كالتالي:

- المحاذاة (Alignment): تعتبر وسيلة لترتيب بدايات ونهايات العناصر التصميمية وتوزيعها بطريقة منطقية لتعطي إحساس بالتنظيم والترتيب.
- الحفاظ على مركز ثابت لجذب العين (Maintain a constant center to attract the eye): لأفضل اتجاه للتصميم في مركز الوزن البصري، يتم استعمال التباين الجاذب للعين بوضع أحد أهم عناصر التصميم التي تصل إلى المتلقي باستخدام أحد نظريتي: المقياس الذهبي وهو ثابت رياضي، أو القاعدة الثلاثية.
- التنظيم المنطقي للعناصر المرئية (The logic organizing of visual element): إن استعمال عنصر أو عدة عناصر في التصميم يساعد المتلقي على فهم الهدف من الرسالة، ولتجنب المنظر الفوضوي لابد من توزيع هذه العناصر بطريقة منطقية ومنظمة حتى تظهر بشكل جيد وتساعد في إيصال هدف التصميم بوضوح.
- التوازن المتماثل (Symmetrical Balance): تتطابق الأشكال والخطوط في التصميم ذات التوازن المتماثل، فهو غالباً يستخدم لعمل التصميم الهندسية. ويتميز بأنه يُسهل توزيع العناصر ويعطي مظهر رسمي للتصميم، أما من جهة أخرى فقد يعطي إحساس بالملل لبعض التصميمات.
- التوازن غير المتماثل (Asymmetrical Balance): يعتبر عكس الاتزان المتماثل فهو يتطلب المهارة العالية والدقة والإبداع ليحقق الخصائص بشكل متوازن، لذا فإنه لا يتشابه في الأشكال أو الألوان ويعطي إحساس بالحرية والحركة ويجذب الانتباه للعناصر وأكثر متعة للمتلقي.

• التوازن الإشعاعي والحسي (Radiation Balance): اعتمد الاتزان الإشعاعي على تنسيق وتوزيع العناصر بشكل دائري مما يعطي إحساس الحيوية والحركة، ولكن استخدامه غير شائع لصعوبة التخطيط له. بينما الاتزان الحسي الذي لا يعتمد على نقطة ارتكاز محددة فيعطي للمصمم الحرية بناءً على مدى قرب أو بعد الأشكال عن نقطة الارتكاز والعوامل المعتمدة على نسبة الفراغ بين الأشكال وثقل الألوان.

### عناصر تصميم الجرافيك

هناك عدة عناصر لتصميم الجرافيك يذكرها عبد المجيد والصايغ (2020) كالتالي:

- النقطة (Point): تتصف بأنها موضعية لا طول لها ولا عرض، فيكون التركيز على النقط والربط بينها فيجبر العقل على التحليل ورؤية الشكل النهائي.
- الخط (Line): ويقصد به تقارب أو تباعد الخطوط عن بعضها البعض مكونة فواصل (الفراغ) فيما بينها لتحديد المسافات الشكل النهائي، كما أن للخطوط أنواع منها: المستقيمة، والمتعرجة، والمتقطعة، وغيرها.
- الشكل (Shape): الأشكال متنوعة ومتفرعة فمنها الهندسية المنتظمة وغير منتظمة، ويتم تشكيل الشكل وتعبئته باللون ودمج عدة أشكال مع بعضها البعض ليتكون الشكل ثنائي الأبعاد الذي يمكن تصميمه في أغلب برامج التصميم. أما التصميم ثلاثي الأبعاد فهو مختلف في تجسيده من حيث إمكانية مشاهدة كل جهات الشكل وإمكانية تخيل الخامة.
- الفراغ (Space): يعتبر الفراغ أحد أجزاء العناصر التي ليس لها معنى محدد ويصنف إلى الفراغ الإيجابي وهو المساحة المحددة بخطوط خارجية داخل الشكل التصميمي، والفراغ السلبي فهو مساحة الخلفية في التصميم.
- الملمس (Texture): امتاز هذا العنصر بحاستين يمكن الشعور بهما وهما اللمس والبصر، ويمكن استخدامه في التصميم ليظهر طبيعة الأشياء الناعمة والخشنة بحيث يعطي بعد في المظهر العام.
- الضوء (Light): يعبر عن النور والظلال والتدرج بينهما أي القيمة الضوئية في تصميم الجرافيك الذي يظهر قيمة الأقل ضوئياً كلما اقتربنا من اللون الأسود في حين المنطقة المعرضة للضوء الأعلى ضوئياً.
- اللون (Color): يعتبر أهم عناصر تصميم الجرافيك، فأبرز الألوان المتعارف عليها الألوان الأساسية وهي: الأزرق، الأحمر، الأصفر، والألوان الثانوية. وتنقسم الألوان إلى نوعين رئيسيين هما: الألوان

الدافئة والألوان الباردة، وللألوان دلائل حسية وتتكون أجزاء اللون من ثلاثة أجزاء: التشبع والقيمة الضوئية والتمايز.

- الحركة (Motion): يهتم هذا العنصر بالمسار الذي يحدده المصمم في التصميم ضمناً حتى تتبعها عين المتلقي بتوجيه الحركة على الخطوط واللون والأشكال للإشارة بأن التصميم يتحرك.

### مهارات تصميم الجرافيك

#### • المهارات الفنية في تصميم الجرافيك

إن تصميم الجرافيك له عدة مبادئ وأسس وقواعد. فهو يحتاج إلى مهارات فنية تساعد في إخراج العمل بالشكل النهائي، ومن أهمها: طريقة اختيار الألوان وتركيبها، اختيار الأشكال وتكوينها وتناسق أحجامها، مراعاة المصمم للمساحة الكاملة لصفحة التصميم (عمر، 2008). إن إتقان المهارات الفنية والخبرة باستعمال برامج التصميم المختلفة وإتقان أحدث أدوات التصميم التكنولوجية يساعد مصممي الجرافيك على إيصال الأفكار من خلال الصور والنصوص والألوان لتبدوا التصاميم جذابة وذات معنى واضح (أبا الخيل، 2022).

#### • مهارات الطباعة في تصميم الجرافيك

وضح عمر (2008) أن تطبيق قواعد التصميم لا يكفي لإبراز التصميم فبعضها يحتاج إلى إتقان مهارات فنيات الطباعة لكي يظهر جماليته ونجاحه. ومن أشهر التصاميم الطباعية: أغلفة الكتب، العلب، الأكياس، المطويات، الكروت، لوح الإعلانات وغيرها الكثير. وتحتاج عملية الطباعة لمراعاة تنظيم وتخطيط المقاسات بشكل جيد، وتحديد علامات القص والطي، ضبط الألوان وغيرها والمعرفة بصيغ الحفظ الملائمة للطباعة. كما يجب معرفة مصطلحات الطباعة وأنواع الورق والتأكد قبل الطباعة النهائية للتصميم.

#### • مهارة الإبداع والابتكار في تصميم الجرافيك

وتعني قدرة المصمم على الخيال وخلق أفكار غير مألوفة أو جديدة لم تطبق من قبل وتنفيذها، أو تطوير أفكار موجودة من قبل وإخراجها بشكل جديد. فالتفكير الإبداعي يزيد من القدرة الابتكارية وبالتالي يحسن من تصاميم الجرافيك (الحجري، 2014). ويعد الإبداع في تصميم الجرافيك عملية تتطلب آلية محددة ليتمكن المصمم من البدء في العملية التصميمية، حيث تسير على عدة مرتكزات؛ وهي القدرة والمهارة لدى المصمم في الابتكار والإلهام ومرونته وتكيفه مع التغييرات في العملية التصميمية لتخدم الهدف من تصميم الجرافيك (بن هلال وكحلي، 2018).

### تحسين مهارات التصميم المختلفة لدى المصممين

أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحسين المهارات المختلفة للمصممين في عدة مجالات. ففي دراسة لكلاً من ايدي و خيرول (Idi & Khairul, 2015) التي صنفت الدراسة عملية الإبداع والابتكار إلى ثلاثة جوانب في التصميم: تفكير المصمم وتحويل الصور الذهنية إلى رسومات يدوية وكمبيوترية، الإدراك البصري لجمالية العناصر المستخدمة. وأشارت نتائج هذه الورقة أن الإبداع والابتكار يُمكن من استعمال أساليب جديدة، وتؤثر على تفكير المصمم ومظهر التصميم، ولكنها تتأثر بمستوى خبرة المصمم والوضع المالي. وأوصى البحث بعمل المزيد من الدراسات التجريبية لزيادة تصنيفات الإبداع والابتكار في عمليات التصميم المختلفة.

وأوضحت دراسة عدوان وعصب (2017) المعوقات التي واجهت مصممي الجرافيك عند تطوير تصميم الصحف الأردنية اليومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أحد المعوقات التي واجهت المصممين من وجهة نظرهم هي الاختلاف في مستوى كلاً من المؤهل العلمي والتخصص والخبرة العملية والعمر.

وكشفت نتائج دراسة أبا الخيل (2022) أن درجة امتلاك المصممين في دولة الكويت لمهارات تصميم الجرافيك كانت بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى ضعف قدراتهم ومهاراتهم في تصميم الجرافيك. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير الدورات التدريبية على مهارات المصممين. وباستخدام أداة الاستبانة وتحليل نتائجها وجود قابلية لدى المصممين للتعلم والحاجة لتنمية وتطوير المهارات باستخدام التقنيات الحديثة.

وبحسب بحث أجرته الزحلف (2017) يهدف إلى معرفة تأثير وسائل الإنترنت على مهارات مصمم الجرافيك في الأردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (300) مصمم، حيث كانت النتائج تؤكد تأثير وسائل الإنترنت على رفع مستوى مهارة المصممين، وتساعد في توفير فرص للعمل، وتعتبر وسيلة لعرض تصاميمهم. وتوصي الباحثة بأهمية التعمق في تأثير وسائل الإنترنت على المصممين ومهاراتهم، وضرورة البحث في آخر المستجدات التي تساعد في تطوير مهارات المصممين. وفرض قوانين لحماية الملكية الفكرية لتصاميم المصممين.

كما تهدف دراسة القرعان (2017) النوعية إلى تحديد أهم المهارات والمؤهلات الضرورية لمصمم الجرافيك. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج نوعي وصفي تحليلي. وتوصل الباحث إلى (13) مؤهل مرتبة من الأهم إلى الأقل أهمية وهي: المهارات الإبداعية والشخصية، الرسم اليدوي الحر، إجادة المبادئ والمجالات

المختلفة للتصميم، إجادة اللغة الإنجليزية، والمعرفة بتطبيقات الحاسوب الخاصة بتصميم الجرافيك، المعرفة بمهارات الطباعة، والمهارات الإدارية والشخصية، وإجادة مهارات الرسم الرقمي، والخط العربي، ومهارات اللغة العربية، والخط اللاتيني، والتصوير الضوئي.

ومن خلال الدراسات السابقة تبينت ضرورة تحسين مهارات المصممين بمختلف مجالاتهم. فوضحت دراسة (القرعان، 2017) أهم المهارات المطلوبة لمصمم الجرافيك ومتطلبات السوق. وأكدت دراسة (Idi & Khairul, 2015) على أهمية مهارة الإبداع والابتكار لدى المصممين في مجالات التصميم المختلفة وفاعلية تحسين هذه المهارات على جودة التصاميم، واستعمال أساليب جديدة في التصميم. وتتفق دراسة (عدوان وعصب، 2017) مع (Idi & Khairul, 2015) في أن الخبرة العملية للمصمم لها تأثير على مهاراته أثناء التصميم. أما دراسة كل من (أبا الخيل، 2022) و (الزحلف، 2017) فقد أكدت على الحاجة إلى تحسين مختلف مهارات مصممي الجرافيك باستعمال التقنيات التعليمية الحديثة. وتتفق دراسة (أبا الخيل، 2022) و (الزحلف، 2017) مع الدراسة الحالية في أداة البحث وهي الاستبيان لقياس مهارات مصممين الجرافيك.

وبعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الحالية وهي التعلم النقال وتحسين مهارات تصميم الجرافيك، تطرق البحث للإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافه من خلال استعراض المنهجية المستخدمة ومجتمع الدراسة والعينة ووصف الأداة وتصميمها وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها وطريقة توزيعها على أفراد العينة وجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها للتعرف على دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واتجاهاتهم نحوه.

### منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي ويقصد به محاولة جمع بيانات لظاهرة أو مشكلة ثم تحليلها وتفسيرها من أجل العمل في الوقت الحاضر عليها أو وضع خطط للمستقبل القريب (مطاوع والخليفة، 2017). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة إلكترونية، حيث تم عرض البيانات ووصف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الإطار النظري لدراسة دور التعلم النقال في تحسين مهارات مصممي الجرافيك الممارسين، واتجاهاتهم نحوه، والتحديات التي تواجههم أثناء التعلم. وقد تم نشر الاستبانة الإلكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر، سناب شات، انستجرام، تلغرام، واتس آب، تيك توك)، واختبار فرضية الدراسة والتوصل إلى النتائج ومناقشتها وتقديم توصيات بشأنها.

## مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث من المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك المطلعين على مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك لتسليط الضوء على دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم وتحديد اتجاهاتهم نحوه والتحديات التي تواجههم أثناء التعلم، اختيرت العينة من مجتمع البحث من ممارسين تصميم الجرافيك الذين حصلوا على رابط الاستبانة الإلكترونية عن طريق البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي في نطاقات المملكة العربية السعودية، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على عينة ميسرة من المجتمع، وهو نوع من أنواع العينات الغير احتمالية والتي تعتمد على حجم العينة فكلما زاد الحجم زادت العينة انعكاساً لواقع مجتمعها على النحو التالي:

جدول (1): تقييم كفاية العينة الممثلة للمجتمع  
(Comrey and Lee, 1992)

حجم العينة	التقييم
50	سيء جداً
100	سيء
200	معقول
300	جيد
500	جيد جداً
1000	ممتاز

وقد بلغ مجموع العينة التي شاركت في الدراسة (534) مشارك، وهي ممثلة للمجتمع بشكل جيد جداً وفقاً للجدول (1).

## خصائص عينة البحث

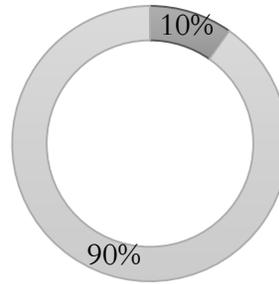
يعرض الجدول التالي وصفاً لعينة البحث والتي تختص بالمعلومات الشخصية والمهنية لأفراد العينة في الإجابة على الجزء الأول من الاستبانة. حيث أن إجمالي عدد المشاركين من (534) مشارك، ولوحظ أن عدد الإناث فاق الذكور. كما أن معظم المشاركين أعمارهم بين 18 الى 27 سنة. وكانت نسبة حملة البكالوريوس أعلى نسبة من إجمالي المشاركين، ثم من هم دون البكالوريوس، فحملة شهادات الدراسات العليا. وقد كان أغلب المشاركين بتخصصات غير مختصة بالجرافيك. كما كانت غالبية المشاركين بخبرة (أقل من 5 سنوات).

جدول (2): البيانات الشخصية والمهنية للمشاركين في البحث

النسبة %	التكرار	المتغيرات الفئوية وترميزها
%100	534\534	الجنس
%70.6	377	=0 أنثى
%29.4	157	=1 ذكر
%100	534\534	العمر بالسنوات
%60.7	324	=0 من 18 الى 27
%30.5	163	=1 من 28 الى 37
%6.9	37	=2 من 38 الى 47
%1.9	10	=3 من 48 فأعلى
%100	534\534	المؤهل العلمي
%30.0	160	=1 دون البكالوريوس
%61.6	329	=2 بكالوريوس
%8.4	45	=3 دراسات عليا
%100	534\534	التخصص
%62.7	335	=0 غير مختص في الجرافيك
%37.3	199	=1 مختص في تصميم الجرافيك
%100	534\534	سنوات الخبرة في تصميم الجرافيك
%72.7	388	=0 أقل من 5 سنوات
%21.7	116	=1 من 5 الى 9
%5.6	30	=2 10 سنوات فأكثر

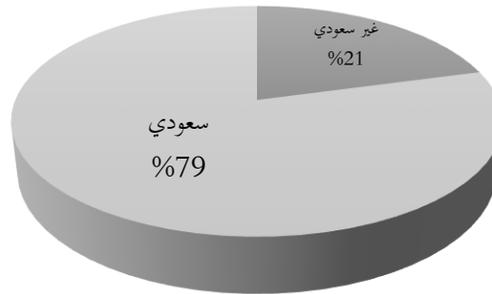
أما نسبة المشاركين من سكان المملكة العربية السعودية فقد فاقت نسبة السكان من خارجها، ونسبة السعوديين أكبر مقارنة بنسبة غير السعوديين كما هو موضح في الشكلين التاليين (1) و (2):

مكان السكن



■ خارج السعودية ■ داخل السعودية

الشكل (1): نسبة المشاركين من داخل السعودية وخارجها



■ غير سعودي ■ سعودي

الشكل (2): نسبة المشاركين وفقاً للجنسية

## أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية وهي "إحدى أدوات جمع البيانات، تتكون من مجموعة من الفقرات التي يحدد المستجيب رأيه فيها" (مطاوع والخليفة، 2017، ص.79). وقد تم تصميمها بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة. كما تم القيام ببناء الاستبانة لتغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة بالشكل الذي تمكن من خلاله اختبار فرضية الدراسة، والتي تم بناؤها وتطويرها وتوزيعها على عينة ميسرة.

وبالرجوع لدراسة أبا الخليل (2022) والزحلف (2017) والقرعان (2017) تم تصميم الاستبانة من جزئين: الأول تناول البيانات الشخصية وبيانات حول الأدوات والتطبيقات المستخدمة واشتمل على (10) فقرات، أما الجزء الثاني تكون من (30) فقرة موزعة على خمس محاور رئيسية، موضحة كما يلي:

الجزء الأول وينقسم إلى:

- بيانات شخصية: كالجنس، مكان الإقامة، المواطنة، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة واشتملت على (7) فقرات.
- بيانات حول أدوات وتطبيقات التعلم النقال وتصميم الجرافيك: كجهاز التعلم النقال المستخدم، التطبيقات المفضلة المستخدمة في التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك، أكثر التطبيقات أو البرامج المستخدمة لممارسة تصميم الجرافيك، اشتملت على (3) فقرات.

الجزء الثاني:

- اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال واشتملت على (5) فقرات.
- دور التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك واشتملت على:
  - المهارات الفنية (9) فقرات.
  - مهارات الطباعة (4) فقرات.
  - مهارة الإبداع والابتكار (4) فقرات.
- تحديات وسلبيات استخدام التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين واشتملت على (7) فقرات.

واعتمد تقييم الفقرات ذي الإجابات المغلقة في البحث كما في دراسة أبا الخليل (2022) والزحلف (2017) على مقياس (ليكارت Likert) الخماسي لكل فقرة من الفقرات وذلك حسب:

جدول (3): درجات القياس الخماسي ليكارت

أوافق بشدة / عالية جداً	أوافق / عالية	محايد / إلى حد ما	لا أوافق / منخفض جداً	لا أوافق بشدة / منخفض جداً
5	4	3	2	1

البديل الأول (عالية جداً، أوافق بشدة) وأعطي خمس درجات، والبديل الثاني (عالية، أوافق) وأعطي أربعة درجات، والبديل الثالث (إلى حد ما، محايد) وأعطي ثلاث درجات، والبديل الرابع (منخفض، لا أوافق) وأعطي درجتين، والبديل الخامس (منخفض جداً، لا أوافق بشدة) وأعطي درجة واحدة.

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$0.80 = 5/4 = 5 / (1-5)$  وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

جدول (4): فترات تقييم المتوسط الحسابي المرجح المستوى للمقياس الخماسي

المقياس	طول الفترة
لا أوافق بشدة / منخفض جداً	من 1 إلى 1.79
لا أوافق / منخفض	من 1.80 إلى 2.59
محايد / إلى حد ما	من 2.60 إلى 3.39
أوافق / عالية	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة / عالية جداً	من 4.20 إلى 5

### متغيرات البحث

تناولت الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:  
- اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال.

- التحسين في مهارات تصميم الجرافيك بتأثير التعلم النقال.
- تحديات وسلبيات استخدام التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين.

### صدق الأداة

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وبلغ عددهم (5) محكمين. وذلك بغرض الحكم على مدى دقة الصياغة العلمية واللغوية ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسب. وقد جاءت بعض التوصيات من المحكمين بإعادة صياغة بعض العبارات وتغيير بعض الفقرات في الأداة، وقد أجريت التعديلات المقترحة من المحكمين قبل إصدار النسخة النهائية من الاستبانة والاتفاق بأن الاستبانة تقيس بالفعل ما يفترض قياسه، ثم توزيعها.

وتم التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (70) مشارك، لدراسة مدى قياس كل عبارة ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق وصلاحية استخدام الاستبانة في التعرف على مهارات تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال بأبعادها الثلاثة (المهارات الفنية، مهارات الطباعة، مهارات الإبداع والابتكار) من خلال آراء المشاركين، حيث تم قياس معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة من الفقرات بالبعد الخاص به لاختبار الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، لقياس مدى صدق أسئلة البعد وأنه يقيس ما صمم لأجله، كما تم اعتماد الاستبيان بعد أخذ موافقة لجنة التحكيم والاعتماد على الصدق الظاهري أولاً. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة دالة إحصائياً بالتالي هي مرتبطة بأبعادها.

جدول (5): تقييم صدق الأداة للمتغيرات الرئيسية للبحث بمعامل بيرسون

معامل الارتباط	السؤال	البعد
.701**	1-التعلم النقال يساعد على تحسين مهارات تصميم الجرافيك.	التجاهات المشاركين نحو استخدام التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم
.833**	2-استخدام التعلم النقال يزيد من المعرفة بمجالات تصميم الجرافيك المختلفة.	
.755**	3-التعلم النقال يوفر مساحة لتبادل المعرفة ووجهات النظر وآخر المستجدات مع الخبراء والأقران في مجال تصميم الجرافيك.	
.825**	4-التعلم النقال يوفر التغذية الراجعة للتصميمات المنفذة عند عرضها على منصات مختلفة.	
.691**	5-التعلم النقال يساعد على التقييم الذاتي للأخطاء الفنية أثناء مراحل التصميم.	
.671**	1-التعلم النقال زاد من معرفتي بعناصر تصميم الجرافيك: النقطة Point، الخط Line، الشكل Shape، الفراغ Space، الملمس Texture، الضوء Light، اللون Color، الحركة Motion.	المهارات الفنية في تصميم الجرافيك
.839**	2-التعلم النقال مكّني من فهم وتوظيف نظريات الألوان في تصميم الجرافيك.	
.779**	3-التعلم النقال ساعدني في معرفتي بتصاميم الخطوط الكتابية وأنواعها.	
.756**	4-التعلم النقال زاد إمكانياتي في مهارات الرسم اليدوي والإلكتروني.	
.579**	5-التعلم النقال ساعدني في تطوير مهارات التعديل والمعالجة للصور الفوتوغرافية.	
.817**	6-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ المحاذاة Alignment.	
.837**	7-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ الحفاظ على مركز ثابت لجذب العين Maintain a constant center to attract the eye.	
.763**	8-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ التنظيم المنطقي للعناصر المرئية The logic organizing of visual element.	
.758**	9-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ التوازن المائل وغير المائل والإشعاعي Asymmetrical Balance & Symmetrical Balance & Radiation Balance.	
.876**	1-التعلم النقال ساعدني في تنظيم وتخطيط المقاسات المناسبة لتصاميم الجرافيك المطبوعة.	مهارة الطباعة
.843**	2-التعلم النقال ساعدني في معرفة صيغ الحفظ الملائمة للطباعة.	
.918**	3-التعلم النقال زاد من معرفتي بنظام الألوان المناسب لتصاميم الجرافيك المطبوعة.	
.812**	4-التعلم النقال زاد من معرفتي بطباعة أوفست offset بنوعيه sheet & web.	
.821**	1-التعلم النقال رفع من قدرتي على التخيل والإبداع والابتكار لعمل تصميمات جديدة.	مهارة الإبداع والابتكار
.895**	2-التعلم النقال رفع من قدرتي على إبراز المعنى والهدف المطلوب من التصميم بطريقة مبتكرة باستخدام تقنيات مختلفة.	
.881**	3-التعلم النقال ساعدني على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها.	
.820**	4-التعلم النقال ساعدني في معرفة واستنتاج طبقات التصميم والأعمال والرسومات الأخرى.	
.654**	1-تعدد المصادر التعليمية بلا منهج واضح.	التحديات
.688**	2-كثرة المشتتات في الأجهزة النقالة.	
.737**	3-صغر شاشة الأجهزة النقالة المستخدمة مما يصعب عرض المعلومات بشكل كامل وواضح.	
.676**	4-عدم توافق بعض الأجهزة النقالة مع إصدارات التطبيقات أو البرامج الخاصة بتصميم الجرافيك.	
.731**	5-ارتفاع أسعار الأجهزة النقالة وتطبيقات تصميم الجرافيك.	
.792**	6-قصر عمر البطارية، وضرورة الشحن بصفة دورية.	
.833**	7-محدودية التخزين وسعة الذاكرة على الأجهزة النقالة.	

\*\* دلالة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، \* دلالة عند مستوى معنوية (0.05)

### ثبات الأداة

أما لقياس الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ الفا Alpha Cronbach والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع جميع أسئلة المقياس الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): تقييم صدق وثبات المحتوى وفقاً لمعيار ألفا كرونباخ  
(George & Mallery, 2016)

الاتساق الداخلي	قيمة ألفا كرونباخ
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
مقبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$
ذو تساؤل	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$0.5 > \alpha$

وكانت النتائج العامة لثبات الأداة عند توزيعها على عينة (70) ومن ثم على كامل العينة، كالتالي:

جدول (7): معامل الثبات نحو مهارات تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال

المحور	(معامل الثبات)	
	قيمة كرونباخ ألفا لعينة 70	قيمة كرونباخ ألفا لكامل العينة 534
اتجاهات المشاركين نحو استخدام التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك	0.814 جيد	0.810 جيد
المهارات الفنية	0.903 ممتاز	0.910 ممتاز
مهارة الطباعة	0.880 جيد	0.867 جيد
مهارة الابداع والابتكار	0.872 جيد	0.863 جيد
مهارات تصميم الجرافيك	0.933 ممتاز	0.938 ممتاز
التحديات	0.851 جيد	0.80 جيد

الجدول (7) يوضح أن قيمة كرونباخ ألفا لكل من المحاور تعبر عن ثبات عالي للأداة حتى بعد توزيعها على عينة أكبر.

### الأساليب الإحصائية

البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الإلكترونية تم إدخالها إلى الحزمة الإحصائية Statistic Package for Social Science (SPSS v.22).

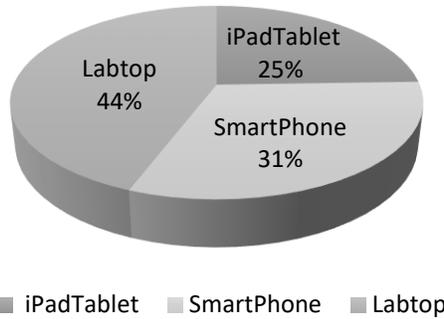
واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة صدق أسئلة المحاور ومدى دلالتها للبعد الذي تنتمي إليه.
- معامل كرونباخ ألفا: تم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي أو الثبات لكل من محاور أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لعرض توزيعات واتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من العبارات الواردة بجميع محاور الاستبانة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة وذلك بمقارنة المتوسط لإجابات أفراد العينة بالمتوسط الأصلي لرموز المقياس الخماسي، وقياس مدى تشتت الإجابات عن طريق المتوسط الحسابي باستخراج الانحراف المعياري. وتقييم المحاور من خلال المتوسط الحسابي المرجح وفق مستويات مقياس ليكارت الخماسي.
- اختبارات لدراسة وجود اختلاف بين متوسطات المحاور الرئيسية للدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والعامة الثنائية التصنيف مثل (تصنيف الجنس، تصنيف التخصص).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لدراسة وجود اختلاف بين متوسطات المحاور الرئيسية للدراسة وفقاً (للعمر، المؤهل، سنوات الخبر).

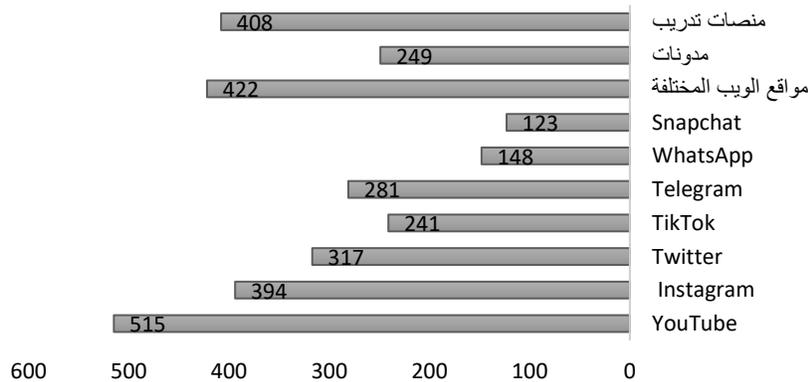
### نتائج البحث ومناقشتها

في جزء النتائج يتم وصف بيانات المشاركين في الدراسة من المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك للتعرف على اتجاهاتهم نحو استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم وتحديد درجة

مهاراتهم والتحديات التي تواجههم أثناء التعلم النقال. بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وذلك للتعرف على تركز الإجابات حول مقياس ما من مقياس ليكارت الخماسي. كما تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتقييم كل محور من محاور البحث الرئيسية والثانوية على حدا. وأخيراً تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتحديد وجود فروقات معنوية من عدمها بين متوسطات محاور البحث وفقاً للبيانات الشخصية والمهنية. كما تم الاستقصاء عن أدوات التعلم النقال لتصميم الجرافيك الأكثر استخداماً، والتطبيقات المفضلة المستخدمة في التعلم النقال لتحسين مستوى مهارات التصميم، وأكثر البرامج المستخدمة لممارسة تصميم الجرافيك والممثلة في الرسومات البيانية التالية في شكل رقم (3 و4 و5) حيث يفضل غالبية المصممين استخدام الحاسب المحمول في التعلم النقال:

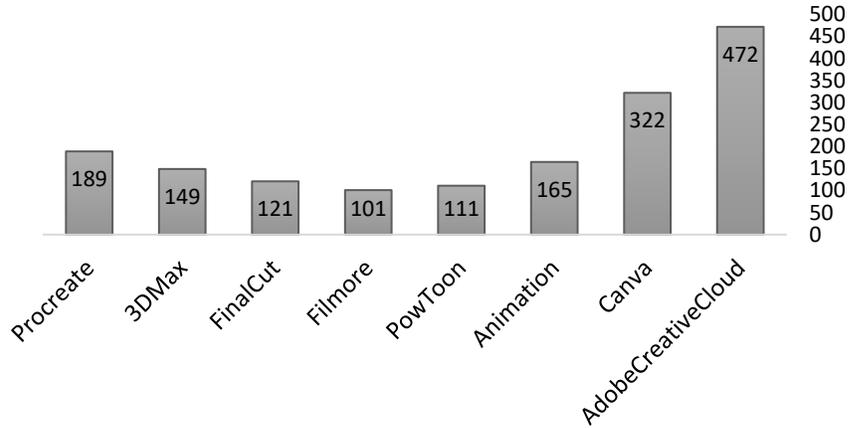


الشكل (3): أدوات التعلم النقال وتصميم الجرافيك الأكثر استخداماً للتعلم النقال



الشكل (4): التطبيقات المفضلة المستخدمة في التعلم النقال لتحسين مستوى مهارات التصميم

وأكثر ثلاثة تطبيقات مفضلة للتعليم النقال هي: يوتيوب، مواقع الويب المختلفة، ومنصات التدريب.



الشكل (5): البرامج المستخدمة لممارسة تصميم الجرافيك

كما نلاحظ من الشكل السابق رقم (5) أن المصممين يميلون بالتوالي الى استخدام برامج Adobe Creative Cloud, Canva and Procreate.

### نتيجة السؤال الأول

ما اتجاهات المصممين الممارسين نحو استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك؟ ولتقييم درجة اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك في الجدول التالي تم عرض درجات ونسب تقييم اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك:

جدول (8): درجة تقييم اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	أوافق إلى حد ما 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5	فقرات محور الاتجاهات
0.561	4.67	0	3	16	135	380	1-التعلم النقال يساعد على تحسين مهارات تصميم الجرافيك
		0%	0.6%	3.0%	25.3%	71.2%	
0.588	4.64	0	3	22	137	372	2-استخدام التعلم النقال يزيد من المعرفة بمجالات تصميم الجرافيك المختلفة
		0%	0.6%	4.1%	25.7%	69.7%	
0.584	4.66	0	4	19	131	380	3-التعلم النقال يوفر مساحة لتبادل المعرفة ووجهات النظر وآخر المستجدات مع الخبراء والأقران في مجال تصميم الجرافيك
		0%	0.7%	3.6%	24.5%	71.2%	
0.650	4.61	0	5	34	126	369	4-التعلم النقال يوفر التغذية الراجعة للتصميمات المنفذة عند عرضها على منصات مختلفة
		0%	0.9%	6.4%	23.6%	69.1%	
0.804	4.42	2	14	53	152	313	5-التعلم النقال يساعد على التقييم الذاتي للأخطاء الفنية أثناء مراحل التصميم
		0.4%	2.6%	9.9%	28.5%	58.6%	
.485	4.60	أوافق بشدة					المتوسط الحسابي المرجح

وقد أظهرت النتائج في الجدول (8) على الموافقة الشديدة من المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم، وذلك من نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمتغير الأول للدراسة الأول (4.60) والذي يشير إلى (أوافق بشدة)، كما أن انحرافات الإجابات عن كل سؤال صغيرة جداً بالتالي فإن الانحراف المعياري يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات لكل سؤال.

### نتيجة السؤال الثاني

ما درجة امتلاك المصممين الممارسين للمهارات الفنية في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟  
يعرض الجدول التالي درجات ونسب تقييم المصممين لمهاراتهم الفنية في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال:

جدول (9): درجة امتلاك المصممين الممارسين للمهارات الفنية في تصميم الجرافيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جداً 1	منخفضة 2	إلى حد ما 3	عالية 4	عالية جداً 5	فقرات المهارات الفنية	
.90	4.26	1 0.2%	21 3.9%	94 17.6%	140 26.2%	278 52.1%	1-التعلم النقال زاد من معرفتي بعناصر تصميم الجرافيك: النقطة Point، الخط Line، الشكل Shape، الفراغ Space، الملمس Texture، الضوء Light، اللون Color، الحركة Motion.	
.87	4.27	3 0.6%	16 3.0%	83 15.5%	166 31.1%	266 49.8%	2-التعلم النقال مكنتني من فهم وتوظيف نظريات الألوان في تصميم الجرافيك.	
.88	4.28	4 0.7%	16 3.0%	82 15.4%	158 29.6%	274 51.3%	3-التعلم النقال ساعدني في معرفتي بتصاميم الخطوط الكتابية وأنواعها.	
1.16	3.90	18 3.4%	56 10.5%	115 21.5%	119 22.3%	226 42.3%	4-التعلم النقال زاد إمكانياتي في مهارات الرسم اليدوي والإلكتروني.	
.94	4.25	6 1.1%	24 4.5%	76 14.2%	154 28.8%	274 51.3%	5-التعلم النقال ساعدني في تطوير مهارات التعديل والمعالجة للصور الفوتوغرافية.	
.96	4.16	9 1.7%	15 2.8%	112 21.0%	141 26.4%	257 48.1%	6-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ المحاذاة Alignment.	
.96	4.10	5 0.9%	25 4.7%	114 21.3%	156 29.2%	234 43.8%	7-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ الحفاظ على مركز ثابت لجذب العين Maintain a constant center to attract the eye.	
.950	4.16	7 1.3%	22 4.1%	96 18.0%	160 30.0%	249 46.6%	8-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ التنظيم المنطقي للعناصر المرئية The logic organizing of visual element.	
1.03	4.01	13 2.4%	31 5.8%	111 20.8%	161 30.1%	218 40.8%	9-التعلم النقال ساعدني في تحسين مبدأ التوازن المماثل وغير المماثل والإشعاعي Asymmetrical Balance & Symmetrical Balance & Radiation Balance.	
.74	4.15	عالية				المتوسط الحسابي المرجح		

تظهر النتائج في الجدول (9) أن المهارات الفنية لدى المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك عالية، وذلك من نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمحور الثانوي الأول لمهارات المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك (4.15) والذي يشير الى (عالية)، كما أن انحرافات الإجابات عن كل سؤال صغيرة جداً بالتالي فإن الانحراف المعياري يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات لكل سؤال.

### نتيجة السؤال الثالث

ما درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارات الطباعة في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟  
يوضح الجدول التالي درجات ونسب تقييم المصممين لمهاراتهم في الطباعة في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال:

جدول (10): درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارات الطباعة في تصميم الجرافيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جداً 1	منخفضة 2	إلى حد ما 3	عالية 4	عالية جداً 5	فقرات محور مهارات الطباعة
1.04	4.12	11	31	98	136	258	1-التعلم النقال ساعدني في تنظيم وتخطيط المقاسات المناسبة لتصاميم الجرافيك المطبوعة
		2.1%	5.8%	18.4%	25.5%	48.3%	
.97	4.24	9	21	88	131	285	2-التعلم النقال ساعدني في معرفة صبغ الحفظ الملائمة للطباعة
		1.7%	3.9%	16.5%	24.5%	53.4%	
.94	4.25	7	19	89	137	282	3-التعلم النقال زاد من معرفتي بنظام الألوان المناسب لتصاميم الجرافيك المطبوعة
		1.3%	3.6%	16.7%	25.7%	52.8%	
1.28	3.65	37	70	129	104	194	4-التعلم النقال زاد من معرفتي بطباعة أوفست OFFSET بنوعها SHEET & WEB.
		6.9%	13.1%	24.2%	19.5%	36.3%	
.90	4.07			عالية			المتوسط الحسابي المرجح

كذلك تظهر النتائج في الجدول (10) أن مهارات الطباعة لدى المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك عالية، وذلك من نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمحور الثانوي الثاني لمهارات المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك (4.07) والذي يشير إلى (عالية)، كما أن انحرافات الإجابات عن كل سؤال صغيرة جداً بالتالي فإن الانحراف المعياري يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات لكل سؤال.

### نتيجة السؤال الرابع

ما درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارة الإبداع والابتكار في تصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال؟  
أما الجدول التالي يعرض درجات ونسب تقييم المصممين لمهاراتهم في الإبداع والابتكار لتصميم الجرافيك باستخدام التعلم النقال:

جدول (11): درجة امتلاك المصممين الممارسين لمهارات الإبداع والابتكار في تصميم الجرافيك

مهارة الإبداع والابتكار	عالية جداً 5	عالية 4	إلى حد ما 3	منخفضة 2	منخفضة جداً 1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-التعلم النقال رفع من قدرتي على التخييل والإبداع والابتكار لعمل تصميمات جديدة	319	147	57	9	2	4.45	.780
2-التعلم النقال رفع من قدرتي على إبراز المعنى والهدف المطلوب من التصميم بطريقة مبتكرة باستخدام تقنيات مختلفة	287	173	61	11	2	4.37	.795
3-التعلم النقال ساعدني على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها	259	164	88	19	4	4.23	.900
4-التعلم النقال ساعدني في معرفة واستنتاج طبقات التصاميم والأعمال والرسومات الأخرى	263	169	70	27	5	4.23	.926
المتوسط الحسابي المرجح		عالية جداً				4.32	.718

وقد أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مهارات الإبداع والابتكار لدى المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك عالية جداً، وذلك من نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمحور الثانوي الثالث لمهارات المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك (4.32) والذي يشير إلى (عالية جداً)، كما أن انحرافات الإجابات عن كل سؤال صغيرة جداً بالتالي فإن الانحراف المعياري يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات لكل سؤال. أما المحور الرئيسي للمهارات جميعها فقد كان بدرجة عالية حيث أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمحور الرئيسي الثاني للدراسة كان (4.17).

### نتيجة السؤال الخامس

ما تحديات استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين؟ وفي تقييمات المتغيرات الرئيسة للدراسة، الجدول التالي يعرض درجات ونسب تقييم التحديات التي واجهت المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك:

جدول (12): درجة تقييم التحديات التي واجهت المصممين أثناء استخدام التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	أوافق الى حد ما 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5	فقرات التحديات	
.974	4.10	3	39	93	163	236	1-تعدد المصادر التعليمية بلا منهج واضح.	
		0.6%	7.3%	17.4%	30.5%	44.2%		
.973	4.13	4	38	83	166	243	2-كثرة المشتتات في الأجهزة النقالة.	
		0.7%	7.1%	15.5%	31.1%	45.5%		
1.178	3.87	17	71	94	134	218	3-صغر شاشة الأجهزة النقالة المستخدمة مما يصعب عرض المعلومات بشكل كامل وواضح.	
		3.2%	13.3%	17.6%	25.1%	40.8%		
1.029	4.12	8	43	76	155	252	4-عدم توافق بعض الأجهزة النقالة مع إصدارات التطبيقات أو البرامج الخاصة بتصميم الجرافيك.	
		1.5%	8.1%	14.2%	29.0%	47.2%		
.856	4.42	3	20	52	132	327	5-ارتفاع أسعار الأجهزة النقالة وتطبيقات تصميم الجرافيك.	
		0.6%	3.7%	9.7%	24.7%	61.2%		
1.002	4.17	8	34	80	150	262	6-قصر عمر البطارية، وضرورة الشحن بصفة دورية.	
		1.5%	6.4%	15.0%	28.1%	49.1%		
.972	4.25	7	29	72	139	287	7-محدودية التخزين وسعة الذاكرة على الأجهزة النقالة.	
		1.3%	5.4%	13.5%	26.0%	53.7%		
<b>.66</b>	<b>4.15</b>	<b>أوافق</b>					<b>المتوسط الحسابي المرجح</b>	

حيث أظهرت النتائج في الجدول (12) على موافقة المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك على وجود تحديات لديهم في تحسين مهاراتهم باستخدام التعلم النقال، وذلك من نتيجة الوسط الحسابي المرجح للمحور الرئيسي الثالث (4.15) والذي يشير الى (أوافق)، كما أن انحرافات الإجابات عن كل سؤال صغيرة جداً بالتالي فإن الانحراف المعياري يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات لكل سؤال.

وقد تم تلخيص درجات تقييم المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتغيرات الثانوية في الجدول التالي:

جدول (13): متوسطات متغيرات الدراسة

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال	4.60	0.49	أوافق بشدة
المهارات الفنية	4.15	0.74	عالية
مهارة الطباعة	4.07	0.90	عالية
مهارة الإبداع والابتكار	4.32	0.72	عالية جداً
مهارات تصميم الجرافيك	4.17	0.69	عالية
التحديات	4.15	660.	أوافق

### اختبار فرضيات الدراسة

تم دراسة وجود فرق معنوي في مهارات المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك وفقاً لبياناتهم الشخصية والتعليمية والمهنية من خلال افتراض فرضيات، واختبارها باستخدام الاستدلال الإحصائي من خلال الفرضية الرئيسية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

والتي تجزأت إلى فرضيات ثانوية تعبر عن الفروق المعنوية في المهارات وفق كل تصنيف كالتالي:

#### أولاً: وفقاً لاختلاف بيانات الجنس (أنثى، ذكر)

الفرضية الثانوية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار (ت) وهو من الاختبارات المعملية للعينتين مستقلتين بعد التأكد من تحقق التجانس لبيانات المجموعتين باختبار ليفين، ولدراسة الفروق بين آراء المجموعتين كما في الجدول التالي (14) الذي أشار إلى وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الجنس والتي كانت عالية لدى الذكور عن الإناث. وذلك من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (ت) حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائي أصغر من مستوى الدلالة المعنوي (0.05) ومتوسط تقييم مهارات الذكور أعلى من الإناث. بالتالي نقبل الفرضية.

جدول (14): دراسة اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الجنس

المتغير	مستوى الدلالة الاحصائي لاختبارات	درجات الحرية	قيمة ت الحرجة	الجنس	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
مهارات تصميم الجرافيك	0.018	532	-2.373	أنثى	.67130	4.13	377
	يوجد فرق دال			ذكر	.70841	4.28	157

ثانياً: وفقاً لاختلاف بيانات التخصص (مختص في مجال تصميم الجرافيك، غير مختص)

الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى لمتغير التخصص. وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار (ت) وهو من الاختبارات المعملية للعينتين مستقلتين بعد التأكد من تحقق التجانس لبيانات المجموعتين باختبار ليفين، ولدراسة الفروق بين آراء المجموعتين كما في الجدول التالي (15) يوضح عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف التخصص وذلك من قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (ت) حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائي أكبر من مستوى الدلالة المعنوي (0.05) بالتالي نرفض الفرضية.

جدول (15): دراسة اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف التخصص

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائي لاختبارات	درجات الحرية	قيمة ت الحرجة	التخصص	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
مهارات تصميم الجرافيك	0.479	532	0.708	غير مختص	.66538	4.19	335
	لا يوجد فرق دال			مختص	.71861	4.15	199

ثالثاً: وفقاً لاختلاف بيانات المؤهل التعليمي

الفرضية الثانوية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي طالما أنها مصنفة لأكثر من مجموعتين، بعد التأكد من تجانس البيانات باختبار ليفين كما في الجدول التالي (16)، والذي أشار إلى عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) لجميع الفئات وفقاً لاختلاف المؤهل التعليمي، بالتالي نرفض الفرضية.

جدول (16): دراسة اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف المؤهل التعليمي

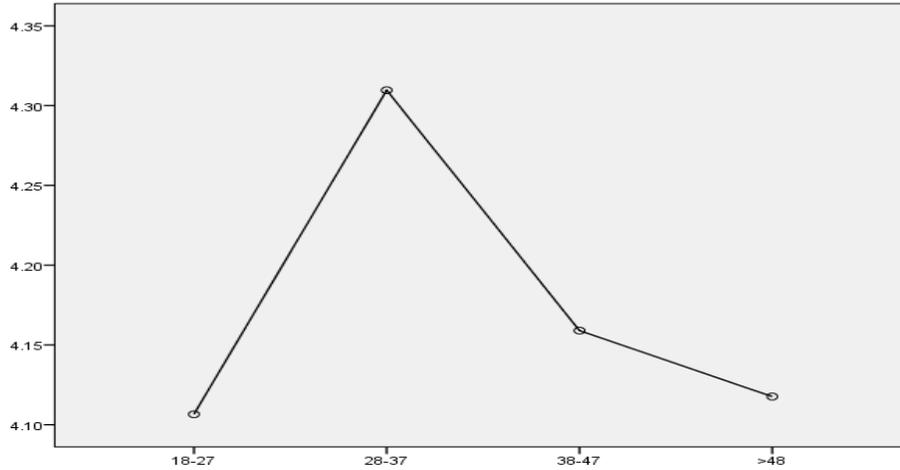
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي	درجات الحرية	قيمة ف الحرجة	المؤهل التعليمي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
مهارات تصميم الجرافيك	0.137	2	1.995	دون البكالوريوس	.72852	4.0882	160
	لا توجد فروق دالة			البكالوريوس	.66235	4.2180	329
				دراسات عليا	.67759	4.1386	45

رابعاً: وفقاً لاختلاف الفئات العمرية

الفرضية الثانوية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى للعمر وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي طالما أنها مصنفة لأكثر من مجموعتين، بعد التأكد من تجانس البيانات باختبار ليفين كما في الجدول التالي (17)، والشكل رقم (4.4)، والذي أشار إلى وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة العمرية (18-27) و (28-37) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية، بالتالي نقبل الفرضية.

جدول (17): دراسة اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف العمر

المتغيرات	مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي	درجات الحرية	قيمة ف الحرجة	الفئة العمرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
مهارات تصميم الجرافيك	0.022	3	3.241	18-27	.68771	4.11	324
	توجد فروق دالة			28-37	.65244	4.31	163
				38-47	.78821	4.16	37
				48 فأكثر	.44194	4.12	10



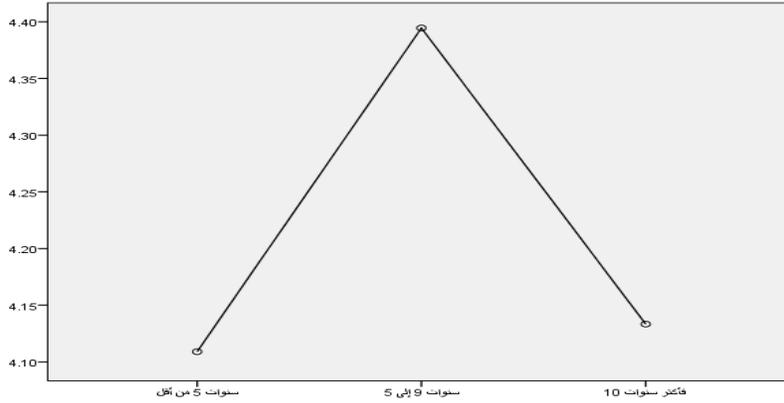
الشكل (6): اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الفئة العمرية

#### خامساً: وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة

الفرضية الثانية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم تعزى لسنوات الخبرة وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي طالما أنها مصنفة لأكثر من مجموعتين، بعد التأكد من تجانس البيانات باختبار ليفين كما في الجدول التالي (18)، والشكل رقم (5.4)، والذي أشار إلى وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة (أقل من 5 سنوات) و (5-9 سنوات) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية، بالتالي نقبل الفرضية.

جدول (18): دراسة اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الخبرة

المتغيرات	مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار تحليل التباين الأحادي	درجات الحرية	قيمة ف الحرجة	الفئة العمرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد
مهارات	0.000	2	8.006	أقل من 5 سنوات	.69535	4.11	388
تصميم	توجد فروق دالة			5-9 سنوات	.61948	4.39	116
الجرافيك				10 سنوات فأكثر	.63729	4.13	30



الشكل (7): اختلاف مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة

### ملخص نتائج الدراسة

لخصت نتائج الدراسة في النقاط التالية، حيث أظهرت:

- نتائج إيجابية من خلال الموافقة الشديدة من المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم.
- أن المهارات الفنية لدى المصممين الممارسين في تصميم الجرافيك عالية وكذلك مهارات الطباعة، بينما كانت عالية جداً لديهم مهارات الإبداع والابتكار. مما أدى إلى أن تقييم مهارات تصميم الجرافيك لديهم كانت عالية.
- موافقة المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك على وجود تحديات لديهم في تحسين مهاراتهم باستخدام التعلم النقال.
- وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الجنس والتي كانت عالية لدى الذكور عن الإناث.
- عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف التخصص.
- عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) لجميع الفئات وفقاً لاختلاف المؤهل التعليمي.

- وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة العمرية (18-27) و (28-37) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية.
- وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة (أقل من 5 سنوات) و (5-9 سنوات) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية.

### مناقشة النتائج وتفسيرها

أكدت النتائج على الدور الإيجابي لاستعمال الهاتف النقال في تحسين مهارات مصممي الجرافيك. ومن خلال الاستقصاء عن أدوات التعلم النقال الأكثر استخداماً، وُجد أن غالبية المصممين يفضلون استخدام الحاسب المحمول بالدرجة الأولى ثم الهاتف الذكي ويأتي الجهاز اللوحي في آخر القائمة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأجهزة اللوحية قد تعتبر نوع من الرفاهية، فضلاً عن أن الحاسب المحمول يستعمل بشكل أساسي في عملية التصميم. كما أنه من الشائع استعمال الهاتف الذكي في العصر الحالي بعدة مجالات خاصةً بعد جائحة كورونا (Romero-Ramos et al., 2022). كما أن انتشار استعمال الإنترنت وتطبيقاته على مختلف الأجهزة النقالة يسهل ويدعم استخدام الأجهزة النقالة في الأغراض التعليمية (غبلان والشهري، 2022).

ويلاحظ من نتائج الدراسة أن البرامج المفضلة للمصممين في التعلم النقال لتحسين مستوى مهارات التصميم لديهم هي على التوالي: يوتيوب الذي يعد بيئة خصبة لكثير من مقاطع الفيديو المتوفرة بعدة لغات، ثم يليه مواقع الإنترنت المختلفة، وأخيراً منصات التدريب التي تمنح بعضها شهادات معتمدة في مختلف المجالات. كما أن المصممين يفضلون أثناء التصميم استخدام هذه البرامج بالترتيب من الأكثر استخداماً (Adobe Creative Cloud, Canva and Procreate). وقد يرجع ذلك لشيوعها، وتوفر العديد من المصادر التعليمية التي تساعد في إتقانها وتحسين مهارات استعمالها، وشرح كل ما هو جديد فيها، بالإضافة لسهولة استخدامها وإمكانية تطبيق عدد لا محدود من التصميمات المتنوعة والجذابة بواسطتها.

وكانت نتيجة اتجاهات المصممين نحو التعلم النقال لتحسين مهارات تصميم الجرافيك هي الموافقة الشديدة لما تتسم به طريقة التعلم من سمات كان أبرزها بحسب النتائج أنها وفرت مساحة تفاعلية لمعرفة آخر المستجدات وتبادل وجهات النظر مع الأقران والخبراء في مجال تصميم الجرافيك، فضلاً عن إمكانية التعلم والتقييم الذاتي أو من خلال الأقران والحصول على تغذية راجعة تساعد في تحسين مهارات التصميم مع الممارسة المستمرة. ونجد أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع مجموعة الدراسات التي سلطت الضوء على دور التعلم النقال، ومن هذه الدراسات دراسة غبلان والشهري (2022) التي أكدت تقبل طالبات

المرحلة الجامعية ورغبتهم لاستخدام الأجهزة النقالة في العملية التعليمية. ودراسة روميرو وراموس وآخرون (Romero-Ramos et al., 2022) التي أظهرت نتائج إيجابية في استطلاع رضا طلاب الجامعة عند استخدامهم الهاتف المحمول في التعليم.

كما أن نتائج الدراسة أوضحت أن تقييم مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين بشكل عام كانت عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزحلف (2017) في أن ثقافة ومهارات مصمم الجرافيك عالية في الأردن. بينما اختلفت مع دراسة أبا الخيل (2022) التي أظهرت أن درجة امتلاك مصممي الجرافيك بشكل عام متوسطة في الكويت. وقد تعزى نتيجة البحث الحالي إلى أن بيئة التعلم النقال جاذبة ومحفزة تساعد في تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وبينت النتائج أن درجة امتلاك مصممين الجرافيك الممارسين للمهارات الفنية جاءت بدرجة عالية عند استخدامهم التعلم النقال لتحسينها. فالتعلم النقال ساعد في معرفتهم بتصاميم الخطوط الكتابية وأنواعها، مكنهم من فهم وتوظيف نظريات الألوان في تصميم الجرافيك، زاد من معرفتهم بعناصر تصميم الجرافيك، وتطوير مهاراتهم في التعديل ومعالجة الصور الفوتوغرافية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما حددته دراسة القرعان (2017) حول أهم المهارات المطلوب توفرها لدى مصمم الجرافيك في الأردن والتي من بينها عدد من المهارات الفنية.

وفيما يخص تحسين مهارات الطباعة باستخدام التعلم النقال كانت النتيجة عالية، فقد ساعد التعلم النقال مصممي الجرافيك الممارسين بتعلم صيغ الحفظ المناسبة وزاد من معرفتهم بأنظمة الألوان الخاصة بتصاميم الجرافيك المطبوعة. وتؤكد دراسة القرعان (2017) على أن مهارة الطباعة لتصاميم الجرافيك من المهارات المهمة والمطلوب إتقانها من مصمم الجرافيك. كما تختلف دراسة الزحلف (2017) مع النتائج الحالية فنتيجة المعرفة بمهارة الطباعة عن طريق وسائل الانترنت كانت متوسطة لدى مصممي الجرافيك بالأردن.

كما أن التعلم النقال رفع قدرة المصممين الممارسين في مهارات الإبداع والابتكار بدرجة عالية جداً. فقد ساعدهم في إنشاء تصاميم جديدة من وحي الخيال تبرز المعنى والهدف المطلوب بطريقة مبتكرة باستخدام تقنيات مختلفة. وتؤكد دراسة الزحلف (2017) على أن المصممين في الأردن لديهم درجة عالية من الإبداع والابتكار وقد اختلفت مع الدراسة الحالية في قيمة المتوسط. أما دراسة أبا الخيل (2022) فقد اختلفت مع

النتيجة الحالية لتؤكد على وجود ضعف في استخدام الخيال في التصميم لدى مصممي الجرافيك بدولة الكويت.

كما أشارت النتائج إلى موافقة المصممين الممارسين لتصميم الجرافيك على وجود تحديات لديهم في تحسين مهاراتهم باستخدام التعلم النقال. والتي كان أبرزها ارتفاع تكلفة الأجهزة النقالة وتطبيقات تصميم الجرافيك ومحدودية سعة التخزين في الذاكرة للأجهزة النقالة (عبد السلام، 2020؛ Romero-Ramos et al., 2022). كما أضاف أحد المشاركين بالدراسة أن من التحديات "نقل العمل من جهاز لجهاز آخر، وأسباب استخدام جهازين PC وMac، واختلاف الأنظمة بين الأجهزة Microsoft وApple" وأضاف آخر "وفرة المعلومات يجعل فهمها سطحي نوعاً ما، مما يؤدي لتكرار المعلومات بدون فهم عميق لطريقة التطبيق أو أسباب اختيار بعض طرق التنفيذ. تحتاج شخص على علم بكيفية توظيف المعلومات في المكان المناسب لها"، كما وضح أحد المشاركين بالبحث إلى "وجود مشاكل في نظام التخزين السحابي في بعض التطبيقات، أو ضعف الإنترنت عند بعض الأفراد مما يجعل عملية حفظ التقدم في العمل أقل فاعلية أو جزئية بحيث يفقد المصمم جزءاً كبيراً من عمله السابق على التصميم الذي أنتجه فيضيع وقته بإعادة صياغة وتنسيق الأجزاء التي فقدوها، ومما لا شك فيه فإنه من الممكن أن يكون النموذج النهائي للعمل فاقداً للكثير من التفاصيل الدقيقة التي لم يستطع تعويضها المصمم؛ إما لنسيانها، أو لضيق الوقت."

وقد تبين وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف الجنس والتي كانت عالية لدى الذكور عن الإناث. واتفقت الدراسة في هذه النقطة مع دراسة أبا الخيل (2022) في إيجاد دلالات الفروق لمتغير الجنس في إجابات عينة الدراسة نحو تأثير الدورات التدريبية في فهم أساسيات التصميم لدى مصممي الجرافيك، وكانت لصالح الذكور.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) في تحسين مهارات تصميم الجرافيك وفقاً لاختلاف التخصص. فقد كان أغلب المشاركين بتخصصات غير مختصة بالجرافيك. وقد يكون السبب هو قلة الجامعات بالمنطقة التي تقدم هذا التخصص كتخصص جامعي. كما اتضح من النتائج عدم وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) لجميع الفئات وفقاً لاختلاف المؤهل التعليمي. حيث كان أعلى نسبة من إجمالي المشاركين من حملة البكالوريوس، ثم من هم دون البكالوريوس، ثم حملة شهادات الدراسات العليا. واتفقت هذه النسبة مع الزحلف (2017) حيث كانت أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة هم الجامعيين.

وأظهرت الدراسة وجود اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة العمرية (18-27) و (28-37) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية. واتضح أن النسبة الأعلى من المشاركين هم من المواطنين الرقميين الذين يألفون استخدام التقنية ويستعملوها بشكل يومي في عديد من المجالات ولديهم قابلية عالية لاستخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك. واتفقت دراسة الزحلف (2017) في أن الفئة العمرية الأعلى مشاركة بالبحث هم من فئة الشباب.

وجد البحث اختلافات ذات فروق إحصائية عند مستوى دلالة معنوي (0.05) بين الفئة (أقل من 5 سنوات) و (5-9 سنوات) والتي كانت أعلى لدى الفئة الثانية. وبالنظر لنسبة المشاركين تبين أن غالبية المصممين الممارسين أما مبتدئين أو متوسطي الخبرة، وقد يعود ذلك إلى أن الاهتمام بمجال تصميم الجرافيك زاد في السنوات القليلة الماضية. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أنهم يمتلكون درجة وعي عالية حول دور التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لديهم. وبينت دراسة أبا الخيل (2022) أن أغلب مصممي الجرافيك بدولة الكويت خبرتهم أقل من (5 سنوات) أي أنهم إما حديثي تخرج أو عمل وأكدت على حاجتهم لمزيد من التدريب لتعلم وتطوير مهارات تصميم الجرافيك لديهم. أما المصممين الأكثر خبرة في فئة (10 سنوات فأكثر) هم الفئة الأقل عدداً واستخداماً للتعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك. وقد يرجع ذلك بحسب دراسة عدوان وعصب (2017) إلى اعتمادهم على المعلومات والخبرات السابقة لديهم واعتيادهم على برامج محددة تمكنهم من أداء المهمات المطلوبة منهم وتلبية احتياجات التصميم بالشكل المطلوب، ولا يحتاجون لتطوير مهاراتهم أو تحسينها لأداء أعمالهم.

### الخلاصة

ظهر العديد من التطورات الحديثة في تكنولوجيا التعليم بالسنوات الأخيرة مما ساعد على تحسين العملية التعليمية في العديد من المجالات ومجال تصميم الجرافيك خاصة. ويعد التعلم النقال من أكثر الاتجاهات الحديثة شيوعاً وتفضيلاً لدى مصممي الجرافيك لسهولة استعماله في تعلم كل جديد في مجال التصميم. وقد تطرق البحث الحالي إلى معرفة دور استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين، واتجاهاتهم نحوه والتحديات التي تواجههم عند تحسين مهاراتهم باستخدامه. واستعمل المنهج الوصفي المسحي على مجتمع مصممي الجرافيك الممارسين والمطلعين على مواقع التواصل الاجتماعي، وقد اختير منهم عينة ميسرة مكونة من (534) مصمم ممارس ممن حصلوا على رابط الاستبانة الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي الموجودة في نطاقات المملكة العربية

السعودية. وقد كانت النتائج إيجابية من قبل المصممين الممارسين نحو استخدام التعلم النقال لتحسين مهاراتهم بالتصميم. وخلص البحث إلى التوصيات والمقترحات التالية:

### التوصيات

بالاعتماد على ما تم التوصل له في الدراسة الحالية تم التوصية بالآتي:

- 1- التوسع في إجراء البحوث والدراسات العلمية في مجال استخدام التعلم النقال ودوره في تحسين مهارات تصميم الجرافيك لدى المصممين الممارسين.
- 2- ضرورة إجراء دراسات مشابهة على عينة أكبر تشمل المصممين الممارسين لمعرفة تأثير استخدام التعلم النقال في تحسين مهارات تصميم الجرافيك والتحديات التي تواجههم في المملكة العربية السعودية تحديداً.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في تعلم تصميم الجرافيك وتحسين مهاراته وتحديد الإيجابيات لتعزيزها والسلبيات لمعالجتها.
- 4- ضرورة توفر منصة تعليمية موحدة يمكن من خلالها التواصل بين جميع المصممين الممارسين والتي تمكنهم من تبادل الخبرات والمعلومات وتقديم التغذية الراجعة وتطوير مهاراتهم.
- 5- ضرورة الاهتمام بتعليم وتحسين مهارات مصمم الجرافيك الممارس بالاستفادة من التقنيات الحديثة والتطبيقات الجديدة عن طريق استخدام التعلم النقال عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو منصات ومواقع الويب المختلفة.
- 6- ضرورة الوعي بتأثير الأجهزة النقالة على التعلم لدى المصممين ودورها الكبير في رفع كفاءة مهارات تصميم الجرافيك.

### المراجع

#### المراجع العربية

1. أبا الخيل، منى مرمح. (2022). أثر الدورات التدريبية على مهارات المصمم الجرافيكي من وجهة نظر مصممي الجرافيك في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(25)، 1-21.

2. إبراهيم، يارا إبراهيم محمد. (2021). فاعلية برنامج قائم على التعلم النقال لتنمية مهارات تصميم وإنتاج البرمجيات الإلكترونية التعليمية لدى طالبات كلية التربية للطفولة المبكرة وأثره على اتجاهاتهن نحو التعلم الذاتي الإلكتروني. بحوث ودراسات الطفولة، 3(6)، 1410-1481.
3. أحمد، محسن الصادق محمد، ومحمد، طارق عبد الكريم عبد الفضيل. (2018). التعليم النقال. مجلة الدراسات العليا، 11(41)، 49 - 69.
4. بن هلال، سارة العالية، وكحلي، عمارة. (2018). التكنولوجيا وأثرها في تطور التصميم الجرافيكي. مجلة جماليات، 5(1)، 164-183.
5. بهوت، عبد الجواد، الحمراوي، رضا شعبان، وغلوش، محمد مصطفى. (2021). تأثير التعلم النقال في تنمية مهارات تصميم ونشر المحتوى التعليمي الإلكتروني لدى طلاب تكنولوجيا التعليم. كلية التربية، ع103، 35 - 60.
6. حجازي، رحاب، طلبه عبد الحميد، عبد العزيز، عيسى، وجرجس حكيم. (2020). فاعلية بعض تطبيقات التعلم النقال في تنمية التحصيل والانخراط في التعلم لدى طلاب تكنولوجيا التعليم. مجلة كلية التربية النوعية. جامعة بورسعيد، 11(11)، 61-93.
7. الحجري، سلمان بن عامر. (2014). مفهوم الإبداع في التصميم الجرافيكي ودوره في تعزيز ثقة الطلبة في مهنة التصميم. التصميم الجرافيكي بين المهنية والرسالة. مسترجع من <https://www.researchgate.net/publication/273382149>
8. الحربي، هناء تركي عبد الرحمن. (2019). فاعلية التدريب الإلكتروني في تنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية. مجلة القراءة والمعرفة، (203208)، 203-224.
9. الزحلف، لندا إبراهيم سعيد. (2017). أثر وسائل الإنترنت على مهارات مصمم الجرافيك في الأردن. جامعة الشرق الأوسط. الأوسط. مسترجع من [https://meu.edu.jo/libraryTheses/59de0feebbc0d\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/59de0feebbc0d_1.pdf)
10. عبد السلام، محمد. (2020). التعلم المتنقل بين النظرية والتطبيق (كتاب الكتروني). مكتبة نور.
11. عبد المجيد، موفق على، والصايغ، عبد المحسن إبراهيم. (2020). دور عناصر التصميم الجرافيكي في تصميم الملصق الفني. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 35(1)، 150-167.
12. العبيد، أفنان بنت عبد الله، والشايغ، حصة بنت محمد. (2015). تكنولوجيا التعليم - أسس والتطبيقات. مكتبة الرشد.

13. عدوان، علي رجا إبراهيم، وعصب، متولي محمد علي. (2017). المعوقات التي تواجه دور المصمم الجرافيكي في تطوير تصميم الصحف الأردنية وإخراجها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
14. العشيوي، وسيمة بنت محمد. (2021). استراتيجية مقترحة للتأكيد على القيم والهوية الثقافية في التصميم الجرافيكي. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، (27)، 617-600.
15. علي، دعاء أبو المجد احمد علي، جاد عزمي، نبيل، محمد محمد اسماعيل، عبد الرؤوف، ... وعلي حسن. (2021). فاعلية استخدام بعض تطبيقات الهاتف النقال في تنمية المفاهيم المرتبطة بتصميم وإنتاج صفحات الويب لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (6)4، 446-400.
16. علي، منى محمود محمود. (2020). تحقيق هوية التصميم الجرافيكي باستخدام الاتزان بين الأشكال الهندسية. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع21، 378-360.
17. عمر، عمر. (2008). ملخص الفنيات: ملخص فنيات التصميمات الطباعية (كتاب إلكتروني)، (ط1). آرت لينك لفن الطباعة.
18. غبلان، منيرة راشد كفات، والشهري، نورة بنت عبد الله متعب. (2022). العوامل المؤثرة في تقبل التعلم النقال لدى طالبات الدراسات الإسلامية. مجلة الجامعة للدراسات التربوية والنفسية، (2)30، 452-433.
19. الفرعان، حسام درويش. (2017). تحدد أهم المؤهلات المطلوبة في مجال تصميم الجرافيك في الأردن: متطلبات السوق. دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، 44 (1).
20. محمد، أحمد عمر. (2017). سيكولوجية التصميم الجرافيكي (التصميم الإعلاني) لوسائل الإعلام الجديدة. مجلة التصميم الدولية، (3)7، 224-213.
21. مطاوع، ضياء الدين محمد. الخليفة، حسن جعفر. (2017). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية (ط3). الدمام: مكتبة المتنبي.
22. نوار، أحمد محمد إسماعيل، علام، محسن عبد الفتاح، الأشقر، هاني، وعبد اللطيف، داليا سالم محمد. (2022). جماليات التصميم الجرافيكي وأثره على المجتمع. مجلة التراث والتصميم، (10)2، 21-1.

### المراجع الأجنبية

1. Comrey, A. L. & Lee, H. B., 1992, "A first Course in Factor Analysis, Hillsdale, New Jersey, USA.
2. George, D., & Mallery, P. (2016). IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference (14th ed., Vol. 3). New York, USA: Routledge.
3. Idi, D. B., & Khaidzir, K. A. B. M. (2015). Concept of creativity and innovation in architectural design process. International Journal of Innovation, Management and Technology, 6(1), 16.
4. Lundin, L. L. (2022). Mobile learning. Salem Press Encyclopedia. Retrieved from [https://search-ebscohost-com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89677593&site=eds-live](https://search.ebscohost-com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89677593&site=eds-live)
5. Mohamed, A. O. (2017). The impact of different digital image techniques on contemporary graphic design. International Design Journal, 7(4), 141-150.
6. Romero-Ramos, Oscar; Fernández-Rodríguez, Emilio; López-Fernández, Iván; Merino-Marbán, Rafael; Benítez-Porres, Javier. (February, 2022). The impact of the M-learning methodology on university students. Journal of Technology and Science Education. 12(1):121.

### رومنة المراجع العربية

1. Abā al-Khayl, Muná mrmḥ. (2022). Athar al-Dawrāt al-Tadrībīyah 'alā mahārāt almšmm aljrāfyky min wijhat nazar Mušammimī aljrāfyk fī Dawlat al-Kuwayt. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 6 (25), 1-21.
2. Abd al-Majīd, Muwaffaq 'alā, wālšāygh, 'bdālmḥsn Ibrāhīm. (2020). Dawr 'Anāšir al-tašmīm aljrāfyky fī tašmīm al-Muḥsaq al-Fannī. Majallat al-Baḥṭh fī al-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs, 35 (1), 167-150.
3. Abd al-Salām, Muḥammad. (2020). al-ta'allum almtnql bayna al-nažariyah wa-al-taṭbīq (Kitāb alktrwny). Maktabat Nūr.
4. Adwān, 'Alī Rajā Ibrāhīm, wa 'Ašab, Mutawallī Muḥammad 'Alī. (2017). al-mu'awwiqāt allatī tuwājihu Dawr almšmm aljrāfyky fī taṭwīr tašmīm al-šuhuf al-Urdunīyah wa-ikhrājihā (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ, 'Ammān.
5. Aḥmad, Muḥsin al-Šādiq Muḥammad, wa-Muḥammad, Ṭāriq 'Abd al-Karīm 'Abd al-Faḍīl. (2018). al-Ta'līm alnqāl. Majallat al-Dirāsāt al-'Ulyā, 11 (41), 49-69.

6. Al-Ḥajarī, Salmān ibn ‘Āmir. (2014). Mafhūm al-ibdā’ fī al-taṣmīm aljrafyky wa-dawruhu fī ta’zīz Thiqat al-ṭalabah fī mihnat al-taṣmīm. al-taṣmīm aljrafyky bayna al-mihniyah wa-al-Risālah. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/273382149>
7. Al-Ḥarbī, Hanā’ Turkī ‘Abd al-Raḥmān. (2019). fā’iliyat al-Tadrīb al-iliktrūnī fī Tanmiyat mahārāt taṣmīm al-muqarrarāt al-iliktrūnīyah. Majallat al-qirā’ah wa-al-ma’rifah, (203208), 224-203.
8. Alī, Du’ā’ Abū al-Majd Aḥmad ‘Alī, Jād ‘Azmī, Nabīl, Muḥammad Muḥammad Ismā’īl, ‘Abd al-Ra’ūf, ... wa-‘Alī Ḥasan. (2021). fā’iliyat istikhdām ba’d taṭbīqāt al-hātif alnqāl fī Tanmiyat al-mafāhīm al-murtabiḥah btšmym wa-intāj Ṣafaḥāt alwyb ladá talāmīdh al-ṣaff al-Thānī al’dādy. Majallat Jāmi’at Janūb al-Wādī al-Dawlīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 4 (6), 446-400.
9. Alī, Muná Maḥmūd Maḥmūd. (2020). taḥqīq huwīyah al-taṣmīm aljrafky bi-istikhdām alātzān bayna al-ashkāl al-Handasīyah. Majallat al-‘Imārah wa-al-Funūn wa-al-‘Ulūm al-Insāniyah, ‘21, 378-360.
10. Al-Qar’ān, Ḥusām Darwīsh. (2017). taḥaddud ahamm alm’hlāt al-maṭlūbah fī majāl taṣmīm aljrafyk fī al-Urdun : Mutatallabāt al-Sūq. Dirāsāt, al-‘Ulūm al-Insāniyah wa-al-Ijtimā’iyah, 44 (1).
11. Al’shywy, wsymh bint Muḥammad. (2021). istirātījiyah muqtaraḥah llt’kyd ‘alá al-Qayyim wa-al-huwīyah al-Thaqāfiyah fī al-taṣmīm aljrafyky. Majallat al-‘Imārah wa-al-Funūn wa-al-‘Ulūm al-Insāniyah, (27), 600-617.
12. Al-‘Ubayd, Afnān bint ‘Abd Allāh, wālshāy’, Ḥuṣṣah bint Muḥammad. (2015). Tiknūlūjiyā al-Ta’līm-Usus wa-al-taṭbīqāt. Maktabat al-Rushd.
13. Alzhlf, Lindā Ibrāhīm Sa’īd. (2017). Athar wasā’il al-Intarnit ‘alá mahārāt mšmm aljrafyk fī al-Urdun. Jāmi’at al-Sharq al-Awsaṭ. Retrieved from [https://meu.edu.jo/libraryTheses/59de0feebbc0d\\_1.Pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/59de0feebbc0d_1.Pdf)
14. Bhwt, ‘Abd al-Jawwād, alḥmrāwy, Riḍā Sha’bān, wghlwsh, Muḥammad Muṣṭafá. (2021). Ta’thīr al-ta’allum alnqāl fī Tanmiyat mahārāt taṣmīm wa-nashr al-muḥtawá al-ta’līmī al-iliktrūnī ladá ṭullāb Tiknūlūjiyā al-Ta’līm. Kullīyat al-Tarbiyah, 103, 35 – 60.

15. Ghblān, Munīrah Rāshid kfāt, wālshhry, Nūrah bint ‘Abd Allāh Mut‘ib. (2022). al-‘awāmil al-mu‘aththirah fī tuqbalu al-ta‘allum alnqāl ladā ṭālibāt al-Dirāsāt al-Islāmīyah. Majallat al-Jāmi‘ah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 30 (2), 452-433.
16. Hījāzī, Riḥāb, Ṭulbah ‘Abd al-Ḥamīd, ‘Abd al-‘Azīz, ‘Īsā, wjrjs Ḥakīm. (2020). fā‘īliyat ba‘ḍ taṭbīqāt al-ta‘allum alnqāl fī Tanmiyat al-taḥṣīl wālānkhraṭ fī al-ta‘allum ladā ṭullāb Tiknūlūjiyā al-Ta‘līm. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah al-naw‘īyah. Jāmi‘at Būrsa‘īd, 11 (11), 93-61.
17. Ibn Hilāl, Sārah al-‘Āliyah, wkḥly, ‘Imārah. (2018). al-tiknūlūjiyā wa-atharuhā fī Taṭawwur al-taṣmīm alghraḥīky. Majallat Jamāliyyāt, 5 (1), 183-164.
18. Ibrāhīm, Yārā Ibrāhīm Muḥammad. (2021). fā‘īliyat Barnāmaj qā‘im ‘alā al-ta‘allum alnqāl li-Tanmiyat mahārāt taṣmīm wa-intāj al-barmajiyāt al-iliktrūniyah al-ta‘līmīyah ladā ṭālibāt Kullīyat al-Tarbiyah lil-Ṭufūlah al-mubakkirah wa-atharuhu ‘alā atjāhāthn Naḥwa al-ta‘allum al-dhātī al-iliktrūnī. Buḥūth wa-dirāsāt al-ṭufūlah, 3 (6), 1410-1481.
19. Muḥammad, Aḥmad ‘Umar. (2017). Saykūlūjiyat al-taṣmīm aljraḥīky (al-taṣmīm al-elāny) li-wasā‘il al-‘Ilām al-Jadīdah. Majallat al-taṣmīm al-Dawliyah, 7 (3), 224-213.
20. Muṭāwi‘, Ḍiyā‘ al-Dīn Muḥammad. al-Khalīfah, Ḥasan Ja‘far. (2017). Mabādī‘ al-Baḥth wa-mahārātuh fī al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah wa-al-Ijtimā‘īyah (ṭ3). al-Dammām: Maktabat al-Mutanabbī.
21. Nawwār, Aḥmad Muḥammad Ismā‘īl, ‘Allām, Muḥsin ‘Abd al-Fattāḥ, al-Ashqar, Hānī, wa-‘Abd al-Laṭīf, Dāliyyā Sālim Muḥammad. (2022). Jamāliyyāt al-taṣmīm aljraḥīky wa-atharuhu ‘alā al-mujtama‘. Majallat al-Turāth wa-al-Taṣmīm, 2 (10), 21-1.
22. Umar, Umar. (2008). Mulakhkhaṣ alfnayāt: Mulakhkhaṣ fnyāt al-Taṣmīmāt al-Ṭibā‘īyah (Kitāb iliktrūnī), (Ṭ1). ārt Līnk li-Fann al-Ṭibā‘ah.

---

# Higher Education Students' Perceptions and Attitudes about Using ChatGPT in Oman: A Case Study of OCMT

**Sarah Nagah Attia**

Assistant Professor, Oman College of Management and Technology, Oman  
<https://orcid.org/0009-0005-2711-0335>  
[sattia@omancollege.edu.om](mailto:sattia@omancollege.edu.om)

**Elsayed Salah Elsayy**

Assistant Professor, Sultan Qaboos University, Oman  
<https://orcid.org/0000-0001-9552-4111>  
[elsawy@squ.edu.om](mailto:elsawy@squ.edu.om)

## Abstract

This study aims to determine the role of ChatGPT as a virtual assistant for the students in higher education institutions in the Sultanate of Oman to enhance learning, foster their skill growth and improve their productivity. It also aims to identify how the students at Oman College of Management and Technology (OCMT) can use ChatGPT in an effective way, the advantages of using it, and the challenges that prevent it from being used in education, from their point of view, keeping in mind the ethical considerations that arise in the process. Some consider it as a support for the process of developing education, while others see it as a threat that affects its future. On the positive side, ChatGPT helps improve education, while on the negative side, it raises several concerns about fraud and plagiarism. Since the results of the survey showed that many students at Oman College of Management and Technology tend to use AI applications in their studies, the problem of this study emerged in the researchers' desire to explore the degree of students' use of ChatGPT, the advantages

of using it, the obstacles, challenges and ethical considerations that may affect its integration in education.

**Keywords:** ChatGPT, Oman College of Management and Technology, AI, Education, Learning.

## 1- Introduction

The emergence of technology had a significant impact on multiple fields, including education; Its rapid development has influenced educational systems. Technology can be integrated into it by considering several important aspects, such as identifying the problem to be solved, choosing the technology that best suits the learning goals, and developing strategies for effective use of technology (Ausat et al., 2023a). In this regard, AI technologies, such as ChatGPT, have opened up new possibilities in teaching and learning, as AI technology can aid and enhance education, and improve student performance and motivation in learning environments. Examining the ability of Chat GPT to aid self-paced learning is important to understand how chatbots and AI can best be used in education, and to guide the future of technology-assisted teaching and learning. Therefore, teachers and students alike can use these technologies to enhance their own learning and development. Similarly, Lastiri asserts that information technology can enhance teaching and learning, students' productivity, their efforts, and their ability to perform efficiently in their studies (Lastiri, 2022).

As many students at Oman College of Management and Technology tend to use artificial intelligence applications in their studies, the problem of this study emerged in the researchers' desire to explore the extent to which students tend to use Chat GPT, analyze its role in improving the quality of students' productivity, its advantages, and the disadvantages that they believe may prevent the expansion of its benefits in education.

The importance of this topic is highlighted as it reflects the impact of artificial intelligence on teaching and learning in Omani academic institutions, and there is no previous study that addressed the students' attitudes in using ChatGPT at Oman College of Management and Technology. It is hoped that the results of this study will be useful to those responsible for higher education in the Sultanate of Oman, and that it will be a fruitful addition to Arab intellectual literature on investing in artificial intelligence techniques in education.

Considering this, the study raises the following questions:

- Do students at OCMT use AI applications?
- For what purposes do students use ChatGPT in their studies?
- What are the advantages of using ChatGPT in education from the students' point of view?
- What are the challenges of using ChatGPT in education from the students' point of view?

## 2- Study Approach

The study used the descriptive analytical approach with the aim of collecting data on the use of ChatGPT application in learning by students at OCMT, presenting this data, analyzing it, and drawing conclusions. It used the questionnaire as a data collection tool to identify the students' use of the ChatGPT application and their opinions about its positive and negative aspects. The survey includes four main parts. The first one is about the characteristics of the surveyed students (name, department, gender, academic level, language most used by the student in research or using ChatGPT, use of AI applications for chatting, use of ChatGPT application in particular, ...etc.) The second part of the survey concerns the students' use of ChatGPT application in their studies (reasons of using the application in learning, the type of courses in which they use the application). The third part is related to the

advantages of the students' use of ChatGPT in their studies, and the fourth is about the application's disadvantages from their point of view. To measure the validity of the survey, it was presented to three arbitrators in education and quality from Sultan Qaboos University and Oman College of Management and Technology. The survey was prepared via Google Forms and made available to students during the months of May and June 2023 in the Spring semester.

The study population (Table 1) consists of 1200 students at OCMT at the age of 18 to 22, identified here as full-time undergraduate students. 308 students agreed to participate in the study, representing 25.7% of whom 192 students use AI applications, representing 62.3%. This is the actual number on which the study was applied and was a main condition to complete filling in the survey.

Table 1: Number of students participating in the survey

Study Program	Students number AY(2022-2023)	Number of students surveyed	%
Bachelor's degree	1200	308	25%
Postgraduate level (Master's)	4	-	-

### 3- Literature Review

#### 3-1. AI Applications and Improving Learning

The study of Shidiq (2023) indicates that AI makes teaching and learning easier as several applications and tools are used, such as virtual mentor, voice assistant, smart classrooms, automated assessment, and self-learning. Those who use these tools are known as digital people, meaning those who use computers and the Internet better than the preceding generations. The AI affects the learning system to increase the competitiveness of graduates, who will be able to practice the learning process independently without the teachers' guidance and use open educational resources

and practices. Individuals are able to learn at their own pace and adapt their education to their personal needs and goals (Biswas, 2023).

One of the technologies that can be used to help improve student productivity, as it can be used as a virtual assistant that helps students do assignments, and provides information related to lectures, is ChatGPT. It is an example of a chatbot developed by OpenAI to be able to provide accurate answers appropriate to the questions of its users (Ausat et al., 2023b).

### 3.2. Advantages of using ChatGPT in Education

ChatGPT has changed the way people interact with machines, as it can - as an AI system - respond to user's inputs, opening new abilities in teaching and learning. It is also known as an AI-based chatbot with the ability to produce texts in different formats, whether it is formal, informal or creative writing. It is an AI-based natural language model that has been trained using very large data (Hassani & Silva, 2023). Therefore, Shidiq (2023) sees that it can be used for various purposes, as a virtual assistant to help students increase productivity.

With its ability to create writing that closely mimics human language and its ability to hold multiple ongoing conversations, ChatGPT is considered as a versatile tool that can aid open education by providing personalized support, guidance, and feedback to learners, thus increasing motivation and engagement. Likewise, ChatGPT can be used to assist students in learning and facilitate teachers' tasks. Therefore, ChatGPT can aid learning by providing relevant, high-quality reading materials to students (Kasneci et al., 2023).

Thus, with the ability to process natural language, ChatGPT can produce texts in easy-to-understand language appropriate to the students' level. Teachers also can use ChatGPT to create high-quality reading materials that meet students' needs. In addition, ChatGPT can also be used to generate automated questions and quizzes. Its

ability to understand natural language and generate text enabled it to create distinguished questions and tests that match students' levels of understanding (Cooper, 2023). Surprisingly, ChatGPT can serve as a source of support and motivation for students; they can use it to talk about their stresses and concerns, or to ask for advice on how to better manage their time and tasks (Haleem et al., 2022).

As a language model trained by OpenAI, ChatGPT can play a role in helping improve the quality of students' productivity in various ways; it can provide useful information and resources for students to acquire the knowledge needed to complete their assignments and projects (Kasneji et al., 2023). Moreover, students can ask ChatGPT questions about a specific topic and the language model will provide answers based on online information. ChatGPT can also provide suggestions about books and articles related to the topic the student is discussing (AlAfnan et al., 2023).

### 3.3 Disadvantages of using ChatGPT in Education

Hutson's study (2022) indicates that there is an urgent need to discuss the use of ChatGPT and its negative effects on students who use it to carry out tasks, especially in performing tasks related to creative writing. Likewise, technology can be just a tool, but cannot completely replace the teacher. Therefore, it is necessary to integrate technology into learning in an appropriate and effective way and develop teachers' competence in managing learning using technology.

Firat's study (2023) mentions several challenges related to using ChatGPT in developing students' creative writing skills, including that learning requires direct interaction by the teacher, while ChatGPT cannot do this. ChatGPT cannot identify the nuances and learning styles, which may be different for each student. The study indicates that excessive dependence on ChatGPT weakens individuals in critical thinking such that it is difficult for individuals (users) to solve problems that may arise in daily life. Zen's study (2023) as well confirms that the role of the teacher in

the classroom is very important and cannot be completely replaced by technology. The teacher is the person who can effectively give instructions and guide students in their learning process. On the other hand, others assert that although ChatGPT has excellent power to develop teachers in new ways, it is necessary to consider how to use this technology responsibly and ethically to enhance work instead of misusing it (Lund & Wang, 2023).

Moreover, ChatGPT can only generate text but cannot provide direct explanations or examples like teachers can. One of the most common uses of ChatGPT is to generate automated text. For example, a researcher can use ChatGPT to create a report or an article faster than if he were to write it himself. However, this does not mean that ChatGPT will completely replace a researcher's work. The researcher still needs to analyze the data and come to appropriate conclusions, which ChatGPT cannot do. In this case, ChatGPT can help lecturers and researchers in their work. They can use it to create raw texts that can then be edited and revised (Ausat et al, 2023a).

In education, ChatGPT can be used as a tool in the learning process and not a substitute for the role of the teacher. Although ChatGPT can make an important contribution to aid teachers, it still requires the presence of the teacher to provide guidance and more in-depth assessment of students' abilities. Basically, using ChatGPT in the classroom can make the teacher's task easier and help students in learning (Haleem et al., 2022). However, teachers' role as mentors and guides cannot be completely replaced by technology. Therefore, ChatGPT can be used as an aid in the learning process but not as a substitute for the role of the teacher. In addition, an effort should be made to integrate technology into learning in an appropriate way.

## 4. Study Results and Discussion

### 4.1 Characteristics of the Students Participating in the Study

(308) students participated in the study survey, (248) female students, representing 81%, and (60) male students, representing 19%. The students participating in the study and using AI applications (Table 2) in their academic studies are divided into four basic departments: The General Foundation Program Department (92) students, representing 29.8% of the total participants in this study, from college students (308). (216) students are from other academic departments, representing 70.2% of the total participants in this study. (100) students are from the department of Interior Design, (32) students from the department of Computer Sciences and MIS, and (84) students from the department of Admin. & Financial Sciences.

Table 2: Academic departments of students participating in the survey

Department	Number of Students	%	Number of Students (GFP/ AD)	%
Interior Design	100	32.5%	216	70.2%
Computer Sciences and MIS	32	10.4%		
Admin. & Financial Sciences	84	27.3%		
GFP	92	29.8%	92	29.8%
Total	308	100%	308	100%

Regarding the participants' use of AI applications (Table 3), 192 students (62.3%) indicate that they use AI chatting applications, while 116 students (38%) state that they do not use it. The most frequently used AI chatting applications by students were respectively: ChatGPT at (37.7%) of the total number of students using AI applications (105 students), while students use other AI chatting applications, such as Chatbot at (14%), Claude at (12%), and Sage at (9%).

Table No. 3: Participants' use of AI applications

Category	Number of students	%
Students using AI applications	192/308	%62.3
Students using ChatGPT	124/192	%64.6
Students using ChatGPT in studying their courses	105/124	%100
Students using ChatGPT in studying courses related to English Language	89/105	%84.8
Students using ChatGPT in studying courses related to their major	72/105	%68.6

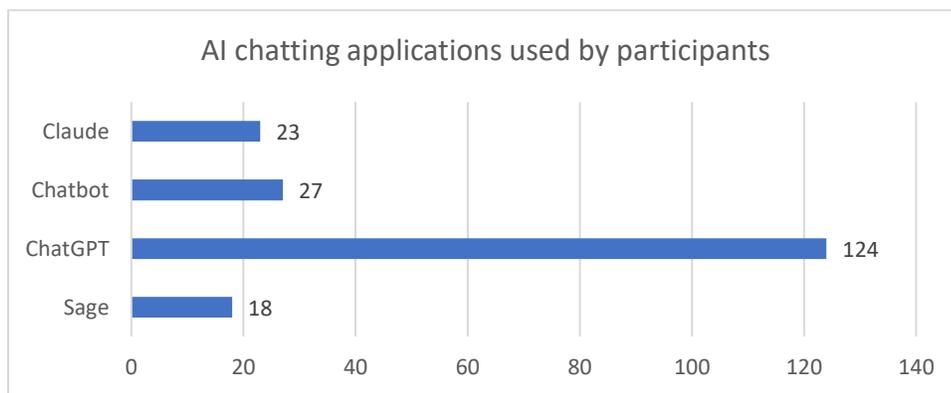


Figure 1: AI chatting applications used by participants

#### 4.2 OCMT students' use of ChatGPT in their studies

Regarding the students' use of ChatGPT application in their studies, 105 out of 124 students who use the application (84.7%) stated that they used it for academic purposes in their studies at the College during the Summer semester 2022-2023. Concerning the frequency of using it, 19% of this group of ChatGPT users chose "always", 17% indicated "often", 36% selected "sometimes", and 28% chose "rarely".

Table 4: The frequency of students' use of ChatGPT

Frequency	Number of students	%
Always	20	19%
Often	18	17%
Sometimes	38	36%
Rarely	29	28%
Total	105	

As for the most common languages used by the students for ChatGPT during their study of courses (105 students), they are in order according to the degree of use from highest to lowest: English 100%, followed by French 7.6%, and Turkish 1%. The students' use of English as their first choice in research and conversation on ChatGPT can be explained by the fact that most of the compulsory and elective courses (requirements of academic departments) are in English language, while college required courses (Arabic language, Omani society, ...etc.) are taught in Arabic, but their number is less than English language courses, making it the first language in Students' use of AI applications such as ChatGPT. However, a small percentage of students use the French language in chatting; due to the presence of some non-Omani students studying at the College from the Maghreb or Francophone countries (French-speaking).

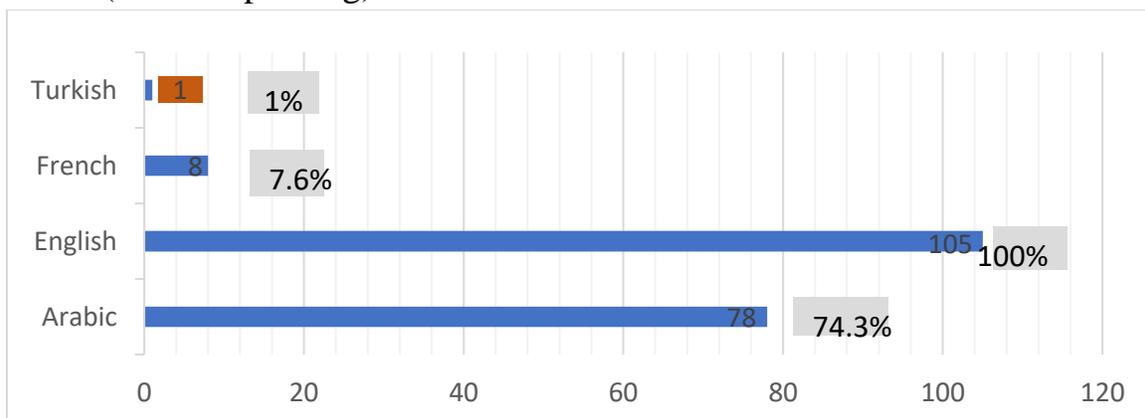


Figure 2: Languages used by students in chatting in ChatGPT

Concerning the academic activities in which students use ChatGPT or their purposes for using the application (Table 5), the study found that all students using the application (105 students) use it for several purposes related to the study, which are searching for information to understand topics 100%, preparing presentations 65.7%, preparing assignments 60%, searching for information to enrich the educational aspect 45.7%, translation 2.9%, answering previous exam questions 2.9%. This means the diversity of learning activities in which students use the application and that it helps them enhance their level of academic and cognitive achievement.

Table 5: Academic activities in which students use ChatGPT

Activities related to teaching and learning	Number	%
Searching for information to understand topics	105	100%
Preparing presentations	69	65.7%
Preparing assignments	63	60%
Searching for information to enrich the educational aspect	48	45.7%
Translation	3	2.9%
Answering previous exam questions	3	2.9%

Regarding students' belief that their GPA improved because of using ChatGPT application (Table 6), 13% of students believe that "their GPA increased to a great extent," 54% believe that "it increased to some extent" or "it increased slightly," while a third of the students (33%) believe that their use of the application did not affect their GPA. Therefore, (Table 7) reflects students' satisfaction with their use of ChatGPT application. A third of the students using the application (33%) believe that they are likely to recommend the application to other students to benefit from it in their studies, and nearly half of the students (49%) believe that they are in some way likely to recommend it to other students. This means that the majority of students (82%) support the idea of recommending ChatGPT to other students. Nevertheless, a small percentage of students, 18%, said that it is unlikely or somewhat unlikely that they would recommend using the application to other students. This is explained by

the fact that a percentage of students (28%) “rarely” use the application (see Table 4), and that some of them may not know all the features the application offers to support learning.

Table 6: Effects of students’ use of ChatGPT on their GPA

Effect of use on GPA	Number of students	%
increased significantly	14	13%
increased somewhat	39	37%
increased slightly	18	17%
It didn't affect	34	33%
Total	105	100%

Table 7: Likelihood of recommending ChatGPT to other students

Likelihood	Number of students	%
Very likely	35	33%
Somehow likely	51	49%
Somewhat unlikely	10	9%
Very unlikely	9	9%
Total	105	100%

### 4.3. Advantages of using ChatGPT:

When the students participating in the survey were asked to explain the advantages of using ChatGPT application (Table 8), the most important advantages of using it from their point of view were that “the application helps them answer any questions related to the course they study” (100%), and “it helps them find information relevant to their studies” (100%) by providing relevant resources, articles and papers based on the research topic, “saving their time searching for information related to their studies” (95.2%), “the application is easy to use and simple” (93.3%), and that it is “for free” (88.6%), and that it “helps them correct and edit articles” (71.4%), providing feedback on grammar, sentence structure and content.

However, the least advantages of using the application from the students' point of view are that it is "a motivating tool for self-learning" (57.1%), that it "provides interactive activities and questions that are compatible with their academic courses" (48.6%), and that it "provides personal support and guidance", helping them with their study and answers their questions (40%), and "a tool that provides an outline for any topic related to their studies" (31.4%). This clearly indicates the point of view of a large percentage of students at Oman College of Management and Technology that ChatGPT helps them in many activities related to learning. This is consistent with the study of Fauzi et al (2023) which indicated that ChatGPT can make a significant contribution to improving the quality of students' productivity and improving their performance and motivation in learning environments. This is by providing personalized and interactive assistance to students, providing useful information and resources, helping improving language skills, facilitate collaboration, increase time efficiency and effectiveness, and provide support and motivation. An important aspect of the advantages of using the application is due to being a chatbot based on AI, capable of interacting and facilitating tasks (Faiz, 2003), and to the ease of using the system and obtaining a response to questions posed by the user in the form of text or voice.

On the other hand, students did not mention other features in ChatGPT that they could use and increase the benefits of the application in their academic activities, such as personalized learning; they can use the app to get personalized recommendations for learning resources and activities based on the student's learning goals and preferences, and to schedule reminders for upcoming assignments and tests. This indicates the need to train students at the College on the advantages of using ChatGPT in their studies. Biswas's study (2023) suggests that ChatGPT can help students with their class schedules and set reminders for upcoming assignments and tests. Furthermore, it can make personalized recommendations for learning

resources and activities based on a student's learning goals and preferences and use it as a tool to improve their grammar, expand their vocabulary, and improve their writing. (Cotton & Shipway, 2023).

Table (8): Advantages of using ChatGPT for students at OCMT

Advantages of using ChatGPT	Frequency	%
It helps me answer any questions related to the course I study	105	100%
It helps me find information relevant to my studies	105	100%
Saving time searching for information related to my studies	100	95.2%
It is easy and simple to use	98	93.3%
It is for free	93	88.6%
It helps me correct and edit articles	75	71.4%
It is a motivating tool for self-learning	60	57.1%
It provides interactive activities and questions that are compatible with academic courses	51	48.6%
It provides personal support and guidance	42	40%
It is a tool that provides an outline for any topic related to my studies	33	31.4%

#### 4.4. Disadvantages of using ChatGPT:

When the students participating in the survey were asked to identify the disadvantages of using ChatGPT in their studies (Table 9), the most negative aspects from their point of view were that “there is no possibility to work with images in ChatGPT” (77.1%), “it weakens individuals’ ability in critical thinking” (31.4%) because, from their point of view, ChatGPT cannot identify learning styles of students, which may be different for each individual. Also, excessive reliance on ChatGPT can weaken the student’s information analysis and critical thinking skills, and that “information is not always accurate” in ChatGPT (23.8%) %, and that using ChatGPT “is considered cheating” (19%) because they believe that the student will rely too much on the application and thus rely on AI to complete the work. The researchers in this study believe that some of the negative aspects identified by the

students comes from the fact that this technology is new, and that students need to properly understand more of its capabilities and limitations, and this is what Firat's study (2023) indicated. Moreover, students' use of ChatGPT will support the academic staff's role in teaching, guidance, counseling, and in-depth assessment of students' abilities. ChatGPT is also a quick way to get a summary of important concepts, facts, principles, or terms, and thus may be useful for an adult learner who needs a quick overview of some area of knowledge, create raw texts and speed up the writing process. It provides personal support, guidance and feedback to learners, thus increasing motivation and engagement.

Table (9): Disadvantages of using ChatGPT

Disadvantages	Frequency	%
There is no possibility to work with images	81	77.1%
It weakens individuals' ability in critical thinking	33	31.4%
Information is not always accurate	25	23.8%
It is considered cheating	20	19%

## Study Suggestions

Considering the results of the study and its discussion, and to enhance the use of ChatGPT in improving learning productivity for higher education students, the study proposes to those responsible for education and QA at OCMT the following:

- Using ChatGPT as a complement to other learning methods and supporting the technology currently used at OCMT for educational purposes, as it can be used to enhance the learning experience, develop students' skills in summarizing information, recognizing and explaining concepts. It also provides useful information and resources, improving language skills, and providing support and motivation, providing interactive activities and questions that align with courses and improve the learning experience by providing personalized and interactive

support, improving the quality of learning and providing greater benefits to learners and teachers.

- Lecturers should make an effort to enhance their skills and knowledge in using technologies such as ChatGPT, and take an active role in combating acts of academic fraud that can be committed using AI technologies such as ChatGPT.
- Increase training programs for students to develop their competencies and provide them with the skill of dealing with ChatGPT and other technologies. Training can be conducted periodically and continuously to update their knowledge and skills in managing learning using technology. Teachers also should have a sufficient understanding of the technology used and be able to use it well in learning.
- There should be clear regulations and policies for the use of ChatGPT and other technologies to ensure and maintain academic integrity.

## Conclusion

ChatGPT can be a useful tool to help students improve the quality of their productivity, and help students achieve their academic goals. ChatGPT's role in improving the quality of student productivity should be viewed as an adjunct and not a substitute for human interaction and students' hard work in achieving their academic goals more effectively and efficiently and improving learning. However, ChatGPT raises several concerns, such as concerns related to cheating, increased cases of plagiarism, and so on. Therefore, the College should establish a clear policy for the use of ChatGPT and other technologies to ensure that academic integrity is maintained.

## References

- AlAfnan, M. A., Dishari, S., Jovic, M., & Lomidze, K. (2023). ChatGPT as an Educational Tool: Opportunities, Challenges, and Recommendations for Communication, Business Writing, and Composition Courses. *Journal of Artificial Intelligence and Technology*, 1–21. <https://doi.org/10.37965/jait.2023.0184>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., & Azzaakiyyah, H. K. (2023a). Is ChatGPT Dangerous for Lecturer Profession? An In-depth Analysis. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 3226– 3229. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/13878>
- Ausat, A., Massang, B., Efendi, M., Nofirman, N., & Riady, Y. (2023b). Can Chat GPT Replace the Role of the Teacher in the Classroom: A Fundamental Analysis. *Journal on Education*, 5(4), 16100-16106. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2745>
- Biswas, Som, Role of Chat GPT in Education (February 25, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4369981>
- Cotton, D. R. E., & Shipway, R. (2023). Chatting and Cheating. Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *ResearchGate*, 1, 1–12.
- Cooper, G. (2023). Examining Science Education in ChatGPT: An Exploratory Study of Generative Artificial Intelligence. *Journal of Science Education and Technology*, 3, 1. <https://doi.org/10.1007/s10956-023-10039-y>
- Fauzi, F., Tuhuteru, L., Sampe, F., Ausat, A. M. A., & Hatta, H. R. (2023). Analysing the Role of ChatGPT in Improving Student Productivity in Higher Education. *Journal on Education*, 5(4), 14886–14891. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2563>
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>
- Hassani & Silva. The Role of ChatGPT in Data Science: How AI-Assisted Conversational Interfaces Are Revolutionizing the Field
- Hutson, M. (2022). Could AI help you to write your next paper? *Nature*, 611(7934), 192–193. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-03479-w>
- Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Nerdel, C.,

- 
- Pfeffer, J., Poquet, O., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., ... Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
- Lastiri, Lorea (2022). What Is Productivity for Students? (9 Ways to Increase It). <https://irisreading.com/what-is-productivity-for-students-9-ways-to-increase-it/>
  - Lund, B. D., & Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: how may AI and GPT impact academia and libraries?. *Library Hi Tech News*
  - Shidiq, Muhammad. The use of artificial intelligence-based Chat-GPT and its challenges for the world of education; from the viewpoint of the development of creative writing skills. *Proceeding of international conference on education, society and humanity, [S.l.]*, v. 1, n. 1, p. 353-357, may 2023. ISSN 2986-5832.  
<<https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/5614>>.
  - Zen, A., Kusumastuti, R., Metris, D., Gadzali, S. S., & Ausat, A. M. A. (2023). Implications of Entrepreneurship Education as a Field of Study for Advancing Research and Practice. *Journal on Education*, 5(4), 11441–11453. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2091>

## القيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

محمد أقرون الفضيل

أستاذ القيادة وتطوير المنظمات المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
Malfadeel@kau.edu.sa

غالب عزوز العتيبي

معلم كيمياء، إدارة تعليم الدوادمي، المملكة العربية السعودية  
ghalibalotaibi3@gmail.com

عبد الكريم سعيد الغامدي

معلم لغة إنجليزية، إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية  
kimo-1430@hotmail.com

### مستخلص الدراسة

هدف البحث التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وكذلك الكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي وأيضًا الكشف عن الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والكشف عن الفروق ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إتباع منهج كمي يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (612) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية وقد استخدم الباحثان استبانة القيادة المستدامة من إعداد كالفان (2015) واستبانة الالتزام التنظيمي من إعداد غالي ودهليز (2015). وأظهرت نتائج البحث أن الاتجاه العام لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة عالية من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لممارسة المعلمين للالتزام التنظيمي جاء عاليًا. كما تبين وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي. وأيضًا أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الخبرة. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لصالح الخبرة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10- 20 سنة.  
الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الالتزام التنظيمي، المرحلة الثانوي.

## The Degree of Implementation of Sustainable Leadership by Jeddah School Principals and its Relationship to Organizational Commitment from the Teachers' Point of View

**Mohammad Alfadeel**

Assistant Professor of Leadership and Organization Development, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
Malfadeel@kau.edu.sa

**Ghalib Azzuz Alotaibi**

Chemistry Teacher, Dawadmi Education Department, Saudi Arabia  
ghalibalotaibi3@gmail.com

**Abdulkarim Saeed Alghamdi**

English Language Teacher, Jeddah Education Department, Saudi Arabia  
kimo-1430@hotmail.com

### Abstract

The aim of the research is to identify the degree of implementation of sustainable leadership by school principals in Jeddah and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view, and the degree of practice of organizational commitment by teachers in the Kingdom from the teachers' point of

view, as well as to reveal the relationship between sustainable leadership and organizational commitment, and also to reveal the differences between the degree of practice of school principals in Jeddah for sustainable leadership in the light of the variables of gender and experience and the detection of differences in and the degree of perception of teachers in Jeddah applying organizational commitment in the light of the variables of gender and experience. To achieve the objectives of the study, a quantitative approach was followed that combines the survey and correlation methods. The sample of the study consisted of (612) male and female secondary school teachers. The researchers used the sustainable leadership questionnaire prepared by Kalvan (2015) and the organizational commitment questionnaire prepared by Ghali and Dahleez (2015). The results of the research showed that the general trend of school principals' practice of sustainable leadership is high from the teachers' point of view. The results also showed that the general trend of teachers' practice of organizational commitment was high. It was also found that there is a statistically significant positive relationship between sustainable leadership and organizational commitment. Also, the results showed that there were statistically significant differences in the degree of practicing sustainable leadership by school principals in Jeddah from the point of view of their teachers, due to the gender variable in favor of females. Also, there are no statistically significant differences in the degree of practice of sustainable leadership by school principals in Jeddah from the point of view of their teachers due to the variable of experience. There are also statistically significant differences in the degree of teachers' perception of organizational commitment in Jeddah due to the gender variable in favor of females. There are also statistically significant differences in organizational commitment attributed to experience in favor of teachers with years of experience between 10-20 years.

**Keywords:** Sustainable Leadership, Organizational Commitment, Secondary School.

## مقدمة

القيادة هي عصب المنظمة الحديثة، لذا تعد القيادة عامل أساس في نجاح المنظمات بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات القرن الحادي والعشرين وتسارع التطورات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم شديد التغير والمنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين على التطور، وتحقيق الاستمرارية فظهرت أنماط جديدة للقيادة تسير التغيير والتجديد (حواله والمطيري، 2019). وتشكل القيادة أساساً ترتكز عليه الأنشطة المختلفة في كلاً من المؤسسات العامة والخاصة، وفي ظل تطور المؤسسات، وكبر حجم مسؤوليتها وتشعب أنشطتها، وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها ومدى تأثيرها بالبيئة الخارجية سواء من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كلها أمور تستدعي استمرار البحث والاستمرار في إحداث التغييرات والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (البناء، 2013).

القيادة المستدامة واحدة من تلك الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في قطاع التعليم عام 2003، وقد جاء مفهوم القائد المستدام لتقديم حلول لمشاكل ضعف الأداء ونقص الكفاءة لدى العاملين في المدارس، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم في قطاعي الحياة والتنمية (Farooq, 2017)). والتي بدورها تمثل منهجاً قيادياً حديثاً في مواجهة القيادة التقليدية القائمة، والتي أصبحت غير قادرة على التغلب على التحديات والتعقيدات المتزايدة داخل بيئة العمل؛ فالقيادة المستدامة تسعى إلى التحول من التحكم بالموارد المالية والبشرية، إلى توجيه بيئة العمل للمساهمة في تأثير البيئية والمجتمع على نطاق أوسع؛ من خلال تبني منهج طويل الأمد يهتم بتنمية القادة والتابعين وجعلهم جزءاً من عملية تطوير المنظمة، والتأكيد على أن تكون كافة عناصر ذلك التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة؛ مما يمكن بيئات الأعمال من تحقيق الصدارة (الحدراوي والميالي، 2018).

تكمن أهمية القيادة المستدامة في أنها تحسن وتجود من العمل داخل المنظومة التعليمية وتجعله مستدام ومستمر بهدف إنجاح العمل في أي مؤسسة تعليمية مما يسهل ضمان استدامة العمل داخل هذه المنظمة وبالتالي تحقيق كل الأهداف الموضوعه لها ضمن رؤيتها لذا تعتبر القيادة المستدامة مهمة لإنجاح العملية التعليمية وتحتاج معاملة وخبرات خاصة ومعينة. ونمط القيادة المستدامة يعد مدخلاً جديداً لقيادة المؤسسات، والتي تستطيع من خلالها أن تحافظ على نفسها، وبأسلم الطرق، مراعية الوضع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المحيط بالمؤسسة والمنتتمين إليها، والمستفيدين منها (الشتيوي، 2017).

أما مسألة الالتزام التنظيمي تعود لارتباطها باتجاهات الموظف وسلوكه فيما يخص الفرد نفسه أو المنظمة، حيث أكد عاشور (2017) أن الالتزام يمثل اصطلاح غير محسوس بل يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار التي تنتج من الفرد نفسه من عدمها وهو نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. يعد الالتزام جوهر تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار. نال الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من دور هام وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمات والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات (عاشور، 2017).

وتشير الأدبيات إلى الخصائص المترابطة للالتزام التنظيمي، بوصفها حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة ومنسوبيها، وأنها تمتلك خاصية التأثير على إرادة المنسوين، إزاء بقائهم أو تركهم للمنظمة، فضلاً عن كونها ذا أبعاد متعددة يجمعها الالتزام المؤثر والمتواصل، وما تستند إليه من عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في حالة الالتزام، أي أن الالتزام يؤدي إلى وجود قناعة مدركة وواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، والأداء بصورة فاعلة (عبد الباقي، 2003).

تسعى المؤسسات التعليمية دائماً إلى الوصول إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية التي تساعد في تحقيق الأهداف، ولا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة، لذلك فإن للقيادة المستدامة أهمية على تثبيت ثقافة العمل والنزاهة والالتزام التنظيمي المستدام داخل المؤسسات والمنظمات التعليمية والتي من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير مخرجات العمل الإداري والقيادي وبالتالي ينعكس ذلك الشيء على المجتمع التعليمي بالمنظمة (عيداروس وآخرون، 2019). وانطلاقاً مما سبق؛ تسعى الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ورصد سبل تحسين مستوى تطبيقها.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد الالتزام التنظيمي ذا أهمية كبرى لمدى تأثيره على مستوى الفرد والمنظمة. لذلك لا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إن لم يلتزم جميع أفرادها بأهداف المنظمة والعمل كفريق لأجل تحقيق أهدافها،

كما يعد الالتزام سلوكاً مرغوباً فيه لارتباطه بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل ارتفاع جودة أداءهم وسلوك المواطنة لديهم وانخفاض معدل ترك المواطنين للعمل ومعدلات التأخير والغياب (سليمان، 2003). ومن خلال تقصي العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي، اتضح أن الالتزام يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات والتي من بينها القيادة، حيث جاء في دراسة قام بها حفيظ (2013) حول موضوع القيادة وعلاقتها حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. كما أكدت دراسة عسيري (2014) على أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي للمنسولين، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي متبادل بينهما. وقد كشفت دراسة دهليز، وغالي (2018) عن وجود علاقة طردية بين القيادة ومدى تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات سواء على المستوى الأكاديمي والإداري بجامعات قطاع غزة وهو الأمر الذي يدعم جودة مخرجات التعليم والتعلم.

ولذا فإن المؤسسات التعليمية العربية تحتاج إلى رفع مستوى مخرجاتها التعليمية، ومن خلال تطوير ممارسات قياداتها التعليمية في مجال الاستدامة، وبالاستفادة من خبرات الدول العالمية ذات الصدارة، خاصة ما أشار إليه التقرير العربي للتنمية المستدامة 2020 من وجود عوائق هيكلية تواجه التنمية المستدامة في الدول العربية؛ مما يتطلب من المؤسسات التعليمية التغيير، لا بد أن نعرف أن تعزيز الممارسات المستدامة لا يمكن أن ينجح ما لم يعاد النظر في سياسة التعليم، وبلورة رؤية جديدة لمنظومة التعليم؛ لتحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة (الاسكوا، 2020). وبناء على ما سبق ستبنى هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تصور المعلمين في جدة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على:

- درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين.
- درجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي.
- الكشف عن الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة في ضوء متغيرات الجنس والخبرة.
- الكشف عن الفروق في ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة.

### أهمية البحث

وتحدد أهمية الدراسة من حيث

### الجانب النظري

1. الكشف عن بعدين أساسيين في حياة المؤسسات ألا وهما القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي.
2. تعتبر هذه الدراسة كمرجع إضافي في المكتبات يزودها بالمعرفة ويزود قارئها أيضا بتقريب الصورة إلى ذهنه عن المؤسسات ومدى التزام العاملين فيها.
3. تساهم هذه الدراسة في تبيان القدرات والمؤهلات الشخصية للباحثين من خلال النتائج المتوصل إليها واقتراحه للحلول التوصيات المقدمة.

### الجانب التطبيقي

1. تساهم هذه الدراسة في تنبؤ المسؤولين محل الدراسة عم قد يحدث مستقبلاً من التزام أو دواران الأفراد العاملين مستقبلاً.
2. تساهم هذه الدراسة في زيادة قدرات ومهارات المسؤولين وأصحاب الإدارات العليا محل الدراسة.
3. تساهم هذه الدراسة في زيادة أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال فهم مشاكل الأفراد وكيفية توجيه سلوكهم وتطابق أهدافهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة محل الدراسة.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة المستدامة:** هي تلك القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل الأمد لصنع القرارات؛ وتنمية الإبداع المنظومي الهادف إلى زيادة قيمة العملاء؛ وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل؛ وتقديم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة (Avery & Bergsteiner, 2011).

**الالتزام التنظيمي:** يعرف بأنه الارتباط القوي بين العاملين في المنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد العامل على الإقناع مما يجعله يبذل جهداً كبيراً بهدف نجاح المنظمة وتقديمها (العبيدي، 2012).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة المتعلقة العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وذلك من حيث مفهوم القيادة المستدامة وذكر أهميتها وأبرز سمات القائد المستدام وماهي أبرز المبادئ الرئيسية للقيادة المستدامة، كذلك يتناول هذا الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي وإبراز مدى أهميته العملية وابعاده وبعض مراحل وكيفية قياسه في العمل استناداً إلى الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: القيادة المستدامة

### أولاً: تعريفات القيادة المستدامة

عرف الكثير من الباحثين عدة تعريفات مختلفة عن القيادة المستدامة فمنهم من ركز على جودة أداء القيادة في المنظمة ومنهم من ربطها بأداة كل مؤسسة ومدى انتاجيتها. كما أنها "قيادة تستفيد من الماضي من خلال التعلم من التجارب والاستفادة منها، أنها تهتم بالحاضر من خلال المحافظة على التوازن بين اهتمامها بالأفراد والعوائد المالية والبيئة المحيطة، تركز على المستقبل عن طريق الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل، قيادة أخلاقية تسعى إلى تحقيق الاستفادة العليا من الموارد البشرية والمادية دون استنزافها وأنها عملية مشتركة وليست مقتصرة على رأس الهرم، بل تحرص على التعاون بين العاملين، وذلك من خلال توزيع المهام عليهم وتدريبهم" (الجودة والشماسي، 2022، ص.7). وتعد القيادة المستدامة منظوراً تربوياً، غايته الوصول إلى المحافظة على الموارد المادية والبشرية، والعمل على تشجيع التعلم العميق، وجعل عملية التخطيط عملية تشاركية مع العاملين، وارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي، لتلبية متطلبات المجتمع (حوالة والمطيري، 2019). وقد أشار الشتيوي (2017) أن مفهوم الاستدامة يهتم بالأساس بتطوير وحماية ما يمكن أن يدوم ويستمر لفترات طويلة ويخدم أكثر عدد من البشر بطرق توفر علاقات ترابطية إيجابية وتنموية بين البشر دون أن تسبب أي ضرر يؤثر على الآخرين سلباً في الوقت الحاضر أو في المستقبل. وقد كان ظهور القيادة المستدامة نظراً للحاجة لتغير الأنماط القيادية المستهلكة المعتمدة في أغلب إجراءاتها على المركزية، لذلك كان يجب استحداث القيادة المستدامة لمواصلة العمل بين المدرسة والمجتمع (الحازمي، 2022).

لذا تعد القيادة المستدامة جزءاً رئيسياً، بل من الركائز الأساسية في إنجاح أي عملية تعليمية مستقبلاً وقد عرفت القيادة المستدامة بأنها "تلك القيادة التي تتبنى نواتج تعلم وتعمل على تحقيق نجاح طويل الأمد لصنع القرارات وتنمية الإبداع المنظمي الهادف، وتنمية القيادة المتابعة التي تتسم بالمهارة وتسعى إلى تقديم حلول تتسم بالجودة" (افري ويرجستينر، 2011، ص.5). كما يمكن أن نعرف القيادة المستدامة تعريفاً إجرائياً بأنها الأسلوب والنمط القيادي الذي يدعم آليات القيادة المستدامة الفاعلة وذلك من أجل حياة أفضل من خلال ما تم وضعه من أهداف ورؤية استراتيجية والتفكير المنظم لآليات التفاعل الإيجابي مما ينتج عنه تحسين في عملية الأداء داخل أي مؤسسة تعليمية. (عيداروس وآخرون، 2019).

### سمات القائد المستدام

يعد القائد المستدام هو الركيزة الأساسية التي من شأنها ان تحدث تغييرات داخل المؤسسة التعليمية والقادرة على تحويلها الى مؤسسة مستدامة، فهو المسؤول الأول في إحداث ذلك التغيير، لذلك يجب أن يمتلك بعض السمات والمهارات التي تمكنه من إحداث ذلك التغيير كما أن من أبرز سمات وخصائص القائد المستدام في المجال التعليمي بأنه لديه روح القيادة والإدارة والتي تؤهله وتمكنه من تحسين وتطوير المنظمة التعليمية التي من شأنها تحقيق ما تصبو إليه من نتائج وقرارات ناجحة وفق أهداف تلك المنظمة (حوالة والمطيري، 2019). وقد أشار (محمود وآخرون، 2021) إلى أن القائد المستدام هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات المميزة التي تساعده على تحقيق النجاح في العمل الذي يقوم به. ومن أهم هذه السمات القدرة على التواصل، والتي تعني إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة لإبداء رأيهم وتقبل جميع الآراء. كما يتمتع القائد المستدام بالمشاركة الوجدانية (الذكاء العاطفي)، والتي تعني القدرة على فهم شعور الآخرين وتوافقهم، وتبادل الانفعالات والمشاعر معهم.

ويعتبر القائد المستدام أيضاً مشجعاً وملهماً، حيث يمنح الآخرين الإلهام والتحفيز للإبداع والتفكير المبدع، ويعزز روح التفاؤل لديهم. كما يتميز القائد المستدام بالحزم والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بحزم، ويشجع أعضاء الفريق على المساهمة في عملية اتخاذ القرارات. ومن بين سمات القائد المستدام أيضاً أن يكون متفتح، حيث يقبل ويتناقش حول الآراء المختلفة والمتباينة دون تحيز لرأيه الشخصي. ويعتبر المتعاون أيضاً سمة مهمة للقائد المستدام، حيث يدعم ويقدم مهام المرؤوسين ويقدم لهم التغذية الراجعة والتعليقات الإيجابية. كما يتمتع القائد المستدام بأهمية كبيرة في المنظمات، حيث يمكنه أن يؤثر بشكل إيجابي على فريق العمل والمنظمة بشكل عام، ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعالة ومستدامة. وبالتالي، يعتبر القائد المستدام أحد أهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق الاستدامة في العملية الإنتاجية.

والقائد المستدام بحاجة دائمة إلى تنمية قدرته على التعاون الإبداعي والعمل الجماعي مع أفراد منظمته الذين سوف يساعده في تحقيق الأهداف الموضوعه سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى وفق خطة العمل، كذلك فإن القائد المستدام يكون مدرك إدراكاً تاماً بنقاط القوة لفريق عمله ويعمل على تعزيزها ويتفادى نقاط الضعف ومكامن الخلل داخل منظمته والتي يسعى دائماً إلى أن يتفادى الوقود فيها والعمل على تحسينها دائماً (حوالة والمطيري، 2019).

### أهمية القيادة المستدامة

مع التطور الحديث والمختلف في أنواع وأنماط القيادات تكمن أهمية القيادة المستدامة في أنها تحسن وتجدد من العمل داخل المنظومة التعليمية وتجعله مستدام ومستمر بهدف إنجاز العمل في أي مؤسسة تعليمية مما يسهل ضمان استدامة العمل داخل هذه المنظمة وبالتالي تحقيق كل الأهداف الموضوعة لها ضمن رؤيتها لذا تعتبر القيادة المستدامة مهمة لإنجاح العملية التعليمية وتحتاج معاملة وخبرات خاصة ومعينة. كما يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى ذكر أهمية القيادة المستدامة وأنها نوع من أنواع القيادة الحديثة والمهمة في المجال التعليمي. ولهذا أصبح دور القيادة المستدامة ضروري في عصرنا الحديث وذلك نظراً لأن القادة يحتاجون إلى أفكار حديثة ومتطورة يواجهون بها تحديات العمل القيادي والإداري داخل مؤسساتهم. (حوالة والمطيري، 2019). تحتاج بعض المؤسسات التعليمية لهذا النوع من القيادات وهو القيادة المستدامة وذلك بهدف رفع كفاءة مخرجاتها التعليمية وتطوير ممارسات بعض القيادات التعليمية في مجال الاستدامة في المجال التعليمي (الخصير، 2021). كما أنه للقيادة المستدامة أهمية على تثبيت ثقافة العمل والنزاهة والالتزام التنظيمي المستدام داخل المؤسسات والمنظمات التعليمية والتي من شأنها أن تسهم في تحسين وتطوير مخرجات العمل الإداري والقيادي وبالتالي ينعكس ذلك الشيء على المجتمع التعليمي بالمنظمة (عيدا روس وآخرون، 2019).

### ممارسات القيادة المستدامة

يساعد الإطار النظري لأي أسلوب قيادة في فهم أساس الأسلوب، والاطلاع على متطلباته وما يحتوي أيضاً، وكيف يكون له تأثير على أداء المؤسسة في حال اتبعه، لذلك فقد وضعت (كانترز، 2013) كما ورد في الشتيوي (2017) مجموعة من الممارسات التي توجه القادة نحو إتباع نمط القيادة المستدامة في قيادتهم لمؤسساتهم وهي والتي من أهمها استهداف التنمية المستدامة ويتم ذلك من خلال الاعتناء بالخدمة المقدمة، والاهتمام بكيفية معاملة الآخرين والاهتمام بأثر المؤسسة على المجتمع والبيئة. وتفحص وجهة النظر وذلك من خلال أن يكون الشخص منفتحاً متقبلاً لوجهات النظر الأخرى، وأن يتفحص القضايا من جوانب متعددة لوجهات النظر. يجب أن يكون الفرد حاضرًا وواعيًا في العمل، بالتواجد الشخصي والمستمر مع زملائه في العمل ومراقبة الإجراءات الخاصة بالعمل والمجتمع المحيط بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الحوار دورًا مهمًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويجب أن يتم تشجيع هذا الحوار مع العالم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك لدعم التعلم المهني والأكاديمي وإثراءه في المؤسسة. وأيضاً صنع المستقبل بمشاركة الآخرين

حيث أن كل شخص يؤثر في ممارسات العملية التعليمية، لذا فإن إشراك الناس في التجهيز لعملية اتخاذ القرار باستخدام الإمكانيات التي يقدمها الشركاء للمؤسسة. وأن يكن شجاعاً وذلك من خلال إعطاء فرصة للشركاء أن يطوروا من أنفسهم، والاستفسار منهم إذا كانوا في حاجة إلى مساعدة إذا استدعى الأمر لذلك، وأن يكون قدوة ومثالاً في القيم الخاصة. الارتقاء بالأفضل وذلك بالتركيز على الارتقاء بأفضل الممارسات المهنية المستدامة، والأفضل هو أن تحمي وتعزز سلامة القيادة المستدامة وعمليات التعلم الخاصة بها سواء فكرياً أو أخلاقياً. أن يكن مبدعاً ومبتكراً وذلك بامتلاك رؤية منفتحة نحو تطلعات أكبر ونحو فرص ناشئة ترجمها بشكل مبدع وبطريقة مبتكرة إلى أفعال ورؤى محددة، تشجيع الشركاء لتبني التغيير، والأخذ بالمبادرة عندما يلزم ذلك. أن يكن صبوراً وذلك بالاستثمار مباشرة في التحسين، ولكن دون أن تتوقع أو تصر على النجاح الفوري، والثوق فيما هو مجهول لأنه جزء من عملية التنمية المستدامة. تنفيذ ما يقال يعد التحدي الأكبر في هذه النقاط هو أن يفعل ما يقول، أن يصنع قرارات واضحة وأن يظهر العزم على تطبيقها من استدامة نفسه والآخرين ومتابعة هذه القضية معاً. يرى الباحثين بأن هذه الممارسات تجعل القادة داخل المنظمات شخصيات مبدعة ومؤثرة تلعب دوراً مهماً في التأثير على تطوير العمل والعاملين، وتهيئة مناخ من العلاقات الإيجابية التي تؤدي إلى نتائج ممتازة.

### هرم القيادة المستدامة

شكل الباحثان إيفري وبيرجستر (2011) للقيادة المستدامة هرم يتكون من ثلاث مجموعات رئيسية بشكل هرمي يتكون هذا الهرم من الممارسات الأساسية والممارسات عالية المستوى ومحركات الأداء الرئيسية. ويحتوي المستوى الرابع على نتائج الأداء التي تظهر الأبحاث أنها تساهم في الاستدامة. حيث تشكل الممارسات الأساسية أدنى مستوى من الهرم، التي يمكن تقديمها في أي وقت تقرر الإدارة القيام بذلك لتشمل الممارسات التأسيسية الأربعة عشر وهي برامج لتدريب وتطوير الموظفين، والسعي لتحقيق علاقات عمل ودية، والاحتفاظ بالموظفين (تجنب تسريح العمال)، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتقييم تجربة الموظفين والمساهمة في ولاء العملاء والابتكار، وتحديد ما إذا كان دور الرئيس التنفيذي عضواً بارزاً في الفريق، وضمان السلوك الأخلاقي، وتعزيز التفكير طويل المدى، وإدارة التغيير التنظيمي بحساسية، والسعي لتحقيق الاستقلال عن الأسواق المالية، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتعددين، والتأكد من أن الرؤية المشتركة تقود الأعمال.

تشكل الممارسات عالية مستوى الطبقة الثانية من الهرم حيث تغطي هذه الممارسات الست عملية صنع القرار المفوض والتوافقي، وخلق موظفين يديرون أنفسهم وتسخير قوة الفرق، وتطوير جو الثقة، وتشكيل ثقافة تنظيمية تمكن من القيادة المستدامة. كما يتم تطوير الهرم على أساس فكرة أنه عندما يتم تطبيق الممارسات الأساسية ذات الصلة فإنها تسهل وتدعم ظهور الممارسات عالية المستوى.

يأتي في المستوى الثالث خلق محركات الأداء الرئيسية حيث أنها توفر عناصر الابتكار، وإشراك الموظفين والجودة بشكل أساسي وتجربة العملاء النهائيين وبالتالي تزيد من دفع الأداء التنظيمي. وتنبثق محركات الأداء الرئيسية بدورها من مجموعات مختلفة من الأساس والممارسات ذات المستوى الأعلى.

تحتل نتائج الأداء المستوى الرابع حيث تحتوي قمة الهرم على خمس نتائج أداء والتي تخلق قيادة مستدامة وهي سلامة العلامة التجارية والسمعة، وتعزيز رضا العملاء، وتمويل تشغيلي قوي (يتعين على جميع الشركات البقاء على قيد الحياة مالياً بما في ذلك على المدى القصير). وقيمة المساهمين على المدى الطويل. وقيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة المتعددين. ويمكن القول بأن "القيادة المستدامة تتبنى جوانب الإدارة الإنسانية من حيث إنها تشمل تقييم الأشخاص واعتبار الشركة مساهماً في الرفاهية الاجتماعية كما تشكل هذه الممارسات نظاماً للقيادة معززاً ذاتياً يعزز أداء الأعمال وزيادة فرص بقائها على قيد الحياة".

#### القيادة المستدامة واللامستدامة

تسعى المنظمات للحفاظ على النجاح على مدى فترات زمنية أطول وعلى نطاق أوسع بدلاً من الإنجازات العابرة التي لا تدوم ولا تصل للجميع، ويتم ذلك من خلال تمتعها بقيادة تسعى إلى أن تحقق قيادة نوعية مستدامة لتجاوز المتغيرات السريعة والطارئة دون إحداث أي أضرار يلحق بالمنظمة أو البيئة أو الأفراد على المستوى القريب أو البعيد، لذلك فقد عقدت (ايريك زيريكيني، 2014 كما ورد في الشتوي، 2017) مقارنة وضحت فيها الاختلافات بين الخصائص المرتبطة بالقيادة المستدامة وتلك المرتبطة بالقيادة اللامستدامة.

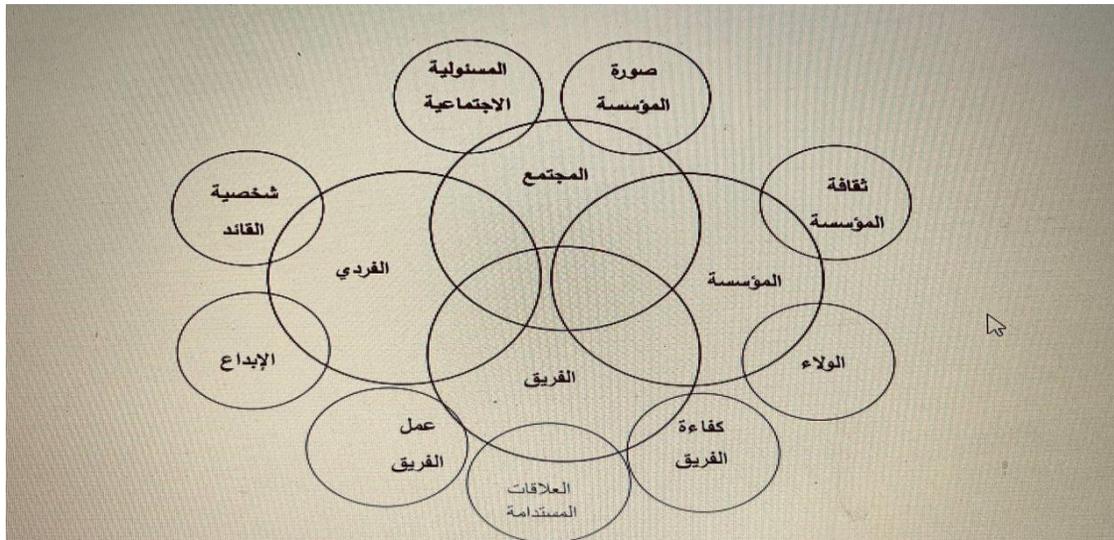
جدول (1): يوضح الفرق بين القيادة المستدامة والقيادة اللامستدامة

الخصائص	القيادة اللامستدامة	القيادة المستدامة
الرؤية	غير واضحة.	واضحة وموجهة نحو الاستدامة
الأهداف	موجهة نحو تقدم سريع	موجهة نحو تقدم طويل المدى
المسؤولية	المديرون هم المسئولين عن أنفسهم وبشكل جزئي عن فريق العمل	المسئولية على الفرد، والمجموعة، والمؤسسة، والمجتمع.
ثقافة المؤسسة	غير مترابطة	قوية وموجهة نحو التطوير المستدام للمؤسسة.
التماسك	جهود فردية.	جهود داعمة مبنية على المساعدة المتبادلة.
الثقة	الرقابة الصارمة ضرورية.	درجة عالية من الثقة وحسن النوايا.
نتائج النشاط	بالمجمل مساهمات فردية.	تضافر جهود مشتركة من أعضاء الفريق.
التغييرات	تدمير القديم بإنشاء الجديد، البحث عن تعليمات جديدة وتكنولوجيا جديدة وعاملين جدد.	الأجزاء المفككة التي تمتلكها المؤسسة تستخدم بشكل جديد، وتوضع جنباً إلى جنب لتشكيل منظومة جديدة.
التعاون	مرغوب فيه، لكنه ليس ضرورياً.	منظم.
وجهة تركز الفريق	نحو مجموعة العمل.	نحو فريق العمل.
الجودة	محققه عن طريق التحكم.	تتحقق بواسطة التوجه المستدام لثقافة المؤسسة.
مفهوم الاستدامة	لا يوجد أي فكرة عنه.	يرتكز على مبادئ الاستدامة.
الولاء	العاملون يقيمون في المؤسسة من أجل الراتب فقط.	العاملون ينتمون إلى المؤسسة في حين يجدون احتياجاتهم وسلامتهم بكل تأكيد.
تطوير العاملين	يتم تدريب العاملين المختارين بشكل عشوائي.	جميع العاملين يخضعون للتدريب.
التطوير المهني	مسئولية العاملين	يتم العناية به من خلال المؤسسة ويطبق بشكل منتظم.
الإبداع	مقيد، حسب التمويل والمصادر المتوفرة.	منظم ومنتظم، والإبداع متوفر بسبب تخصيص التمويل اللازم له.
علاقات العمل	اللامبالاة.	تسعى إلى التعاون.

### مستويات القيادة المستدامة

لتحقيق القيادة المستدامة للقادة في مؤسساتهم لا بد للمؤسسات أن تمر بعدة مستويات من أجل ذلك، وقد ذكرت إيريك زيركيبي (2014، كما ورد في الشتيوي، 2017) أربعة مستويات للقيادة المستدامة في المؤسسة وهي مستوى الفرد حيث القائد الذي يسعى لتحقيق القيادة المستدامة في المؤسسة يجب أن يبدأ

بنفسه من خلال تحليل الشخص لمهاراته ومواصفاته الشخصية، وامتلاك قدرات كافية بالتعلم باستمرار حيث إن ذلك يكون قدوة للعاملين للإبداع والابتكار. وعلى مستوى الفريق ويتمثل في الحاجة إلى فريق عمل مؤهل، وعلاقات مستدامة بين العاملين وفريق العمل كأساس للاستدامة. وعلى مستوى المؤسسة وذلك من خلال الثقافة المؤسسية التي يمكن أن تستخدم في تعزيز وتدعيم أفكار الاستدامة بالإضافة إلى ولاء العاملين للمؤسسة. وعلى مستوى المجتمع وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تتجاوز حدود المؤسسة، وأنها ليست موجهة فقط نحو احتياجات العاملين، ولكن أيضاً نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية، وبعبارة أخرى فأنها موجهة نحو الاستدامة في سياق أوسع ونحو تصور بوجود مؤسسة مستدامة وتنفيذ أفكار الاستدامة كأساس لصورة أفضل للمؤسسة والشكل التالي يوضح مستويات القيادة المستدامة:



شكل (1): مستويات القيادة المستدامة (المصدر الشتوي، 2017، ص 28)

### مبادئ القيادة المستدامة

بعد بحث مستفيض من قبل أغلب الباحثين حول العالم وبعد دراسة شاملة للقيادة المستدامة اتفقوا على ما ألفه الباحثان (هارجريفز وفينك) والذين اتفقا على أن للقيادة المستدامة مبادئ رئيسية وأساسية قد تم وضعها وتشكيلها بالشكل الذي يناسب البيئة الخاصة للمدارس كأحد المؤسسات والمنظمات التعليمية وهذه المبادئ هي استدامة التعلم والنجاح - استدامة القيادة لدى الآخرين - الحفاظ على الموارد المادية

والبشرية - العدالة - استدامة المنظور طويل الأمد - واستدامة التعلم من دروس الماضي (هارجريرفز وفينك، 2003) وفيما يلي شرح مفصل لكل مبدأ من هذه المبادئ.

### استدامة التعلم والنجاح

فمثلاً في المجال التعليمي تهتم القيادة المستدامة بتطوير وإنجاح العملية التعليمية والتي من شأنها أن تضمن سير العملية التعليمية بالشكل المخطط له كما تعمل على مساعدة الطلاب فكرياً واجتماعياً وعاطفياً وذلك بالتخطيط السليم لحياتهم الاجتماعية وبذلك نضمن نجاح واستدامة سير القيادة في المؤسسة التعليمية (هارجريرفز وفينك، 2003).

### استدامة القيادة لدى الآخرين

تعمل القيادة المستدامة على ضمان استمرارية العمل وإنجاحه حتى بعد رحيل القائد ولهذا فإن نجاح القائد المستدام يكون بإشراكه للآخرين في منظومة العمل القائم عليها وذلك بهدف التهيئة لمن خلفه من قادة أو مرؤوسين ولضمان واستدامة العمل في المؤسسة وفق الأهداف والخطط الموضوعية لذلك (هارجريرفز وفينك، 2003).

### العدالة الاجتماعية

يقصد بالعدالة الاجتماعية في القيادة المستدامة بتوثيق التشارك بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية ممثلة في المدرسة وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من الأهداف والنتائج الإيجابية والتي تسهم في بنجاح العملية التعليمية وحل المشكلات للطلاب. (هارجريرفز وفينك، 2003).

### الحفاظ على الموارد المادية والبشرية

تسعى القيادة المستدامة دائماً إلى جلب أفضل القادة وأميزهم في المجال القيادي للمنظمات وذلك بهدف توفير الوقت والجهد للمنظمة والذين يسعون دائماً إلى تحفيز مرؤوسيهم والعمل على تقدير أعمالهم دائماً ومنحهم المكافآت والامتيازات الوظيفية مما يسهل لهم قيادة المنظمة كما يعمل القادة على تدريب الكوادر من مرؤوسيهم وذلك بهدف تدريبهم على استلام زمام الأمور من بعدهم لضمان سير العمل بالشكل السليم. (هارجريرفز وفينك، 2003).

### استدامة المنظور طويل الأمد

المقصود باستدامة المنظور طويل الأمد وذلك بتوفير بيئة عمل محفزة ومبدعة مما يساهم في تحسين العمل داخل هذه المنظمة أو المؤسسة التعليمية والمساعدة على التميز الدائم والمستمر وذلك عبر هذه البيئة الصحية والتي تساعد على الإبداع والابتكار في العمل والذي يساهم في خلق ثقافة قيادية مستقبلية مستدامة في المجتمع. (هارجريرف وفينك، 2003).

### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

تقوم المؤسسات التعليمية في السعي دائماً إلى الوصول إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية التي تساعد في تحقيق الأهداف، لذلك يجب الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية لأن الفرد فيها يعتبر عنصراً هاماً وفعالاً لتحقيق الأهداف. وحسب ما أشار إليه برقوق ودرنوني (2014) فإن الالتزام يعكس بدوره مدى اندماج الفرد بالمؤسسة ومدى تمسكه به وأن مصالحة تتطابق مع أهداف المنظمة، كما يحفز الفرد في بذل جهد أكبر لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها، مما يزرع علاقة قوية إيجابية وديناميكية تتمثل في التشابه في الأهداف المنشودة. وقد نوه نجاه (2014) إلى أن الالتزام التنظيمي عندما يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للموظف يكون داعماً إلى انخفاض معدل الغياب والتسرب الوظيفي.

### تعريف الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي من المواضيع التي أصبحت ذات أهمية كبرى في الحقول الإدارية لوجود علاقة بينه وبين فعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها. وقد عرف بونقاب (2021) الالتزام التنظيمي بأنه إيمان الفرد بمنظّمته وتوافقها معه بالأهداف والقيم، مع استعداده للسعي لبذل الجهود لصالحها، وتمسكه بعضويته فيها، ومحاولة الحفاظ على استمراريتها وتطورها. كما وعرفه برقوق ودرنوني (2014) "الالتزام التنظيمي يعبر عن إرادة العامل لبذل أقصى جهد في العمل إيماناً منه بأهداف وقيم المؤسسة ورغبة منه بالمحافظة على عضويتها بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها" (ص.19). وقد نوه عاشور (2017) إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تقوم على تشابه أهداف المنظمة مع أهداف منسوبيها وشعور كل طرف بواجباته تجاه الآخر، والانتماء العالي تجاه المنظمة والدفاع عنها. وبذلك نجد أن الالتزام التنظيمي هو صورة تعكس انتماء الفرد لمنظّمته ومحاولة تطويرها بشتى الطرق لضمان استمرارها، وأيضا وجود تجانس بين أهدافه وأهداف المنظمة.

### أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ذا أهمية كبرى لمدى تأثيره على مستوى الفرد والمنظمة. وقد نوه بومنقار وعيساوي (2018) بأنه لا توجد منظمة قادرة على الأداء على أعلى مستوى إذا لم يلتزم جميع أفرادها بأهداف المنظمة والعمل كفريق لتحقيق تلك الأهداف وأن الأفراد الذين يتميزون بالأداء الوظيفي المتميز يحصلون على أعلى الدرجات من الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في إنتاجيتهم وحبهم للعمل والمنظمة. وقد أشار ربيعه وآخرون (2022) أن الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لمعرفة العديد من الجوانب السلوكية، وخاصة جانب معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الذين لديهم التزام تنظيمي عالي يكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر اجتهاد لتحقيق أهدافها.

### نتائج الالتزام التنظيمي

ينتج عن الالتزام التنظيمي أما سلوك إيجابي أو سلبي، وذلك بالنسبة لمستوى الفرد ومستوى الجماعة وتتلخص نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد في العديد من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تتمثل النتائج الإيجابية في زيادة فاعلية التنظيم وذلك بزيادة الجهد المبذول وزيادة الجاذبية للمنظمة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها عنصر جذب للأفراد ذوي المهارات العالية كما تتمثل نتائج الالتزام التنظيمي في زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل مزيداً من الجهد في انخفاض معدل الدوران و انخفاض نسبة التأخير و الغياب أما النتائج السلبية للالتزام تتمثل في قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي بالإضافة إلى زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.

بينما على مستوى الجماعة تتمثل النتائج الإيجابية فيما يلي زيادة درجة تماسك في مجموعة العمل وزيادة الاستعداد لبذل جهد أكبر في العمل الجماعي وزيادة فاعلية مجموعة العمل بينما تتمثل النتائج السلبية في انخفاض القدرة على الابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمل وكذلك انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد جدد لديهم أفكار جديدة ونافعة. كما أن التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

### أبعاد الالتزام التنظيمي

يتضمن الالتزام التنظيمي العديد من الصور المختلفة للالتزام الأفراد في المنظمات، وذلك يعني وجود العديد من الأبعاد للالتزام التنظيمي داخل المنظمات وبرغم من تعدد الآراء حول أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن غالبيتها يتمحور حول هذه الأبعاد التي اعتمدها الباحثات في قياس تصور المعلمين لمدى تطبيق الالتزام التنظيمي في مدارسهم التي ذكرها (Allen & Mayer، 1991، كما ورد في غالي ودهليز، 2015) وهي كالتالي:

#### البعد الأول: الالتزام العاطفي

يعني وجود روابط وجدانية بين الفرد والمنظمة تجعله متعلق بالمنظمة لإدراكه مدى تميز عمله وعلاقته بالمشرف، كما ان المنظمة تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

هذا النوع من الالتزام مرتبط ب مصالح مشتركة بين الفرد والمنظمة مثل (التعويضات والترقيات والمكافأة).

#### البعد الثالث الالتزام المعياري

هذا النوع من الالتزام يعتبر أخلاقي لأن هذا النوع من الالتزام ينبع من القيم التي تكون مغروسة في الفرد من أسرته قبل التحاقه بالمنظمة أو التطبيع الاجتماعي، أو تطبيع تنظيمي يكتسبه بعد الالتحاق بالمنظمة وبالتالي فإن سلوك الفرد هو انعكاساً لما يشعر به.

#### مراحل الالتزام التنظيمي

يعزز اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عدة مراحل مختلفة، ويذكر أبو جياب (٢٠١٤) بأن مراحل الالتزام التنظيمي هي مرحلة الإذعان والالتزام وفيها يكون التزام الفرد فيها قائم على الفوائد والمكاسب، وبذلك يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يسند إليه للوصول للفوائد والمكاسب التي قد يجنيها من المؤسسة. ثم مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة وتعني التمسك الشديد للفرد بالمنظمة لما يشعر فيها من اعتزاز وافتخار لانتمائه لها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين. وتأتي بعد ذلك مرحلة التنبني وهي تعني قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة وأهدافها كما لو انها أهداف الفرد وقيمه.

أيضا يمر تطور الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد بثلاث مراحل وفقاً لما ذكره بوكانن (Bochaan) وهي متابعة كما يلي تبدأ بمرحلة التجربة وهي تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يخضع الفرد خلالها

للتدريب والتجربة، وخلال هذه الفترة ينصب اهتمام الفرد على تأمين قبوله في المنظمة ويحاول التأقلم مع الوضع الجديد ومع البيئة التي يعمل فيها، وكذلك التوفيق بين اتجاهات وأهداف المنظمة واتجاهاته وأهدافه الذاتية، ويقال أن في هذه الفترة الفرد سوف يواجه عدداً من المواقف التي تكون عنده بمثابة مرحلة تجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها. ويبدأها مرحلة العمل والإنجاز وهي تتراوح ما بين العامين إلى الأربعة أعوام وخلال تلك الفترة يحاول الفرد التأكيد على مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو أنها ذات طابع شخصي للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور هنا وضوح الولاء للعمل في المؤسسة. وتأتي بعد ذلك مرحلة الثقة بالتنظيم: حيث تبدأ هذه المرحلة تقريباً من العام الخامس منذ التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، ويزداد ولاء الفرد للمنظمة وتزداد علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (شيوغان وبن خولة، 2018).

### مؤشرات وجودة الالتزام التنظيمي

يمكن ملاحظة بعض المؤشرات التي تدل على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي: توحد العاملين في المنظمة وتتمثل في الشعور بالمسئولية لدى العاملين. والمشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة. والحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين. وأيضاً الدفاع عن المنظمة ضد النقد أو الهجوم. وعدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى. وأيضاً التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة. وتفضيل مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد الخاصة في كثير من الأحيان (أبو النصر، 2005 كما ورد في غالي ودهليز، 2015) كما نوه أيضاً غالي ودهليز (2015) إلى بعض من السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي قد تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين بها تتمثل في قلة الأعمال التطوعية وتأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار ارتفاع معدل دوران العمل عدم توافر حلقات الجودة وانخفاض إنتاجية الموظف وكثرة القضايا المرفوعة من قبل الموظفين ضد منظماتهم.

### المقاييس الموضوعية لقياس الالتزام التنظيمي

تعتبر مقاييس الالتزام التنظيمي إحدى المهام التي دائماً ما تسعى المنظمات للحصول على نتائجها لوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وبين فعالية المنظمة، وقد أشار (العتيبي، 2008 كما ورد في أبو جياب، 2014) إلى أن المقاييس الموضوعية تهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي، من خلال تحليل سلوك الفرد بطرق بسيطة، مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة حيث تظهر من خلال الانطباع الذي يبديه بحديثه لزملائه أو مع الأفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو رغبته في تركة للعمل. وكذلك معرفة مستوى الأداء فكلما كان الأداء عالي كلما كان الالتزام مرتفع، ويظهر ذلك من خلال تقييم الأداء الذي لا بد أن يتضمن معايير لقياس

الالتزام. وأيضًا معرفة دوران العمل حيث يؤثر دوران العمل المرتفع الناتج عن تسرب العاملين وتركهم للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء. وأيضًا معرفة حوادث العمل ما قد يعني زيادة نسبة حوادث عن عدم الاكتراث بمعايير السلامة وإجراءاتها من قبل العاملين، وذلك يعني أيضا انخفاض في مستوى الالتزام لدى العاملين.

### خصائص مجتمع البحث

#### الجنس:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المستدامة واهتمت بدراسة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس منها دراسة الخمايسة (2022) ودراسة حياكة وزناتي (2022) ودراسة الرشيدى والعازمي (2017) ودراسة الزواهره وآخرون (2018) ودراسة (غانم 2016) وأظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في حين توصلت دراسة البلوشية والمهدي ولاشين (2022) إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. كما أظهرت الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي مثل دراسة دغيم (2017) عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في الالتزام التنظيمي في حين توصلت دراسة الرشيدى (2010) إلى وجود فروق في الالتزام الأخلاقي لصالح الإناث.

#### الخبرة:

تلعب الخبرة دوراً كبيراً في العملية التعليمية بصفة عامة وموضوع القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي بصفة خاصة وبالتالي فإن دراسة الفرق بين أفراد العينة يعتبر أمراً ملحاً خاصة فيما يتعلق بالقيادة المستدامة فلقد أظهرت دراسة الخمايسة (2022) ودراسة حياكة و زناتي (2022) والزواهره و آخرون (2018) ودراسة الرشيدى والعازمي (2017) ودراسة الشتيوي (2017) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة في حين اختلفت دراسة حواله والمطيري (2019) حيث توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. كما أظهرت الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي مثل دراسة دغيم (2017) عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في الالتزام التنظيمي في حين توصلت دراسة الرشيدى (2010) إلى وجود فروق في الالتزام الأخلاقي لصالح ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل.

## الدراسات سابقة

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة المستدامة

حيث هدفت دراسة إسماعيل و الرشيدى ( 2022 ) إلى التعرف على واقع الممارسة الحالية للقيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسية تمثلت في القيادة المستدامة الأداء المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية ، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي.

بينما هدفت دراسة حواله والمطيري (2019) الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية)، وكذلك رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من معلمات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (291) توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الموزعة بالمرتبة الأولى في، يليه بعد التعلم العميق، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد المحافظة، وفي الأخير جاء بعد التوظيف كأقل الأبعاد تطبيقاً لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض.

في حين هدفت دراسة عيداروس وآخرون (2019) معرفة الإطار النظري الذي يحكم تجويد أداء المؤسسي العاملين بالمدرسة مثل ماهية ومقومات الاداء المؤسسي والتعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، طرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة.

### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة أبو ندا (2007) معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالحالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، بلغ حجم العينة (652) موظفاً، يشغلون مراكز إشرافيه قيادية في تلك الوزارات، وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الاخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة.. وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات قطاع غزة. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالحالة التنظيمية.

كما هدفت دراسة عابدين (2010) معرفة أثر النمط القيادي علي الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تمثلت أنماط القيادة في ( التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)، تكونت عينة الدراسة من (203) من المرؤوسين، تمثلت الأداة في استبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن النمط التحويلي هو النمط

السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلاها النمط الإجرائي، بينما لم يكن هناك أثراً للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

في حين هدفت دراسة عطا الله (2017) معرفة طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة "شركة توزيع الكهرباء والغاز" تكونت عينة الدراسة من (70) عامل من العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز اتبعت الدراسة المنهج الوصفي استخدمت الدراسة استمارة قائمة على عدد من المحاور بيانات السوسيومنهية ومحور خاص بالأسلوب القيادي ومحور خاص بالالتزام التنظيمي توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي له علاقة بالالتزام التنظيمي العاملين بالمؤسسة، حيث نجد النمط المتوصل إليه النمط السائد داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي. تؤكد الدراسة وجود أساليب قيادية متمثلة في القيادة التشاركية والقيادة الاستشارية والقيادة الأوتوقراطية الخيرة إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وجود علاقة بين القيادة الأوتوقراطية الخيرة والالتزام الاستمراري وهذه نتيجة متميزة تعزى إلى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة. وجود علاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الشعوري وهذا نتيجة للارتباط العاطفي والتطابق والاندماج للفرد بقيم وأهداف المنظمة. وجود علاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري وهذا ما يدل على شعور المرؤوسين في الالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة مهما كانت الأسباب وهذا ينبع من المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمؤسسة.

### التعليق على الدراسات السابقة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يبحث القيادة المستدامة، إلا أنها تختلف معها في تناولها الموضوع مع متغيرات أخرى، حيث تتفرد الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي، بينما تناولت الدراسات الأخرى كدراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التعرف على الواقع ممارسات القيادات الحالي في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي. كما هدفت دراسة كما هدفت دراسة حواله والمطيري (2019) الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس

الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. بينما هدفت دراسة عيداروس وآخرون (2019) التعرف على الإطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي.

بينما ركزت الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي حيث هدفت دراسة أبو ندا (2007) معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالحالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. بينما هدفت دراسة عابدين (2010) معرفة أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية كما هدفت دراسة عطا الله (2017) التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة "شركة توزيع الكهرباء والغاز. في حين هدفت دراسة أبو منى (2018) إلى تقصي درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الزرقاء الأولى، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

كما اتفقت الدراسة الحالية بصورة جزئية مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من حيث منهج الدراسة فجميعها اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة رزيقة والياسين (2020) دراسة أبو ندا (2007) ودراسة عابدين (2010) ودراسة عطا الله (2017) ودراسة أبو منى (2018) إلا انها تميزت عنهم باتباعها المنهج الوصفي الارتباطي السببي المقارن بينما اختلفت عن دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) ودراسة حواله والمطيري (2019) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

## منهج وإجراءات الدراسة

### تمهيد

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي المدارس في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، و من ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المستدامة والتي تعزى لاختلاف متغيري ( الجنس ، سنوات الخبرة )، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي والتي تعزى لاختلاف متغيري ( الجنس ، سنوات الخبرة )، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق قادة المدارس في مدينة جدة للقيادة المستدامة ومستوى الالتزام التنظيمي .

### منهج الدراسة

لوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمد البحث منهجاً كمياً يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي وكذلك المنهج السببي المقارن، وذلك لملائمتهما للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها أيضاً؛ حيث يعرف Creswell (2014) المنهج الكمي بأنه البحث الذي يستخدمه الباحث في النظريات المادية لاختبار صحتها عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات تم تحديدها مسبقاً من قبل الباحث ويسير في ضوئه أثناء عملية البحث بين المتغيرات بقياسها كمياً، وغالباً ما يكون ذلك باستخدام أداة قياس محكمة للخروج ببيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً. كما ويعرف الأسلوب المسحي بأنه ذلك البحث الذي يعطينا وصف كمي أو رقمي للاتجاهات أو التوجهات أو التصورات لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع (2014, Creswell) لذلك استخدم الباحثان الأسلوب المسحي للتعرف على درجة تطبيق قادة المدارس بمدينة جدة للقيادة المستدامة، والتعرف على درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في نفس المدارس. ويعرف Creswell (2014) أيضاً الأسلوب الارتباطي بأنه: البحث الذي يتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية لقياس درجة الارتباط أو العلاقة واتجاهها، إيجاباً أو سلباً، بين متغيرين أو أكثر. لذلك استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين تطبيق قادة المدارس في مدينة جدة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة والبالغ عددهم (٨٢٤٩) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الواردة من إدارة التعليم لعام ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ وبين الجدول التالي توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم:

جدول (2): توزيع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم المصدر: إحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة تعليم التعليم بجدة للعام الدراسي (1440-1441هـ)

م	مكتب التعليم	عدد المعلمين	النسبة %	عدد المعلمات	النسبة %	الإجمالي	النسبة
1	الصفاء	703	18.2%	703	8.5%	703	8.5%
2	النسيم	576	14.9%	576	7%	576	7%
3	الشمال	646	16.7%	1017	23.2%	1663	20.2%
4	الجنوب	616	16%	1128	25.2%	1744	21.1%
5	الوسط	461	12%	971	22.1%	1432	17.4%
6	الشرق	855	22.2%	1276	29.1%	2131	25.8%
	المجموع	3857	100%	4392	100%	8249	100%

يتضح من الجدول (2) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة التابعة لمكتب التعليم بشرق جدة بنسبة (25.8%) يليهم الجنوب بنسبة (21، 1%)، ثم معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكاتب تعليم (الشمال، الوسط، الصفاء) بنسب بلغت على التوالي (20، 2%)، (17.4، 8.5%) على الترتيب، وكانت أقل نسبة لمعلمي ومعلمات المدارس التابعة لمكتب تعليم (النسيم) حيث بلغت نسبتهم (7%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

### عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة العينة الملائمة هي أسلوب من أساليب العينات الغير احتمالية والتي يتم اختيار العينات فيها من مجتمع الدراسة فقط بسبب أنها متوافرة لدي الباحث، هذه العينات يتم اختيارها فقط بسبب سهولة توظيفها لدي الباحثان. وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة، خلال الفصل الثالث من العام الدراسي 2023، كما تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية الجنس والخبرة.

### خصائص عينة الدراسة

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما تبينه النتائج بجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	322	47.4%
2	أنثى	290	52.6%
المجموع		612	

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة البحث من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة من الذكور وبلغ عددهم (322) بنسبة (47.4) بينما بلغت عدد الإناث (290) بنسبة (52.6) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول جدول التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	443	72.4%
2	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	76	12.4%
3	20 سنة فأكثر	93	15.2%
المجموع		612	

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من المعلمين والمعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات وبلغ عددهم (443) بنسبة 72.4% يليهم المعلمين والمعلمات ممن خبرتهم 20 سنة فأكثر بلغ عددهم (93) بنسبة 15.2% وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة وبلغ عددهم (76) بنسبة 12.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

#### أداة الدراسة ومتغيراتها

تم استخدام الاستبانة كأداة للوصول إلى شريحة أكبر وبشكل أسرع حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور:

المحور الأول: المعلومات الأولية لمجتمع الدراسة وتكون من متغيرين وهي كالتالي:

### الجنس (ذكر – أنثى):

يقصد به المعلمون والمعلمات وبما أن مجتمع هذه الدراسة داخل نطاق مدارس المملكة العربية السعودية فإن مدارس البنين منفصلة عن مدارس البنات في جميع المراحل التعليمية.

### سنوات الخبرة:

هي سنوات العمل الفعلية في مجال التدريس وتقسم إلى:

- أقل من 10 سنوات (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس من سنة وحتى تسع سنوات عمل فعلية).

- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس من عشر سنوات وحتى عشرون سنة عمل فعلية).

- 20 سنة فأكثر (هم المعلمون الذين أمضوا في مجال التدريس أكثر عشرون سنة عمل فعلية). يرى الباحثان أن عامل الخبرة يعبر عن مدى ومقدار معرفة الموظف بالقواعد والأسس المعتادة لذات المؤسسة والتي تقاس بعدد سنوات ممارسته لهذه المعرفة وهي سنوات العمل الفعلية سواء كانت مدة متصلة أو منفصلة. وغالباً ما تصنف إلى المبتدئ وهو من يملك خبرة تصل إلى خمس سنوات، والمتوسط وهو من يملك خبرة ما بين الخمس سنوات وحتى العشر سنوات، فوق المتوسط وهو من يملك خبرة أكثر من عشر سنوات وحتى أقل من عشرون سنة، بينما المتقدم هو من يملك خبرة تتجاوز العشرون عامًا.

### المحور الثاني القيادة المستدامة

في هذا المحور من الاستبانة يهدف التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين وقد تم استخدام استبانة القيادة المستدامة الذي أعدها Kalkavan (2015) بعد ما تم ترجمتها لدى (مركز قرطبة للترجمة والاستشارات التعليمية) وعرضها بعد ذلك على مجموعة من الخبراء والمختصين في اللغويين للتأكد من فصاحتها وفهمها بشكل صحيح من قبل العينة المستهدفة في الاستبيان. وأصبح لابد من الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صلاحية أداة الدراسة التي تستخدم في مقياس القيادة المستدامة والتي تتكون من (23) عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية (بعد المهارات الأساسية، بعد ممارسات بمستوى أعلى، بعد الدوافع الأساسية للأداء) ويتكون كل بعد من عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (5): أبعاد استبانة القيادة المستدامة وعدد فقراتها

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	عدد الفقرات	أرقامها
1	المهارات الأساسية	14	14 : 1
2	ممارسات بمستوى أعلى	6	20 : 15
3	الدوافع الأساسية	3	23 : 21
23	المجموع		

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع درجة تطبيق القيادة المستدامة، وذلك بناء على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكرت الخماسي) المتدرج تنازلياً (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) وبالتالي تأخذ درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.. وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وذلك بأخذ بيانات (30) معلم ومعلمة من عينة البحث لما حصل من تغيير في الأداة الأساسية من ترجمة وإعادة صياغة

### دراسة استطلاعية

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صلاحية أدوات البحث التي تستخدم في البحث الحالي متمثلة، حيث تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية من غير العينة الأساسية والتي بلغ عددها (36) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بهدف التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.

### صدق وثبات أداة القيادة المستدامة

وللتحقق من صدق الأداة للدراسة الحالية قام الباحثين بالآتي:

### صدق البناء الداخلي:

قام الباحث الحالي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات استبانة القيادة المستدامة ككل وبين درجات كل بند من بنوده، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (6).

جدول (6): معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة القيادة المستدامة

الدوافع الأساسية للأداء		ممارسات بمستوى أعلى		المهارات الأساسية	
رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط
15	**0.895	8	**0.853	1	**0.683
16	**0.791	9	**0.820	2	**0.723
17	**0.847	10	**0.884	3	**0.809
18	**0.851	11	**0.867	4	**0.854
19	**0.833	12	**0.913	5	**0.780
20	**0.855	13	**0.761	6	**0.744
		14	**0.831	7	**0.780
23	**0.942	22	**0.860	21	**0.875

\*\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول (6) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة جيدة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة.

#### ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبانة القيادة المستدامة

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (7) الآتي:

جدول (7): معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية لاستبانة القيادة المستدامة

الأبعاد	المهارات الأساسية	ممارسات بمستوى أعلى	الدوافع الأساسية للأداء	الدرجة الكلية
المهارات الأساسية	**0.887	**0.709	**0.978	
ممارسات بمستوى أعلى		**0.825	**0.956	
الدوافع الأساسية للأداء			**0.821	

يتضح من جدول (7) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد (المهارات الأساسية - ممارسات بمستوى أعلى - الدوافع الأساسية للأداء)

بالدرجة الكلية للمقياس (0.978) و(0.956) و(0.821) على الترتيب مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس.

### حساب ثبات أداة القيادة المستدامة

وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث الحالي بحساب معامل ثبات "ألفا" للاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول (8):

جدول (8): معامل الثبات لأبعاد استبانة القيادة المستدامة ودرجته الكلية

معامل ثبات ألفا - كرونباخ	أبعاد استبانة القيادة المستدامة
0.959	المهارات الأساسية
0.919	ممارسات بمستوى اعلى
0.864	الدوافع الأساسية للأداء
0.763	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (8) أن قيم الثبات لاستبانة القيادة المستدامة وأبعادها عالية ومقبولة إحصائياً.

### المحور الثالث: مستوى الالتزام التنظيمي

في هذا المحور من الاستبانة يهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وقد تم استخدام استبانة الالتزام التنظيمي الذي أعدها غالي ودهليز (2015) والتي تتكون من (20) عبارة مقسمة على الأبعاد الآتية (بعد الالتزام العاطفي، بعد الالتزام الاستمراري، بعد الالتزام المعياري) ويتكون كل بعد من عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وعدد فقراتها

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	عدد الفقرات	أرقامها
1	الالتزام العاطفي	10	10 :1
2	الالتزام الاستمراري	5	15 :11
3	الالتزام المعياري	5	15 : 11
المجموع			23

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك بناء على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكرت الخماسي) المتدرج تنازلياً (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) وبالتالي تأخذ درجات (1، 2، 3، 4، 5)

على الترتيب.. وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وذلك بأخذ بيانات (30) معلم ومعلمة من عينة البحث لما حصل من تغيير في الأداة الأساسية من ترجمة وإعادة صياغة

صدق وثبات أداة الالتزام التنظيمي

صدق البناء الداخلي:

قام الباحث الحالي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات استبانة الالتزام التنظيمي ككل وبين درجات كل بند من بنوده، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (10):

جدول (10): معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة الالتزام التنظيمي

الالتزام المعياري		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي	
رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط	رقم المفردة	درجة الارتباط
**0.840	16	**0.921	11	**0.893	6
**0.819	17	**0.911	12	**0.831	7
**0.908	18	**0.716	13	**0.850	8
**0.869	19	**0.948	14	**0.689	9
**0.745	20	**0.921	15	**0.843	10

\*\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول (10) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة جيدة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة.

ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي

تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (11) الآتي:

جدول (11): معاملات ارتباط درجة كل بعد بالأبعاد الأخرى وبالدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي			
الدرجة الكلية	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي
**0.966	**0.861	**0.856	الأبعاد
**0.952	**0.927		الالتزام العاطفي
**0.953			الالتزام الاستمراري
			الالتزام المعياري

يتضح من جدول (11) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد (الالتزام العاطفي - لالتزام الاستمراري - لالتزام المعياري) بالدرجة الكلية للمقياس (0.966) و(0.952) و(0.953) على الترتيب مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس.

### ثبات أداة الالتزام التنظيمي

وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث الحالي بحساب معامل ثبات "ألفا" للاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول (12):

جدول رقم (12): معامل الثبات لأبعاد استبانة الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية

معامل ثبات	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي
ألفا - كرونباخ	
0.942	الالتزام العاطفي
0.932	الالتزام الاستمراري
0.889	الالتزام المعياري
0.905	الدرجة الكلية

يتضح من جدول رقم (12) أن قيم الثبات لاستبانة القيادة المستدامة وأبعادها عالية ومقبولة إحصائياً.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.
- 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين تطبيق قادة المدارس للقيادة المستدامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في جده.
- 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

5- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:  
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة أوافق، والدرجة (3) للاستجابة محايد، والدرجة (2) للاستجابة لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة، وذلك بناء على الفئات التالية:

الجدول (13): المحك المعتمد في البحث

درجة الممارسة	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 1 إلى 1.49
ضعيفة	من 1.50 إلى 2.49
متوسطة	من 2.50 إلى 3.49
عالية	من 3.50 إلى 4.49
عالية جداً	من 4.50 إلى 5

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

سابعاً: تحليل التباين أحادي الاتجاه (One - way ANOVA):

وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

نتائج البحث

تمهيد

يعرض الفصل الرابع نتائج تحليل بيانات الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالقيادة المستدامة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

قام الباحثان باستخدام التحليل الوصفي (descriptive analysis) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي من أجل الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14): درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأثر
1	المهارات الأساسية	4.25	0.949	85.00	1	عالية
2	ممارسات بمستوى أعلى	4.13	1.055	82.60	2	عالية
3	الدوافع الأساسية	4.09	1.062	81.80	3	عال
		1.037	84.00			الدرجة الكلية

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (14) أن متوسط ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين تتراوح ما بين (4.09 - 4.25) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة القيادة المستدامة عالية حيث جاءت المهارات الأساسية في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.949) كما جاءت ممارسات بمستوى أعلى في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (1.055) بينما جاءت الدوافع الأساسية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (1.062) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (1.037).

تعكس هذه النتيجة دعم وتعزيز مديري المدارس لممارسة القيادة المستدامة في إطار عمل مؤسسي منظم وممنهج مما يساهم في رفع مستوى الأداء المدرسي من خلال ممارسات القيادة المستدامة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تصور المعلمين في جودة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟

قاما الباحثان باستخدام التحليل الوصفي (descriptive analysis) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي من أجل الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث المتعلق بدرجة تصور المعلمين في جودة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15): درجة ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأثر
1	الالتزام العاطفي	4.29	0.987	85.80	2	عالية
2	الالتزام الاستمراري	4.33	0.922	86.60	1	عالية
3	الالتزام المعياري	4.27	0.912	85.40	3	عالية
		4.30	0.922	86.00	4	الدرجة الكلية

يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول (15) أن متوسط ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي تتراوح ما بين (4.27 - 4.33) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة الالتزام التنظيمي عالية حيث جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.922) كما جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.987) بينما جاء الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.912) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.922).

تعكس هذه النتيجة وجود وعي مرتفع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية حول أهمية متغير الالتزام التنظيمي، وإلى ضرورة الالتزام به والإبقاء عليه مرتفعاً حتى لا يتأثر مركزهم الوظيفي وولائهم لمنظومتهم المدرسية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟**

قاما الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي من أجل الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث المتعلق بإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي				
الدرجة الكلية	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	ابعاد القيادة المستدامة
**0.804	**0.669	**0.732	**0.832	1 المهارات الأساسية
**0.712	**0.589	**0.634	**0.746	2 ممارسات بمستوى اعلى
**0.712	**0.555	**0.633	**0.757	3 الدوافع الأساسية
**0.787	**0.644	**0.709	**0.823	4 الدرجة الكلية

\*\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول (16) وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة الارتباط (0.787) وهي تعتبر قيمة كبير وبالتالي الارتباط عالي بين ممارسة القيادة المستدامة لمديري المدارس ومدى الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

تعكس هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة يعطون أولوية وأهمية كبيرة للمعلمين وتوفر لهم كل الظروف لكي يستطيعون بذل أقصى جهد، حتى يضمنون ولائهم ودرجة التزامهم واستمرارهم بعملهم، وذلك من خلال ممارسة القيادة المستدامة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟**

ينص التساؤل على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة؟" للإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية، كما هو مبين في الجدول (17) للإجابة عن الجزء الأول من السؤال كما قام الباحثان باستخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه كما في جدول (18) للإجابة عن الجزء الثاني.

جدول (17): قيمة اختبار "ت" بين متوسط درجات ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	ابعاد استبانة القيادة المستدامة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
1	المهارات الأساسية	ذكر	322	53.86	9.528	16.060	دالة
		أنثى	290	65.92	8.989		
2	ممارسات بمستوى أعلى	ذكر	322	21.47	5.256	18.917	دالة
		أنثى	290	28.25	3.651		
4	الدوافع الأساسية	ذكر	322	10.45	3.151	18.058	دالة
		أنثى	290	14.32	1.934		
4	الدرجة الكلية	ذكر	322	85.78	16.901	18.048	دالة
		أنثى	290	108.70	14.217		

#### الدلالة

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس على محور القيادة المستدامة لصالح الإناث حيث متوسطات الإناث كانت (108.70)، بينما متوسطات الذكور (85.78).

تعكس هذه النتيجة مدى تمتع مديري مدارس الإناث بممارسات قيادية مستدامة من خلال الإهتمام بتعاقب القيادة وبناء فرق قيادية تعمل على استدامة التحسينات عبر سنوات وتوزيع المهام بشكل صحيح مما يوفر بيئة عمل مناسبة يشعر بها الجميع بأنهم على قلب واحد وكذلك التعبير بإيجابية بما يضمن تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.

جدول (18): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على استبانة القيادة المستدامة وأبعادها

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة
1	المهارات الأساسية	بين المجموعات	1495.079	2	747.539	0.002
	داخل المجموعات	الإجمالي	73190.464	609	120.181	6.220
			74685.542	611		
2	ممارسات بمستوى أعلى	بين المجموعات	8.035	2	4.017	0.886
	داخل المجموعات	الإجمالي	20171.186	609	33.122	0.121
			201791.221	611		
3	الدوافع الأساسية	بين المجموعات	79.629	2	39.815	0.024
	داخل المجموعات	الإجمالي	6471.330	609	10.626	3.747
			6550.959	611		
4	الدرجة الكلية	بين المجموعات	931.515	2	465.758	0.291
	داخل المجموعات	الإجمالي	229337.400	609	376.580	1.237
			230268.915	611		

يتضح من جدول (18) أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة. بينما توجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة وذلك وفقًا لمتغير الخبرة. وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح عدد سنوات الخبرة، قام الباحثان بإيجاد المتوسطات الحسابية لدرجات معلمي مدارس جدة كما في جدول (19)

جدول (19): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعلمي مدارس جدة وفقاً لسنوات الخبرة بالنسبة لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المهارات الأساسية	أقل من 10 سنوات	443	60.54	10.507
		بين 10 - 20	76	56.89	12.243
		أكثر من 20	93	57.17	11.959
2	ممارسات بمستوى أعلى	أقل من 10 سنوات	443	24.77	5.866
		بين 10 - 20	76	24.57	5.800
		أكثر من 20	93	25.00	5.150
3	الدوافع الأساسية	أقل من 10 سنوات	443	12.07	3.403
		بين 10 - 20	76	12.63	3.015
		أكثر من 20	93	13.02	2.703
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	443	97.38	19.289
		بين 10 - 20	76	94.09	20.558
		أكثر من 20	93	95.19	18.992

ومن جدول (19) قاما الباحثان بإيجاد الفروق بين متوسطات درجات معلمي مدارس جدة وفقاً لسنوات الخبرة بالنسبة لممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة وفقاً لسنوات الخبرة وقد استخدم الباحثان اختبار شففيه لتعرف على اتجاه الفروق الدالة بين تلك المتوسطات كما في جدول (20)

جدول (20): دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات وفقاً لاختبار شففيه

م	أبعاد استبانة القيادة المستدامة	المجموعات	بين 10 - 20	أكثر من 20
1	المهارات الأساسية	أقل من 10 سنوات	*3.645	*3.367
		بين 10 - 20		0.277
3	الدوافع الأساسية	أقل من 10 سنوات	0.599	*0.949
		بين 10 - 20		0.390

تختلف درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة حيث هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنة والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنوات في المهارات الأساسية بينما كانت الفروق في الدوافع الأساسية للمعلمين ذوي الخبرة الأكثر من 20 سنة.

تعكس هذه النتيجة إدراك المعلمين ذوي الخبرة الأعلى لممارسة القيادة المستدامة متمثلة في اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، وعلى إنشاء علاقة ودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، مع الأخذ في الاعتبار التعاقب الوظيفي الداخلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

ينص التساؤل على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة؟" للإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية، كما هو مبين في الجدول (21) للإجابة عن الجزء الأول من السؤال كما قام الباحثان باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه كما في جدول (23) للإجابة عن الجزء الثاني.

جدول (21): قيمة اختبار "ت" بين متوسط درجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	ابعاد استبانة الالتزام التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
1	الالتزام العاطفي	ذكر	322	39.15	7.291	13.874	دالة
		أنثى	290	46.97	6.578		
2	الالتزام الاستمراري	ذكر	322	19.84	3.914	13.070	دالة
		أنثى	290	23.69	3.316		
3	الالتزام المعياري	ذكر	322	19.46	3.983	13.635	دالة
		أنثى	290	23.54	3.352		
4	الدرجة الكلية	ذكر	322	78.44	14.432	14.323	دالة
		أنثى	290	94.20	12.584		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

تعكس هذه النتيجة مدى حرص الإناث على بذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة التعليمية بالإضافة للربحية الشديدة في البقاء فيها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ونجاحها.

جدول (22): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
1	الالتزام العاطفي	بين المجموعات	1416.297	2	708.149	11.505	0.00
		داخل المجموعات الإجمالي	37483.760	609	61.550		
			38900.057	611			
2	الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	467.322	2	39.815	14.383	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	9893.663	609	16.246		
			38900.057	611			
3	الالتزام المعياري	بين المجموعات	819.467	2	39.815	24.799	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	10062.198	609	16.246		
			10881.665	611			
4	الدرجة الكلية	بين المجموعات	7710.815	2	3855.707	16.443	0.000
		داخل المجموعات الإجمالي	142790.876	609	234.468		
			150501.691	611			

يتضح من جدول (22) أنه يوجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح عدد سنوات الخبرة، قاما الباحثان بإيجاد المتوسطات الحسابية لدرجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي كما في جدول (23).

جدول (23): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الالتزام العاطفي	أقل من 10 سنوات	443	43.78	7.326
		بين 10 - 20	76	39.93	9.145
		أكثر من 20	93	40.82	9.023
2	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات	443	22.20	3.515
		بين 10 - 20	76	20.07	5.173
		أكثر من 20	93	20.41	5.134
3	الالتزام المعياري	أقل من 10 سنوات	443	22.10	3.623
		بين 10 - 20	76	19.37	5.054
		أكثر من 20	93	19.65	5.049
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	443	88.09	14.077
		بين 10 - 20	76	79.37	18.281
		أكثر من 20	93	80.87	18.100

ومن جدول (23) قاما الباحثان بإيجاد الفروق بين متوسطات درجات تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة وقد استخدم الباحثان اختبار شففيه لتعرف على اتجاه الفروق الدالة بين تلك المتوسطات كما في جدول (24)

جدول (24): دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات وفقاً لاختبار شففيه

م	أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي	المجموعات	بين 10 - 20	أكثر من 20
1	الالتزام العاطفي	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*3.849	*2.966 0.883
2	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*2.133	*1.790 0.343
3	الالتزام الاستمراري	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*2.735	*2.459 0.277
4	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات بين 10 - 20	*8.717	*7.215 1.503

تختلف درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة حيث هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمعلمين ذوي الخبرة بين 10 - 20 سنة والمعلمين ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة وذلك لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10 - 20 سنة.

وجود الالتزام التنظيمي بين أفراد العمل في المؤسسة التعليمية أمر ضروري، وأن له جوانب إيجابية عديدة وبالتالي يدرك العاملون في مجال التعليم ان الالتزام التنظيمي في حد ذاته قيمة كبيرة وأن أثره على العمل وعلى سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية له دور كبير وهذا لا يحدث إلا من خلال معلمين يتمتعون بسنوات خبرة مرتفعة.

## مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

### تمهيد

يعرض الفصل الخامس مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، وفي ضوء هذه النتائج سيقدم الباحثان بعض من التوصيات للاستفادة منها وتطبيقها في المجالات التعليمية وسيتم أيضاً تقديم بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن متوسط ممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين تتراوح ما بين (4.09 - 4.25) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة القيادة المستدامة عالية حيث جاءت المهارات الأساسية في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.949) كما جاءت ممارسات بمستوى أعلى في المرتبة الثانية بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (1.055) بينما جاءت الدوافع الأساسية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (1.062) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس في المملكة للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (1.037).

يفسر الباحثان هذه النتيجة في ضوء أن الاهتمام بالتنمية المستدامة عامة لم يعد قرارًا اختياريًا وإنما أصبح خيارًا استراتيجيًا يساعد على مواجهة تحديات العصر، والتعامل مع المعطيات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والنمو والتميز كما إنها تعمل على ديمومة المؤسسات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية، وكذلك تضمن من خلالها التحسين والتطوير المستمر لجميع مناحي الحياة وهذا ما يتفق مع رؤية 2030 التي تبنتها المملكة العربية السعودية. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعكس اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، والعلاقة الودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتقدير الأفراد والسلوك الأخلاقي، والمنظور طويل الأمد، وآخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار. كما تعكس هذه النتيجة أن صنع القرار يكون بالإجماع والتراضي، والإدارة الذاتية والتوجه نحو العمل في فرق، وثقافة التمكين، والحفاظ على المعرفة ومشاركتها، والثقة. كما تعكس أيضًا الإبداع الاستراتيجي المنظومي، ومشاركة طاقم العمل والجودة. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة حواله والمطيري (2019) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر معلماتهم لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة وكذلك مع دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) التي توصلت إلى أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي للقيادات في مؤسسات النفط الكويتية.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تصور المعلمين في جدة لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي؟

أظهرت النتائج أن متوسط ممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي تتراوح ما بين (4.27 - 4.33) وهذا يشير إلى أن الاتجاه العام لممارسة الالتزام التنظيمي عالية حيث جاء الالتزام الاستمراري في المرتبة الأولى بين أفراد عينة البحث بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.922) كما جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.987) بينما جاء الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.912) في حين جاءت الدرجة الكلية لممارسة المعلمين في المملكة للالتزام التنظيمي بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.922). يفسر الباحثان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين إلى إدراكهم لأهمية ومكانة المعلم ومدى ارتباطهم بعملهم مما يجعلهم يبذلون جهودًا عالية وما يقابل ذلك من تقدير سواء على مستوى الإدارات التعليمية أو التقدير الاجتماعي المعنوي لهم ولمهنتهم إلى جانب الاهتمام بمشكلاتهم وحاجاتهم من قبل القائمين على العملية التعليمية. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو منى (2018) التي توصلت إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى جاء متوسطًا.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة ودرجة تصور المعلمين لمدى تطبيقهم للالتزام التنظيمي في مدينة جدة؟

أظهرت النتائج أن وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد القيادة المستدامة (المهارات الأساسية وممارسات بمستوى أعلى والدوافع الأساسية) ودرجاتها الكلية وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) ودرجته الكلية.

يفسر الباحثان وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد القيادة المستدامة ودرجاتها الكلية وأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية في ضوء ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة التي تعد الركيزة الأساسية التي من شأنها أن تحدث تغييرات داخل المؤسسة التعليمية وتحويلها إلى مؤسسة مستدامة، وذلك بما يمتلكونه من روح القيادة والإدارة والتي تؤهلهم وتمكنهم من تحسين وتطوير المنظمة التعليمية التي من شأنها تحقيق ما تصبو إليه من نتائج وقرارات ناجحة وفق أهداف المؤسسة التعليمية وذلك وفقًا لعدد من المؤشرات التي تدل على الالتزام التنظيمي للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية

و تتمثل في توحيد المعلمين في المؤسسة التعليمية و الشعور بالمسئولية لدى المعلمين. والمشاركة الفعالة في الأنشطة والتركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة. وتفضيل مصلحة المؤسسة التعليمية على المصلحة الخاصة.

تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصلت إلى وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عابدين (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟**

أظهرت النتائج أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة القيادة المستدامة وأبعادها المهارات الأساسية وممارسات بمستوى أعلى والدوافع الأساسية والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على ممارسات بمستوى أعلى والدرجة الكلية للقيادة المستدامة، بمعنى أن بعدي ممارسات بمستوى أعلى والدرجة الكلية للقيادة المستدامة لم تؤثر على القيادة المستدامة. بينما توجد فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

يفسر الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في جدة للقيادة المستدامة من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وذلك يعني أن إدراك الإناث للعوامل المؤثرة على تطبيق القيادة المستدامة أعلى عند الإناث أعلى من الذكور وربما يرجع ذلك إلى الخصائص البيئية التنظيمية التي ترفع مستوى ممارسة القيادة المستدامة مثل الاهتمام بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ودعم التمكين للمعلمين كقادة مهنيين بالإضافة إلى تشجيع الإبداع الإداري.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوشية والمهدي ولاشين (2022) الى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في إدراك القيادة المستدامة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي.

كما يفسر الباحثان وجود فروق دالة إحصائية في القيادة المستدامة بناءً على المهارات الأساسية والدوافع الأساسية، بمعنى أن بعدي المهارات الأساسية والدوافع الأساسية تؤثر على القيادة المستدامة تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى تعكس هذه النتيجة أن إدراك المعلمين ذوي الخبرة الأعلى للممارسة القيادة المستدامة بناء على المهارات الأساسية متمثلة في اتجاه مديري المدارس للعمل على تنمية معلمهم، والعلاقة الودية معهم والإبقاء على فريق العمل لديهم، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، وتقدير الأفراد والسلوك الأخلاقي، والمنظور طويل الأمد، وآخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار والدوافع الأساسية متمثلة في الإبداع الاستراتيجي المنظومي، ومشاركة طاقم العمل والجودة من قبل المديرين كان بشكل أعلى من ذويهم ذوي الخبرة الأقل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة حواله والمطيري (2019) حيث توصلت لوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ودرجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟**

أظهرت النتائج أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس على أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية للاستبانة لصالح الإناث.

كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وأبعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10-20 سنة. يفسر الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور تطبيق المعلمين في جدة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يقضين سنوات أكثر في المدرسة التي يعملن فيها مما يولد لديهم شعورًا بالاستقرار بالإضافة إلى طبيعة الجو السائد

دخل مدارس الإناث والعلاقات الاجتماعية السائدة بينهم وكذلك الالتزام اتجاه المدرسة بما تتطلبه من واجبات وأعمال وأنشطة من منطلق أن الولاء أمر مهم والالتزام اخلاقي.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو منى (2018) والتي توصلت إلى وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس ويرجع الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة المجتمع السعودي عن غيره من المجتمعات العربية. كما يفسر الباحثان وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي وابعادها الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والدرجة الكلية وللتحقق من اتجاه الفروق الدالة لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة بين 10- 20 سنة. يعزى إلى تمتع المعلمين بعدد سنوات خبرة مقبولة ساعدتهم على اثبات جدارتهم وتمكنهم من مزاولة مهنتهم والرغبة في الترتي لوظائف أعلى وبالتالي الحصول على تقارير أداء وظيفي إيجابية وكذلك الاهتمام برضا مدراءهم عن مستوى التزامهم التنظيمي. تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة أبو منى (2018) والتي توصلت إلى أن هناك فروق تعزى لسنوات الخبرة وإن كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل (الأقل من 5 سنوات).

### التوصيات

- ترسيخ مبادئ القيادة المستدامة لتصبح جزءًا من الثقافة السائدة لدى العاملين في الحقل التربوي من إداريين ومعلمين، بحيث يسعون إليها بكل الوسائل.
- إثراء مبدأ المشاركة بين المعلمين في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية كتدعيم لمبدأ القيادة المستدامة.
- عقد ورش ودورات تدريبية للمعلمين الذكور للتعرف على مبادئ القيادة المستدامة وسماتها وأهدافها.
- إقامة دورات تدريبية لتوعية المعلمين الذكور بمفهوم الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره الإيجابي على أداؤهم في إنجاح المؤسسة التعليمية وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

### بحوث مستقبلية

- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على مديري المراحل الابتدائية والمتوسطة.
- إجراء دراسة تتناول القيادة المستدامة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
- إجراء دراسة حول علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة المستدامة والسعادة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى معلمي المراحل المختلفة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو جياب، محمد محمد مصطفى، وبحر، يوسف عبد عطية. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة).
- غالي، محمد أحمد، ودهلين، خالد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- دهليز، خالد؛ وغالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 3(14)، 465-494.
- البنا، هالة مصباح عبد اللطيف. (2013). الإدارة التعليمية المعاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحدراوي، رافد حميد؛ والمبالي، حاكم احسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الإشراف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (49). 185-210.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003). السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العبيدي، نماء. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العراق. 24(8)، 74-107.
- سليمان، العميان محمود (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 26-28.
- بن حفيظ، شافية (2013)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ورقلة. الجزائر.
- عسيري، أحمد ناصر (2014). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا الاسكوا. (2020). التقرير العربي للتنمية المستدامة لعام 2020. <https://asdr.unescwa.org/index-ar.html>.
- شبعوات، خولة، وبن شويحة، بشير. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
- البلوشية، آسية بنت حسن بن علي، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2022). القيادة المستدامة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

### المراجع الأجنبية

1. Avery, G. C.; Bergsteiner, H ;(2011); Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance; Strategy & Leadership ،39(3), 5-15.
2. Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda. International Jou.
3. Beins, B.C. & McCarthy, M.A. (2012). Research methods and statistics. Boston: Pearson.

## انتظروا العدد القادم

# المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2976-7237 (Online)

موقع المجلة: <https://ijesa.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: [ijesa@vsrp.co.uk](mailto:ijesa@vsrp.co.uk)

رقم التليفون (واتس): +442039115546

دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ