

ISSN 2977-1498 (Online)

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of  
Financial, Administrative, and  
Economic Sciences - IJFAES



Vol. (3), No. (11) November 2024

الإصدار (3)، العدد (11) نوفمبر 2024

مجلة علمية دولية محكمة

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing

London, UK

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

**International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)**

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2977-1498 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJFAES.ISSN.2977-1498>

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

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

### عزيزي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدكم 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 المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES 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):

- التمويل Finance
- تحليل مالي Financial Analysis
- النمذجة المالية Financial Modeling
- البورصة Stock Exchange
- أسواق ومؤسسات مالية Financial Markets and Institutions
- نظم التمويل الإسلامي Islamic Financing Systems
- الاقتصاد الكلي Macro Economics
- الاقتصاد الجزئي Micro Economics
- الاقتصاد الإسلامي Islamic Economics
- اقتصاد دولي International Economics
- نظريات اقتصادية Economic theories
- التنمية المستدامة Sustainable Development
- البنوك Banks
- الائتمان Credit

- Financial Accounting المحاسبة المالية
- Managerial Accounting المحاسبة الإدارية
- Cost Accounting محاسبة التكاليف
- Internal Audit المراجعة الداخلية
- External Audit المراجعة الخارجية
- Business Administration إدارة أعمال
- Public Administration إدارة عامة
- Human Resources Management إدارة الموارد البشرية
- Quality Management إدارة الجودة
- Production Management إدارة الإنتاج
- Sales and Marketing التسويق والمبيعات
- Governance الحوكمة
- Project Management إدارة المشروعات
- Crisis and Risk Management إدارة الأزمات والمخاطر
- Management Information Systems نظم المعلومات الإدارية
- Decision Support Systems نظم دعم اتخاذ القرار
- ERP نظم تخطيط موارد المؤسسة
- E-commerce التجارة الإلكترونية
- E-Marketing التسويق الإلكتروني
- E-government الحكومة الإلكترونية
- Digital Transformation التحول الرقمي
- Business Intelligence ذكاء الأعمال
- Data Science علوم البيانات
- Statistics for Business الإحصاء في مجال الأعمال
- Insurance التأمين
- Business and Finance Mathematics رياضيات المال والأعمال
- Law Research and Studies (جميع التخصصات) البحوث والدراسات القانونية

(القانون المدني، القانون الجنائي، قانون الإجراءات، القانون التجاري، قانون المرافعات، قانون العمل والتأمينات الاجتماعية، قانون الأحوال الشخصية، القانون الإداري، القانون الدولي والتحكيم، الشريعة الإسلامية، دراسات دستورية)

• حقوق الإنسان Human Rights

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES 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 المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES 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

## هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ليث علي يوسف الحكيم، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق (رئيس التحرير).
- الدكتور/ فيصل بن محمود عبدالقادر عتباتي، أستاذ مساعد القانون المالي، قسم إدارة المخاطر والتأمين، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (وكيل معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز).
- الأستاذ الدكتور / هيثم حمود الشبلي، أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، نائب رئيس الجامعة لشؤون الاعتماد وضمان الجودة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الأستاذ الدكتور / حمزة خيرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ عباس محمد حسين، تخصص إدارة مالية، قسم اقتصاديات الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، استشاري نظم المعلومات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الأستاذة الدكتورة/ عفاف خويلد، أستاذ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدكتور/ معاذ طاهر صالح المقطري، أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة، نائب العميد لشؤون الجودة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- الدكتورة/ حرم محمد بدوي محمد، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة سنار، السودان.
- الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر إبراهيم نور، أستاذ المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الدكتور/ محمد أحمد علي دابو، تخصص تمويل إسلامي، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والمحاسبة بمرزق، جامعة فزان، ليبيا.
- الدكتور/ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، أستاذ مساعد، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ يوسف العبد الله الأحمد بن أحمد، أستاذ المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. أستاذ المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، سوريا.
- الدكتور/ علي قاسم حسن العبيدي، أستاذ مساعد، تخصص نظم معلومات محاسبية، قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الدكتورة/ عرفات ناصر جاسم اليوسف، مدرس دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتورة/ إيناس الزهراني، أستاذ مساعد، كلية القانون (شطر البنات)، جامعة الأمير سلطان، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ فتحي أحمد علي آدم، أستاذ مشارك، تخصص اقتصاد، كلية العلوم والآداب (القريات)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- الدكتورة/ روي أحمد إبراهيم حمادي، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- الدكتور/ أيمن أحمد الشهاب، أستاذ مساعد، كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عمان.

## قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	التنظيم القانوني لحماية تصميم الدائرة المتكاملة في ضوء النظام السعودي	هديل علي أحمد فرج جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية	القانون العام، القانون الجنائي، حماية الملكية الفكرية	39-10
2	دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض	شليويح هديريس المطيري، فيصل دخيل العنزي، رانيا تاج الدين كحيل جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية	إدارة الموارد البشرية	80-40
3	أثر تعدد ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي: دراسة على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية	أريج صالح الشمري، عبدالعزیز أحمد العمران جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية	تمويل، اقتصاد	115-81
4	التطور اللوجستي وتحسين الأداء في حجم التجارة والميزان التجاري في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين سنوات (2023-2007)	غادة عثمان السيد السيد جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية	تمويل، اقتصاد	148-116
5	أثر برامج التدريب عن بُعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: دراسة تطبيقية على العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة	دعاء عتيق عبدالله النفيعي، إسلام محمود الجمال جامعة جدة، المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية	211-149



الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
231-212	القانون، الشريعة الإسلامية	إبراهيم بشير عبد الله إدريس، مساعد عوض الكريم أحمد مساعد الجامعة السعودية الإلكترونية، المملكة العربية السعودية	انعقاد الهبة وتمامها في القانون السوداني: دراسة مقارنة	6
258-232	Law	Khadija Alhadi Gadah Misurata University, Libya	Reviewing the Current Organ Donation System in the United States: Possibility of Adopting Presumed Consent System	7

## التنظيم القانوني لحماية تصميم الدارة المتكاملة في ضوء النظام السعودي

هديل علي أحمد فرج

باحثة ماجستير بقسم القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية  
Hadeelfaraj20@gmail.com

### المستخلص

تناولت الدراسة الحديث حول التنظيم القانوني لحماية تصميم الدارة المتكاملة في ضوء نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدارات المتكاملة السعودي. حيث اتبعت المنهج التحليلي وذلك باستعراض النصوص النظامية المتعلقة بالشروط الموضوعية والشكلية اللازم توافرها في التصميم ليستحق الحماية النظامية، مع استعراض الإجراءات المتبعة في سبيل التقدم بطلب شهادة الحماية، والوقوف على الأحكام القانونية فيها لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في إيضاح المقصود بالدارة المتكاملة وتعداد الشروط اللازم توافرها ليكتسب التصميم الحماية النظامية مع بيان الإجراءات التي أوجب المنظم اتباعها لطلب الحماية، باعتبار أن الدارة المتكاملة أحد أوجه الصناعات التي أضحت الحاجة إليها ماسة، لما تنطوي عليه من أهمية بالغة نظير ما تتمتع به من كفاءة عالية مقارنةً بحجمها المتناهي في الصغر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تعمد المنظم السعودي الخوض في غمار التكوين التقني لتصميم الدارة المتكاملة عند تعريفه، باعتبار أنه أمرًا تقنيًا لا وضعًا أو مركزًا قانونيًا، عطفًا على ضرورة تقدّم صاحب الطلب أو المخول بذلك إلى الجهة المختصة بطلب منحه شهادة الحماية متى ما كان تصميمه أصيلاً وقابل للتطبيق الصناعي وغير مخالف للشريعة الإسلامية والأنظمة، كما أوصت الباحثة في ختام الدراسة بعدة توصيات لعل من أبرزها: ضرورة أن ينص المنظم السعودي صراحةً على شرط قابلية التصميم للتطبيق الصناعي لاستحقاقه الحماية المقررة نظامًا.

**الكلمات المفتاحية:** الدارة المتكاملة، شهادة الحماية، تصميم الدارة المتكاملة، التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة، حماية الدارة المتكاملة.

---

## Legal Regulation of Integrated Circuit Design Protection in Light of the Saudi Law

**Hadeel Ali Ahmed Faraj**

Master's researcher in Private, Law, College of Law, King Abdulaziz University, Jeddah,  
Kingdom of Saudi Arabia  
Hadeelfaraj20@gmail.com

### Abstract

The study discussed the legal regulation Protection for the design of the integrated service under the patent system and the planning designs of the Saudi Integrated Service. It followed the analytical approach by reviewing legal texts on substantive and formal design requirements to justify systematic protection, procedures for applying for a certificate of protection and identifying the legal provisions contained therein; In order to achieve the study's objectives of clarifying what is meant by integrated management and enumerating the design requirements for systematic protection, as well as the procedures required by the regulator for requesting protection, the integrated service is one of the much-needed industries, which is critical to its high efficiency compared to its small size. The study found several findings, most notably: the Saudi regulator deliberately delved into the technical composition of the design of the Integrated Service when defined as a technical issue and not a legal situation or situation, the applicant or the authorized person must apply to the competent authority for a certificate of protection whenever his design is real, applicable to the industry and not contrary to sharia law. The study also recommended several recommendations, including: the Saudi regulator must explicitly stipulate the design requirement for industrial applicability of the regime's protection entitlement.

**Keywords:** Integrated Circuit, Protection Certificate, Integrated Circuit Design, Integrated Management Planning Design, Integrated Circuit Protection.

## مقدمة

كان للتطور التكنولوجي دورًا بارزًا في تسارع النقلات الصناعية الذي يشهدها عصرنا هذا، متجاوزًا الأشكال التقليدية التي كان يُعَوَّل عليها من قبل، الأمر الذي استلزم وضع الإبداعات الفكرية على بساط البحث، لتقرير أحكام تضمن تحقق حمايتها وحماية أصحابها في ثنايا التشريعات الدولية والمحلية.

تنقسم الملكية الفكرية إلى قسمين، القسم الأول: الملكية الصناعية والتجارية، التي ترد بدورها على الاختراع وتصميم الدارة المتكاملة والإشارات المميزة للمنتجات أو الخدمات والأصناف النباتية والعلامات والأسماء التجارية، أما القسم الثاني: الملكية الفنية والأدبية، التي ترد على حقوق المؤلف والحقوق المجاورة لها.

يعتبر التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة إحدى أحدث صور الملكية الصناعية، عطفًا على أنه ركيزة من ركائز الصناعة، فهو نتاج فكري وذهني ناشئ عن عملية جمع المعارف بصورة تراكمية، إضافةً إلى أن له مميزات تجعله محط اهتمام الصناعيين والفنيين.

يتم تصنيع الدارة المتكاملة من مواد شبه موصلة باهظة الثمن، كالسليكون والجرمانيوم والغاليوم والأرسينيوم، إضافةً إلى عدد من الترانزستورات، وذلك لتأدية وظيفة ما، أو تطويرًا لدارة متكاملة، لجعلها تؤدي وظيفة ما بكفاءة أعلى عن سابقتها.

من جهةٍ أخرى فقد حظي موضوع التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة بمنزلة بالغة الأهمية، سيّما مع ارتباط اقتصاد الدول بسياساتها الصناعية والتجارية، التي تحتمّ عليها إرساء قواعد تساهم في خلق بيئة آمنة وجاذبة؛ لتحقيق منافسة عالية وعادلة في الأسواق.

## مشكلة الدراسة

على ضوء ما تقدم، وفي ظل الجهود الذي يبذلها المصمم ليصل إلى تصميم صغير الحجم، يؤدي وظائف عالية الاحترافية، تتجلى مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مواءمة القواعد التي أرساها المنظم السعودي بشأن طلب سبغ الحماية النظامية على التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة؟

على إثر التساؤل الرئيس نبعت التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا يقصد بالتصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة؟
2. ما هي الشروط الشكلية والموضوعية التي يلزم توفرها في تصميم الدائرة المتكاملة ليكون جديراً بالحماية النظامية؟
3. ما هي الإجراءات المتبعة للتقدم بطلب الحصول على شهادة الحماية؟

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في مساهمتها في تطوير المنظومة القانونية من خلال بيان أبرز مكامن القوة والضعف في النظام المتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما وستثري هذه الدراسة المكتبة القانونية؛ نظراً لشح الدراسات العلمية التي تناولت البحث في ذات الموضوع في ظل النظام السعودي، نظراً لما تتمتع به الآلة اليوم من مقومات تجعلها في مقدمة الإنتاجات والمخرجات الصناعية.

### أهداف الدراسة

1. إيضاح المقصود بالتصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة.
2. تعداد الشروط الشكلية والموضوعية اللازم توفرها ليكتسب التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة الحماية النظامية.
3. استعراض الإجراءات المتبعة للتقدم بطلب الحصول على شهادة الحماية.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة بشكل رئيس على المنهج التحليلي، من خلال استعراض النصوص النظامية التي تضمنت القواعد والإجراءات اللازم اتباعها ليستحق التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة شهادة الحماية النظامية، وذلك بحسب ما ورد في نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٢٥/٥/٢٩هـ، ولائحته التنفيذية، والوقوف على الأحكام القانونية وتحليلها، لتحقيق أهداف الدراسة.

## حدود الدراسة

يقتصر نطاق الدراسة على إقليم المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض أحكام نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٢٥/٥/٢٩هـ، ولائحته التنفيذية، المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: النظام القانوني للتصاميم الشكلية للدوائر المتكاملة في التشريع الجزائري، ناصر موسى، بحث محكم ومنشور في مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة آل البيت، ٢٠١٨م.

تناول الباحث في هذه الدراسة الحديث حول الشروط اللازم توافرها في التصميم الشكلي ليكون مستحقاً للحماية القانونية وفق أحكام التشريع الجزائري، مستعرضاً ماهية تصميم الدارة المتكاملة، والشروط الشكلية والموضوعية لاستحقاقه الحماية النظامية.

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في مناقشة موضوع النظام القانوني لتسجيل تصميم الدارة المتكاملة لدى الجهة المختصة، في سبيل منحه الحماية.

أما فيما يتعلق بالاختلاف بينهما فإن الدراسة الحالية اتبعت المنهج التحليلي في ظل النظام السعودي، خلافاً للدراسة السابقة التي اتبعت المنهج التحليلي في ضوء التشريع الجزائري.

الدراسة الثانية: الحماية القانونية للتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة: دراسة مقارنة، وائل محمد علي، بحث محكم ومنشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢٠١٨م.

تناول الباحث في هذه الدراسة الحديث حول الحماية القانونية للتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة في ظل القانون المصري والنظام السعودي، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها: كفاية القواعد المنظمة لحماية التصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة في التشريع المصري والتنظيم السعودي.

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في مناقشة موضوع الدارة المتكاملة من جانب قانوني، يتضمن بيان ماهية التصميم، والإجراءات المتبعة لتسجيله لدى الجهة المختصة.

أما فيما يتعلق بالاختلاف بينهما فإن الدراسة الحالية اتبعت المنهج التحليلي في ظل النظام السعودي، خلافاً للدراسة السابقة التي اتبعت المنهج المقارن بين القانون المصري والنظام السعودي، كما وستقتصر الدراسة الحالية على الحديث القواعد النظامية لمنح التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة الحماية والإجراءات المتبعة في ذلك، في حين أن الدراسة السابقة توسعت في الحديث حول القواعد المتبعة لتسجيل التصميم تمهيداً لمنحه الحماية، عطفاً على استعراضها الحقوق والالتزامات الناشئة عن منح الحماية لتصاميم الدوائر المتكاملة.

### خطة الدراسة

المبحث الأول: ماهية التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة.

- المطلب الأول: تعريف التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة.
- المطلب الثاني: التمييز بينه وبين صور الملكية الصناعية الأخرى.
- المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للحقوق الناشئة عن تصميم الدائرة المتكاملة.

المبحث الثاني: شروط منح شهادة الحماية لتصميم الدائرة المتكاملة.

- المطلب الأول: الشروط الموضوعية.
- المطلب الثاني: الشروط الشكلية.
- المطلب الثالث: إجراءات تسجيل تصميم الدائرة المتكاملة.

### المبحث الأول: ماهية التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة

#### تمهيد وتقسيم:

إن للتصاميم التخطيطية للدوائر المتكاملة تركيبٌ معقد غايةً في الدقة، ذلك أنه يتطلب لتصنيعها جهداً عالياً، عطفاً على الكفاءات والمكنات والمعارف اللازمة للخروج بها، فكلما صغر حجم التصميم زاد الجهد المبذول في سبيل الوصول إليه.

وحيث كانت ومازالت التصاميم التخطيطية للدوائر المتكاملة محل اهتمام التشريعات الدولية والمحلية، فإنه من اللازم التطرق إلى بيان ماهيتها، إذ سنعي بالحديث حول تعريف التصميم التخطيطي للدائرة

المتكاملة (المطلب الأول)، كما سنتطرق إلى التمييز بين تصاميم الدارات المتكاملة وما يتشابه معها (المطلب الثاني)، ونبين تكييف الحقوق الناشئة لصاحبها (المطلب الثالث).

### المطلب الأول: تعريف التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة

لطالما كان لحدثة تصاميم الدارات المتكاملة، والطبيعة التقنية المعقدة التي تتسم بها، دور هام في حث الدول على سن قواعد تمتاز بالطابع الحمائي، وهو ما يوجب بدوره الالتفات إلى تقرير معنى للتصميم التخطيطي للدارة المتكاملة حتى نحدد نطاق الحماية (نبية، ٢٠١٨).

#### الفرع الأول: التعريف التقني

يتجسد التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة في مجموعة الخطوط التي تتصل ببعضها على شكل ثلاثي الأبعاد، مكونة عناصر إلكترونية من أشباه الموصلات، في سبيل أداء وظيفة إلكترونية محددة (حفيظة، ٢٠١٢).

كما ذهب جانب آخر إلى تعريف التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة من ناحية تقنية على أنه إلكترونيات مصغرة، يتم تركيبها على الدارة المتكاملة أو الدارة المدمجة، التي تأخذ شكل البلورة الصغيرة المصنوعة من مادة السليكون، حيث توضع هذه الدوائر على صندوق أو معدن بواسطة مثبتات خارجية (العميرة ومكناس، ٢٠١٨).

تنقسم الدوائر المتكاملة إلى: دائرة متكاملة خطية، تعمل على نقل الشحنات الإلكترونية، ودائرة متكاملة رقمية، تعمل على تشغيل وتخزين المعلومات للقيام بمهام البرمجة (موسى، ٢٠١٨).

حيث يتم تصنيع الرقاقت الإلكترونية من مواد شبه موصلة، والتي تتميز بمقاومة نوعية متوسطة القيمة بين المقاومة النوعية للعوازل والمقاومة النوعية للنواقل، ومن أشهر الأمثلة عليها السليكون والجرمانيوم.

ونشير إلى أن الترانزستور حجر الأساس لتصنيع الدارة المتكاملة، فهو يتكون من مادة شبه موصلة (مكتبة لبنان، ١٩٨٥)، إلا أنه لا يكفي وحده لتكوين الدارة المتكاملة، بل لابد من إشراكه بالمقاومات، والمكثفات؛ لتصنيع دارة متكاملة تؤدي وظيفة معينة.



## الفرع الثاني: التعريف القانوني

تولّى نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية السعودي<sup>(1)</sup> تعريف كل من التصميم التخطيطي، والدائرة المتكاملة كلاً على حدة، وذلك في المادة الثانية منه. حيث عرفت المادة الثانية التصميم على أنه: «الترتيب الثلاثي الأبعاد لعناصر دائرة متكاملة -على ألا يكون أحد تلك العناصر على الأقل نشطاً-، ولجميع الوصلات، أو بعضها، أو الترتيب الثلاثي الأبعاد المعد لدائرة متكاملة بغرض التصنيع».

أما الدائرة المتكاملة فقد عُرِّفت على أنها: «منتج يكون الغرض منه أداء وظيفة إلكترونية، تشكل فيه العناصر -يكون أحدها على الأقل نشطاً- وجميع الوصلات، أو بعضها شكلاً متكاملًا في قطعة من المادة أو عليها، سواءً في شكله النهائي أو الوسيط».

بتأمل التعريفات السابقة، نجد أن المنظم السعودي قد أوضح مفهوم التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة من جهة تقنية، كما وأشار إلى الوظيفة التي صممت الدائرة المتكاملة من أجلها لتقرير موجبات الحماية، ولم يوضحها بمعنى قانوني بحت، باعتبار أن التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة أمرًا تقنيًا.

ولإيضاح مفهوم تصميم الدائرة المتكاملة لابد من التعرّيج على أولى التشريعات التي تولت ذلك، كالقانون الأمريكي<sup>(2)</sup>، حيث عرّف التصميم التخطيطي على أنه سلسلة من الصور المرتبطة ببعضها، سواء أكانت مثبتة أم مشفرة، ممثلةً بذلك تصميم ثلاثي الأبعاد، معد بمواد معدنية أو عازلة أو شبه موصلة، فتشكّل كل صورة السطح الخارجي لرقاقة إلكترونية شبه موصلة (موسى، ٢٠١٨).

في حين عرّف الدائرة المتكاملة على أنها: الشكل الختامي أو الأوسط لتلك المنتجات التي تحوي يحوي طبقتين أو أكثر من العناصر المعدنية أو العازلة أو الشبه موصلة، يستوي في ذلك أن تكون مثبتة أم موضوعة أم منحوتة في قطعة من مادة شبه موصلة، إن كان الغرض منها أداء وظيفة إلكترونية معينة (أبو الوفا، ٢٠٢٠).

(1) يكتفى فيما بعد بالإشارة إليه بنظام براءات الاختراع.

(2) أول قانون سن لحماية الدوائر المتكاملة عام ١٩٨٤م.

أما فيما يتعلق بالتشريعات الدولية فإن اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة بالملكية الفكرية [تريبس]<sup>(3)</sup> لعام ١٩٩٤م لم تتصدّ لتعريف تصميم الدارة المتكاملة، إنما أرجأت ذلك إلى معاهدة واشنطن<sup>(4)</sup> لعام ١٩٨٩م. جاءت معاهدة واشنطن في المادة الثانية منها بتعريف التصميم التخطيطي (الطبوغرافيا) على أنه ترتيب العناصر بشكل ثلاثي الأبعاد، على أن تكون أحد تلك العناصر نشطة، أو أنه ذلك الترتيب ثلاثي الأبعاد المعد لدائرة متكاملة بغرض التصنيع.

وقد عرّفت الدائرة المتكاملة في ذات المادة بأنها تلك الترتيبات في شكلها الختامي أو الوسطي، إن كانت تتضمن مجموعة عناصر، أحدها نشط، يكون الغرض منها أداء وظيفة إلكترونية بعينها.

بتأمل التعريفات السابقة سنجد أن اتفاقية واشنطن قد استوحت تعريف تصاميم الدارات المتكاملة من التشريع الأمريكي، وإن كانت قد خالفته في بعض التفصيلات التقنية، التي تجنبتها بغية إكساء التعريف بشيء من البساطة والمرونة، ليوكب التطورات التي نعيشها في عصرنا الحالي في الجانب التكنولوجي (حفيظة، ٢٠١٢)، وهذا ما عمل به نظام براءات الاختراع كذلك، تأسيساً على أنه صدر عقب صدور معاهدة واشنطن.

### الفرع الثالث: التعريف الفقهي

عرفت الدكتورة سميحة القيلوبي (٢٠٢٢) التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة بأنه: «كل ترتيب ثلاثي الأبعاد -وأن يكون أحد عناصر هذه الأبعاد نشطاً- يخصص لدائرة متكاملة تستخدم للتصنيع» (ص. ٤١٣-٤١٤).

في حين عرّفها الدكتور فؤاد معلال (٢٠٠٩) على أنها اختراع يرتبط بالميدان الإلكتروني، يتجلى في صورة دائرة مدمجة أو في شكل منتج وسيط يدخل ضمن منتج شبه موصل.

كما قضى الفقه الفرنسي بأن الطبوغرافيا هي تصميمًا لمجموعة من الدوائر، الموضوعة في مساحة صغيرة مت شبه الموصل، والتي تتضمن دوائر مدمجة (موسى، ٢٠١٨).

وفقاً لما تم بيانه من تعريفات، نلاحظ أنها لم تخرج عن الحدود التقنية لتصميم الدارة المتكاملة، موافقةً بذلك التعريفات القانونية، التي تتطابق بدورها مع التعريفات التقنية.

(3) تعرف باسم اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة بالملكية الفكرية أو TRIPS اختصاراً لـ (Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights)، تم التوقيع عليها في إطار مفاوضات دولة أورغواي المنعقدة بتاريخ ١٤/١١/٩٣ هـ الموافق ١٤/٤/١٩٩٤م، وهي اتفاقية دولية تحت مظلة منظمة التجارة العالمية (WTO)، تعد المملكة العربية السعودية ملتزمة بهذه الاتفاقية باعتبارها عضواً في منظمة التجارة العالمية، حيث انضمت إليها بتاريخ ١٤٢٦/١١/٠٩ هـ الموافق ٢٠٠٥/١٢/١١م.

(4) أبرمت بتاريخ ٢٦/٠٥/١٩٨٩م، لكنها لم تدخل حيز التنفيذ إلى حينه لعدم التصديق عليها؛ بسبب عدم قناعة الدول المتقدمة بكفايتها لمنح حماية تماشي مع ما تطمح إليه بشأن تصميمات الدارات المتكاملة.

كما أنها لم تُعن بتعريف الدارات المتكاملة بقدر التركيز على بيان مفهوم التصميم التخطيطي، ذلك أن الحماية منصبة على ذات التصميم وليس الشكل الخارجي للدائرة المتكاملة.

### المطلب الثاني: التمييز بين تصميم الدائرة المتكاملة وبين بعض صور الملكية الصناعية

تنطوي التصميمات التخطيطية للدارات المتكاملة على جهود إبداعي وفكري يحمل طبيعة وميزات خاصة به، إذ أنها بذلك تمثل مجالاً جديداً ومتميزاً في حقل الصناعات الإلكترونية، سيما وأنها حديثة مقارنةً بصور الملكية الفكرية للأخرى، وحيث قد أفردتها التنظيمات بقواعد خاصة، فإننا سنتطرق لأبرز مكامن الاختلاف بينها وبين ما يتشابه معها.

### الفرع الأول: التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة والاختراع

جاءت المادة الثانية من نظام براءات الاختراع بإيراد تعريف الاختراع، على أنه: «فكرة يتوصل إليها المخترع، وينتج عنها حل مشكلة معينة في مجال التقنية».

أما براءة الاختراع فهي الشهادة التي تمنحها الجهة المختصة للمخترع، ليتمكن بموجبها من مباشرة الحقوق المثبتة له بموجب النظام لفترة زمنية محددة، ويتحمل الالتزامات المقابلة لذلك.

مما سبق يمكننا القول بأن محل الحماية في الاختراع هي الفكرة التي تم التوصل إليها، خلافاً للتصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة فإن موضوع الحماية فيه هو ذات التصميم الملموس للدائرة المتكاملة.

من ناحية أخرى فإن المنظم اشترط الجدة والابتكارية في الاختراع حتى يكتسب الحماية المقررة نظاماً، فيقصد بالابتكار هو إيجاد شيء لم يكن له وجود من قبل (القيلوبي، ٢٠٢٢)، حيث إن الجدة المقصودة في معرض حديثنا عن الاختراع هي الجدة المطلقة التي لا يمكن تحققها دون أن تتوفر السرية بالنسبة للاختراع كأصل عام، أي عدم علم الغير به قبل تقديم صاحبه بطلب الحماية (الغامدي، ٢٠٢٠).

في حين يكفي بالنسبة للتصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة تحقق الأصالة النسبية، للقول باستحقاقه الحماية النظامية، فقد تكون أجزاء الدارة مألوفة ومعروفة لكن طريقة إيصالها ببعض لأداء وظيفة محددة وجديدة لم يكن لها وجود سابق، كما قد يكون منتشر بين العامة وتم استغلاله فعلاً مع ذلك يجوز لصاحبه إيداع طلب لتسجيله في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، تأسيساً على ما ورد في المادة التاسعة عشرة من

نظام براءات الاختراع وذلك في معرض الحديث عن مدة حمايته، حيث يتمتع التصميم بالحماية لمدة ١٠ سنوات من تاريخ بدء استغلاله تجاريًا.

### الفرع الثاني: التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة والرسوم والنماذج الصناعية

تعرف الرسوم الصناعية على أنها كل تجميع للخطوط، أو الألوان ثنائية الأبعاد، أو الأشكال ثلاثية الأبعاد، التي تضيف على المنتج الصناعي مظهرًا مميزًا (صقر، ٢٠١٦).

في حين يعرف النموذج الصناعي وفقًا للمادة الثانية من نظام براءات الاختراع بأنه: «تجميع للخطوط أو الألوان ثنائي الأبعاد، أو شكل ثلاثي الأبعاد يضيف على أي منتج صناعي أو منتج من الحرف التقليدية مظهرًا خاصًا، بشرط ألا يكون لمجرد غرض وظيفي أو تقني، ويدخل في ذلك تصميمات المنسوجات».

تكمّن وظيفة النماذج والرسوم الصناعية في إضفاء ما يميز الشكل الخارجي للمنتج أو السلعة، كالتطريز على القماش أو حفر نقوش على السلع الخشبية أو صناعة زجاجة عطر بطريقة تميزه (مخلف، ٢٠٢٠)، خلاقًا للتصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة الذي يرمي يهدف إلى أداء وظيفة إلكترونية محددة.

كما تصنّف النماذج والرسوم الصناعية ضمن المبتكرات التي تحمل قيمة جمالية، حيث لا تؤدي حمايتها إلى عرقلة النمو الاقتصادي؛ لارتباطها الوثيق بالمجال الفني فهي تعقب مرحلة الإنتاج لتتأكد أهميتها في مرحلة التداول، على عكس التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة الذي يحمل قيمة نفعية، حيث يؤدي استغلاله إلى المساهمة في التقدم الصناعي والاقتصادي، من خلال إشباع حاجة المجتمع (نبية، ٢٠١٨).

من جهةٍ أخرى فقد اشترط المنظم الجودة في النماذج والرسوم الصناعي لمنحهما الحماية النظامية، ومعيار الجودة هنا هو عدم كشف الجمهور عنه (القيوبي، ٢٠٢٢)، وفي ذلك اختلاف عن التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة التي يستلزم فيه جودة الوظيفة التي تؤديها، باعتبار ترتيب عناصرها حتى وإن كانت تلك العناصر مألوفة لأهل الاختصاص.

### الفرع الثالث: التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة والعلامة التجارية

تكتسي العلامة التجارية أهمية بالغة باعتبارها أداة تسويقية تلعب دور جوهري، إذ يستثمر فيها صاحبها وقته وجهده وماله لتمييز منتجه أو خدمته للجمهور (القرشي، ٢٠٢٣)، وعليه يمكننا القول بأن العلامة

التجارية هي كل إشارة أو دلالة تميز السلع أو الخدمات عن السلع والخدمات الأخرى التي تتماثل أو تتشابه معها.

وقد ذهب المنظم السعودي إلى أفراد العلامات التجارية<sup>(5)</sup> بنظام خاص، أورد في المادة الأولى<sup>(6)</sup> منه أمثلة على العلامات التجارية، يتمركز عملها في قابليتها للإدراك بالنظر وصلاحياتها لتمييز منتجات صناعية، أو تجارية، أو حرفية، أو زراعية، أو مشروع استغلال للغابات، أو ثروة طبيعية، أو دلالتها على أن الشيء المراد وضع العلامة عليه يعود لمالك العلامة بداعي صنعه، أو انتقائه، أو اختراعه، أو الاتجار به، أو دلالتها على تأدية خدمة من الخدمات.

اشترط المنظم في العلامة التجارية جديتها لتكون مستحقة الحماية، وينظر للجدة المطلوبة من زاوية مطلقة، ومن ثم لا مجال للاعتداد بالجدية النسبية، فلا بد أن تكون العلامة مميزة لا تتشابه مع علامة أخرى، إذ أن العبرة في تقدير التشابه بين أي علامتين هو وجه الشبه دون الاعتداد بأوجه الاختلاف (الغامدي، ٢٠٢٠)، منعا لإيقاع المستهلك في الخلط بين العلامات تجارية (القرشي، ٢٠٢٣).

مما سبق يظهر لنا الاختلاف بين التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة والعلامة التجارية، إذ جاء المنظم بتقنين ما يتعلق بكلٍ منهما في نظام مختلف، وتتجلى وظيفة الدائرة المتكاملة في عملها الإلكتروني، في حين أن للعلامة التجارية وظيفية تمييزية، فهي إشارة إلى أن السلع والخدمات تعود إلى صاحبها.

أما من ناحية المصلحة التي يهدف المنظم إلى تحقيقها، ففي الدائرة المتكاملة يسعى إلى تحقيق مصلحة مالك التصميم بما له من حق استثنائي، علاوة على تحقيق مصلحة المجتمع تأسيساً على إلزام المصمم باستغلال تصميمه أو ترخيص غيره لاستغلاله، وفي حالات محصورة يتم تلبية احتياجات المجتمع دون انتظار موافقة صاحب التصميم (العمامرة ومكناس، ٢٠١٨)، أما العلامة التجارية فقد سعى المنظم عندما وقر الحماية لصاحبها إلى تحقيق مصلحة خاصة به، إذ باستعماله للعلامة يقوم بتمييز خدماته وسلعه لجذب المستهلكين ويكون قاعدة عملاء (القيلوبي، ٢٠٢٢).

(5) صدر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢١)، وتاريخ ١٤٢٣/٠٥/٢٨ هـ.

(6) نصها: «تعد علامة تجارية في تطبيق أحكام هذا النظام الأسماء المتخذة شكلاً مميزاً، أو الإيمضاءات، أو الكلمات، أو الحروف، أو الأرقام، أو الرسوم، أو الرموز، أو الأختام، أو النقوش البارزة، أو أي إشارة أخرى، أو أي مجموع منها تكون قابلة للإدراك بالنظر وصالحة لتمييز منتجات صناعية، أو تجارية، أو حرفية، أو زراعية، أو مشروع استغلال للغابات أو ثروة طبيعية، أو للدلالة على أن الشيء المراد وضع العلامة عليه يعود لمالك العلامة بداعي صنعه أو انتقائه أو اختراعه أو الاتجار به، أو للدلالة على تأدية خدمة من الخدمات.»

## المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للحقوق الناشئة عن التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة

إن التطرق إلى الحديث حول الطبيعة القانونية للحقوق الناشئة عن التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة يحتم علينا وضع التصاميم في موقعها الصحيح بالنسبة لأنواع الملكية، فإن أمعنا النظر سنجد أنها فرعاً من فروع الملكية الصناعية؛ باعتبار أن مكن الإبداع فيها يتمحور حول طريقة ترتيب وتنظيم الدوائر المتكاملة على شريحة شبه الموصل.

### الفرع الأول: وحدة حقوق النتاج الذهني

اختلفت آراء الفقهاء حيال التكييف القانوني للحقوق الناشئة عن التصاميم التخطيطية للدارات المتكاملة، تبعاً للزاوية التي ينظرون منها للنتاج الذهني.

### أولاً: نظرية الحقوق للصيقة بالشخصية

ذهب بعض الفقهاء إلى تكييف الحقوق الناشئة عن الإبداع الذهني على أنها من جملة الحقوق للصيقة بالشخصية (البدرابي، ٢٠٠٤)، فقالوا بأن الإنتاج الذهني لا يعدو عن كونه حق معنوي بحت (مصطفى ويوسف، ٢٠١٥)، عطفًا على أنه جزء لا يتجزأ من شخصية صاحبه، فمن اللازم توفير حرمة له بذات مستوى الحرمة المكفولة لصاحبه.

توالت الانتقادات الموجهة لمتبني الاتجاه السابق، تأسيسًا على عدم معقولية التسليم بصحته، باعتبار عدم إمكانية التصرف بالحقوق للصيقة بالشخصية أو التنازل عنها، ومن ثم لا مجال لحفظ حق المصمم في الاستئثار بالتصرف بتصميمه، أو الحجز عليه، أو رهنه، أو التنازل عنه بعوض أو دون عوض (مصطفى ويوسف، ٢٠١٥).

### ثانياً: نظرية حق الملكية

ظهر بعد ذلك فريق من الفقهاء ينادي بتكييف الحقوق الناشئة عن تصميم الدارة المتكاملة على أنها إحدى أشكال الملكية، نظرًا لقيمتها العالية وأهميتها، باعتبار أنها أكثر أهمية من الملكية المادية فلا إشكال من إسقاط أحكام الملكية عليها.

إضافةً إلى ما سبق، فإن حق استعمال الشيء واستغلاله والتصرف فيه، تتوافر كذلك في الحقوق الناشئة عن النتاج الذهني (العمارة ومكناس، ٢٠١٨).

راج هذا الرأي بين الفقهاء، ولقي تأييدًا منهم في بادئ الأمر، وقد تبناه القضاء آنذاك كذلك، نتيجة حاجتهم الملحة في حماية المبدعين وكفالة حقوقهم، إلا أنه تعرض للانتقادات فيما بعد، ذلك أن القائلين به لم يفرقوا بين الحقوق الناشئة عن النتاج الذهني، والجسم الملموس الذي يجسد ما نتج عن الفكر، المتمثل في التصميم، حيث ترد عناصر الملكية على الجسم المادي دون الحقوق الناشئة عن النتاج الذهني (الحاج علي ونصير، ٢٠٠٣).

من جهةٍ أخرى نرى أن أصحاب هذه النظرية قد غلبوا الجانب المالي، وأهدروا الجانب المعنوي للمصمم، دون إيضاح مكانته وفقًا لنظريتهم.

#### الفرع الثاني: ثنائية حقوق النتاج الذهني

تأسيسًا على الانتقادات التي تم توجيهها إلى نظريات وحدة حقوق الإنتاج الذهني، سعى الفقهاء في إيجاد نظريات أخرى تتماشى مع طبيعة تلك الحقوق.

فقد لجأ جانب من الفقه إلى الأخذ بنظرية الازدواج، وقد تبناها الفقيه (silz)، حيث ذهبوا إلى القول بأن حقوق النتاج الذهني تشمل نوعي الحقوق، المالي والمعنوي، عطفاً على أن لكل حق طبيعة خاصة تختلف عن طبيعة الحق الآخر (الحاج علي ونصير، ٢٠٠٣).

حيث يمتاز الحق المعنوي بأنه أساس احترام شخصية المصمم، فمن اللازم وضعه بعين الاعتبار عند الحديث عن الحقوق المكفولة لصاحب التصميم، أما الحق المالي فله طبيعة لا تتطابق مع الحق المعنوي إنما تختلف عنه كلياً.

وقد ذهب السنهوري - رحمه الله - إلى تأييد نظرية الازدواج، ذلك أن الجانب المالي لها هنا قائم بذاته وله بطبيعة خاصة، أما الجانب الأدبي فهو حق من الحقوق اللصيقة بالشخصية، شأنه في ذلك شأن حق الأبوة (١٩٦٧، ص ٢٧٩).

لم تسلم هذه النظرية من الانتقادات، مؤسسين انتقاداتهم على أنها فصلت بين أنواع الحقوق المكفولة لصاحب النتاج الذهني، دون أن تجد نقطة التقاء بينهما، فضلاً على أنها غلّبت الحق المالي (مصطفى ويوسف، ٢٠١٥).

بناءً على ما تقدم سعى الفقهاء في معالجة النظرية السابقة، فذهبوا إلى القول بثنائية الحقوق الواردة على النتاج الذهني، مستفيدين من أساس الانتقادات التي وُجّهت إلى الاتجاهات السابقة، وهي قصورها على نوع واحد من أنواع الحقوق مالي أو معنوي.

حيث أوضحوا الحد الفاصل بين الحق المالي والحق المعنوي، مع جعل الأولوية للحق المعنوي، لسموّه على الحق المالي (البدرأوي، ٢٠٠٤)، ذلك أن المصمم في غضون إخراج التصميم من ذهنه إلى نموذج مرئي، تمهيداً لإعداد التصميم حتى يستغله ويتصرف به، فإن الحق المعنوي يظل قائماً، وبعد نشر التصميم يقوم الحق المالي وقتئذ (مصطفى ويوسف، ٢٠١٥).

### الفرع الثالث: ماهية الحقوق المادية والمعنوية

تتضمن الحقوق الناشئة عن تصميم الدارة الأدبية حقاً أدبياً مفاده نسبة محل الحق إلى صاحبه، وحقاً مالياً يمكننا اختصاره بالقول بأنه يتمثل في استئثار صاحب الحق لما أنتجه ذهنه فيحتكر استغلاله، لتوضيح ذلك نفضل الأمر على النحو التالي:

#### أولاً: الحق الأدبي:

يتمركز حول حق الشخص في نسبة أفكاره إليه؛ لاتصاله الوثيق بشخص الإنسان، وهو ما يعرف بحق الأبوة، إذ يعد الحق الأدبي من الحقوق للصيقة بالشخصية (القبيلوي، ٢٠٢٢)، فهو يهدف إلى حماية الكيان الأدبي أو المعنوي للإنسان (سليم وآخرون، ٢٠١٧).

يثبت للمصمم بموجب الحق الأدبي حقه في تقرير نشر تصميمه من عدمه، فإن وجدت اعتبارات فنية أو أدبية أو علمية تدعو المصمم إلى الامتناع عن نشره كان له ذلك (العمامرة ومكناس، ٢٠١٨)، كما له حق تعديل تصميمه بإضافة ما يزيد كفاءته أو حذفه أو تغييره، علاوةً على حقه في سحبه من التداول متى ما وجدت مسوغات لذلك بموجب حكم قضائي مع تعويض من حصل على تصميمه قبل سحبه.



### خصائص الحق الأدبي:

يعد الحق الأدبي من الحقوق اللصيقة بالشخصية فلا تقبل الانفصال عن شخص صاحبها، فلا يجوز التصرف فيها؛ لخروجها عن دائرة التعامل (سليم وآخرون، ٢٠١٧)، كما لا يرد عليها التقادم في سبيل كسبها أو سقوطها، بل هي حقوق مؤبدة، ولا تنتقل للورثة، فيبقى صاحب التصميم متمتعاً بالأبوة لتصميمه حتى وإن توفي فيظل التصميم منسوباً له (النفاعي، ٢٠١٤).

### ثانياً: الحق المالي:

يتمثل الشق الآخر من الحق المعنوي في الاستفادة ماليًا مما ينتج عن استغلال التصميم، إذ يثبت لصاحب التصميم التصرف في تصميمه واستغلاله ومن ثم فينقوم الحق المعنوي في هذا الصدد بالنقود (العمامرة ومكناس، ٢٠١٨)، فهي تحقق مصلحة مادية لصاحبه نظير ابتكاره وجهوده الذهنية.

### خصائص الحق المالي:

يتميز الحق المالي بأنه حق قابل للتصرف فيه بكافة أنواع التصرف والتنازل عنه للغير من أجل تحقيق أرباح مادية، كما أنه حق مؤقت فهو مرتبط مدة معينة ينقضي بفواتها، علاوةً على ما سبق فإن الحق المالي حق نسبي أي أنه لا يجوز للغير استغلال محل الحماية إلا بإذن صاحبه، مع انتقاله للورثة بحسب الطرق المقررة شرعاً (النفاعي، ٢٠١٤).

إن القول بثبوت الحق المالي للحقوق المعنوية يستلزم منا تحديد منزلته بالنسبة للحقوق المالية، حيث تنقسم الحقوق المالية بحسب ما يذهب إليه كثيرٌ من الفقهاء إلى حقوق عينية تعرف بأنها: حقوقاً تعطي لصاحبها سلطة مباشرة على شيء مادي معين، وحقوق الدائنية تعرف على أنها: حقوق تخول صاحبها سلطة مطالبة شخص آخر بأداء مالي معين ثابت في ذمته (سليم وآخرون، ٢٠١٧).

مما سبق نجد أن الحقوق المعنوية لها طبيعة خاصة تميزها عن الحقوق العينية والحقوق الشخصية، إذ يثبت للشخص بموجب الحقوق العينية سلطة التصرف بالشيء واستغلاله واستعماله، خلافاً للحقوق المعنوية التي تثبت للشخص حق التصرف بالشيء واستغلاله فقط؛ لأن قيمة التصميم التخطيطي للدارة المتكاملة تظهر بجلاء عند عرضها على المستهلك للاستفادة منها، من خلال التصرف بالتصميم أو استغلاله دون الاحتفاظ به (نبيه، ٢٠١٨)، فإذا استعمل المصمم تصميمه فإن استعماله هذا مستنداً على حق ملكيته للشيء المادي، وليس نتيجة منحه الحماية النظامية.

ومن ناحية أخرى لا يمكننا القول باعتبار الحقوق المعنوية حقوقاً شخصية، إذ لا أثر لمفهوم الحقوق الشخصية على الحقوق المعنوية الواردة على التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة.

### المبحث الثاني: شروط منح شهادة الحماية لتصميم الدائرة المتكاملة تمهيد وتقسيم:

جاء المنظم السعودي بالنص على عدة شروط موضوعية لا بد أن تتوفر في التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة ليكون مشمول بالحماية التي كفلها النظام، نستعرض تلك الشروط في المطلب الأول، كما ويلزم أن تتوفر عدة شروط شكلية لاستحقاق الحماية النظامية، نبينها في المطلب الثاني، ختاماً أوجب المنظم اتباع عدة إجراءات لإكمال إجراءات تسجيل التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة في الهيئة السعودية الملكية الفكرية، نوضحها في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: الشروط الموضوعية

حتى يكون التصميم جديرًا بالحماية النظامية لا بد أن يكون أصيلاً، وناتجًا عن جهد المصمم الذهني، عطفًا على ألا يكون شائعًا بين مبتكري تصاميم الدارات المتكاملة.

#### الفرع الأول: أصالة التصميم

تنتج تصاميم الدارات المتكاملة عن إبداع فكري وابتكار المصمم، حيث انقسم الفقه في تحديد المقصود بالابتكار إلى جانبين، جانب تقليدي يتبنى مفهوم الابتكار الشخصي، الذي ينظر إلى الفكرة الابتكارية الأصلية باعتبار أن مصدرها المجهود الفكري الذي بذله المبتكر، وجانب آخر قال بالمفهوم الموضوعي الذي يرى أن الابتكار جدير بالحماية، متى ما حقق نتائج مجدية في المجال الصناعي والتقني، وهذا ما أخذت به الدول الأنجلوسكسونية (أبو الوفا، ٢٠٢٠).

أوضحت المادة الخمسون<sup>(7)</sup> من نظام براءات الاختراع المقصود بأصالة التصميم، فمعناه أن يكون التصميم نتاج مجهود فكري بذله المصمم، فمناطق الأصالة هنا أن يكون العمل مبتكرًا ومنطويًا على فكرة ابتكارية

(7) نصها: «تمنح شهادة التصميم إذا كان التصميم أصيلاً، أي كان نتيجة جهد فكري بذله المصمم بنفسه وكان غير مألوف لمبتكري التصميمات، وصانعي الدارات المتكاملة عند ابتكاره، وأما التصميم الذي يتكون من مجموعة من العناصر والوصلات المألوفة فيعد أصيلاً إذا كانت هذه المجموعة كلها أصيلة».

تتسم بالأصالة نتيجة الجهد الفكري، وعليه يمكننا القول بأن المنظم السعودي قد تبنى المفهوم الشخصي للابتكار الذي يرتبط بالمصمم ذاته، والجهد الفكري الذي بذله.

تنقسم الأصالة إلى: أصالة نسبية (Notion relative) أو أصالة مطلقة (Notion absolute)، خلافاً للجدّة التي تكتسي مفهوماً مطلقاً، حيث يتبنى النظام بشأن للأصالة النسبية حق الاقتباس

والاشتقاق من تصميم آخر، مع بقاء صفة الأصالة على تلك الأجزاء المشتقة، في حين أن الأصالة المطلقة لا تسمح بالاقتباس من تصميم آخر، أي لا يستند التصميم إلى أي تصميم آخر (كهينة، ٢٠٢٢).

تتوسط أصالة تصميم الدارة المتكاملة بين الأصالة المطلقة التي يستلزم أن يتمتع بها الاختراع لسبغه بالحماية النظامية، وبين الأصالة النسبية التي ينبغي أن يتمتع بها المصنف للحصول على الحقوق التي كفلها النظام (الغامدي، ٢٠٢٠)، فيكفي أن ترتبط عناصر الدارة المتكاملة ببعض بطريقة جديدة تؤدي وظيفة ما، بكفاءة وجودة تختلف عن التصميم الأخرى، مما يعني تحقق الأصالة متى ما كان التصميم أصيلاً بذاته، دون أن ينظر إلى مدى تحقق الأصالة بالنسبة لعناصر التصميم ووصلاته المكوّن منها (علي، ٢٠١٨).

حيث إن المنظم السعودي قد اعتد بأدنى حد من الأصالة أو ما يعرف بالأصالة النسبية، ذلك أنه أقر بحق التصميم الذي يتكون من مجموعة من العناصر المألوفة في الحماية النظامية، شريطة أن يكون جديداً لم يسبق لأحد التوصل إليه، وذلك من خلال إيصال أجزائه بطريقة جديدة، لتأدية وظيفة جديدة، أو وظيفة موجودة من قبل لكن بكفاءة أعلى.

### الفرع الثاني: عدم شيوع التصميم

أوردت المادة الخمسون من نظام براءات الاختراع قيّداً آخر بجانب قيد الأصالة، يتمثل في عدم شيوع التصميم بين مبتكري التصميمات وصانعي الدارات المتكاملة، وهذا الشرط هو الوجه الآخر لشرط الأصالة (القيلولي، ٢٠٢٢).

يعني بعدم شيوع عدم علم أهل الخبرة والاختصاص بالتصميم محل الحماية، وذلك لما يتضمنه التصميم من إضافة جديدة في الوظيفة التي يؤديها، أو في العلاقة التي تربط عناصره بعضها ببعض، بغض النظر عن مكونات التصميم التي يفترض ويتوقع العلم بها بالنسبة للمختصين في المجال.

يعد المعيار المعول عليه في هذا الصدد هو الرجل الخبير، وليس معيار الرجل العادي، إذ أن تصميم الدارات المتكاملة من الأمور الذي يفترض جهل العامة بها، ومن ثم سيكون في اعتماد معيار الرجل العادي توسعاً في منح الحماية للتصميم (الغامدي، ٢٠٢٢).

لم يشترط المنظم السعودي سرية التصميم لكي يقال بعدم شيوعه، ومن ثم يستحق أن يمنح الحماية النظامية، حيث إنه بتأمل نظام براءات الاختراع، سنجد أنه تطرق إلى مدة حماية شهادة التصميم في المادة التاسعة عشرة منه، لتكون: «عشر سنوات من تاريخ بدء استغلاله تجارياً في أي مكان في العالم»، أي أنه من الممكن البدء في استغلال التصميم، ومن ثم التقدم بطلب حمايته، ما يعني أنه سيداع للمختصين والعامة كذلك.

### الفرع الثالث: قابلية التصميم للتطبيق الصناعي

تتجسد الصناعة في معرض حديثنا عن قابلية تصميم الدارة المتكاملة للتطبيق الصناعي في المفهوم الموسع لها، فتشمل كافة صور النشاط والاستغلال الصناعي، كتصاميم الدارة المتكاملة المعدة للاستغلال الصناعي للهواتف النقالة (صفرة، ٢٠٢٠).

لم ينص نظام براءات الاختراع على القابلية للتصنيع كشرط لازم لتمتع التصميم بالحماية النظامية، ذلك أن المنظم ينظر إليه كشرط مفترض، بموجب تعريف الدارة المتكاملة الوارد في نظام براءات الاختراع الذي نص على: «يكون الغرض منه أداء وظيفة إلكترونية».

يكن التطبيق الصناعي في تحويل التصميم إلى جسم مادي ملموس (حنان ورفيقة، ٢٠٢١)، فيهدف هذا الشرط إلى استبعاد التصميمات التي لا تتضمن أي فائدة، ذلك أن الغاية من تصاميم الدارة المتكاملة تحقيق المصلحة العامة، من خلال إفادة المجتمع.

في هذا الصدد يثار تساؤل هام، إذا ما كان المنظم السعودي يشترط دمج التصميم في سلعة لمنحه الحماية المقررة نظاماً أو لا يشترط ذلك؟

لم يتطرق المنظم السعودي إلى هذه المسألة، إلا أنه عندما استعرض صور الاستغلال غير المشروع للتصميم قد ذكر: «استيراد التصميم، أو بيعه، أو توزيعه، أو أي دارة متكاملة مدمج فيها ذلك التصميم»، فيفهم منه ضمناً أن المنظم لم يشترط ضرورة دمج التصميم في سلعة حتى يتمتع بالحماية النظامية.

ومن الجدير بالذكر التمييز بين قابلية محل الحماية للتطبيق الصناعي وبين حتمية ذلك، حيث من الممكن أن يكون التصميم قابلاً للتطبيق الصناعي، إلا أن حتمية تصنيعه غير مجدية، مثال ذلك أن يظهر في فترة تسجيل التصميم لدى الهيئة تصميم آخر يؤدي ذات الوظيفة الذي يؤديها التصميم الأول، لكن بجودة وكفاءة أعلى، الأمر الذي يجعل الحاجة إلى التصميم المتقدم للحماية تكاد تنعدم، بالرغم من توفر شرط قابليته للتصنيع (القرشي، ٢٠٢٣).

#### الفرع الرابع: استغلال التصميم استغلالاً مشروعاً

ينطبق هذا الشرط على كافة عناصر الملكية الفكرية، ويعد شرطاً مفترضاً لا حاجة للنص عليه، تأييداً للمادة السابعة من النظام الأساسي للحكم، والتي نصت على: «يستمد الحكم في المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله تعالى، وسنة رسوله. وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة».

حيث استعرضت المادة الرابعة<sup>(8)</sup> من نظام براءة الاختراع قيوداً هامان، ومن ثم لا يجوز منح وثيقة الحماية للتصميم متى ما كان استغلاله مخالفاً للشريعة الإسلامية، كما لو تم تصنيع جهاز تجسس بمساعدة دارة متكاملة تم التقدم بتصميمها للهيئة السعودية للملكية الفكرية من أجل الحصول على الحماية المقررة نظاماً. إضافةً إلى ما سبق لا يجوز منح شهادة الحماية للتصميم متى ما كان في استغلاله إضراراً بالحياة، أو الصحة البشرية، أو الحيوانية، أو النباتية، أو كان ملحقاً بالبيئة أضراراً بالغة، كأن يكون ملوثاً للبيئة، حيث تدخل تصاميم الدارات المتكاملة في صناعات عدة، كأجهزة التلفاز والحواسيب والهواتف النقالة وغيرها من الأجهزة الإلكترونية، فيقع على عاتق المسجل مسؤولية تحري مشروعية التصميم محل الطلب وما يتصل به من سلع، ما أمكنه ذلك (أبو الوفاء، ٢٠٢٢).

وحيث يصعب على المسجل الإلمام بكافة الأجهزة التي من الممكن إشراك الدارة المتكاملة فيها، نرى أنه من الأنسب أن يوقع مقدم الطلب على أنه لن يستغل تصميمه فيما يخالف الشريعة الإسلامية وأنظمة المملكة، أو فيما يلحق الضرر بالبيئة والعامّة.

(1) نصحها: «أ- لا تمنح وثيقة الحماية إذا كان استغلالها تجارياً مخالفاً للشريعة الإسلامية. ب- لا تمنح وثيقة الحماية إذا كان استغلالها تجارياً مضرّاً بالحياة، أو بالصحة البشرية، أو بالحيوانية، أو النباتية، أو مضرّاً إضراراً كبيراً بالبيئة».

## المطلب الثاني: الشروط الشكلية

إن تحقق الشروط الموضوعية التي أشرنا إليها سلفاً، لا يكفي وحده للقول باستحقاق التصميم شهادة الحماية، بل يلزم أن يتحقق مقدّم الطلب من توافر شروط شكلية، لتنظر الجهة المختصة طلبه بشأن منحه شهادة الحماية للتصميم.

### الفرع الأول: إيداع طلب الحصول على شهادة الحماية

ينبغي على صاحب التصميم أو يودع طلبه لدى الجهة الإدارية المختصة، من خلال موقعها الإلكترونية، وقد حددها نظام براءات الاختراع بالهيئة السعودية للملكية الفكرية<sup>(9)</sup>، فمن أبرزها اختصاصاتها استقبال طلبات الحماية، ومتابعة إجراءاتها في سبيل منح وثائق الحماية، وإصدار قرارات منح وثائق الحماية، ونشر المعلومات المرتبطة بها.

كما تلتزم الهيئة السعودية للملكية الفكرية بإعداد سجلات خاصة بطلبات الحماية، وسجلات خاصة بوثائقها، مع ضرورة تدوين البيانات الرئيسة لطلبات ووثائق الحماية، وما يطرأ عليها من تعديلات.

حيث إن حق تقديم طلب الحصول على شهادة الحماية مكفول ابتداءً لصاحب التصميم، باعتباره صاحب المصلحة في سبغ الحماية على تصميمه، كما يحق للقاصر التقدم بطلب الحصول على شهادة الحماية، باعتباره من جملة التصرفات النافعة نفعاً محضاً (القرشي، ٢٠٢٣).

كما يحق لغير المصمم التقدم بطلب منح التصميم الحماية النظامية، من تلك الفئات من آلت إليه حقوق التصميم قبل تسجيله لدى الجهة المختصة، كالوارث أو الموهوب له، على أن يبرز السند الذي انتقل بموجبه الحق إليه.

كذلك لصاحب العمل الحق في التقدم بطلب الحصول على شهادة الحماية للتصميم الذي نتج عن العامل، إذا ما كان التصميم ناتجاً عن تنفيذ عقد أو التزام بين العامل وصاحب العمل، يقضي بأن يتوصل العامل إلى تصميم دارة متكاملة تهدف إلى أداء وظيفة ما، أو أن يكون قد توصل إلى التصميم بفضل الإمكانيات والوسائل التي أتاحتها له صاحب العمل.

(9) أنشئت بموجب القرار الوزاري رقم (٤١٠)، بتاريخ ١٤٣٨/٠٦/٢٨ هـ

كما يثبت للجهات المختصة في المملكة العربية السعودية كالوزارات أو الهيئات التقدم بطلب الحصول على شهادة حماية التصميم، متى ما كان التصميم متعلق بالأمن الوطني، على أن يلتزم الموظف الذي توصل إلى التصميم ضمن نطاق الأعمال المكلف بها أن يتنازل عن التصميم، وعن جميع المزايا الناتجة عنه إلى الجهة المختصة بعد موافقتها لتتقدم هي بدورها بطلب الحماية.

ومن الجدير بالذكر أن القيد الوارد أعلاه يشمل كل شخص توصل إلى تصميم يتعلق بالأمن الوطني، مع استحقاقه للتعويض من قبل الجهة المتنازل لها، مع الالتزام بسرية التصميم وما تبعه من تنازل، وعدم الإفصاح عن شيء سوى للمصرح لهم، وإلا قامت عليه المسؤولية.

#### الفرع الثاني: شروط إيداع طلب منح شهادة الحماية

أوردت اللائحة التنفيذية لنظام براءات الاختراع في المادة الثامنة عشر والتاسعة عشر منها شروط وأحكام طلب شهادة تصميم تخطيطي لدائرة متكاملة، مع اشتراطها تعبئة النموذج المعد لتقديم الطلب والتمتع في موقعها الإلكتروني (مخلوف، ٢٠٢٠)، نورد البيانات المطلوبة بالتفصيل على النحو التالي:

1. اسم التصميم: فلا بد أن يكون محددًا مختصرًا، دالًا على وظيفة التصميم.
2. تاريخ ومكان أول استغلال تجاري للتصميم: حيث لم يقيد النظام ذلك في الحدود الجغرافية للمملكة، إنما يعتد باستغلال التصميم في أي مكان في العالم.
3. اسم مقدم الطلب: فإذا كان مقدم الطلب شخصًا طبيعيًا، فيلزم أن يوضح اسمه الرباعي بحسب ما ورد في الأوراق الرسمية، أما إذا قُدّم الطلب من شخصية اعتبارية كالشركات والمؤسسات فلا بد من أن يكون الاسم المدوّن في النموذج مطابق لاسمها في السجل التجاري أو الأوراق الرسمية بحسب الحال. فإذا تعدد مقدمو الطلب فيكتب اسم كل واحد منهم في الخانة الخاصة به، على أن المراسلات بين الهيئة وبينهم تتم من خلال مقدم الطلب الأول مالم يكن هنالك وكيل.
4. اسم مبتكر التصميم: تتبع في تدوين اسم مبتكر التصميم ذات الطريقة المتبعة في تدوين اسم مقدم الطلب.
5. اسم الوكيل: يدوّن اسم الوكيل بحسب الأوراق الرسمية، على أن يكون الوكيل معتمد بموجب وكالة صادرة من جهة تقبلها الهيئة في حال كان الموكل داخل المملكة، أما إن كان الموكل خارج المملكة فيلزم أن تكون الوكالة معتمدة من الجهات المختصة ومصدقة من ممثلات المملكة في الخارج، وينبغي أن يرفق التصريح الذي يخوله مزاوله مهنته داخل المملكة.

6. المرفقات: اشترطت اللائحة إرفاق رسمة أو صورة واضحة للتصميم لمعاينته، مع ضرورة إرفاق عينة للتصميم متى ما طلبت الهيئة ذلك، كما يشترط تدوين أسماء المرفقات وعدد صفحاتها رقمًا وكتابة، على أن تكون كافة الوثائق المقدمة نسخًا أصلية أو مصدقة من الجهات المختصة.

### المطلب الثالث: إجراءات تسجيل تصميم الدارة المتكاملة

بعد أن يستوفي مقدم الطلب الاشتراطات الواردة في نظام براءات الاختراع ولائحته التنفيذية، تقوم الهيئة السعودية للملكية الفكرية بفحص الطلب، للتأكد من استيفاء الشروط، في سبيل منحه شهادة الحماية للتصميم.

#### الفرع الأول: إجراءات فحص الطلب من ناحية شكلية

في بادئ الأمر تقوم الهيئة السعودية للملكية الفكرية بفحص الطلب من ناحية شكلية، فإن ارتأت أن الطلب لم يستوفِ كافة الشروط المقررة نظامًا، كان لها أن تكلف مقدمه لاستيفاء الناقص خلال تسعين يومًا من تاريخ إبلاغه، وإلا فيعد طلبه كأن لم يكن.

لكنّ التساؤل القائم في هذا الصدد، هل سلطة الهيئة في تقرير إرجاع الطلب إلى مقدمه حتى يستكمل الناقص جوازية؟ أم أنها ملزمة بإرجاعه لاستكمال الناقص؟

جاءت المادة الثانية عشرة من نظام براءات الاختراع بالنص على: «تقوم الهيئة بفحص الطلبات المسجلة من الناحية الشكلية، وإذا تبين من الفحص عدم استيفاء بعض الشروط...، فلها أن تكلف مقدم الطلب باستيفائها...»، مما يعني أن سلطة الهيئة بحسب النص جوازية، تأسيسًا على لفظ (فلها)، إلا أننا نرى أنه من المستحسن جعل ذلك إلزاميًا، باعتبار أن التسجيل إجراءً شكليًا للحصول على الحماية، فينبغي على المنظم التخفيف من صرامة الإجراءات، والحد من تعطيل نظرها أو تأخيرها أو المماطلة فيها.

#### الفرع الثاني: إجراءات فحص الطلب من ناحية موضوعية

تولت المادة الرابعة والأربعون من اللائحة التنفيذية لنظام براءات الاختراع بيان مراحل الفحص الموضوعي، فبعد أن يجتاز الطلب مرحلة الفحص الشكلي، تشرع الهيئة في فحص الطلب من ناحية موضوعية، للتأكد من عدم مخالفة التصميم للشريعة الإسلامية والنظام العام، ومدى أصالته، وعدم شيوعه.



تلتزم الهيئة بإصدار تقرير موضح فيه نتيجة الفحص الموضوعي، وتخطر مقدم الطلب بالنتيجة، فإن كان هنالك ما يحتاج إلى تعديل فيلزم مقدم الطلب إجراء التعديلات، وفي حال معارضته على أي مما ورد في التقرير فلا بد من تبرير ذلك، فإن اقتنعت الهيئة بتبريره كان عليها استكمال إجراءات المنح، أما إن لم تقتنع فتخطر مقدم الطلب بتقرير ثاني ليكمل الناقص، فإذا وصل التقرير الثاني لمقدم الطلب جاز له حينئذ تبرير عدم اقتناعه بما ورد في التقرير، فإن اقتنعت الهيئة بها فتقوم باستكمال الإجراءات، وإلا فتصدر قرارها برفض الطلب.

فإن كان الطلب قد سبق الكشف عنه، أو كان من المواضيع المستثناة من الحماية، كان للهيئة الاكتفاء بالتقرير الأول، وإصدار قرارها برفض الطلب.

كما يلتزم مقدم الطلب الرد على الإخطارات الموجهة له من الهيئة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إرسال الإخطار، وإلا رفض طلبه.

### الفرع الثالث: منح شهادة الحماية ونشر ذلك

فور التأكد من أن طلب الحماية قد استوفى الشروط الشكلية والموضوعية، تقوم الهيئة بإخطار مقدمه بذلك، وتطلب منه سداد المقابل المالي، البالغ (٥٠٠) ريال للأفراد و(١٠٠٠) ريال للمؤسسات، خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إخطاره، ليتم بعدها إصدار وثيقة الحماية، ويعلن عن قرار المنح في النشرة، وإن لم يسدد فيتم إسقاط الطلب.

فينبغي أن تتضمن شهادة التصميم التخطيطي للدائرة المتكاملة في صفحاتها الأولى البيانات التالية على الأقل:

- ١- اسم مبتكر التصميم.
- ٢- اسم مالك الشهادة.
- ٣- عنوان مالك الشهادة.
- ٤- اسم الوكيل.
- ٥- رقم الطلب.
- ٦- تاريخ الإيداع.
- ٧- رقم الشهادة.
- ٨- تاريخ المنح.
- ٩- تاريخ ومكان أول استغلال تجاري.
- ١٠- اسم التصميم.
- ١١- الوصف المختصر.
- ٢١- رسمة التصميم.

أما إن لم يستوف مقدم الطلب الشروط المقررة نظامًا، فتصدر الهيئة قرارها برفض منح وثيقة الحماية، مع إبلاغ مقدم الطلب بذلك، على أن يكون قرارها مسببًا.

يجوز لمقدم الطلب الاعتراض على قرار رفض منحه شهادة الحماية أمام اللجنة المختصة،<sup>(10)</sup> كما يجوز للغير الاعتراض على قرار منح شهادة الحماية لمقدم الطلب أمام ذات اللجنة.

فقد يقبل الاعتراض ويُلغى القرار، كما قد يتم رفض الاعتراض وتأييد القرار، ليحق بعد ذلك لمن تم رفض اعتراضه التظلم على قرار اللجنة أمام المحكمة التجارية،<sup>(11)</sup> خلال ستين يومًا من تاريخ إبلاغه بتأييد قرار اللجنة.<sup>(12)</sup>

### خاتمة

تناولت الدراسة موضوع التنظيم القانوني لحماية تصميم الدارة المتكاملة، بموجب نظام براءات الاختراع السعودي، وذلك في مبحثين، حيث ناقش المبحث الأول ماهية تصميم الدارة المتكاملة، من خلال استعراض تعريفه التقني والقانوني والفقهية، ثم تلاه تمييزه عن صور الملكية الصناعية الأخرى كالاختراع والعلامة التجارية، كما اختتم المبحث ببيان الطبيعة القانونية للحقوق الناشئة عن منح الحماية لتصميم الدارة المتكاملة من خلال إيضاح أنواع الحقوق المكتسبة لصاحبها.

كما استعرضنا في المبحث الثاني شروط منح شهادة الحماية لتصميم الدارة المتكاملة، وذلك بالحديث عن الشروط الموضوعية التي أوجب المنظم توافرها في التصميم محل الحماية، ثم بيان الشروط الشكلية، وأتبعناها بإيضاح إجراءات تسجيل تصميم الدارة المتكاملة لدى الجهة المختصة، المتمثلة في الهيئة السعودية للملكية الفكرية.

(10) جاءت المادة الخامسة والثلاثون من نظام براءات الاختراع بالنص على تكوين لجنة من ثلاثة من النظاميين، واثنين من الفنيين، ثم أوضحت المادة السادسة والثلاثون من ذات النظام اختصاص اللجنة المتمثل في نظر جميع المنازعات والطعون في القرارات الصادرة بشأن وثائق الحماية.

(11) كان الاختصاص الولائي بنظر التظلمات على قرارات الهيئة منعقدًا لديوان المظالم، إلا أنه بتاريخ ١٤٤٢/٠٨/٠٢ هـ صدر قرار رئيس التفتيش القضائي بالمجلس الأعلى رقم (١٥٤٣٢)، المتضمن بأن مقتضى الفقرة (٦) من المادة السادسة عشرة من نظام المحاكم التجارية يشمل كافة المنازعات الناشئة عن تطبيق أنظمة الملكية الفكرية بما في ذلك المتعلق بالقرارات الإدارية. للمزيد من الإيضاحات انظر: تعميم المجلس الأعلى للقضاء رقم (١٨٦٢/ت) الصادر بتاريخ ١٤٤٣/٠٤/٢٤ هـ.

(12) بموجب ما ورد في المادة السابعة والثلاثون، نص الحاجة منها: «ويجوز التظلم أمام ديوان المظالم من أي قرار تصدره اللجنة خلال ستين يومًا من تاريخ التبليغ بالقرار»، إلا أن الاختصاص ينعقد للمحكمة التجارية تأسيسًا على القرار الموضح سلفًا.

## النتائج

- 1- تعتمد المنظم السعودي الخوض في غمار التكوين التقني لتصميم الدارة المتكاملة عند تعريفه في المادة الثانية من نظام براءات الاختراع، ولم يوضحها بمعنى قانوني بحت، حيث يعرّف بأنه: الترتيب الثلاثي الأبعاد لعناصر دارة متكاملة -على ألا يكون أحد تلك العناصر على الأقل نشطًا-، ولجميع الوصلات، أو بعضها، أو الترتيب الثلاثي الأبعاد المعد لدارة متكاملة بغرض التصنيع.
- 2- يكون محل الحماية في الاختراع هي الفكرة التي تم التوصل إليها، خلافًا للتصميم التخطيطي للدارة المتكاملة فإن موضوع الحماية فيه هو ذات التصميم الملموس للدارة المتكاملة، كما تشترط الجودة المطلقة بالنسبة للاختراع ليستحق الحماية، في حين تكفي الأصالة النسبية في التصميم ليكون جديرًا بالحماية.
- 3- تتأكد أهمية حماية النماذج الصناعية في مرحلة التداول، حيث إن حمايتها لا يؤدي إلى عرقلة النمو الاقتصادي لارتباطها الوثيق بالمجال الفني، خلافًا للتصميم التخطيطي للدارة المتكاملة الذي يحمل قيمة نفعية يؤدي استغلالها إلى تلبية احتياجات التقدم الصناعي والاقتصادي.
- 4- تختلف الغاية من منح الحماية لتصميم الدارة المتكاملة وللعمامة التجارية، فتهدف في الأولى إلى تحقيق مصلحة المجتمع وإشباع احتياجاته الاقتصادية، خلافًا للثانية التي ترمي بحمايتها إلى تمييز السلعة أو الخدمة لجذب واستقطاب المستهلكين، فهي بذلك تحمي مصلحة صاحبها وهي مصلحة خاصة.
- 5- للحقوق الناشئة عن تصميم الدارة المتكاملة طابع خاص يجمع ما بين الحق المالي والحق الأدبي، فتطلق عليه الحقوق الذهنية التي تثبت لصاحبها حق نسبة التصميم إلى شخصه وهو ما يعرف بحق الأبوة، كما تثبت له من ناحية أخرى حق احتكار استغلال تصميمه لتحصيل عوائد مادية نظير ذلك.
- 6- يتميز الحق الأدبي بأنه حق مؤبد لا يقبل التصرف به لخروجه عن دائرة التعامل، الأمر الذي لا يجيز انتقاله للورثة، خلافًا للحق المالي فهو حق مؤقت ويقبل التصرف به بكافة أشكال التصرف سواء أكان منقل للملكية أم لا، كما أنه حق ينتقل للورثة.
- 7- اشترط المنظم السعودي لمنح الحماية لتصميم الدارة المتكاملة أن يكون التصميم أصيلاً، أي أن يكون التصميم نتاج مجهود فكري بذله المصمم، حيث تأخذ أصالة تصميم الدارة المتكاملة منزلةً وسطًا بين

تلك المطلقة التي ينبغي أن يتمتع بها الاختراع، وبين النسبية التي يجب أن يتمتع بها المصنف بموجب نظام حماية حقوق المؤلف.

8- يستلزم لمنح الحماية للتصميم ألا يكون شائعًا بين أهل الخبرة والاختصاص به وذلك بالنسبة للوظيفة التي يؤديها دون النظر لمدى شيوع أجزائه بينهم، كما يلزم أن يستغل التصميم استغلالًا مشروعًا لا يخالف الشريعة الإسلامية ولا النظام العام.

9- لم ينص المنظم على ضرورة قابلية التصميم للتطبيق الصناعي حتى يتمتع بالحماية، إلا أن هذا الشرط يستنتج ضمناً من تعريف المنظم للدائرة المتكاملة الوارد في نظام براءات الاختراع: «يكون الغرض منه أداء وظيفة إلكترونية».

10- يخضع التصميم للفحص الموضوعي للتأكد من مدى أصالته وقابليته للتطبيق وإمكانية استغلاله استغلال مشروع لا يخالف الشريعة الإسلامية والنظام العام، فإن استوفى الشروط كان على مقدم الطلب سداد رسوم نشر قرار منح الشهادة خلال (3) أشهر من تاريخ إبلاغه، وإن لم يستوفها فتبلغه الهيئة ويجوز له تبرير عدم اقتناعه بتقريرها، فإن لم تقتنع بعد إتاحة فرصتين له للتبرير، فإنها تصدر قرارها برفض التصميم.

11- يجوز لمقدم الطلب الاعتراض على قرار الهيئة بشأن رفض التصميم، ويجوز للغير الاعتراض على قرارها أمام اللجنة المختصة بشأن منح الشهادة للتصميم، فإن قبلت الاعتراض فتلغي القرار، وإن لم تقبله فإنها تؤيد القرار، ليحق لمقدم الاعتراض بعد ذلك التقدم بالتظلم على قرارها أمام المحكمة التجارية.

## التوصيات

1- نوصي المنظم السعودي بالنص صراحة على شرط قابلية التصميم للتطبيق الصناعي لاستحقاقه الحماية المقررة نظاماً.

2- نوصي الهيئة السعودية للملكية الفكرية بالتخفيف من صرامة إجراءات نظر طلبات التسجيل، ومنح شهادة الحماية لأصحاب التصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة، دون الإخلال بما نص عليه النظام.

3- نوصي المنظم السعودي بإيضاح موقفه صراحةً حيال شمول الحماية للتصميم المدمج في سلعة، والذي لم يدمج كذلك.

### المراجع

- أبو الوفاء، رنا عبد الله إبراهيم. (٢٠٢٠). الحماية المدنية لتصاميم الدوائر المتكاملة في القانون الأردني [دراسة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، المعدلة في ٢٨ سبتمبر ١٩٧٩م.
- اتفاقية جوانب حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة المعروفة باسم «TRIPS»، (المعدلة بتاريخ ٦ ديسمبر ٢٠٠٥م).
- الحاج علي، قصي لطفي حسن، نصير، يزيد أنيس. (٢٠٠٣). التنظيم القانوني لتصاميم الدوائر المتكاملة [دراسة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حفيظة، أيت تيفاني. (٢٠١٢). خيارات نظم حماية التصاميم التخطيطية للدوائر المتكاملة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ٥ (٤)، ٦٤ - ٧٣. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/133152>
- حنان، صوالحي، ربيعة، بسكري. (٢٠٢١). الجرائم الواقعة على التصاميم الشكلية للدوائر المتكاملة وفق الأمر ٠٣ - ٠٨. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، ٨ (٣)، ١٠٥٤ - ١٠٧٠. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161942>
- سليم، أيمن سعد، القرشي، زياد، الغامدي، عبد الهادي محمد، العطاس، عبد الله، الشريف، نايف. (٢٠١٧). المدخل لدراسة الأنظمة (ط.٧). دار حافظ للنشر والتوزيع.
- السنهوري، عبد الرزاق. (١٩٦٧). الوسيط في شرح القانون المدني. دار النهضة العربية.
- شاهين، نقولا، دياب، يوسف، الخطيب، أحمد. (١٩٨٥). الموسوعة العلمية الميسرة (ط.٢). مكتبة لبنان.
- صفرة، بشيرة. (٢٠٢٠). حماية التصاميم الشكلية للدوائر المتكاملة في إطار الأمر رقم ٠٣/٠٨. مجلة دراسات وأبحاث، ١٢ (٣)، ٧٥٨ - ٧٦٦.

- صقر، عطية عبد الحليم. (٢٠٠٦، ديسمبر ١٠-١٢). وقف الجانب المالي من الحقوق الذهنية (حقوق الملكية الفكرية) [عرض ورقة]. المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- علي، وائل محمد رفعت إبراهيم. (٢٠١٨). الحماية القانونية للتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢ (١٤)، ٧٨ - ١٠٦.
- العمارة، سهيلة ماضي محمد، مكناس، جمال الدين عبد الله عبد القادر. (٢٠١٨). النظام القانوني لتصاميم الدوائر المتكاملة [دراسة ماجستير - جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الغامدي، عبد الهادي محمد. (٢٠٢٠). الملكية الفكرية في الأنظمة السعودية والخليجية الموحدة والاتفاقيات الدولية. مكتبة جرير.
- فؤاد، معلال. (٢٠٠٩). الملكية الصناعية والتجارية: دراسة في القانون المغربي والاتفاقيات الدولية (ط.٥). دار الآفاق المغربية.
- قانون حماية رقائق أشباه الموصلات الأمريكي، ١٩٨٤م.
- قرار رئيس التفيتش القضائي بالمجلس الأعلى رقم (١٥٤٣٢)، الصادر بتاريخ ٢٠١٤٤٢/٠٨/٠٢هـ.
- القرشي، زياد أحمد. (٢٠٢٣). أسس ومبادئ حقوق الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية. (ط.٢). دار حافظ للنشر والتوزيع.
- القيلوبي، سميحة. (٢٠٢٢). الملكية الصناعية (ط.١١). دار الأهرام.
- كهينة، بلقاسمي. (٢٠٢١). مفهوم الأصالة والجدة في الملكية الفكرية ومعايير تحديدها. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ٥ (١)، ٢٥ - ٣٨. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/178531>
- اللائحة التنفيذية لنظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية، الصادرة بقرار رئيس مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية رقم (١٠/م/١١٨٨٢٨) بتاريخ ١٤٣٤/١٢/٣٠هـ، والمعدلة بقرار مجلس إدارة الهيئة السعودية للملكية الفكرية رقم (٢٠١٩/٨/٤) بتاريخ ١٤٤٠/٠٩/٠٤هـ، ورقم (٢٠٢٢/٢١/٣) بتاريخ ١٤٤٣/١١/١٧هـ.
- مخلوف، أحمد صالح. (٢٠٢٠). حقوق الملكية الفكرية في النظام السعودي (ط.٣). دار الإجازة.

- 
- مصطفى، ريجي، يوسف، حمين. (٢٠١٥). الطبيعة القانونية لحق المؤلف والحقوق المجاورة [دراسة ماجستير، جامعة زيان عاشور – الجفلة].  
<http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2673>
  - معاهدة واشنطن بشأن الملكية الفكرية فيما يتعلق بالدوائر المتكاملة ١٩٨٩م.
  - موسى، ناصر. (٢٠١٨). النظام القانوني للتصاميم الشكلية للدوائر المتكاملة في التشريع الجزائري. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ١ (١٠)، ٥١ - ٦٧.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81292>
  - نبيه، بوبكر. (2018). مفهوم التصاميم الشكلية للدوائر المتكاملة وفقا للتشريع الجزائري. مجلة المنار للدراسات والبحوث القانونية والسياسية، 2(1)، 160-179.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77115>
  - النظام الأساسي للحكم، الصادر بموجب الأمر الملكي رقم (٩٠/أ)، وتاريخ ٢٧/٠٨/١٤٢١هـ.
  - نظام العلامات التجارية، الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢١)، بتاريخ ٢٨/٠٥/١٤٢٣هـ.
  - نظام براءات الاختراع والتصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة والأصناف النباتية والنماذج الصناعية، الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٧)، وتاريخ ٢٩/٠٥/١٤٢٥هـ.
  - النفاي، عبد الله عبيد عامر. (٢٠١٤). المدخل لدراسة للأنظمة السعودية. دار طبية الخضراء.

## دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض

شليويح هديريس المطيري\*، فيصل دخيل العنزي  
دكتورة موارد بشرية، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
\*ksa\_8@hotmail.com

رانيا تاج الدين كحيل  
دكتوراه التربية، كلية التربية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام كما هدفت إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام كما هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناسبه مع موضوع الدراسة وذلك من خلال وصف الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة الإعلام من المرتبة الأولى وحتى المرتبة العاشرة والمكون من 2000 موظف حيث تم استبعاد العمال والمتقاعدين والمستخدمين، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 322 موظف حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 242 استبانة وتم استبعاد ( 12 ) استبانة لعدم صلاحيتها وعليه فقد حصل الباحث على ( 230 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 71 % . ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تتكون من ثلاثة أقسام (المعلومات الشخصية - الأنماط القيادية - مستوى الروح المعنوية) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو السائد في وزارة الإعلام وأن النمط الترسي والأتوقراطي لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام. أتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسي، والأتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام. وفي ظل هذه النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أبرزها: العمل على كل ما يعزز من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في وزارة الإعلام، توعية القيادات في وزارة الإعلام بعدم التأثير برغبات العاملين، حث القيادات في وزارة الإعلام على استخدام التقييم العادل بين الموظفين وإشعارهم بالعدالة



الوظيفية ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية، توجيه القيادات في وزارة الإعلام بمراعاة قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، وحث القيادات في وزارة الإعلام على توفير فرص تدريبية كافية للعاملين.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الروح المعنوية، الإنتاجية، وزارة الإعلام بالرياض.

## **The Role of Administrative Leadership in Raising Morale Spirit and Productivity of Employees of the Ministry of Media in Riyadh**

**Shulaywih Almutairi\*, Faisal Dakhil Alanzi**

Ph.D. of Human Resources, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates

\*ksa\_8@hotmail.com

**Rania Tajeldeen Kaheel**

Ph.D. of Education, College of Education, Midocean University, United Arab Emirates

### **Abstract**

This study aimed to identify the leadership patterns prevailing in the Ministry of media, and it is also aimed to know the level of morale spirit of employees in Ministry of media as well as to know the prevailing leadership patterns in level of morale spirit of employees in Ministry of media. The study used the descriptive methodology because it is suitable with the study issue through describing leadership patterns prevailing in Ministry of media. The study community represented in all those who are working in the Ministry of media from first rank up to the tenth rank that consisted of 322 employees where the questionnaire has been distributed to all study community individuals, about 242 questionnaires have been retrieved and (12) questionnaires have been removed due to its invalidity; therefore, the researcher has obtained (230) questionnaire valid for statistical analysis i.e. 71%. In order to fulfill the study objectives, the researcher has used the questionnaire as a tool for collecting study data that consisted of three parts (personal information, leadership patterns, the

level of moral spirit). The study results revealed that the democratic pattern is prevailing in Ministry of media and following of corresponding and autocratic pattern by the officials in Ministry of media was not confirmed. It is clear from declination results that the independent variable (the democratic pattern) is the only independent variable that been inserted in declination equation for prediction by moral spirit position with employees of Ministry of media whereas the leadership pattern has been removed (Correspondence, autocratic) from the equation which stating that it doesn't effect on morale spirit of employees in Ministry of media. In the light of these results the researcher recommended several recommendations the most important of which are: trying to do all that fostering the practice of Democratic leadership pattern in Ministry of media, awareness of leaders in Ministry of media not to be affected by workers' desires, to encourage the leaders in Ministry of media to use justified evaluation among employees and to notify them by job justice and giving them money and morale incentives, guiding the leaders in Ministry of media to observe personnel's capabilities when distributing the tasks among them, and directing leaders in Ministry of media to provide enough training opportunities to the workers.

**Keywords:** Administrative leadership, morale, productivity, Ministry of Media in Riyadh.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

### مقدمة

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية وإنسانية نحو تحقيق أهداف محددة، ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها. وتتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكما كانت القيادة ذات فاعلية أتت ثمارها وأكلها. والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح المنظمة والتي تحتاج إلى قيادات كلية ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير دفتها وتحقيق أهدافها. وليس من شك أن

شخصية القائد ونمطه القيادي وكفاءته وامتلاكه السلوك الإداري الفعال واهتمامه بالعنصر البشري خاصة العاملين يعد العنصر الرئيس في دفع المنظمة نحو النمو والتقدم وخلق المناخ الإيجابي والملائم للعمل. (علاقي، 1998م: 394)

وتتنوع أنماط القيادة الإدارية حسب الاهتمام الموجه إلى كل من عنصري الإنتاج والفرد. فهناك من يعطي أقصى اهتمامه لعامل الإنتاج، مع الحفاظ على أدنى اهتمام بعامل الفرد وهو ما يعرف بالنمط القيادي المتفاني. وهناك من يعطي أقصى اهتمامه لعامل الإنسان والفرد مع الحفاظ بأدنى اهتمام لعامل الإنتاج وهو ما يعرف بالنمط الاجتماعي. وكذلك يوجد ما يعرف بمنتصف الطريق أو النمط القيادي الوسط الذي يوزع اهتماماته بعدالة بين عاملي الفرد والإنتاج وإلى جانب ذلك يوجد النمط القيادي الضعيف الذي يعطي أدنى اهتمام إلى كل من عاملي الفرد والإنتاج بصورة تضمن الحد الأدنى من الأداء للحفاظ على علاقته بالمنظمة والإبقاء على وظيفته. (العجمي، 2010م: 18)

لقد أصبح من الثابت أن هناك علاقة ما بين النمط القيادي ومستوى الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك أصبحت الحاجة ماسة لمزيد من الدراسات للسلوك القيادي.

وفي هذا الإطار يتحدد موضوع الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض، حيث الحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات في هذا المرفق الحيوي من أجل استثمار الجهود ومن أجل التطور ورفع معدلات الإنتاجية.

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية الإدارية المستخدمة أو المعتمدة لدى القادة الإداريين في وزارة الإعلام بالرياض وإضافة إلى معرفة دورها في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى الموظفين. ولذا جاءت الدراسة لكشف دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين بهذه الجهة، خاصة وأن المنظمات بالمملكة العربية السعودية شهدت العديد من المتغيرات التي لا بد من أن يكون للقيادة الإدارية دوراً معها بالتكيف تطوراً وتحسيناً وهذا يستوجب إيجاد قيادة إدارية فعالة في هذه المنظمات لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية وإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض؟

وينبع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

### أسئلة الدراسة

1. ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام بالرياض؟
2. ما هو مستوى الروح المعنوية بين موظفي وزارة الإعلام بالرياض؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام بالرياض.
2. معرفة مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض.

### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: الروح المعنوية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من جانبين، الأول يتمثل في الأهمية العلمية والجانب الآخر يتمثل في الأهمية العملية، وذلك على النحو التالي:

- الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها المأمولة في إثراء المكتبة بمادة علمية جديدة التي تناولت دور القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض ويأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة علمية في هذا المجال.
- الأهمية العملية: إن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني وإن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو أحد المحددات الرئيسية لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات.

ووفقاً لذلك تكمن أهمية الدراسة الحالية في توضيح دور أنماط القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام بالرياض خاصة وأن التوجه الحالي في الدولة يتجه نحو الحدأة وتحديث الأساليب الإدارية بهدف رفع الإنتاجية والمزيد من العمل في المرافق الحيوية مثل وزارة الإعلام.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة الإدارية:** تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. (الصباب وآخرون، 2002م: 119)

**الروح المعنوية:** هي عبارة عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي ترتبط بسلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغباتهم في التعاون. ويقصد بالروح المعنوية في الدراسة الحالية الحالة الوجدانية التي تؤثر في إنتاجية العاملين.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور ممارسة القيادة الإدارية في رفع الروح المعنوية والإنتاجية لدى موظفي وزارة الإعلام.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على وزارة الإعلام بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تم عمل إجراءات الدراسة خلال العام 2024 م.

### الفصل الثاني: القيادة الإدارية

#### مقدمة

يُجمع خبراء الإدارة على أنّ موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلاّ أنّه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، وعليه يورد الباحث بعض التعريفات لمفهوم القيادة الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

## مفهوم القيادة الإدارية

إن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى أهداف التنظيم، وهي ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم. (السلمي، 2001م: 223)

إن مفهوم القيادة الإدارية، مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يتمحور حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، حيث تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. وعليه تعرف القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إداء النشاط التعاوني". (كنعان، 2007م: 98)

وكما تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة. كما عرفت بأنها تعني عملية استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الأنشطة الفردية أو الجماعية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة في موقف ما. (السواط وآخرون، 2011م: 230)

وتعتبر القيادة محدد هام للسلوك التنظيمي، وهو يتبنى معنى الريادة (Coaching) في مفاهيم القيادة الحديثة، أي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد (Coercing) الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم. (حريم، 2004م: 263)

ويرى الباحث أن القيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً، ومرؤوسوه هم أعضاء الجماعة التي يتولى قيادتها، ولذلك فلا بد للقائد الإداري أن يدرس أدوار الجماعة وأهدافها، ويوجهها بالأسلوب الديمقراطي إذ أن التنظيم وحده مهما بلغت دقته لا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمة العمل مالم يصحبه ارتفاع الروح المعنوية، والإحساس بالولاء لدى فريق العمل، مع الرغبة الصادقة في التعاون مع القائد الإداري، مما يؤدي بالتالي إلى حسن الأداء، وهذا الحماس من جانب المرؤوسين في حاجة إلى القوة القادرة على توجيهه في الاتجاه الصحيح، أي أن أسلوب الإشراف هو الذي يحدد حجم المردود من الكفاءة الإنتاجية. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية التي تستهدف التأثير في سلوك الأفراد بما

يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك أن يكون القائد بارعاً في القيادة لخلق صلة من التبعية له، وإقناع المرؤوسين واستمالتهم.

ويمكن حصر أهم أسس القيادة الإدارية فيما يلي:

- العلاقة بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يحظى بدعم المجموعة لا يحتاج كثيراً إلى بقية العوامل الأخرى كقوة المنصب أو هيكله العمل.
- هيكله العمل ويعني درجة وضوح الإجراءات والأهداف.
- قوة المنصب ويعتبر هذا العامل الأخير من ناحية الأهمية من بين العوامل السابقة للتحكم في الموقف حيث يصل القائد إلى مركزه الوظيفي على السلطة التي تمنحه حق المكافأة والعقاب لموظفيه. (الطجم وآخرون، 2013م: 197)

### أهمية القيادة

"القيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيهم ويمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم أو يعتمقوا ولائهم أو أن يبددوه. ونحن في حياتنا اليومية، نرى قادة في المنظمات التي نتواجد بها، سواء كانت منظمات تعليمية أو حكومية أو خاصة، ونكوّن انطباعات عنهم ونقيّمهم، ونحكم عليهم". (مصطفى، 2000م: 261)

وعليه، فإن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. أنها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. أنها لتعزيز الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بالمؤسسة.
5. السيطرة على المشكلات في العمل.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العجمي، 2010م: 66)

ويمكن إرجاع أهمية القيادة الإدارية للأسباب التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم وضع الخطط التي تساعد على تقدمها وازدهارها على المدى البعيد.
5. إن سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المنظمة. (الصباب وآخرون، 2002م: 119-120)

### عناصر القيادة

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر المهمة اللازمة للقيادة وهي:

1. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (جماعة منظمة).
2. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
3. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
4. عملية التنسيق.

### العنصر الأول: وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين "الجماعة المنظمة":

"تعرف الجماعة المنظمة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة تجاه البيئة التي تجمعهم. وهناك معيار يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة يرتكز على مبدئين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً". (كنعان، 2007م: 91)

### العنصر الثاني: عملية التأثير:

تتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة. فقد يكون التأثير عن طريق المكافأة على الجهد المبذول، وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية



ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية. وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها. (كنعان، 2007م: 93)

#### العنصر الثالث: وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه"

من المعروف أن الأهداف في المؤسسات تتعدد وتتناوب، بتعدد وتباين الأفراد والجماعات بمختلف مستوياتها الرسمية والوظيفية والشخصية، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف جميعها واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والأفراد وعندها "يمكن للقائد الناجح أن يقوم بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف عادة من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات الأفراد والجماعة وعندها يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغبتها في الانقياد له لقناعتها بأنه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها". (كنعان، 2007م: 94-95)

#### العنصر الرابع: عملية التنسيق:

إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين جميع أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود. (اسليم، 2013م: 30)

يستنتج الباحث مما سبق أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، ولا بد للقيادة من تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

## العلاقة بين القيادة والإدارة

"يرى كثير من رجال الفكر الإداري بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها".

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

### الجانب التنظيمي للإدارة:

ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب، واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة. كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية. ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علماء الإدارة هو أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن. ودور القيادة في هذا الجانب لا يقتصر على إصدار القائد للأوامر، بل يتمثل الدور الأساسي للقائد بتنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود أولئك العاملين.

### الجانب الإنساني للإدارة:

ويتمثل هذا الجانب انطلاقاً من كون التنظيم الإداري تنظيماً إنسانياً يمثل العنصر الإنساني فيه المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية. ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.

### الجانب الاجتماعي للإدارة:

ويتجلى هذا الجانب من كون التنظيم الإداري - على اختلاف صوره وأشكاله - يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة. ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على

اختلاف أشكالها. ولذا فإن القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، تعتبر أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها.

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتتعدها. (كنعان، 2007م: 111-120)

### أنماط القيادة الإدارية

إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه - بغرض إرشادهم وتوجيههم - تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها وترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها القائد في إدارة المنظمة، ومن أهم هذه الأنماط للسلوك القيادي ما يلي:

### أنماط القيادة وفقاً لنظرية الشبكة القيادية:

لقد ذكر (بليك وموتون) خمسة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي:

أ- النمط (1،1): هذا النمط من المديرين يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولذلك فهذا النمط من المديرين يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين، ولذلك يطلق عليه البعض (نمط الإدارة السلبية). ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء المديرين يفشل في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- النمط (1،9): هذا النمط من المديرين يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل، ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية.

ج- النمط (9،1): في هذا النمط يهتم المدير غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم.

د- النمط (5،5): إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن والاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين، ولكن عن طريق عدم المغالاة، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

و- النمط (9،9): وهذا النمط الذي ينبغي أن يحاول كل مدير أن يصل إليه. فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضاً بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد. ومن خلال مخطط بليك وموتون يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج، واهتمامه بالأفراد أو بكليهما معاً. ويؤكد بليك أن على القائد أن يهتم بجانبين جوهريين عندما يفكر بممارسة مسؤولياته القيادية، والاهتمام بإنجاز المنظمة والاهتمام بأفراد المنظمة. (علاقي، 1998م: 398)

الشبكة الإدارية في نموذج "بليك وموتون"

9	9/1								9/9	
8										
7										
6				5/5						
5										
4										
3										
2										
1	1/1								1/9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

الاهتمام بالإنتاج

### أنماط القيادة بناءً على أسلوب القائد:

**النمط الديمقراطي:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

ويعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. (مصطفى، 2007: 48)

**النمط الترسي:** يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلق عليها البعض بالقيادة غير الموجهة أو الفوضوية. وفي هذا

النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. (الشقحاء, 2003: 35)

**النمط الأوتوقراطي:** ويطلق على هذا النمط عدة مسميات منها النمط الاستبدادي، والنمط الفردي، والنمط الديكتاتوري. ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون. (علاقي, 2000: 387)

ولغرض الدراسة تم استخدام أنماط القيادة وهي:

النمط الديموقراطي والنمط الترسي (الحر) والنمط الأوتوقراطي.

## الروح المعنوية

### مقدمة:

يتوقف نجاح المنظمات على مستوى الروح المعنوية السائدة بين أعضائها، حيث تسهم الروح المعنوية لديهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لهذه المنظمة، وبالمقابل فإن الصراعات والنفور للعاملين تؤدي بالضرورة إلى الإخلال الشديد بمسيرة العمل وإلى تعثر الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف.

إن المعاملة الإنسانية اللائقة لكرامة الموظف تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالاهتمام والعناية، فهو المحرك الرئيسي للعمل فإن لم يحظى بالتقدير والاحترام والاهتمام فإن روحه المعنوية تنخفض فينخفض إنتاجه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتغير، فتحدث الفوضى وتضيع الجهود والأموال، وتفشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

## تعريف الروح المعنوية

على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين: الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، والثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى هذا يمكن تعريف الروح

المعنوية بأنها: (الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون). (هاشم، 1990م: 405)

أن الروح المعنوية تشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها العاملين نحو بعضهم ونحو عملهم ونحو إدارة هذا العمل، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية فهذا يعني التفاؤل والود والتعاون بين العاملين، وبالتالي روح معنوية عالية تدفع العاملين إلى العمل وزيادة إنتاجهم وبالعكس إذا كانت هذه المشاعر سلبية فيكون هناك تشاؤم وتدمير وعدم تعاون بين العاملين ونتيجة ذلك تكون روح معنوية متدنية أو منخفضة تؤدي إلى عدم اندفاع العاملين نحو عملهم. (ديفيز، 1974م: 92-93)

ويتضح مما تقدم أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:

1. الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.
2. ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.
3. ثقة العاملين في الإدارة.

### أهمية الروح المعنوية

"تكمّن أهمية الروح المعنوية في قدرتها على الضبط والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للشخص في حالات علوها أو هبوطها، وهذه النسب في مقدار وحجم العطاء الشخصي يكون لها دور مهم في حياتنا المعاصرة، لأنها سوف تضبط تصرفات ومعاملات الفرد فيلزم من علوها وتحسنها زيادة إنتاج الفرد وتحسن نوعية إنتاجه، ومن حسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع الأشخاص الذين يعملون معه، والعكس صحيح في حالة هبوطها".

### أهمية ارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين

لا شك أن الروح المعنوية للفرد تتحكم في مقدار عمله ونسبة إنتاجه وفي تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعه وحسن تكييفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع زملائه في العمل. فقد دلت البحوث في مجال الصناعة والتجارة والوظائف العامة على أن الموظف المرتفعة معنوياته يمكن أن يزيد من إنتاجه ضعف أو ضعفين، وأن القيادة القائمة على أساس الديمقراطية والعلاقات الإنسانية

السليمة من شأنها أن ترفع معنويات العاملين، وبالتالي تحسن صحتهم النفسية وتقلل من غيابهم أو إفسادهم وتبذيرهم لمواد العمل. (العيسوي، 1426هـ: 60)

### مؤشرات الروح المعنوية في المنشأة

يرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنشأة تعد مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين إذ يمكن من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات ومن بين هذه المؤشرات الآتي: (العيسوي، 1995م: 250)

1. الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج.
2. الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج التالف (المعيب).
3. عدد العاملين الذين يتركون العمل.
4. عدد العاملين الذي يتغيبون أو يتأخرون عن العمل.
5. ازدياد أو انخفاض الحوادث.
6. عدد المتدربين والإقبال على التدريب.
7. أعداد المرضى والمتمرضين.
8. الشكاوى والاقتراحات، زيادتها أو هبوطها.

أن هذه المؤشرات إذا ما تمت دراستها جميعاً وعلى فترات متقاربة يمكن الحصول على معلومات مهمة عن معنويات العاملين في المنشأة، إلا أنهم يؤكدون بأنه لا يمكن اعتبار هذه المؤشرات المستخرجة من المنشأة دقيقة ومحكمة كما هو الحال في مسح المعنويات للعاملين. (العيسوي، 1995م: 250).

ويؤيد الباحث هذا الرأي وذلك لأن الروح المعنوية عنصر سلوكي غير ملموس لا يمكن اكتشافه بطريق مباشر لذلك فإن التعرف على الروح المعنوية للعاملين في المنشأة يتم من خلال دافع الرغبة والاستعداد الذي يظهره تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المنشأة بشكل عام، ولهذا يرى الباحث بأن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تعد أدق في قياس الروح المعنوية للعاملين في المنشأة.

## الدراسات السابقة

لا شك أن الدراسات السابقة تشكل إطاراً معرفياً مهماً لأي باحث ليتسنى له الرجوع إليها والاستفادة منها فيما يخدم بحثه ويجنبه التكرار، وفيما يلي نعرض ما توفر من دراسات سابقة تناولت موضوع البحث سواءً بشكل مباشر أم غير مباشر.

- دراسة الشريف، (2004م) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة وكذلك التعرف على الأداء الوظيفي، كما هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي. تم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:

1. تبين أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
2. تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
3. تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

- دراسة العمري، (2009م) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار":

هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولاً وتأثيراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط



وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار). استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها.

- دراسة أبو نداء، (2007م) بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.
2. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
3. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
4. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وقد أوصت الباحثة بما يلي:

1. توفير نظام للمعلومات والبيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية (ديوان الموظفين) في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية.

2. إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.  
3. ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها.
- دراسة المدهون، (2015م) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين بها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتناسبه مع موضوع الدراسة وذلك من خلال وصف الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما استناداً لآراء العاملين. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شبكة الأقصى بفروعها المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد في كل المستويات الإشرافية، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن العاملين راضون بنسبة عالية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة قام الباحث بالتعليق عليها وما استفادت منه الدراسة الحالية.

- في دراسة الشريف يلاحظ أنها ركزت على علاقة القيادة الإدارية بالأداء وليس على الروح المعنوية والإنتاجية.  
- في دراسة العمري ركزت الدراسة على أنماط القيادة وعلاقتها بنجاح المنظمة.  
- دراسة أبو ندا ركزت الدراسة على أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية والإنتاجية بخلاف الدراسات السابقة التي ركز معظمها على القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح المنظمة أو بالالتزام التنظيمي.

وإن كانت تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة المدهون، (2015م) من حيث حدود الدراسة ومجتمعها وعلاقة الأنماط القيادية السائدة في هذه المنظمة بالرضا الوظيفي إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسة السابقة في أنها اختصت بدراسة أحد العناصر المهمة للرضا الوظيفي وهو الروح المعنوية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لنوع الدراسة ومنهجها كما يتضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة ووصفاً لأداتها والتحقق من صدقها وثباتها كما يتضمن توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة، بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي وزارة الإعلام وعددهم (2000) موظف خلال فترة إجراء الدراسة خلال العام 2024 م، حيث تم استبعاد العمال والمتقاعدين والمستخدمين.

#### عينة الدراسة

تم أخذ عينة صدفية بسيطة عن طريق حساب العينة إلكترونياً [www.surveysystem.com/sscalc.htm](http://www.surveysystem.com/sscalc.htm) مكونة من (322) مفردة من موظفي وزارة الإعلام من المرتبة الأولى وحتى المرتبة العاشرة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (242) استبانة وتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها وعليه فقد حصل الباحث على (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 71 % من العينة المستهدفة بالدراسة.

## أداة الدراسة

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (1): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.421	8	**0.483	1
**0.428	9	**0.536	2
**0.493	10	**0.511	3
**0.373	11	**0.536	4
**0.423	12	**0.599	5
**0.371	13	**0.590	6
**0.306	14	**0.589	7

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.771	6	**0.750	1
**0.722	7	**0.675	2
**0.755	8	**0.739	3
**0.793	9	**0.565	4
**0.759	10	**0.734	5

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول (1 - 2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

### ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.7325	14	الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام
0.9009	10	مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام
0.8461	24	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.8461) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
5. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة.

#### الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

#### أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
84.3	194	ذكر
15.7	36	أنثى
%100	230	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن (194) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 84.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (36) منهم يمثلون ما نسبته 15.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
5.7	13	من 20 - 25 سنة
18.7	43	من 26 - 30 سنة
28.7	66	من 31 - 35 سنة
25.2	58	من 36 - 40 سنة
21.7	50	من 41 سنة فأكثر
%100	230	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن (66) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 - 35 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (58) منهم يمثلون ما نسبته 25.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 36 - 40 سنة، مقابل (50) منهم يمثلون ما نسبته 21.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 41 سنة فأكثر، و(43) منهم يمثلون ما نسبته 18.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 26 - 30 سنة، و(13) منهم يمثلون ما نسبته 5.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 20 - 25 سنة.

ومن هنا يتضح أن الذين أعمارهم تتجاوز (31) سنة كانت نسبتهم عالية من العينة وهذا مؤشر على تمتع غالبية الباحثين بالنضج مما يؤدي إلى معرفتهم حول محاور الدراسة.

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
20.4	47	ثانوي
13.9	32	دبلوم بعد الثانوي
55.2	127	بكالوريوس
8.3	19	ماجستير
2.2	5	دكتوراه
%100	230	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن (127) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 55.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (47) منهم يمثلون ما نسبته 20.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، مقابل (32) منهم يمثلون ما نسبته 13.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم بعد الثانوي، و(19) منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و(5) منهم يمثلون ما نسبته 2.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ومن هنا يتضح أن مفردات عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية عالية، حيث كانت أعلى نسبة من حاملي البكالوريوس وهو مؤشر على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
18.3	42	إعلامي
62.1	143	إداري
8.3	19	فني
11.3	26	أخرى
%100	230	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن (143) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 62.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم إدارية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (42) منهم يمثلون ما نسبته 18.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم إعلامية، مقابل (26) منهم يمثلون ما نسبته 11.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لهم وظائف أخرى، و(19) منهم يمثلون ما نسبته 8.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم فنية، ومن هنا يتضح أن العاملين في المجال الإداري كانت نسبتهم عالية.

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة

النسبة	التكرار	المرتبة
10.8	25	من الرابعة فأقل
52.2	120	من الخامسة إلى السابعة
37.0	85	من الثامنة إلى العاشرة
%100	230	المجموع



يتضح من الجدول رقم (8) أن (120) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الخامسة إلى السابعة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (85) منهم يمثلون ما نسبته 37.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الثامنة إلى العاشرة، و (25) منهم يمثلون ما نسبته 10.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مرتبتهم من الرابعة فأقل.

جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	55	23.9
من 6 - 10 سنوات	64	27.8
أكثر من 10 سنوات	111	48.3
المجموع	230	%100

يتضح من الجدول رقم (9) أن (111) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 48.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (64) منهم يمثلون ما نسبته 27.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنوات، و (55) منهم يمثلون ما نسبته 23.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل.

ومن هنا يتضح أن (48.3%) من عينة الدراسة كانت خبرتهم أكثر من (10) سنوات وهو مؤشر إيجابي كون العينة من ذوي الخبرات الطويلة مما يؤدي إلى معرفتهم حول محاور الدراسة.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

### السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام؟"

للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط القيادي
1	0.939	3.61	الديموقراطي
2	0.930	3.08	الترسلي
3	0.984	2.99	الأوتوقراطي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أبرز الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تمثلت في سيادة النمط الديموقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.61 من 5) وهو متوسط يشير إلى درجة الموافقة يليه في المرتبة الثانية سيادة النمط الترسيبي بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5) وهو متوسط حسابي يشير إلى درجة الحياد وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كذلك يأتي النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.99 من 5) وهو متوسط يشير كذلك إلى درجة الحياد.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لسيادة كل نمط من الأنماط الثلاثة في وزارة الإعلام:

### 1/ النمط الديموقراطي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الديموقراطي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الديموقراطي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الديموقراطي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	0.998	3.87	5	19	44	95	67	ك	يوزع مسؤولي الوجيهات على العاملين بطريقة تراعي قدراتهم	1
			2.2	8.3	19.1	41.3	29.1	%		
2	1.247	3.65	17	27	49	63	74	ك	يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد	2
			7.4	11.7	21.3	27.4	32.2	%		
3	1.151	3.63	11	33	44	83	59	ك	يجمع مسؤولي بين الحزم والعدل أثناء إدارته للعمل	4
			4.8	14.3	19.1	36.1	25.7	%		
4	1.181	3.59	17	24	52	80	57	ك	يحرص مسؤولي على تحسين مناخ العمل للمرؤوسين	3
			7.4	10.4	22.6	34.8	24.8	%		
5	1.149	3.57	12	33	52	79	54	ك	يفوض مسؤولي بعض صلاحياته لمرؤوسيه	5
			5.2	14.3	22.6	34.3	23.5	%		
6	1.155	3.50	14	32	58	76	50	ك		7

			6.1	13.9	25.2	33.0	21.7	%	يهتم مسؤولي بتنسيق الجهود بين العاملين	
7	1.224	3.46	20	31	55	72	52	ك	يهتم مسؤولي بتدريب وتنمية قدرات العاملين	6
	0.939	3.61	8.7	13.5	23.9	31.3	22.6	%		
المتوسط العام										

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الأول والتي تقيس ما إذا كان النمط الديمقراطي متبعاً وسائداً لدى المسؤولين في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (3.61 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق في أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول إن النمط القيادي الديمقراطي سائد في وزارة الإعلام، وهذه النتيجة تتناسب مع طبيعة الموظفين الذين يميلون للمشاركة والانفتاح والتعامل بعيداً عن أجواء القمع والكبت، وهذا يدل على الوعي الإداري والقيادي لدى المسؤولين في وزارة الإعلام.

وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة أكبر من درجة الحياد (3) في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي سائد في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي "يوزع مسؤولي الوجدات على العاملين بطريقة تراعي قدراتهم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.87 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (2) وهي "يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.65 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (7) وهي "يهتم مسؤولي بتنسيق الجهود بين العاملين" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.50 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (6) وهي "يهتم مسؤولي بتدريب وتنمية قدرات العاملين" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.46 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن قيام المسؤولين بتوزيع الواجبات والمهام الوظيفية بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين كانت الخاصية الأكثر تأييداً من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث

الموافقة. وهذه الخاصية تتناسب مع طبيعة العمل الذي يتأكد في مراعاة التخصص والقدرات، ويليها خاصية التشجيع على الإبداع والتجديد من قبل المسؤولين. بينما جاءت خاصية الاهتمام بتدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم في المرتبة الأخيرة؛ ولعل ذلك مرتبط بنقص الإمكانيات المادية لدى وزارة الإعلام، وكذلك ضعف المراكز التدريبية المحلية والكوادر القادرة على التدريب.

## 2/ النمط الترسي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الترسي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الترسي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الترسي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	1.141	3.32	16	37	73	65	39	ك	يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين	8
			7.0	16.1	31.7	28.3	17.0	%		
2	1.266	3.00	35	46	67	49	33	ك	يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل	10
			15.2	20.0	29.1	21.3	14.3	%		
3	1.272	2.92	33	61	62	39	35	ك	يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل	9
			14.3	26.5	27.0	17.0	15.2	%		
0.930			المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الثاني والتي تقيس ما إذا كان النمط القيادي الترسي متبعاً في أسلوب القيادة السائد في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (3.08 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول بشكل عام أن النمط القيادي الترسي لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام.

وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة تقع في درجة الحياد في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الترسلي لم يثبت اتباعه في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (8) وهي " يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.32 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (10) وهي " يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.00 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (9) وهي " يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (2.92 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن تأثر المسؤولين برغبات العاملين كانت الخاصية الأكثر حيادية من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى، ويليهما خاصية التغاضي من قبل المسؤولين عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل فقد جاءت آراء أفراد العينة محايدة، بينما جاءت خاصية هروب المسؤولين عن مواجهة مشكلات العمل في المرتبة الأخيرة حيث أن المسؤولين في وزارة الإعلام لا يتهربون من مواجهة مشكلات العمل بل يحرصون على متابعتها والتصدي لها، كذلك في حالة حدوث نزاعات بين العاملين فإن المسؤولين لا يتهربون منها بل يعملون على التدخل ومحاولة علاجها.

### 3/ النمط الأوتوقراطي:

للتعرف على ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	1.164	3.16	19	51	67	61	32	ك	يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم	12
			8.3	22.2	29.1	26.5	13.9	%		
2	1.300	3.02	29	62	56	41	42	ك	لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	13
			12.6	27.0	24.3	17.8	18.3	%		
3	1.316	2.93	41	48	63	42	36	ك	يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين	14
			17.8	20.9	27.4	18.3	15.7	%		
4	1.168	2.84	32	59	74	43	22	ك	يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية	11
			13.9	25.7	32.2	18.7	9.6	%		
0.984		2.99	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة على عبارات المجال الثالث والتي تقيس ما إذا كان النمط القيادي الأوتوقراطي متبعاً في أسلوب القيادة السائد في وزارة الإعلام أم لا، بلغ (2.99 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة يرون عدم اتصاف مسؤوليهم بالنمط القيادي الأوتوقراطي في الإدارة. وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة من عبارات المجال يلاحظ أن متوسط آراء أفراد العينة تقع في درجة الحياد في جميع العبارات، وهذا يؤكد أن صفات وخصائص النمط القيادي الأوتوقراطي لم يثبت اتباعه في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها. وتتمثل هذه الصفات والخصائص والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (12) وهي " يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.16 من 5).

2. جاءت العبارة رقم (13) وهي " لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.02 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (14) وهي " يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين " بالمرتبة الثالثة من حيادية أفراد عينة الدراسة حولها عليها بمتوسط (2.93 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (11) وهي " يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية " بالمرتبة الرابعة من حيادية أفراد عينة الدراسة حولها عليها بمتوسط (2.84 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن تحكم المسؤولين بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم كانت الخاصة الأكثر حيادية من قبل أفراد العينة، حيث احتلت المرتبة الأولى، يليها عدم مراعاة المسؤولين لقدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم، بينما جاءت خاصة يعتبر المسؤولين العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية في المرتبة الأخيرة.

ويتضح من خلال مقارنة الأنماط القيادية الثلاثة في وزارة الإعلام، أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الترسي وأخيراً النمط الأوتوقراطي.

وهذه النتيجة تدل على أن هناك وعياً إدارياً وقيادياً لدى المسؤولين في وزارة الإعلام يتوافق مع النظرة الحديثة للإدارة وطرق التعامل مع المرؤوسين، حيث أنهم يدركون ضرورة توفير المناخ الديمقراطي والعمل بروح الفريق، وهذا له أثر بالغ في رفع مستوى الروح المعنوية للموظفين ونجاح المنظمة وتفوقها في المستقبل.

واتفقت دراسة (الشريف، 2004) ودراسة (المدهون، 2015) مع الدراسة الحالية بهذه النتيجة وهي أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المنظمات موضع البحث، وهذا يدل على التوجه إلى النظرة الحديثة للإدارة والقيادة التي تركز على الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والمحافظة على علاقات إنسانية واجتماعية معهم، مع الاهتمام بالعمل.

#### السؤال الثاني: "ما مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام"؟

للتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	0.809	4.27	-	9	25	90	106	ك	أحظى بالاحترام من قبل الزملاء	4
			-	3.9	10.9	39.1	46.1	%		
2	1.141	4.00	12	17	26	79	96	ك	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعمل	2
			5.2	7.4	11.3	34.3	41.7	%		
3	0.998	3.91	6	14	47	90	73	ك	أتقبل قرارات القيادة بصدر رحب	7
			2.6	6.1	20.4	39.1	31.7	%		
4	1.292	3.83	20	24	22	73	91	ك	أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي	1
			8.7	10.4	9.6	31.7	39.6	%		
5	1.168	3.70	8	37	42	72	71	ك	ألاقي الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها	5
			3.5	16.1	18.3	31.3	30.9	%		
6	1.208	3.70	16	25	41	78	70	ك	أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي	3
			7.0	10.9	17.8	33.9	30.4	%		
7	1.234	3.39	17	42	60	57	54	ك	توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية	6
			7.4	18.3	26.1	24.8	23.5	%		
8	1.201	3.33	20	36	67	63	44	ك	أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية	9
			8.7	15.7	29.1	27.4	19.1	%		
9	1.323	3.20	32	43	45	67	43	ك	أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي	8
			13.9	18.7	19.6	29.1	18.7	%		
10	1.292	3.20	33	32	64	59	42	ك	أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين	10
			14.3	13.9	27.8	25.7	18.3	%		
0.855		3.65	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بمتوسط (3.65 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.



ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام ما بين ( 3.20 إلى 4.27 ) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى ( محايد/ موافق بشدة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارة رقم (4) وهي " أحظى بالاحترام من قبل الزملاء " بمتوسط (4.27 من 5) حيث أن الاحترام والتقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية إلى الأمام، ويبث في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد. كما أن التقدير والاحترام بين العاملين من أهم عوامل الاستقامة الشخصية، وهي من أولى عوامل ارتفاع الروح المعنوية للإنسان.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارات رقم (2 ، 7 ، 1 ، 5 ، 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي " أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملتي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.00 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (7) وهي " أتقبل قرارات القيادة بصدور رغب " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.91 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (1) وهي " أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.83 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (5) وهي " ألقى الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).
5. جاءت العبارة رقم (3) وهي " أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.70 من 5).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على أربعة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في العبارات رقم (6 ، 9 ، 8 ، 10) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (6) وهي " توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.39 من 5).
2. جاءت العبارة رقم (9) وهي " أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.33 من 5).
3. جاءت العبارة رقم (8) وهي " أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.20 من 5).
4. جاءت العبارة رقم (10) وهي " أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (3.20 من 5).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في وزارة الإعلام بلغت مستوى جيد وهي مرتبطة بعدد من العوامل التنظيمية والبيئية والتي يجب على وزارة الإعلام أن تهتم بها والعمل على تعزيزها وتطويرها بحيث يتم رفع مستويات الأداء بين العاملين، وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً هاماً في التأثير على مستوى الروح المعنوية للعاملين حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية.

#### تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام:

للتعرف على تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تم استخدام معامل الانحدار الخطي بطريقة stepwise بين المتغير التابع (الروح المعنوية) والمتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية السائدة: الديموقراطي، الترسي، الأوتوقراطي) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج معامل الانحدار الخطي بين المتغير التابع (الروح المعنوية) والمتغير المستقل (النمط القيادي الديمقراطي)

ميل الانحدار	قيمة ثابت الانحدار	قيمة معامل التحديد R2 المصحح	الدلالة الإحصائية للمعادلة الخطية	قيمة ف للمعادلة الخطية	متوسط المربعات للمعادلة الخطية	درجات الحرية	مجموع مربعات الخطأ للمعادلة الخطية	المتغيرات المستقلة الداخلية في النموذج
0.503	1.836	0.302	**.000	100.142	51.097	1	51.097	النمط الديموقراطي
					.510	228	116.336	
						229	167.433	

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

والجدول التالي يبين نتائج النمطين (الترسلي، الأوتوقراطي):

جدول رقم (16): نتائج معامل الانحدار الخطي للنمطين (الترسلي، الأوتوقراطي)

المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج	قيم بيتا	قيمة ت للمعادلة الخطية	الدلالة الإحصائية للمعادلة الخطية
النمط الترسلي	0.010-	0.183-	0.855
النمط الأوتوقراطي	0.112-	1.959-	0.051

يتضح من النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية للنمطين الترسلي والأوتوقراطي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 مما يبين عدم قدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع.

يتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسلي، والأوتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

وقد أتضح من النتائج أن قيمة (ف) لمعادلة الانحدار الخطي بلغت (100.142) وكانت دلالتها الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يبين وجود دلالة إحصائية قوية على إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بالروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

وقد أتضح من خلال نتائج معامل التحديد المصحح لهذه المعادلة أن قيمة التأثير قد بلغت (0.302) وهي قيمة عالية (وفق كوهين الذي حدد حجم التأثير بـ 0.03) تبين أن 30.0% من التغييرات في الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام يمكن تفسيرها من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

### الفصل الخامس: أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

#### أهم نتائج الدراسة

#### السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام؟"

أبرز الأنماط القيادية السائدة في وزارة الإعلام تمثلت في سيادة النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.61 من 5) وهو متوسط يشير إلى درجة الموافقة يليه في المرتبة الثانية سيادة النمط الترسيبي بمتوسط حسابي بلغ (3.08 من 5) وهو متوسط حسابي يشير إلى درجة الحياد وفي المرتبة الثالثة والأخيرة كذلك يأتي النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (2.99 من 5) وهو متوسط يشير كذلك إلى درجة الحياد.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لسيادة كل نمط من الأنماط الثلاثة في وزارة الإعلام:

#### 1/ النمط الديمقراطي:

النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في وزارة الإعلام بشكل عام حيث تبين أن صفات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي سائد في أسلوب القيادة المتبع في وزارة الإعلام من قبل المسؤولين فيها.

أبرز ملامح سيادة النمط الديمقراطي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يوزع مسؤولي الوجيهات بطريقة تراعي قدراتهم.
2. يشجع مسؤولي الموظفين على الإبداع والتجديد.
3. يجمع مسؤولي بين الحزم والعدل أثناء إدارته للعمل.
4. يحرص مسؤولي على تحسين مناخ العمل للمرؤوسين.

#### 2/ النمط الترسيبي:

النمط القيادي الترسيبي يمكن القول بشكل عام لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام.

أفراد عينة الدراسة محايدون حول ثلاثة من ملامح سيادة النمط الترسيبي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يتأثر مسؤولي عادة برغبات العاملين.
2. يتغاضى مسؤولي غالباً عن عدم التزام العاملين بمواعيد العمل.
3. يتهرب مسؤولي عن مواجهة مشكلات العمل.

### 3/ النمط الأوتوقراطي:

النمط القيادي الأوتوقراطي يمكن القول بشكل عام لم يثبت اتباعه من قبل المسؤولين في وزارة الإعلام. أفراد عينة الدراسة محايدون حول أربعة من ملامح سيادة النمط الأوتوقراطي في وزارة الإعلام تتمثل في:

1. يتحكم مسؤولي بالطريقة التي ينفذ بها العاملون أعمالهم.
2. لا يراعي مسؤولي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.
3. يعتمد مسؤولي أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع الموظفين.
4. يعتبر مسؤولي العاملين غير أكفاء لتحمل المسؤولية.

### السؤال الثاني: "ما هو مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام؟"

أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في "أحظى بالاحترام من قبل الزملاء".

أفراد عينة الدراسة موافقون على خمسة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في:

1. أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملتي.
2. أتقبل قرارات القيادة بصدق.
3. أشعر أنني أحقق ذاتي في مجال عملي.
4. ألقى الشكر والثناء من القيادات التي أعمل معها.
5. أشعر بالسعادة والرضا الوظيفي.

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على أربعة من ملامح الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام تتمثل في:

1. توفر لي القيادة التي أعمل معها فرص تدريبية.

2. أشعر بالرضا عن القرارات الإدارية والتنظيمية.
3. أنال حوافز ومكافآت تناسب إمكانياتي.
4. أشعر أن الإدارة تستخدم معايير عادلة تتعلق بتقييم أداء العاملين.

### تأثير الأنماط القيادية السائدة على مستوى الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام:

أتضح من نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (النمط الديمقراطي) هو المتغير المستقل الوحيد الذي تم إدراجه في معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بحالة الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام بينما تم استبعاد نمطي القيادة (الترسلي، والأوتوقراطي) من المعادلة مما يبين عدم تأثيرهما على الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام.

وقد أتضح من النتائج أن قيمة (ف) لمعادلة الانحدار الخطي بلغت (100.142) وكانت دلالتها الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يبين وجود دلالة إحصائية قوية على إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ بالروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

وقد أتضح من خلال نتائج معامل التحديد المصحح لهذه المعادلة أن قيمة التأثير قد بلغت (0.302) وهي قيمة عالية (وفق كوهين الذي حدد حجم التأثير بـ 0.03) تبين أن 30.0% من التغييرات في الروح المعنوية لدى موظفي وزارة الإعلام يمكن تفسيرها من خلال ممارسة القيادات في وزارة الإعلام للنمط الديمقراطي.

### توصيات الدراسة

1. العمل على كل ما يعزز من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في وزارة الإعلام وذلك بتشجيع المسؤولين على تفويض بعض الصلاحيات والمهام للمرؤوسين بما يشعرهم بأهميتهم ويعزز من قدراتهم.
2. توعية القيادات في وزارة الإعلام بعدم التأثير برغبات العاملين وذلك من خلال تدريبهم حيث أن تأثير القيادات برغبات العاملين ينتج عنه تسبب في العمل.
3. توجيه القيادات في وزارة الإعلام بمراعاة قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم وذلك بإعطاء العاملين الأكثر كفاءة الأعمال التي تميل إلى الصعوبة نوعاً ما وإعطاء العاملين الأقل كفاءة الأعمال البسيطة حيث يساعد ذلك على إنجاز الأعمال بسرعة وسهولة.

4. توعية القيادات في وزارة الإعلام وذلك من خلال تدريبهم ونصحهم من قبل الإدارة العليا بعدم استخدام أسلوب الأمر والنهي في تعاملهم مع الموظفين لأنها تقلل من مستوى الروح المعنوية وتولد فتوراً لدى العاملين وقلة الاهتمام بالعمل.
5. حث القيادات في وزارة الإعلام على استخدام التقييم العادل بين الموظفين وإشعارهم بالعدالة الوظيفية ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تتلاءم مع كفاءة الموظف وقدراته من أجل رفع مستوى الروح المعنوية وذلك من خلال وضع معايير واضحة ومنطقية لتقييم الأداء ومنح المكافآت بناءً عليها.
6. حث القيادات في وزارة الإعلام على توفير فرص تدريبية كافية للعاملين وذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة للتدريب وتطوير قدرات الموظفين لتهيئتهم للتعامل مع أي وظيفة أخرى.

## المراجع

- أبو نداء، سامية خميس. (2007م). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- اسليم، فادي سامي. (2013م). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- حريم، حسين. (2004م). السلوك التنظيمي. عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ديفيز، كيث. (1974م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف). القاهرة: دار نهضة مصر للطبع والنشر.
- السلمي، علي. (2001م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- السواط، طلق؛ سندي، طلعت؛ الشريف، طلال. (2011م). الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف - الأنشطة. (الطبعة الثالثة). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2004م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشقحاء، عادل بن صالح. (2003م). علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 
- الصباب، أحمد؛ دياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد؛ حبيب، شكيل. (2002م). أساسيات الإدارة الحديثة. (الطبعة الثانية). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
  - الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله. (2013م). السلوك التنظيمي المفاهيم – النظرية – التطبيقات. (الطبعة الرابعة). جدة: خوارزم العلمية للتوزيع والنشر.
  - العجمي، محمد حسنين. (2010م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (الطبعة الثانية). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
  - علاقي، مدني عبد القادر. (1998م). الإدارة. جدة: مكتبة دار جدة.
  - علاقي، مدني عبد القادر. (2000م). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة دار جدة.
  - العمري، قاسم شاهين. (2009م). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، العراق: جامعة البصرة.
  - العيسوي، عبد الرحمن. (1995م). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
  - العيسوي، عبد الفتاح محمد. (1426هـ). سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين. مجلة الوعي الإسلامي. (ع) 474، ص 60.
  - كنعان، نواف. (2007م). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
  - مصطفى، أحمد سيد. (2000م). إدارة السلوك التنظيمي. (د. ن)
  - هاشم، زكي محمود. (1990م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (الطبعة الثانية). الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر.



## أثر تعدد ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي: دراسة على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية

أريج صالح الشمري

درجة الماجستير، العلوم في المالية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية  
Areejj.7857@gmail.com

عبدالعزیز أحمد العمران

درجة الدكتوراه، أستاذ مساعد مالية وحوكمة الشركات، كلية الجبيل الصناعية، المملكة العربية السعودية  
omrana@rcjy.edu.sa

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تعدد ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي، وبالتحديد تركيز الدراسة على التفرقة بين كبار المساهمين الذين يملكون حصة ملكية كبيرة في أكثر من شركة في نفس القطاع، والمساهمين الذي يملكون حصة كبيرة في شركة واحدة فقط. تم إجراء هذه الدراسة على الشركات المدرجة في السوق المالي السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من 158 شركة مساهمة خلال الفترة الزمنية (2016-2022). تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد في تحليل البيانات الثانوية (Panel Data) للشركات محل الدراسة. أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أنه بينما هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحجم ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركة، إلا أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي للشركة وحجم ملكية كبار المساهمين الذي هم كبار مساهمين في شركات أخرى. وعند التفرقة بين إذا كان تعدد الملكيات لشركات تعمل في نفس القطاع أو شركات تعمل في قطاعات أخرى، تبين أن العلاقة السلبية لتعدد ملكيات كبار المساهمين على الأداء المالي للشركة تكون فقط ذات دلالة إحصائية إذا كان تعدد الملكيات في شركات تعمل في نفس قطاع الشركة. لنتائج هذه الدراسة أهمية وتطبيقات عملية للمشرعين ومجالس الإدارة في الشركات والمستثمرين في الأسواق المالية. بالإضافة لذلك فالدراسة تساهم تطوير والبناء على الدراسات السابقة بتوضيح أهمية التفرقة بين كبار المساهمين عند دراسة أثر ملكية كبار المساهمين على الشركات.

كلمات مفتاحية: ملكية كبار المساهمين، تعدد الملكية، الأداء المالي، السوق المالي السعودي.

---

## The effect of multi-blockholding on financial performance: A study on listed firms in Saudi exchange market

**Areej Saleh Alshammari**

Master's degree, Science in Finance, King Faisal University, Kingdom of Saudi Arabia  
Areejj.7857@gmail.com

**Abdulaziz Ahmed Alomran**

Ph.D., Assistant Professor Corporate Finance and Governance, Jubail Industrial College,  
Kingdom of Saudi Arabia  
omrana@rcjy.edu.sa

### Abstract

This study aims to investigate the impact of large shareholders' ownership on the financial performance of listed companies in the Saudi market. The study was conducted on a sample of 158 listed companies over the period 2016-2022, using the panel data method. While the study documents that there is a significant positive relationship between the size of large shareholders' ownership and firm's financial performance, this relationship turns to be negative if the large shareholders own large stakes in more than one firms in the market. Further investigation reveals that the negative relation between a firm's financial performance and the ownership of large shareholders is attributed to those shareholders who own a large stake in the same industry of the focal firm but not those who have large stakes in other firms in different industry. The findings of the study provide practical implications for policy makers. Firms; board, and investors in the financial markets. Additionally, this study contributes to the existing literature by showing there is heterogeneity in the effect of large shareholders' ownership on firms' policies.

**Keywords:** Large Shareholders' Ownership, Multi-Blockholder, Financial Performance, Saudi Stock Exchange.

## 1- مقدمة الدراسة

شهد الاقتصاد السعودي في الآونة الأخيرة نمواً كبيراً على مستوى القطاعات، ويعكس ذلك الجهود المبذولة من قبل الحكومة للقيام بالإصلاحات الاقتصادية والمالية والتي تهدف لتحسين بيئة الأعمال لزيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة المالية، ومن ذلك؛ تمكين القطاع الخاص من خلال رفع مساهمته وتذليل العقبات أمامه لخلق بيئة أكثر جاذبية للمستثمرين المحليين والأجانب.

أما فيما يخص القطاع المالي تسعى المملكة العربية السعودية لتطوير سوق الأوراق المالية ودعم تنميته من أجل توسيع قاعدة المستثمرين وتلبية احتياجاتهم المختلفة. وبطبيعة الحال ينتج عن ذلك التطورات ازدياد اهتمام العديد من المستثمرين بتنمية أموالهم ومضاعفتها، الأمر الذي يجعل الشركات تسعى باستمرار لتحسين أدائها، ومن إحدى وسائل تحسين أداء الشركات هو وجود طرف خارجي يعمل على مراقبة أداء الإدارة (رمضان، 2009)، وفي هذا الصدد تظهر لنا نظرية الوكالة التي تركز على العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة.

إحدى الآليات والقضايا الرئيسية في حوكمة الشركات هي معرفة ما إذا كان هناك دور لكبار المساهمين في حل مشاكل الوكالة أم انهم يساهمون في تفاقمها (Becht et al., 2003). يعرف كبار المساهمين بأنهم أصحاب الأسهم الذين يمتلكون حصة كبيرة من أسهم الشركة، بحيث تمكنهم من التأثير على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، كما أن بإمكانهم استخدام نفوذهم وسلطتهم لتغيير اتجاه الشركة أو السيطرة عليها، فهنا تظهر أهمية وعيهم ودرايتهم اتجاه المسؤولية في استخدام السلطة لتحسين قيمة الشركة وتعزيز مصالحها على المدى الطويل. اهتمت الأدبيات المالية في دراسة العلاقة بين كبار المساهمين وأداء الشركات، حيث إنها محل اهتمام للعديد من الباحثين في شركات المساهمة، بل ويعكس مدى استمرارية الشركات ونجاحها في نظرهم. تتمثل أهمية معرفة هيكل الملكية في تعزيز فهم تأثيره واختلافاته وارتباطه العام في الأداء، ويظهر هذا جلياً في تأثير سلوك المستثمرين باختلاف هيكل الملكية (حمدان وآخرون، 2016).

في ضوء الدراسات السابقة حول تأثير كبار المساهمين على الأداء المالي، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم العوامل الأخرى التي تتفاعل مع ملكية كبار المساهمين لتؤثر على الأداء المالي، مثل معرفة تأثير تركيز ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة، وأيضاً معرفة تأثير تركيز ملكية كبار المساهمين في السوق السعودي بغض النظر داخل القطاع ام خارجه. من خلال ما سبق، فإن السؤال الرئيسي للدراسة يتركز حول أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي، وبشكل خاص يبحث في تعدد ملكية كبار المساهمين وأثر ذلك على أداء الشركة المالي. من أهم دوافع القيام

بهذا الدراسة هو تقديم فهم أعمق حول تأثير كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات مما يُمكن المساهمين ومتخذي القرار من اتخاذ قرارات أفضل، كما يساعد في تحسين حوكمة الشركات من خلال الاستفادة من النتائج في تصميم أنظمة حوكمة أكثر فعالية. جاء الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الإجابة على السؤال البحثي من خلال تحليل بيانات الشركات المدرجة في السوق السعودي على مدار فترة زمنية مناسبة (-2022) 2016.

على الرغم من أن موضوع تأثير كبار المساهمين قد تم دراسته سابقاً، إلا أن هذه الدراسة تُقدم تحليلاً ومساهمة بحثية جديدة في مجال تأثير كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي من خلال استخدام تصنيفات مختلفة لكبار المساهمين ودراسة تأثيرها على أداء الشركة. فهذه الدراسة لا تركز فقط على دراسة أثر حجم إجمالي ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركة، بل تقوم بالتفرقة بين كبار المساهمين الذين يملكون حصة ملكية كبيرة في شركات أخرى في نفس القطاع الذي تعمل فيه الشركة أو خارجه.

تُقدم الدراسة نتائج متوافقة مع بعض الدراسات السابقة في وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة، لكن هذا الدراسة تقدم نتائج جديدة تُشير الى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون حصص ملكية كبيرة في أكثر من شركة على الأداء المالي للشركة محل الدراسة. لكن الجدير بالذكر هو أنه عند التفرقة بين كبار المساهمين ذوي الملكيات المتعددة في نفس القطاع الذي تعمل في الشركة أو في قطاعات أخرى، تبين أن الأثر السلبي لتعدد ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركة يتمثل في كبار المساهمين الذي يملكون حصص ملكية كبيرة في شركات أخرى من نفس القطاع.

تُساعد نتائج الدراسة على فهم تأثير كبار المساهمين على أداء الشركة لكل من المساهمين ومتخذي القرار والباحثين، حيث تُمكن المساهمين من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة، كما تُساعد متخذي القرار على تصميم استراتيجيات مناسبة لجذب كبار المساهمين وتحسين حوكمة الشركات، كما أن مشاركة الباحثين نتائج الدراسة يساهم في تقديم فهم أفضل لموضوع ملكية كبار المساهمين من خلال التوسع في البحث حول أثر ملكية كبار المساهمين من خلال التفرقة بين تصنيفات مختلفة لكبار المساهمين.

على حد علم الباحثين، تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تُعنى بتحليل تأثير كبار المساهمين على الأداء المالي في السوق السعودي من خلال استخدام تصنيفات ومتغيرات متنوعة لكبار المساهمين، وذلك

على مدى فترة زمنية مناسبة تُقدر بـ 7 سنوات. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في السوق السعودي من خلال استخدامها لمجموعة بيانات أوسع واختبارها لعدد من المتغيرات.

## 2- مشكلة الدراسة

وفقاً لنظرية الوكالة التي تفترض الفصل بين الملكية والإدارة، فإنه إما قد ينشأ عنه تضارب في المصالح بحيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الشخصية، أو توافق المصالح بحيث يسعى جميع الأطراف لهدف تعظيم الربحية وتحسين قيمة الشركة. تفترض نظرية الوكالة أن ملكية كبار المساهمين يمكن أن تُقلل من مشاكل الوكالة وتحسن الأداء المالي من خلال المراقبة والتوجيه للإدارة وتحفيزها على العمل لصالح المساهمين، كما تفترض أيضاً أن ملكية كبار المساهمين أن يمكن أن تزيد من مشاكل الوكالة إذا سعى كبار المساهمين إلى استغلال الموارد أو اتخاذ قرارات ضارة. وفي هذا الصدد فإن اختلاف تركيبة هيكل الملكية قد يؤثر على قرارات الإدارة والممارسات التي يتبعونها وبالتالي على تُوثر على الأداء المالي للشركة (شقور، 2016).

استناداً إلى ما سبق، جاءت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر من أسهم الشركة على أداء الشركة المالي؟
- هل يوجد أثر لتعدد ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في أكثر من شركة في السوق السعودي؟
- هل يوجد أثر لتعدد ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في أكثر من شركة في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة؟

## فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة فإن الدراسة تتكون من الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر لملكية كبار المساهمين على الأداء المالي في الشركات المدرجة في السوق السعودي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي لملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر سلبي لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون أسهم في أكثر من شركة في السوق السعودي على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر في (نفس القطاع/ قطاعات مختلفة) على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.

### 3- أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أثر ملكية كبار المساهمين على عدة نواحي في الشركة حيث إن أهمها هو الأداء المالي، كما أن تركيبة هيكل الملكية يؤثر على سلوك المستثمرين سواء الحاليين أو المحتملين. وتكمن أهمية الدراسة في الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في الدول المتقدمة في موضوع ملكية كبار المساهمين، يعكس ذلك الاهتمام إمكانية تجنب مخاطر حالات الإفلاس التي قد تحدث للشركات نتيجة انتشار الفساد داخلها وغياب الرقابة وعدم التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، حيث يؤثر هيكل الملكية تأثيراً بالغاً على مدى التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات (Siregar & Utama, 2008). على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع أثر ملكية كبار المساهمين على أداء الشركات في الأسواق المالية الأجنبية إلا أننا وجدنا القليل من الدراسات عن هذه الآثار في الأسواق المالية الناشئة أو التي تمر بمرحلة انتقالية مثل السوق المالي في المملكة العربية السعودية، ما دفعنا لدراسة أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات مع التركيز على السوق المالي السعودي. حيث يصنف السوق المالي السعودي الأكبر في دول مجلس التعاون الخليجي والثالث في الأسواق الناشئة كما يحتل المرتبة التاسعة في الأسواق المالية الـ 67 الأعضاء في الاتحاد الدولي للبورصات (تداول، 2022).

وفي سبيل السعي لتقديم دراسة حديثة تقدم مساهمة علمية ملموسة، تناولت هذه الدراسة موضوعاً يساهم في نمو أداء سوق المال السعودي وجذب العديد من المستثمرين، وأيضاً المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك الموضوع من قبل الجهات المختصة من خلال استكشاف العلاقة بين ملكية كبار المساهمين مع أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي والبالغ عددها 158 شركة للفترة 2016-2022. تُقدم هذه الدراسة نتائج ذات فائدة كبيرة للمستثمرين، وصناع القرار، والمشرعين، والباحثين حيث تساعد المستثمرون

على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر ذكاءً من خلال تقييم الشركات واختيار شركات ذات أنظمة حوكمة قوية، مما يُرَجح حصولهم على عوائد أفضل على استثماراتهم. كما ستزود الدراسة صناع القرار بمعلومات قيّمة لوضع سياسات وتشريعات تُحسّن من البيئة الاستثمارية وتُجذب المزيد من الاستثمارات. في حين تساعد المشرّعين على سنّ قوانين تُعزّز حماية حقوق المستثمرين وتُضمن عمل الشركات بمسؤولية وشفافية. تُقدم الدراسة مساهمة قيّمة للباحثين من خلال تطوير تصنيفات جديدة لقياس ملكية كبار المساهمين، مما يُساعد على فهم أفضل للعلاقة بين ملكية كبار المساهمين والأداء المالي للشركات في السوق السعودي.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو معرفة أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي.

ويتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة الأثر لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر من أسهم الشركة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.
- معرفة الأثر لتعدد ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في أكثر من شركة في السوق السعودي على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.
- معرفة الأثر لتعدد ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر من شركة في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.

#### 4- الإطار النظري والدراسات السابقة

##### نظرية الوكالة

استناداً إلى نظرية الوكالة التي تدرس العلاقة بين الملاك والأطراف الخارجيين (Jensen & Meckling, 1976)، والتي تعرف علاقة الوكالة بأنها قيام الموكل (الملاك) بإشراك الوكيل (المدراء) لأداء بعض المهام والأعمال نيابةً عنهم وتفويض بعض سلطة اتخاذ القرار؛ وذلك لعدم قدرتهم على أداء أعمالهم أو التصرف بها بأنفسهم. تنشأ العديد من المشاكل في الشركات التي تطبق علاقة الوكالة، حيث إن المدراء ليسوا من الملاك (حملة الأسهم) ونتيجة لذلك فإن قد لا يتصرف المدراء دائماً بما يخدم مصالح الشركة، بل يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية على مصالح الشركة والملاك (حملة الأسهم) وبهذا الصدد نتحدث

عن عدم تناسق الأهداف بين الموكل والوكيل مما ينتج عنها تضارب المصالح الذي يستوجب تكاليف إضافية لحد منه (Ang el al.,2000).

تنشأ تكاليف الوكالة نتيجة لتضارب المصالح حيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الشخصية، الأمر الذي يجبر الملاك على دفع تكاليف إضافية لفصل الملكية عن الإدارة تتمثل هذه التكاليف في البحث عن إدارة مناسبة ومراقبة سلوكها للتأكد من أنها تعمل لصالح الشركة وتتخذ القرارات المثلى لصالحها، وذلك حماية للشركة من المخاطر التي تتعرض لها بسبب السلوك الانتهازي للإدارة، ولتعظيم الربحية وتحسين قيمة الشركة، وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة (Hayat el al, 2018).

### تضارب المصالح بين كبار المساهمين

يشير الصراع بين كبار المساهمين إلى التنافس بين المساهمين الرئيسيين للحصول على السيطرة والتأثير في سياسات الشركة واتخاذ القرارات الحاسمة، ويعود السبب الرئيسي لهذا الصراع إلى الرغبة في تحقيق مصالحهم الشخصية وزيادة قوتهم وتأثيرهم داخل الشركة. قد يحاول كبار المساهمين تعزيز حجم تأثيرهم وصوتهم في اتخاذ القرارات الهامة من خلال استخدام عدة استراتيجيات منها: زيادة حصتهم في رأس المال عن طريق شراء حصص إضافية في الشركة، تشكيل تحالفات مع مساهمين آخرين لزيادة قوتهم السياسية والتأثير داخل الشركة، محاولة التأثير على تعيين الإدارة التنفيذية للشركة من خلال تقديم ترشيحاتهم لمرشحين يفضلونهم لشغل مناصب رئيس التنفيذ أو أعضاء مجلس الإدارة بهدف التأثير على القرارات الإدارية (Harford el al.,2018)، استخدام النفوذ السياسي لتحقيق أهدافهم وذلك من خلال القيام بالتعاون مع الجهات الحكومية أو الشركات الأخرى للضغط على الشركة وتحقيق مصالحهم. إن فهم الصراع بين كبار المساهمين يساعد على تبني أنظمة حوكمة قوية وواضحة تحدد سلطات ومسؤوليات المساهمين وتعزز الشفافية والمساءلة، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المثلى لتحقيق أهداف الشركة ومصالح جميع المساهمين. يؤكد (Harford el al.,2018) أن كبار المساهمين يشكلون قوة مهمة للحوكمة الرشيدة في الشركات.

### تضارب المصالح بين كبار المساهمين وبقية المساهمين

قد ينشأ صراع بين كبار المساهمين وبقية المساهمين، ويتمثل في تضارب المصالح بين كبار المساهمين الذين يملكون حصة كبيرة في الشركات وبقية المساهمين الذين يملكون حصص صغيرة بالنسبة لحجم الشركة.



يمتلك كبار المساهمين السلطة في اتخاذ القرارات وقد يستخدمون تلك السلطة لتحقيق مصالحهم الخاصة مما يؤدي في النهاية إلى التضحية بالمنافع العامة للشركة من خلال المعاملات المسيئة مع الأطراف ذات الصلة، بينما لا يتمتع بقية المساهمين بسلطة تصويت كافية للتأثير على القرارات الحاسمة التي تتخذها الشركة (Grover, 2021). يمكن أن يؤدي صراع بين كبار المساهمين وبقية المساهمين إلى العديد من العواقب السلبية على الشركة، مثل: انخفاض قيمة أسهم الشركة، انخفاض ثقة المستثمرين في الشركة، صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، انخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف. يشير (Demsetz, 1983) إلى أهمية عمل كل من المديرين وكبار المساهمين على تعظيم قيمة الشركة للوصول إلى هيكل الملكية الأمثل للشركة.

قد تكون سياسة توزيع الأرباح أحد مؤشرات تضارب المصالح بين كبار المساهمين وبقية المساهمين، حيث تمثل طريقة الشركة في توزيع أرباحها على المساهمين، كما تعد أداة مهمة لجذب المساهمين. يبرز دور كبار المساهمين في صياغة سياسة توزيع الأرباح في تأثيرهم الكبير على مجلس الإدارة والذي بدوره يقوم بتحديد سياسة توزيع الأرباح بالاعتماد على عدة عوامل منها رغبات المساهمين، فكلما زادت ملكية كبار المساهمين كلما ارتفعت قوة تأثيرهم وتلبية رغباتهم مقارنة ببقية المساهمين. تؤثر ملكية كبار المساهمين على الأرباح إما بشكل سلبي أو إيجابي، وبالتالي تؤثر على قيمة الشركة (Thomsen, 2005). حيث يسعى كبار المساهمين في بعض الأحيان لتقليب مصالحهم على مصالح بقية المساهمين مثل الاحتفاظ بالأرباح وعدم توزيعها؛ وذلك لتحقيق مصالح ومنافع خاصة بهم (Faisal el al., 2020). يؤدي انخفاض توزيعات الأرباح إلى انخفاض أسعار الأسهم وبالتالي يؤدي لانخفاض قيمة الشركة. تترتب العواقب السلبية لانخفاض قيمة الشركة في صعوبة الحصول على تمويل جديد وارتفاع التكلفة، كما يقلل من فرص الاستثمار ذات الاحتياجات الاستثمارية الكبيرة. يوضح (Gutiérrez & Sáez, 2015) أهمية وضع سياسة توزيع أرباح مثلى كوسيلة للحد من هذه الوكالة.

### تركيز/ تشتت كبار المساهمين

وضح (Choi, 2018) تركيز ملكية كبار المساهمين بأنها تركيز ملكية الشركة في يد عدد محدود من المساهمين، بينما تشتت ملكية كبار المساهمين وضح بأنها وجود عدد كبير من المساهمين وكل مساهم تتجاوز حصته 5% من أسهم الشركة. تنخفض ملكية كبار المساهمين الذين يتمتعون بحصة ملكية أكبر كلما زاد وجود كبار مساهمين إضافيين (Basu el al., 2016). يعرّف (Boone el al., 2011) تركيز ملكية كبار المساهمين بأنها

النسبة المئوية للأسهم التي يملكها أكبر مساهم في شركة، بينما الدراسات النيوزيلندية ( Reddy et al., 2008; Hossain et al., 2001) حددت أكبر 20 أو أكبر 10 مساهمين كملكية لكبار المساهمين. يشير (Shleifer and Vishny, 1997) أن تركيز ملكية كبار المساهمين تعتبر عنصر أساسي في نظام الإدارة الجيدة للشركات على عكس المستثمرين المتنوعين الذين يمتلكون حصصاً ضئيلة من حقوق الملكية. أشار (Boone et al., 2011) أن مراكز الأسهم الكبيرة التي يحتفظ بها كبار المساهمين تمنحهم بعض السيطرة على الشركات التي استثمروا فيها لمراقبة المديرين والتأثير عليهم. يستخدم كبار المساهمين قوتهم لزيادة قيمة الشركة أكثر من المدراء؛ لأن القيمة التي يحصلون عليها تعتمد في الغالب على حصصهم في ملكية الأسهم (Basu et al., 2016). أظهرت نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة (Alanazi, 2021; Pound, 1988) وجود علاقة بين تركيز ملكية الشركة وأدائها حيث أن الشركات المملوكة بالكامل من قبل عامة الناس (مشتتة الملكية) بدون مساهمين رئيسيين أو جهات تحكم كبرى، تميل إلى تحقيق أداء أضعف من الشركات التي تتمتع بتركيز أكبر في ملكيتها.

#### الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع أثر كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات، وتبرز أهمية تلك الدراسات في تقديم المساعدة لتحديد المشكلة البحثية وصياغة الفروض والتساؤلات البحثية. فيما يلي سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

دراسة (النيف والفواز، 2009). بعنوان: العلاقة بين تعدد كبار المالكين والأداء المالي للشركات: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان: أجريت الدراسة بهدف فهم العلاقة بين عدد كبار الملاك والأداء المالي لشركات المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، للفترة (2001 - 2006)، وشملت عينة الدراسة 74 شركة أردنية من جميع القطاعات. وجدت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين عدد كبار الملاك والأداء المالي للشركة، مقاساً بالعائد على الملكية. وهذا يعني أن زيادة عدد كبار الملاك قد يؤدي إلى انخفاض طفيف في الأداء المالي للشركة.

دراسة (أبو زيد وحسين، 2013). بعنوان: أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية: أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر تركيز الملكية والمستثمر الأجنبي كتصنيفات لهيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في بورصة مصر للفترة (2006 - 2010)، حيث شملت عينة الدراسة 45 شركة من أنشط الشركات في البورصة المصرية. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه من خلال

العائد على حقوق الملكية (ROE)، أما المتغيرات المستقلة فهي تركيز ملكية الفرد حيث تم قياسه بمجموع ما يملكه كبار الملاك من إجمالي أسهم الشركة، والملكية المؤسسية وتم قياسه بمجموع ما يملكه المستثمر المؤسسي إلى إجمالي أسهم الشركة. وقد أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير سلبي على لتركز ملكية الفرد وأيضاً الملكية المؤسسية على أداء الشركات.

**دراسة (حمدان وآخرون، 2016). بعنوان: هيكل الملكية في الشركات المدرجة في بورصة البحرين ودوره في تخفيض تكاليف الوكالة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور هيكل الملكية في تخفيض تكاليف الوكالة، وذلك من خلال تحليل بيانات 31 شركة مدرجة في بورصة البحرين من عام 2002 إلى عام 2014. تم تصنيف هيكل الملكية إلى أربعة أصناف وهي: تركيز الملكية، والملكية المؤسسية، والملكية الأجنبية، وملكية مجلس الإدارة. يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في تكاليف الوكالة والتي تم قياسها من خلال نسبة الانتفاع من الأصول، بينما تتمثل المتغيرات المستقلة في نسبة كلاً من: تركيز الملكية، والملكية المؤسسية، والملكية الأجنبية، وملكية مجلس الإدارة حيث تم قياسها بنسبة الأسهم التي يسيطر عليها الملاك. توصلت الدراسة إلى وجود دور سلبي في تكاليف الوكالة لتصنيفات هيكل الملكية باستثناء ملكية مجلس الإدارة التي أظهرت نتيجة متناقضة وهي وجود دور إيجابي غير فعال في تقليل تكاليف الوكالة.

**دراسة (بطاينة وآخرون، 2019). بعنوان: أثر هيكل الملكية والحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات الأردنية المدرجة:** أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر هيكل الملكية (عائلي وغير عائلي) والحاكمية المؤسسية على الأداء المالي الشركات المدرجة في بورصة عمان للفترة (2010-2014)، شملت عينة الدراسة 92 شركة صناعية وخدمية وتم تقسيمها إلى (58) شركة ذات ملكية عائلية و(34) شركة ذات ملكية غير عائلية، المتغير التابع لهذه الدراسة هو الأداء المالي وتم قياسه بمؤشر "Tobin's Q" بينما المتغيرات المستقلة هي الملكية العائلية، والملكية الغير عائلية، والحاكمية المؤسسية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لهيكل الملكية والحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات مع ملاحظة أن تأثير الحاكومية المؤسسية على الأداء يختلف بالاعتماد على وجود الملكية العائلية.

**دراسة (زعراب ومسمح، 2019). بعنوان: أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تطبيقية):** هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير هيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للفترة من عام 2013 إلى عام 2017 وباستثناء قطاع البنوك والتأمين، حيث شملت عينة الدراسة 28 شركة مدرجة في البورصة. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه من خلال العائد على الأصول

(ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، أما المتغيرات المستقلة فهي نسبة كلاً من: تمركز الملكية، والملكية المؤسسية، والملكية الأجنبية، والملكية الأسرية حيث تم قياسها من خلال تصنيف الشركات حسب نسبة الأسهم التي يسيطر عليها الملاك. توصلت الدراسة إلى وجود أثر عكسي لنسبة الملكية المؤسسية على أداء الشركات، وعلى النقيض من ذلك فإنه يوجد أثر طردي لنسبة الملكية العائلية على أداء الشركات، بينما لا يوجد أي أثر لكل من نسبة الملكية الأجنبية وتركز الملكية على أداء الشركات.

**دراسة (أبو الخير وآخرون، 2022).** بعنوان: أثر هيكل الملكية والمرونة المالية على القيمة الاقتصادية المضافة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية: هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المالي للشركات بالاستعانة بمدخل القيمة الاقتصادية المضافة لكونه مقياساً فعالاً للأداء الداخلي والخارجي للشركة، حيث إنها تدرس أثر المرونة المالية وهيكل الملكية على القيمة الاقتصادية المضافة. شملت عينة الدراسة 60 شركة مدرجة في سوق المال المصري خلال الفترة الزمنية 2014-2018 وبمجموع مشاهدات 300 مشاهدة. يتمثل المتغير التابع في القيمة الاقتصادية المضافة، أما المتغيرات المستقلة فهي هيكل الملكية واعتماد أربعة أنواع لها وهي (ملكية كبار المساهمين، الملكية الحكومية، الملكية الإدارية، وملكية المؤسسات) والمرونة المالية مقاسة بـ (معدل صافي الديون، معدل تغطية الفوائد، معدل صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى الديون). شملت المتغيرات الضابطة حجم الشركة ومعدل نمو الأصول. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستنباطي والتحليلي لدراسة الأحداث والظواهر المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمنهج الاستقرائي للجانب النظري من خلال الرجوع للمقالات والرسائل والمراجع، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لهيكل الملكية والمرونة المالية على القيمة الاقتصادية المضافة.

**دراسة (Maury & Pajuste, 2005).** بعنوان: **Multiple large shareholders and firm value**: تبحث الدراسة في أثر وجود العديد من كبار المساهمين على تقييم الشركات. وباستخدام البيانات المتعلقة بالشركات الفنلندية المدرجة، شملت عينة الدراسة 136 شركة فنلندية غير مالية خلال الفترة 1993-2000. تمثل المتغير التابع في الأداء المالي والذي تم قياسه بالعائد على الأصول (ROA) ومؤشر "Tobin's Q" والذي يتم تعريفه على أنه القيمة السوقية للأصول مقسومة على تكلفة استبدال الأصول، بينما تمثل المتغير المستقل في كبار المساهمين والذي تم تصنيفهم إلى الأنواع التالية: عائلية، شركة، مؤسسات مالية، والحكومة، وأخرى. تشمل المتغيرات الضابطة (حجم الشركة، والرافعة المالية، ونمو المبيعات، والأصول الملموسة). تم جمع البيانات عن حقوق الملكية لأكثر من ثلاثة مالكيين في كل شركة. توصلت الدراسة إلى أن كبار

المساهمين لهم تأثير إيجابي على قيمة الشركة، وخصوصاً في الشركات التي تسيطر عليها العائلات، مما يشير إلى أن العائلات هم أكثر عرضة لاستخراج المنافع الخاصة إذا لم تتم مراقبتهم بواسطة أحد كبار المساهمين الأقوياء. كما استنتجت الدراسة أن العلاقة بين تعدد كبار المساهمين وقيمة الشركة تتأثر بشكل كبير بهوية كبار المساهمين.

### دراسة (Seifert et al.,2005) بعنوان: The International Evidence on Performance and Equity Ownership by Insiders, Blockholders, and Institutions

هدفت الدراسة معرفة أثر ملكية الأسهم من قبل المطلعين وكبار المساهمين والمؤسسات على أداء الشركة وذلك من خلال استخدام عينة من الشركات من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا واليابان. تمثل المتغير التابع في الأداء المالي والذي تم قياسه بالعائد على الأصول (ROA)، بينما المتغيرات المستقلة هي ملكية المطلعين وكبار المساهمين والمؤسسات. تم استخدام الرافعة المالية، الحجم، ونفقات البحث والتطوير كمتغيرات ضابطة. توصلت الدراسة إلى أن المطلعين يؤثرون على الأداء بشكل إيجابي في جميع البلدان الأربعة، كما نشير إلى أن الملكية الداخلية تساعد على مواءمة مصالح الإدارة مع المساهمين الخارجيين. كما أنها توصلت لعدم وجود علاقة هامة بشكل عام بين الأداء وملكية الأسهم من قبل كبار المساهمين أو المؤسسات. تختلف التعريفات للمتغيرات لكل دولة ففي الولايات المتحدة قاموا بتعريف كبار المساهمين أنهم الأشخاص/المؤسسات التي تمتلك نسبة 5% على الأقل من أسهم الشركة وأما المطلعين فهم المديرين والمسؤولين و10% من المساهمين. بالنسبة للمملكة المتحدة فإن تعريف المطلعين يشمل جميع الأسهم المملوكة من قبل أعضاء مجلس الإدارة أما كبار المساهمين تم أخذ النسبة الإجمالية التي يملكها كبار المساهمين مطروحاً منها النسبة التي يملكها أعضاء مجلس الإدارة. بالنسبة لألمانيا تم اشتقاق النسبة المئوية التي يحتفظ بها المطلعون على أنها النسبة المئوية المملوكة (عند منحها) من قبل الموجودين في قائمة الإدارة والنسبة التي يملكها شخص لديه نفس اسم العائلة كمدير للشركة، أما ملكية كبار المساهمين فقد تم تصنيف الأفراد على أنهم كبار مساهمين. بالنسبة لليابان تم تصنيف معلومات الملكية إلى النسبة التي يحتفظ بها المطلعون وكبار المساهمين وأصحاب العمل والملكية الأجنبية.

**دراسة (Thomsena el al.,2006). بعنوان: Blockholder ownership: Effects on firm value in market and control based governance systems**

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ملكية كبار المساهمين وقيم أكبر الشركات في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. شملت عينة على 863 شركة و7,699 مشاهدة للفترة 1990-1998. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه من خلال العائد على الأصول (ROA) وقيمة الشركة، أما المتغيرات المستقلة فهي ملكية كبار المساهمين وتشمل (الأسهام المملوكة من قبل المالكين الذين يملكون أكثر من 5%، الأسهم التي يملكها المسؤولون والمديرون وعائلاتهم، الأسهم المحتفظ بها كأمانة، الأسهم التي تملكها شركة أخرى (باستثناء تلك الخاضعة للواجب الائتماني للبنك)، والأسهم المملوكة لخطط المعاشات التقاعدية/الاستحقاقات). بينما المتغيرات الضابطة هي (التغير في المبيعات، معدل دوران الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الأصول). توصلت الدراسة الى عدم وجود تأثير لملكية كبار المساهمين على قيمة الشركة في السوق الأمريكي، بينما أظهرت وجود تأثيرًا سلبيًا كبيرًا لملكية كبار المساهمين العالية على قيمة الشركة والعائد على الأصول في أوروبا. كما أن تغييرات المبيعات ليس لها تأثير كبير على ملكية كبار المساهمين لكلا النظامين، ومعدل دوران الأصول وارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى الأصول لهما تأثير سلبي في أوروبا. فيما يخص قيمة الشركة فإنها تتأثر بشكل سلبي بتغييرات المبيعات، بينما تتأثر إيجابيًا بمعدل دوران الأصول وارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى الأصول.

**دراسة (Boone el al.,2011). بعنوان: Block shareholder identity and firm performance in New Zealand**

تهدف الورقة العلمية لدراسة ما إذا كان تأثير تركيز ملكية كبار المساهمين على أداء الشركة يعتمد على هوية أكبر مستثمر. شملت عينة الدراسة 646 ملاحظة للشركات النيوزيلندية للفترة من 2002 إلى 2007. تُعرّف هذه الدراسة تركيز الملكية بأنها النسبة المئوية للأسهم التي يملكها أكبر مساهم في الشركة. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه من خلال Tobin's Q ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية. يتمثل المتغير المستقل في ملكية كبار المساهمين، تم تصنيف هوية كبار المساهمين في الفئات التالية: كبار مساهمين أفراد - يتم تصنيف المساهم ك فرد اذا كان أكبر مساهم فرد أو عائلة-، كبار مساهمين مدراء - اذا كان المدير التنفيذي للشركة هو أكبر المساهمين-، كبار المساهمين الماليين- يتم تصنيف المساهم على أنه مالي عندما تكون المؤسسة المالية هي أكبر مساهم-، كبار المساهمين الشركات - يتم تصنيف المساهم على

أنه شركة عندما تكون الشركة هي أكبر مساهم-، كبار المساهمين الأجانب -يتم تصنيف المساهم على أنه أجنبي إذا كان أحد غير المقيمين في نيوزيلندا هو أكبر مساهم. تمثلت المتغيرات الضابطة في الرافعة المالية، حجم الشركة، توقعات النمو وكثافة رأس المال. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي لتركيز الملكية مع أداء الشركة وهذه العلاقة مشروطة بهوية الأكبر مستثمر حيث إن أداء الشركات التي كان مستثمروها مؤسسات مالية أفضل من أقرانهم.

### دراسة (Fauzi & Locke, 2012) بعنوان: Board structure, Ownership structure and Firm performance: A study of New Zealand listed-firms

تبحث الدراسة في تأثير هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية على الأداء في الشركات المدرجة في نيوزيلندا، شملت عينة الدراسة 79 شركة مدرجة في بورصة نيوزيلندا (NZX) للفترة 2007-2011. تمثل المتغير التابع في الأداء المالي والذي تم قياسه بالعائد على الأصول (ROA) ومؤشر "Tobin's Q"، بينما المتغيرات المستقلة فهي (عدد أعضاء مجلس الإدارة، عدد المديرين غير التنفيذيين في مجالس الإدارة، عدد الإناث من أعضاء مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت، الملكية الإدارية، وملكية كبار المساهمين). تم استخدام الرافعة المالية، حجم الشركة، ومستوى الصناعة كمتغيرات ضابطة. توصلت الدراسة في نتائجها أن عدد أعضاء مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة والملكية الإدارية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الشركات، وتدعم النتيجة نظرية نموذج الوكالة القائلة بأن ملكية الإدارة العليا يجب أن تقلل من تكاليف الوكالة وبالتالي تزيد من أداء الشركة ولذلك يمكن اعتبارها إحدى الآليات الفعالة للتخفيف مشاكل الوكالة في الشركات النيوزيلندية. بينما عدد المديرين غير التنفيذيين، وعدد الإناث في مجلس الإدارة وملكية كبار المساهمين تقلل من أداء الشركات في نيوزيلندا؛ وقد يكون بسبب طبيعة الملكية في نيوزيلندا، حيث كلما ارتفع مستوى ملكية كبار المساهمين، كلما زادت احتمالية حدوث مشاكل في الوكالة، وبالتالي فإن التركيز المفرط للملكية في بيئة الشركات النيوزيلندية يضر بأداء الشركة.

### دراسة (Basu et al., 2016) بعنوان: Multiple blockholders, power, and firm value

أجريت الدراسة بهدف معرفة الفرق بين الملكية والسلطة لشركات وأثرها على قيمة الشركة، شملت عينة الدراسة 6,304 شركة من الولايات المتحدة للفترة 2004-2009. تمثل المتغير التابع في قيمة الشركة والذي تم قياسه بـ Tobin's Q، تم استخدام متغيرات الضابطة التالية: حجم الشركة، وكثافة البحث والتطوير، والرافعة المالية، إجمالي المخاطر، الأصول الملموسة، وكثافة رأس المال. تمثل المتغير المستقل في ملكية

كبار المساهمين والتي تم استخدام حقوق التصويت كمقياس لها، كما تم تعريف كبار المساهمين على أنهم أي كيان يملك أكثر من 5% من حقوق التصويت. يتم اعتبار حصة ملكية كبار المساهمين التي يحتفظ بها من قبل جميع أفراد الأسرة ككتلة واحدة، كما تم تصنيف كل كبار المساهمين على أنهم إما من الداخل أو من الخارج. تم اعتبار المكتبيين ومدراء الشركة على أنهم من كبار المساهمين الداخليين بينما جميع كبار المساهمين الآخرين من الخارج. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين قوة كبار المساهمين الداخليين وقيمة الشركة، كما توجد علاقة إيجابية بين قوة كبار المساهمين الخارجيين وقيمة الشركة.

### دراسة (Alvarez et al., 2018) بعنوان: Do institutional blockholders influence corporate investment? Evidence from emerging markets

تبحث الدراسة في تأثير كبار المساهمين المؤسسيين على نسب استثمار الشركات واعتماد الشركة على السيولة الداخلية لتمويل الإنفاق الاستثماري. شملت عينة الدراسة 6,300 شركة مساهمة عامة غير مالية في 16 سوق ناشئ للفترة 2004-2016. أظهرت النتائج أن المستثمرين المؤسسيين المستقلين يحفزون الاستثمارات طويلة الأجل التي تحد من الإنفاق الرأسمالي للشركات، ويتمتع هؤلاء المستثمرون بحوافز أكبر لمراقبة الشركات واستخدام أصواتهم للتحكم في السياسة الاستثمارية للشركات. كما أن وجودهم يقلل من نسب حساسية التدفقات النقدية للشركات وبالتالي يقلل القيود المالية للشركات.

### دراسة (Amin & Hamdan, 2018). بعنوان: Evaluating the Effect of Ownership Structure on Firm Performance: Evidence from Saudi Arabian Listed Companies.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر هيكل الملكية وأداء الشركة في سوق الأوراق المالية السعودي، شملت عينة الدراسة 171 شركة مدرجة في السوق السعودي ولمدة عامين 2013-2014، تمثل المتغير التابع في أداء الشركة والذي تم قياسه بالعائد على الأصول (ROA)، بينما المتغيرات المستقلة هي الملكية الأجنبية، والملكية الإدارية، والملكية العائلية، والملكية المؤسسية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكلاً من الملكية العائلية والمؤسسية والإدارية على أداء الشركة، وعلى النقيض من ذلك وجد تأثير سلبي للملكية الأجنبية على أداء الشركة.



**دراسة (Wati el al.,2019). بعنوان: POLITICAL CONNECTION, BLOCKHOLDER OWNERSHIP AND PERFORMANCE**

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير كبار مساهمين الشركات ذات العلاقات السياسية على الأداء المالي، من خلال تحليل جميع التكتلات الـ 66 المدرجة في بورصة إندونيسيا للأوراق المالية للفترة من عام 2006 إلى عام 2014. تمثل المتغير التابع في الأداء المالي والذي تم قياسه بالعائد على الأصول (ROA) ومؤشر "Tobin's Q"، بينما المتغيرات المستقلة فهي العلاقة السياسية، ومتغيرات ملكية كبار المساهمين لعدة أنواع من الشركات وهي (العائلية، المؤسسات المالية، الحكومية، الشركات العامة) تم تعريف كبار المساهمين في هذه الدراسة بأنهم الأشخاص الذين يملكون على حقوق 10% - 50%. تمثل المتغير الضابط في حجم الشركة ونموها وعمرها. توصلت النتائج الى أن كبار المساهمين المصنفين من العائلة والحكومة لهم تأثير إيجابي وكبير على قيمة الشركة، كبار المساهمين من العائلة والحكومة والعامة الذين لديهم علاقات سياسية لهم تأثير إيجابي كبير على قيمة الشركة؛ لأنهم يميلون إلى السيطرة على مجلس المفوضين والتمكن من عقد صفقة مع المسؤولين الحكوميين والحصول على الامتيازات منهم، وأظهرت النتائج أن وجود كبار المساهمين في الشركة يحفزهم على أداء مراقبة أفضل للإدارة.

**دراسة (Ibrahimy & Ahmad, 2020). بعنوان: Blockholder Ownership as Governance Mechanism on Firm Performance: Evidence From Malaysia**

تبحث الدراسة عن العلاقة بين ملكية كبار المساهمين وأداء الشركة في السوق الماليزي، شملت عينة الدراسة 201 شركة ماليزية غير مالية مدرجة للفترة من 2002 إلى 2008. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بالعائد على حقوق الملكية (ROE) و Tobin's Q، أما المتغيرات المستقلة فهي ملكية كبار المساهمين، تقلب الربح، الرافعة المالية، نمو الشركة، وحجم الشركة. وجدت الدراسة أن ملكية كبار المساهمين تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، كما تشير العلاقة الإيجابية إلى أن ملكية كبار المساهمين تساهم في تقليل تكاليف الوكالة.

**دراسة ( Nofal,2020). بعنوان: The Effect of Foreign Ownership on Firm Performance: Evidences from Indonesia.**

بحثت هذه الدراسة عن العلاقة بين الملكية الأجنبية وأداء الشركة، وذلك من خلال تحليل بيانات 66 شركة غير مالية مدرجة في بورصة إندونيسيا من عام 2014 إلى عام 2018. يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بأداء الشركة وتم قياسه من خلال العائد على الأصول (ROA) و Tobin's Q، بينما تمثل المتغير المستقل في الملكية الأجنبية وتم قياسه بالنسبة المئوية للأسهم التي يسيطر عليها الملاك الأجانب في نهاية السنة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة حيث تملك الشركات ذات الملكية الأجنبية دورًا مهميًا في تحسين الأداء.

**دراسة (Alanazi,2021). بعنوان: The impact of ownership structure on firms performance**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي، شملت عينة الدراسة مجموعة بيانات لـ 174 شركة مدرجة للفترة 2014-2018. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بعدة مقاييس من أهمها: العائد على الأصول (ROA) و Tobin's Q، أما المتغيرات المستقلة فهي نسبة كلاً من: الملكية الحكومية، والملكية المؤسسية، والملكية العامة، والملكية الإدارية، والملكية العائلية، والملكية الأجنبية. تم تعريف الشركات العامة بأنها الشركات التي يملك عامة الناس كل أو معظم أسهمها، وتتم إدارتها والسيطرة عليها من قبل الإدارة ومجلس الإدارة. أما الشركات الحكومية هي الشركات التي تمتلك الجهات الحكومية الجزء الأكبر من أسهمها أو تمتلك أكثر من 5% من أسهمها. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الملكية الحكومية والمؤسسية تساهم بشكل إيجابي في أداء الشركة، وعلى النقيض من ذلك تظهر الملكية العامة والإدارية والأجنبية تأثير سلبي على أداء الشركة، في حين أن ملكية الشركات العائلية تظهر أداءً معتدلاً.

**دراسة (Dakhlalh el al.,2021). بعنوان: Ownership structure and firm performance: Evidence from Jordan.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين هيكل الملكية وأداء الشركات في الدول النامية مثل الأردن للفترة (2009-2017)، تكونت عينة من 180 شركة مدرجة في بورصة عمان (ASE). تمثل المتغير التابع في أداء

الشركة وتم قياسه بـ Tobin's Q، أما المتغيرات المستقلة فهي نسبة كلاً من: ملكية الإدارة، والملكية الحكومية، والملكية العائلية، والملكية المؤسسية، وملكية كبار المساهمين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها لقياس هيكل الملكية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات.

### دراسة (Khan,2021). بعنوان: **The influence of blockholders on firm performance: evidence from Finland**

بحثت هذه الدراسة عن أثر هيكل الملكية على قيمة الشركة مع التركيز في المقام الأول على كبار المساهمين، شملت عينة الدراسة مجموعة بيانات لـ 114 شركة غير مالية مدرجة في بورصة هلسنكي (ناسداك هلسنكي) للفترة 2017-2020. تمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بـ Tobin's Q. توصلت نتائج الدراسة إلى أن امتلاك كبار المساهمين نسبة كبيرة من أسهم الشركة (50% على الأقل) تشير لوجود علاقة سلبية مع أدائها وهذا يعني أن سيطرة مستثمر كبير على نصف أو أكثر من أسهم الشركة قد يؤدي إلى انخفاض قيمتها. أيضاً يوجد علاقة سلبية لكلاً من: زيادة عدد كبار المساهمين، وزيادة نسبة اجمالي ملكية كبار المساهمين مع الأداء المالي للشركات. أظهر تحليل مؤشر هيرفيندال أن تركيز الملكية المرتفع (سيطرة عدد قليل من المستثمرين على نسبة كبيرة من الأسهم) قد يؤثر سلباً على قيمة الشركة.

### دراسة (Manurung & Wijaya,2022). بعنوان: **The Effect Of Family Ownership, Institutional Ownership, Managerial Ownership, Blockholder Ownership, And Board Of Directors On Company Performance.**

أجريت الدراسة بهدف معرفة أثر الملكية (العائلية، والمؤسسية، والإدارية) وملكية كبار المساهمين ومجلس الإدارة على أداء الشركات الصناعية المدرجة في مؤشر سوق الأسهم الإندونيسية، استخدمت الدراسة برنامج SPSS وشملت العينة 32 شركة للفترة (2015-2018). تمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بالعائد على الأصول (ROA). توصلت نتائج الدراسة إلى أن الملكية المؤسسية لها تأثير ضار على أداء الشركة في حين أن الملكية العائلية والملكية الإدارية لم يكن لهما أي تأثير. أما ملكية مجلس الإدارة وحملة الأسهم فلها تأثير إيجابي على أداء الشركة.

### دراسة (Boshnak,2023). بعنوان: Ownership structure and firm performance: evidence from Saudi Arabia

أجريت الدراسة بهدف معرفة أثر متغيرات هيكل الملكية على أداء الشركات غير المالية المدرجة في السوق السعودي، تكونت عينة الدراسة من 70 شركة غير مالية خلال الفترة 2016-2021، مع ملاحظة أنه تم استبعاد الشركات العاملة في قطاعي المصارف والتأمين وصناديق الاستثمار العقاري بسبب خصائصها والتزامها بلوائح محددة. استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي وتحليل انحدار التأثيرات الثابتة، يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بعدة مقاييس وهي: العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) ونسبة السعر السوقي إلى السعر الدفترى (MBR) و Tobin's Q، أما المتغيرات المستقلة فهي نسبة كلاً من: الملكية الحكومية، والملكية المؤسسية، والملكية الداخلية، والملكية العائلية، والملكية الأجنبية. تم تعريف جميع الملكيات بالنسبة المئوية للأسهم التي تملكها (الحكومة- الملاك المؤسسون- أعضاء مجلس الإدارة - العائلات - المساهمون الأجانب) إلى إجمالي عدد الأسهم المصدرة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الملكية الحكومية والمؤسسية والداخلية والأجنبية كلها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي، بينما أظهرت الملكية العائلية تأثير سلبي على الأداء المالي.

### دراسة (Lawrence,2023). بعنوان: Corporate Ownership Structure and Performance of Quoted Non-Financial Firms in Nigeria

تبحث الدراسة عن العلاقة بين هيكل ملكية الشركة والأداء المالي للشركات غير المالية في نيجيريا، شملت عينة الدراسة 76 شركة غير مالية مدرجة في بورصة نيجيريا للأوراق المالية (NXG)، للفترة من 2005 إلى 2020. يتمثل المتغير التابع في أداء الشركة وتم قياسه بالعائد على حقوق الملكية (ROE)، بينما تمثلت المتغيرات المستقلة في: ملكية أعلى (5 / 10 / 20) مساهم/ين- والملكية الإدارية- والملكية المؤسسية- والملكية الداخلية- والملكية الخارجية- وملكية المؤسس والعائلية- والملكية الأجنبية، أما فيما يخص المتغيرات الضابطة فهي الرافعة المالية، حجم الشركة، ونسبة السعر السوقي إلى السعر الدفترى. تم تعريف ملكية أعلى (5 / 10 / 20) مساهم/ين بالنسبة المئوية من الأسهم التي يسيطر عليها أكبر (5 / 10 / 20) مساهم/ين، والملكية الإدارية بالنسبة المئوية للأسهم التي يملكها المديرون، بينما تم تعريف الملكية الداخلية والخارجية والنسبة المئوية للأسهم التي يملكها (جميع الموظفين/ المستثمرون الخارجيون)، أما ملكية المؤسس والعائلية فهي النسبة المئوية للأسهم التي يملكها المؤسسون/ أو أفراد العائلة الذين هم في

مجلس الإدارة. وجدت الدراسة أن ملكية كلاً من (أعلى 5 مساهمين- والملكية الإدارية- والملكية المؤسسية- والملكية الداخلية- والملكية الخارجية- وملكية المؤسس والعائلة) تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، بينما ملكية كلاً من (أعلى 10 مساهمين وأعلى 20 مساهم والملكية الأجنبية) تشير إلى علاقة سلبية كبيرة بالأداء.

## 5- تصميم البحث

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة وآلية قياسها

اسم المتغير	رمز المتغير	وصف المتغير
المتغيرات التابع		
العائد على الأصول	ROA	صافي الربح/ إجمالي الأصول.
العائد على حقوق الملكية	ROE	صافي الربح/ إجمالي حقوق الملكية.
المتغيرات المستقلة		
ملكية كبار المساهمين	Blockholding	مجموع ملكية المستثمرين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة.
تعدد ملكية كبار المساهمين	Multi blockholding	مجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة ويملكون 5% وأكثر في شركات أخرى في السوق السعودي.
تعدد ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع	Multi blockholding (industry)	مجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة ويملكون 5% وأكثر في شركات أخرى من نفس القطاع.
تعدد ملكية كبار المساهمين في قطاعات مختلفة	Multi blockholding (No industry)	مجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة ويملكون 5% وأكثر في شركات أخرى من قطاعات مختلفة.
المتغيرات الضابطة		
حجم الشركة	SIZE	اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول الشركة.
عمر الشركة	AGE	عمر الشركة منذ التأسيس.
الرافعة المالية	DEBT	إجمالي الالتزامات/ إجمالي الأصول.

## مجتمع وعينة الدراسة

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي للفترة ما بين (2016-2022) والتي يبلغ عددها 206 شركة. وفقاً للدراسات السابقة تم الاعتماد على عدة معايير بغرض تحديد عينة الدراسة وهي أن تكون الشركة مدرجة وتتداول أسهمها خلال فترة الدراسة، بالإضافة إلى استبعاد الشركات التي يوجد فيها صعوبة في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة (أبو زيد وحسين، 2013). كما تم استبعاد صناديق الاستثمار العقاري بسبب التزامها بلوائح محددة وخصائصها التي تميزها عن القطاعات الأخرى (Boshnak, 2023). أكد (Boone et al., 2011) أنه يجب توفر معلومات كبار المساهمين وإتاحة البيانات المالية المطلوبة. بعد استبعاد الشركات

التي لم تستوف هذه المعايير بلغ عدد شركات عينة الدراسة بعد الأخذ في الاعتبار المعايير السابقة 158 شركة.

### متغيرات الدراسة

تم تحديد أربع متغيرات لقياس ملكية كبار المساهمين كمتغيرات مستقلة؛ لمعرفة أثرها على الأداء المالي للشركات كمتغير تابع، سيتم قياس ملكية كبار المساهمين بالمتغيرات التالية: مجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة، ومجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر في نفس القطاع الذي تعمل فيه الشركة، ومجموع ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% في شركات في قطاعات مختلفة عن قطاع الشركة محل الدراسة. فيما سيتم قياس الأداء المالي بمتغيرين (معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية). أما فيما يتعلق بالمتغيرات الضابطة فقد تم اختيارها وفقاً للدراسات السابقة حيث استخدمت على نطاق واسع (Kumar, 2004; Amin & Hamdan, 2018; بطاينة وآخرون، 2019) وهي كالتالي (حجم الشركة - عمر الشركة - الرافعة المالية). تم الاعتماد على موقع السوق المالية السعودية (تداول) لتجميع البيانات الخاصة بملكية كبار المساهمين بشكل يدوي (المتغيرات المستقلة)، وأيضاً استخدام موقع السوق المالية السعودية (تداول) من أجل جمع البيانات المالية لبقية المتغيرات (متغير تابع وضابط). يشرح جدول (1) متغيرات الدراسة وآلية قياسها:

### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على البيانات الثانوية (Panel Data) والتي تجمع بين بيانات السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية في نفس الوقت. لقياس أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي. تطبق هذه الدراسة التحليل الوصفي للبيانات وكذلك الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار المجمع Pooled OLS. ومما سبق يمكن صياغة النموذج الرياضي لقياس أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات كالتالي:

$$ROA_{i,t} = \alpha + \beta_1 Blockholding_{i,t} + \beta_2 SIZE_{i,t} + \beta_3 AGE_{i,t} + \beta_4 DEBT_{i,t} + \epsilon_{i,t}$$

تم استخدام نفس المعادلة لدراسة أثر باقي المتغيرات المستقلة .

$$ROE_{i,t} = \alpha + \beta_1 Blockholding_{i,t} + \beta_2 SIZE_{i,t} + \beta_3 AGE_{i,t} + \beta_4 DEBT_{i,t} + \epsilon_{i,t}$$

تم استخدام نفس المعادلة لدراسة أثر باقي المتغيرات المستقلة.

## 6- أساليب تحليل البيانات والنتائج

سنعرض في هذا القسم الأساليب التحليلية المتبعة والتي تتناسب مع محتوى الدراسة، من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها المتعلقة بتأثير ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات. سيتم التطرق أولاً إلى التحليل الوصفي، ثم نقوم بتحليل الارتباط بين المتغيرات، وأخيراً سنقوم باختبار الفرضيات وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

### التحليل الوصفي

جدول رقم (2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة - المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

	N	Mean	SD	P25	Median	P75
ROA	663	2.64	7.587	-0.473	2.151	6.029
ROE	663	3.575	18.477	-0.915	5.399	12.51
Blockholding	663	40.276	21.586	20.650	40.540	58.800
Multi Blockholding	663	15.959	20.401	0.000	6.920	25.540
Multi Blockholding (industry)	663	7.464	14.363	0.000	0.000	9.740
Multi Blockholding (No industry)	663	8.495	16.613	0.000	0.000	9.110
Firm age	663	28.881	15.420	13.000	28.000	40.000
Firm size	663	3.527	0.774	3.056	3.357	3.752
Firm leverage	663	20.716	19.439	1.700	16.881	35.755

تعرض النتائج في الجدول رقم (2) تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة، والتي تتضمن عدد المشاهدات، والمتوسط، والوسيط، والانحراف المعياري، و p25% و p75%. نستنتج من جدول الإحصائيات الوصفية أن عدد المشاهدات لجميع متغيرات الدراسة بلغت 663 مشاهدة. بلغ متوسط العائد على الأصول (ROA) للشركات المدرجة في السوق السعودي 2.64%، وتشير النسبة الـ 25 المئوية إلى أن أقل الشركات أداءً في العينة قد حققت عائداً على الأصول أقل من -0.47، بينما تُظهر النسبة الخامسة والسبعون المئوية أن 25% من الشركات في العينة حققت عائداً على الأصول أكبر من 6.03%. أظهرت دراسة (Boshnak,2023) أن متوسط العائد على الأصول (ROA) للشركات غير المالية المدرجة في السوق السعودي هو 4.9%.

بلغ متوسط العائد على حقوق الملكية (ROE) للشركات المدرجة في السوق السعودي 3.58%، بينما أشارت دراسة (Boshnak,2023) أن متوسط العائد على حقوق المساهمين يصل إلى 7% للشركات غير المالية

المدرجة في السوق السعودي. وتشير قيمة p25 بالجدول البالغة -0.92 إلى أن 25% من الشركات في العينة تحقق عائداً على حقوق الملكية أقل من -0.92% هذا يعني أن هذه الشركات تحقق خسارة على حقوق الملكية، ويدل ذلك إلى انخفاض أرباح الشركات أما بسبب الركود الاقتصادي أو بسبب سوء الإدارة لبعض الشركات أو أن تكون بعض القطاعات أكثر تقلباً من غيرها، مما يعني أن الأرباح يمكن أن تختلف بشكل كبير من سنة إلى أخرى مما يؤدي إلى عائدات سالبة على حقوق الملكية. كما تشير قيمة p75 البالغة 12.51 إلى أن 25% من الشركات في العينة تحقق عائداً على حقوق الملكية أكثر من 12.51%.

فيما يتعلق بالمتغيرات الضابطة بلغ متوسط عمر الشركات (Firm age) المدرجة في السوق السعودي 29 سنة، ومتوسط حجمها (Firm size) 3.53، وبلغ متوسط الرافعة المالية (Firm leverage) للشركات المدرجة في السوق السعودي 20.72 بينما بلغ متوسط عمر الشركات 29 والرافعة المالية 43% للشركات غير المالية المدرجة في السوق السعودي (Boshnak, 2023). أما فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة فقد بلغ متوسط ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر 40.28% من أسهم الشركات المدرجة في السوق السعودي، بينما بلغ متوسط تعدد ملكية كبار المساهمين 15.96% في الشركات المدرجة في السوق السعودي. أما فيما يخص حجم ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع فقد بلغ 7.46% من أسهم الشركات السعودية، كما بلغ حجم ملكية كبار المساهمين في قطاعات مختلفة 8.50% من أسهم الشركات المدرجة في السوق السعودي.

### تحليل الارتباط بين المتغيرات

جدول رقم (3A): مصفوفة الارتباط بين ملكية كبار المساهمين والأداء المالي - المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Blockholding	1						
Multi Blockholding	0.355*	1					
Multi Blockholding (industry)	0.119*	0.591*	1				
Multi Blockholding (No industry)	0.333*	0.717*	-0.138*	1			
Firm age	-0.104*	0.171*	0.195*	0.041	1		
Firm size	0.204*	0.404*	0.426*	0.127*	0.083*	1	
Firm leverage	0.066	-0.004	-0.103*	0.084*	0.048	0.109*	1

يوفر الجدول 3A مصفوفة الارتباط لجميع متغيرات الدراسة المستخدمة في التحليل. (1) ملكية كبار المساهمين 5%، (2) تعدد ملكية كبار المساهمين، (3) تعدد ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع، (4)



تعدد ملكية كبار المساهمين في قطاعات مختلفة، (5) عمر الشركة، (6) حجم الشركة، (7) الرافعة المالية. ملاحظة: التعريفات التفصيلية للمتغيرات موجودة في الجدول (1).

يوضح الجدول نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. وجدت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية إحصائية بين ملكية كبار المساهمين وكلاً من: تعدد ملكية كبار المساهمين، تعدد ملكية كبار المساهمين في (نفس القطاع/ قطاعات مختلفة)، وحجم الشركة. بينما وجدت علاقة ارتباط سلبية وذات دلالة إحصائية معنوية بين ملكية كبار المساهمين وعمر الشركة.

ومن خلال نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (3A) نلاحظ أن معامل الارتباط بين جميع المتغيرات أقل من 75%، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات. يشير (Lehman, 2005) إلى أن علاقة الارتباط تكون مرتفعة إذا كانت القيم أعلى من 80% كما يشير (Gujarati, 2004) إلى وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات إذا كانت أعلى من 80%.

#### معامل تضخم التباين (VIF)

على الرغم من عدم وجود ارتباطات قوية بين المتغيرات المستقلة، تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من وجود أي تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بينها. أظهرت نتائج تحليل معامل تضخم التباين أن جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة والضابطة أقل من 3% مما يعني عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات.

جدول (3B): معامل تضخم البيانات

Variables	VIF
Blockholding	1.21
Multi Blockholding (industry)	1.40
Multi Blockholding (No industry)	1.22
Firm age	1.08
Firm size	1.32
Firm leverage	1.05
Mean VIF	1.21

## تحليل الانحدار المتعدد

جدول رقم (4): نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين ملكية كبار المساهمين والعائد على الأصول -  
المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

	(1) ROA	(2) ROA	(3) ROA
Blockholding	0.057*** (0.014)	0.069*** (0.015)	0.069*** (0.015)
Multi Blockholding		-0.036** (0.015)	
Multi Blockholding (industry)			-0.062** (0.025)
Multi Blockholding (No industry)			-0.024 (0.017)
Firm age	0.026 (0.016)	0.031* (0.016)	0.034** (0.016)
Firm size	2.096*** (0.442)	2.526*** (0.513)	2.712*** (0.548)
Firm leverage	-0.183*** (0.019)	-0.190*** (0.020)	-0.193*** (0.020)
Constant	-5.145** (2.059)	-6.728*** (2.315)	-7.645*** (2.475)
R2	0.256	0.262	0.263
N	663	663	663

\*p < 0.10, \*\*p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

## اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن قيمة الميل للمتغير المستقل ملكية كبار المساهمين موجبة وهي  $(\beta = 0.057)$  ، ويعني ذلك أن هناك علاقة طردية بين ملكية كبار المساهمين ومعدل العائد على الأصول، بحيث كلما زادت ملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% من أسهم الشركة زاد معدل العائد على الأصول، وقد تم إثبات هذه العلاقة إحصائياً عند مستوى دلالة 1%. كذلك قمنا بعمل التحليل مع المتغير التابع العائد على حقوق الملكية كانت نفس النتائج والدلالة الإحصائية -انظر الملحق رقم 1- . وعلى النقيض من

ذلك، أظهرت النتائج أن قيمة الميل للمتغيرات المستقلة تعدد ملكية كبار المساهمين وتعدد ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع سالبة وهي  $(\beta = -0.036)$ ،  $(\beta = -0.062)$  على التوالي وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين كلاً من تعدد ملكية كبار المساهمين وتعدد ملكية كبار المساهمين في نفس القطاع ومعدل العائد على الأصول عند المستوى 5%. كذلك قمنا بعمل التحليل مع المتغير التابع العائد على حقوق الملكية كانت نفس النتائج مع اختلاف الدلالة الإحصائية عند المستوى 1% - انظر الملحق رقم 1-.

بناءً على النتائج السابقة، يمكننا قبول الفرضية الأولى، وهي يوجد أثر إيجابي لملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر من أسهم الشركة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. أيضاً قبول الفرضية الثانية وهي يوجد أثر سلبي لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون أسهم في أكثر من شركة في السوق السعودي على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. كما تم رفض الفرضية الثالثة وهي يوجد أثر إيجابي لملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر في (نفس القطاع/ قطاعات مختلفة) على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.

إضافة للسابق، يظهر الجدول (4) والملحق رقم (1) أن معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة مع معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية  $(R^2 = 0.256)$   $(R^2 = 0.207)$  على التوالي، مما يعني أن المتغيرات المستقلة في الجدول تفسر 25.6% من التباين في معدل العائد على الأصول و20.7% من التباين في معدل العائد على حقوق الملكية للشركات المدرجة في السوق السعودي. فيما يخص المتغيرات الضابطة نجد أن هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية للمتغير حجم الشركة مع المتغيرات التابع المتمثلة بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية عند مستوى 1%. أما بالنسبة لمتغير الرافعة المالية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية للرافعة المالية مع المتغيرات التابع المتمثلة بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية عند مستوى 1%.

## 7- مناقشة نتائج الدراسة

تؤثر العديد من العوامل على الأداء المالي للشركات، بما في ذلك خصائص الشركة، وتنظيمها الداخلي وقراراتها. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، بحيث أبرزت دور كبار المساهمين في الرقابة على سلوكيات الإدارة واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية. بناءً على ذلك، هدفت هذه الدراسة في البحث عن أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لملكية كبار المساهمين على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Maury & Pajuste, 2005)، ودراسة (أبو الخير وأخرون، 2022)، ودراسة (Amin & Hamdan, 2018)، و (Ibrahimy & Ahmad, 2020)، وهذا يشير إلى أهمية دور كبار المساهمين في تعزيز حوكمة الشركات وذلك من خلال مراقبة أداء الإدارة وضممان اتخاذ القرارات لمصلحة الشركة، وزيادة استثماراتها.
- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون أسهم في أكثر من شركة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. وأيضاً نفس الأثر لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في شركات أخرى في نفس القطاع على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي. تُبين هذه النتيجة أن كبار المساهمين قد يقدمون مصلحة شركة على أخرى، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مُتسقة تُضّر بإحدى الشركات أو بكل الشركات معاً، كما قد يُركّز كبار المساهمين على تعظيم أرباحهم قصيرة المدى على حساب الاستثمارات طويلة المدى، مما يُؤثر سلباً على استدامة ونمو الشركات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في شركات أخرى في قطاعات مختلفة على أداء الشركات المدرجة في السوق السعودي.
- اتفقت نتائج الدراسة مع نظرية الوكالة، التي ترى أن كبار المساهمين يلعبون دوراً رقابياً على سلوكيات الإدارة.
- هدفت هذه الدراسة إلى توسيع نطاق الدراسات السابقة حول أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي، وذلك من خلال تحليل مجموعة متنوعة من المتغيرات التي لم تُدرس بشكل كافٍ في السابق؛ حيث ركزت الدراسات السابقة بشكل رئيسي على أنواع كبار المساهمين أما هذه الدراسة، فقد ركزت على جوانب إضافية وهي: ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر من أسهم الشركة، وملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون أسهم في أكثر من شركة في السوق السعودي، وملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون 5% وأكثر في شركات أخرى في (نفس القطاع/ قطاعات مختلفة).

### التوصيات

- ضرورة الالتزام بأنظمة ولوائح حوكمة الشركات بشكل يعزز دور كبار المساهمين في مراقبة إدارة الشركات وضممان كفاءتها.

- إجراء دراسات إضافية حول العلاقة بين ملكية كبار المساهمين والأداء المالي للشركات، وذلك باستخدام بيانات وطرق تحليلية مختلفة.
- إجراء دراسات عن أثر ملكية كبار المساهمين على قرارات الاستثمار والتمويل للشركات وذلك بهدف فهم أفضل لأثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات.

### حدود الدراسة

- يوجد عدد محدود من الدراسات العربية التي تناولت أثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي.
- تناولت دراسات سابقة عددًا محدودًا من المتغيرات لقياس تأثير ملكية كبار المساهمين على الأداء، مثل ملكية كبار المساهمين من الحكومة والعائلية والمؤسسية والأفراد والأجانب بينما ندرت الدراسات التي تناولت خصائص أخرى لملكية كبار المساهمين، مثل: ملكية كبار المساهمين الذين يمتلكون أسهم في أكثر من شركة في السوق المالي، وملكية كبار المساهمين الذين يملكون 5% وأكثر في شركات أخرى في (نفس القطاع- قطاعات مختلفة) على الأداء.

### 8- الخاتمة

في هذه الدراسة، فحصنا تأثير ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات قياساً على الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي، ولتحقيق ذلك، تم استخدام مؤشرين لقياس الأداء، هما معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. كما تم تعريف كبار المساهمين بأنهم الأشخاص أو المؤسسات التي تمتلك 5% أو أكثر من أسهم الشركة. خلصت الدراسة إلى أن ملكية كبار المساهمين لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق السعودي، كما أن ملكية كبار المساهمين لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات، حيث إنها تؤدي إلى زيادة الالتزام بالحوكمة وضبط الوكالة، وزيادة الموارد المتاحة، وزيادة الاستقرار. في المقابل وجدت الدراسة أن لتعدد ملكية كبار المساهمين أثر سلبي على الأداء المالي للشركة، خصوصاً لكبار المساهمين الذي يملكون حصص ملكية كبيرة في عدة شركات في نفس القطاع.

تقدم الدراسة نتائج مهمة يمكن الاستفادة منها من قبل المستثمرين، وصناع القرار، والمشرعين، والباحثين. ستساعد الدراسة المستثمرين على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة، كما تساعد في تحديد الشركات التي لديها أنظمة حوكمة قوية مما قد يؤدي إلى عوائد أفضل على استثماراتهم. وستساعد صناع القرار على

وضع سياسات وتشريعات أكثر فعالية لتعزيز حوكمة الشركات، كما تساعدهم في تحسين البيئة الاستثمارية وجذب المزيد من الاستثمارات. ستقدم الدراسة للمشرعين معلومات تساعدهم على سن قوانين أكثر فعالية لضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة وحماية حقوق المستثمرين. تُقدم الدراسة مساهمة قيّمة للباحثين من خلال تطوير تصنيفات جديدة لقياس ملكية كبار المساهمين ومعرفة أثرها على الأداء المالي في السوق السعودي مما يساعدهم على فهم أفضل للعلاقة بين ملكية كبار المساهمين والأداء المالي للشركات. تُوصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول العلاقة بين ملكية كبار المساهمين والأداء المالي للشركات باستخدام بيانات وطرق تحليلية مختلفة، كما تُوصي بإجراء دراسات عن أثر ملكية كبار المساهمين على قرارات الاستثمار والتمويل للشركات وذلك بهدف فهم أفضل لأثر ملكية كبار المساهمين على الأداء المالي للشركات مع الأخذ بعين الاعتبار الحدود المذكورة أعلاه.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أبو الخير، أحمد سمير؛ محمد، عادل مبروك؛ سرور، هبة محمد. (2022). «أثر هيكل الملكية والمرونة المالية على القيمة الاقتصادية المضافة دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية»، مجلة التجارة والتمويل. 42 (3)، ص 755-808.
- أبو زيد، سميرة محمد علام محمد. حسين، محمود. (2013). «أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (2)، ص 980-1015.
- النيف، خالد لافي. والفواز، تركي مجحم. (2009). «العلاقة بين تعدد كبار المالكن والأداء المالي للشركات: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. 48 (72)، ص 451 - 435.
- بطاينة، هنادي؛ عبد، سوزان رسمي؛ سويدان، ميشيل. (2019). «أثر هيكل الملكية والحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات الأردنية المدرجة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 15 (1).
- حمدان، علام محمد؛ السريع، عادل محمد؛ عناسوه، محمد سلامة. (2016). «هيكل الملكية في الشركات المدرجة في بورصة البحرين ودوره في تخفيض تكاليف الوكالة»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 24 (4)، ص 82-98.

- رمضان، عماد. (2009). تأثير هيكل الملكية وكفاءة الإدارة على تركيبة رأس المال. جامعة العلوم التطبيقية الخاص. مملكة الأردننية الهاشمية.
- زعرب، حمدي. مسمح، باسل. (2019). «أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تطبيقية)»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28 (4).
- شقور، عمر فريد مصطفى. (2016). «أثر هيكل الملكية في ممارسة إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الفنادق المدرجة في بورصة عمان»، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 16 (2)، ص 91-100.
- مجموعة تداول السعودية. (2021). تقرير مجلس الإدارة. تم الاسترجاع من الرابط: [https://www.saudiexchange.sa/Resources/fsPdf/2583\\_0\\_2022-03-31\\_16-21-53\\_Ar.pdf](https://www.saudiexchange.sa/Resources/fsPdf/2583_0_2022-03-31_16-21-53_Ar.pdf)

#### المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alanazi, A.S. (2021). The impact of ownership structure on firms' performance. Alfaisal University. Saudi Arabia.
- Alvarez, R., Jara, M., & Pombo, C. (2018). "Do institutional blockholders influence corporate investment? Evidence from emerging markets". Journal of Corporate Finance, 53, pp.38-64.
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). "Agency Costs and Ownership Structure". The Journal of Finance, 55(1), pp.81-106.
- Basu, N.; Paeglis, I.; Rahnamaei, M. (2016). "Multiple blockholders, power, and firm value". Journal of Banking & Finance, 66, pp 66-78.
- Becht, M.; Bolton, P.; & Röell, A. (2003). "Corporate governance and control". In Handbook of the Economics of Finance, (1), pp. 1-109.
- Boone, N.; Colombage, S.; Gunasekarage, A. (2011). "Block shareholder identity and firm performance in New Zealand", Pacific Accounting Review, 23 (2), pp. 185-210.
- Boshnak, H. A. (2023). Ownership structure and firm performance: evidence from Saudi Arabia. Journal of Financial Reporting and Accounting.
- Choi, A. H. (2018). "Concentrated Ownership and Long-Term Shareholder Value". Harv. Bus. L. Rev., 53(8), pp.53-99.

- 
- Dakhlalh, M. M., Rashid, N., Abdullah, W. A. W., & DAKHLALLH, A. M. (2021). "Ownership structure and firm performance: Evidence from Jordan", *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(2), pp.79-90.
  - Demsetz, H. (1983). "The structure of ownership and the theory of the firm", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 375-390.
  - Faisal, F.; Majid, M. S. A.; & Sakir, A. (2020). Agency conflicts, firm value, and monitoring mechanisms: An empirical evidence from Indonesia. *Cogent Economics & Finance*, 8(1).
  - Fauzi, F., & Locke, S. (2012). "Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms".
  - Grover, A. (2021). "The Agency Problem of Majority v Minority Shareholders: The Way Forward in India". Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3845978> .
  - Gujarati, D.N. (2004) *Basic Econometrics*. 4th Edition, McGraw-Hill Companies.
  - Gutiérrez, U.M.; and Sáez, L.I.M. (2015). "Say-on-Dividend", *European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Working Paper No. 285/2015*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2565475>
  - Hamdan, A.M. & Amin, A.A. (2018). "Evaluating the Effect of Ownership Structure on Firm Performance: Evidence from Saudi Arabian Listed Companies". *Journal of Economic Cooperation and Development*, 39(3), pp.65-92.
  - Harford, J.; Kecskés, A.; and Mansi, S. (2018). "Do long-term investors improve corporate decision making? ", *Journal of Corporate Finance*, 50, pp. 424-452.
  - Hayat, M., Yu, Y., Man, W., & Jebran, K. (2018). "Impact of Managerial and Institutional Ownership on Capital Structure: A Comparison Between China & USA". *Eur. J. Bus. Manag.*, 10(24), pp.69-80.
  - Hossain, M.; Prevost, A.; and Rao, R. (2001). "Corporate governance in New Zealand: the effect of the 1993 Companies Act on the relation between board composition and firm performance", *Pacific-Basin Finance Journal*, 9, pp. 119-45.
  - Ibrahimy, A. I., & Ahmad, R. (2020). "Blockholder ownership as governance mechanism on firm performance: Evidence from Malaysia". *International Journal of Business Administration*, 11(1), 27.



- 
- Jensen, M.C. & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics, 3 (4), pp.305-360.
  - Khan, M. (2021). " The influence of blockholders on firm performance: evidence from Finland". (Master's thesis, M. Khan).
  - Kumar, J. (2004). "Does Ownership Structure Influence Firm Value? Evidence from India", The Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures, 9 (2), pp. 61 –93.
  - Lawrence, U. E. (2023). " Corporate Ownership Structure and Performance of Quoted Non-Financial Firms in Nigeria". Journal of Business and African Economy, 9 (3), pp.183-194
  - Lehman, Ann & O'Rourke, Norm & Hatcher, Larry & Stepanski, Edward. (2005). JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step-by-Step Guide.
  - Manurung, M. R. A., & Wijaya, J. R. T. (2022). "The Effect of Family Ownership, Institutional Ownership, Managerial Ownership, Blockholder Ownership, And Board of Directors On Company Performance". Ratio: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia, 3(2), pp.116-128.
  - Maury, B. , & Pajuste, A. (2005). "Multiple large shareholders and firm value". Journal of Banking & Finance, 7(29), pp. 1813-1834.
  - Nofal, M. (2020). "The effect of foreign ownership on firm performance: Evidences from Indonesia". In 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019), 135, pp. 237-242.
  - Pound, J. (1988). "The information effects of takeover bids and resistance". Journal of Financial Economics, 22 (2), pp.207-227.
  - Reddy, K.; Locke, S.; Scrimgeour, F.; and Gunasekarage, A. (2008). "The efficiency of the principle-based corporate governance practices on firm performance: an empirical investigation using New Zealand data", International Journal of Business Governance and Ethics, 4, pp. 51-78.
  - Seifert, B., Gonenc, H., & Wright, J. (2005). "The international evidence on performance and equity ownership by insiders, blockholders, and institutions". Journal of multinational financial management, 15(2), pp.171-191.
  - Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997), "A survey of corporate governance", Journal of Finance, Vol. 52, pp. 737-83.
-

- 
- Siregar,S.V. & Utama,S.(2008)." Type of earnings management and the effect of ownership structure, firm size, and corporate-governance practices: Evidence from Indonesia", The International Journal of Accounting, 43(1), pp. 1-17.
  - Thomsen, S. (2005). "Conflicts of interest or aligned incentives? Blockholder ownership, dividends and firm value in the US and the EU", European Business Organization Law Review (EBOR), 6(2), pp. 201-225.
  - Thomsen, S.; Pedersen, T.; Kvist, K.H. (2006). "Blockholder ownership: Effects on firm value in market and control-based governance systems". Journal of Corporate Finance, 12(2), pp. 246-269.
  - Wati, L.N.; Primiana, H.I.; Pirzada, K.; and Sudarsono, R. (2019). Political connection, blockholder ownership and performance, Entrepreneurship and Sustainability ,7(1), pp. 52-68.

## الملاحق:

ملحق رقم (1): نموذج تحليل الانحدار المتعدد بين ملكية كبار المساهمين والعائد على حقوق الملكية -  
المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

	(1) ROE	(2) ROE	(3) ROE
Blockholding	0.136*** (0.035)	0.168*** (0.038)	0.169*** (0.039)
Multi Blockholding		-0.099*** (0.035)	
Multi Blockholding (industry)			-0.204*** (0.054)
Multi Blockholding (No industry)			-0.048 (0.037)
Firm age	-0.015 (0.048)	-0.001 (0.049)	0.011 (0.049)
Firm size	7.271*** (1.134)	8.450*** (1.304)	9.209*** (1.372)
Firm leverage	-0.405*** (0.061)	-0.425*** (0.063)	-0.436*** (0.063)
Constant	-25.405*** (5.820)	-29.746*** (6.393)	-33.492*** (6.735)
Adj_R2	0.207	0.214	0.219
N	663	663	663

\*p <0.10, \*\*p <0.05, \*\*\* p <0.01

## التطور اللوجستي وتحسين الأداء في حجم التجارة والميزان التجاري في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بين سنوات (2007-2023)

غادة عثمان السيد

أستاذ الاقتصاد والمالية العامة المساعد، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية  
ghalsayd@su.edu.sa

### ملخص البحث

يتمثل أحد أهداف رؤية 2030 في تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومركز لوجستي عالمي، وفي سبيل ذلك، وضعت وزارة النقل والخدمات اللوجستية استراتيجية طموحة تهدف إلى تطوير قطاع النقل والخدمات اللوجستية في البلاد خاصة في ظل زيادة الطلب العالمي على الخدمات اللوجستية. وتقود خطة رؤية 2030 استثمارات ضخمة وتوسعات في جميع قطاعات الاقتصاد، ويتم إعداد البنية التحتية اللوجستية لزيادة مشاركة القطاع الخاص، ونظراً لذلك هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التطور في الأداء اللوجستي بالمملكة ودوره في تحسين الميزان التجاري وحجم التجارة خلال الفترة (2007-2023) وكانت أهم المشكلات التي تطرق لها البحث هل هناك تأثير لتطور الأداء اللوجستي وتحسين الميزان التجاري حجم التجارة للمملكة العربية السعودية، وكانت أهم الفرضيات هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي وتحسين الميزان التجاري للمملكة العربية السعودية وللتوصل إلى حل المشكلات التي تعرض لها البحث تم تناول البحث في ثلاث مباحث المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية - الميزان التجاري - التجارة الدولية - إحصائية بحجم التجارة والتبادل التجاري (2007-2023) المبحث الثاني: ماهية مؤشر الأداء اللوجستي وتقييم دور أداء المملكة فيه واستراتيجية المملكة في الخدمات اللوجستية. المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لمدى تطور الأداء اللوجستي للمملكة وأثره في تحسين حجم الميزان التجاري الدولي وحجم التجارة الدولية.

وقد أظهرت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي أن هناك أثر إيجابي بين تطور الأداء اللوجستي للمملكة وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة وهو ما يؤكد على أن الاتجاه للاعتماد على تطوير الخدمات

اللوجستية سيكون له مردود جيد إلى حد ما على الميزان التجاري وحجم التجارة وبالتالي زيادة انتعاش الاقتصاد وتقدمه.

الكلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية، الميزان التجاري، التجارة الدولية، مؤشر الأداء اللوجستي.

## The development of logistics and the improvement of performance in the volume of trade and the trade balance in the Kingdom of Saudi Arabia: A comparative study between the years 2007-2023

**Ghada Othman Elsayed Elsayed**

Assistant Professor of Economics and Public Finance, Shaqra University, Saudi Arabia  
ghalsayd@su.edu.sa

### Abstract

One of the goals of Vision 2030 is to transform the Kingdom into a leading industrial power and a global logistics hub, and to this end, the Ministry of Transport and Logistics has developed an ambitious strategy aimed at developing the transport and logistics sector in the country, especially in light of the increasing global demand for logistics services. The Vision 2030 plan is leading massive investments and expansions in all sectors of the economy, and logistics infrastructure is being set up to increase private sector participation,. Given that The study aimed to know the extent of development in logistical performance in the Kingdom and its role in improving the trade balance and trade volume during the period (2007-2023) and the most important problems addressed by the research were there an impact on the development of logistical performance and improving the trade balance The volume of trade of the Kingdom of Saudi Arabia, and the most important hypotheses where there is a statistically significant relationship between logistical performance and improving the trade balance of the Kingdom of Saudi Arabia and

to reach a solution to the problems that the research was exposed to, the research was addressed in three sections: The nature of logistics services - trade balance - international trade - statistics on the volume of trade and trade exchange (2007-2023)The second topic: the nature of the logistics performance index and the evaluation of the role of the Kingdom's performance in it and the Kingdom's strategy in logistics services. The third topic: statistical analysis of the extent of development of the logistical performance of the Kingdom and its impact on improving the volume of international trade balance and the volume of international trade The results of the statistical analysis showed that there is a positive impact between the development of the Kingdom's logistical performance and the improvement of the trade balance and the volume of trade, which confirms that the trend to rely on the development of logistics services will have a fairly good return on the trade balance and the volume of trade and thus increase the recovery and progress of the economy.

**Keywords:** Logistics, Trade Balance, International Trade, Logistics Performance Index.

## تمهيد

يعد القطاع اللوجستي من أهم القطاعات الحديثة في منظومة النقل والتي تهدف الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية لتطويره، خاصة أن المملكة تمتلك موقعاً جغرافياً استراتيجياً مميزاً يتوسط خطوط التجارة، كما إن المملكة تقع على بحرين، الخليج العربي والبحر الأحمر، وهي الدولة الخليجية الوحيدة التي تتمتع بهذه الميزة. بالإضافة إلى أن ثلث صادرات العالم من النفط تمر عبر الخليج العربي، في حين أن 13% من تجارة العالم تمر عبر البحر الأحمر، والمملكة تسارع الخطى نحو آفاق جديدة كلياً في عالم الخدمات اللوجستية، حيث خصصت إمكاناتها الجبارة من شبكات طرق وسكك حديدية مع الطيران والموانئ البحرية في سبيل ذلك، ومن هذا المنطلق تناول البحث أثر التقدم والتطور في الخدمات اللوجستية في المملكة

لسنوات (2003-2023) على الميزان التجاري وحجم التجارة وذلك من خلال إثارة المشكلة الرئيسية التالية وما انبثق عنها من مشكلات فرعية:

### مشكلة الدراسة

هل هناك تأثير لتطور الأداء اللوجستي وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عنها عدة أسئلة:

- هل هناك علاقة بين كفاءة التخليص الجمركي على الحدود وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة بالمملكة؟
- هل هناك بين الأداء اللوجستي من حيث البني الأساسية من (موانئ وسكك ومطارات ومرافق التخزين، وإعادة الشحن، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات) وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة بالمملكة؟
- هل هناك علاقة بين الأداء اللوجستي من حيث نوعية الخدمات اللوجستية وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة؟
- هل هناك علاقة بين الأداء اللوجستي من حيث توقيت التخليص والتسليم وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للمملكة؟
- هل هناك علاقة بين الأداء اللوجستي من حيث سهولة الشحن وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للمملكة؟
- هل هناك علاقة بين الأداء اللوجستي من حيث القدرة على التتبع والتعقب للشحنات وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للمملكة.

### الفرضيات

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي وتحسين الميزان التجاري للمملكة العربية السعودية وينبثق عنها عدة فرضيات فرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي من حيث التخليص الجمركي على الحدود وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي من حيث البنية التحتية الأساسية وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي من حيث نوعية من حيث الخدمات اللوجستية وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي من حيث توقيت التخليص والتسليم وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة.
- هناك علاقة بين الأداء اللوجستي من حيث سهولة الشحن وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للملكة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء اللوجستي من حيث القدرة على التتبع والتعقب للشحنات وتحسين الميزان التجاري وحجم التجارة للمملكة.

### متغيرات الدراسة

عامل مستقل: تطور الأداء اللوجستي (الجمارك - بنية تحتية - نوعية الخدمات اللوجستية - التوقيت - سهولة الشحن - التتبع).

عامل تابع: عاملين:

- الميزان التجاري.

- حجم التجارة.

### أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- حداثة الموضوع نسبياً وقلة الدراسات التي تناولته.



- الرغبة الذاتية في دراسة المواضيع المتعلقة بالاقتصاد في المملكة العربية السعودية.  
أسباب موضوعية:

- التعرف على الدور الذي تقوم به المملكة العربية السعودية في الخدمات اللوجستية ومدى تأثير هذا الدور على الميزان التجاري وحجم التجارة.

### أهداف البحث

من ضمن أهداف التعرف على الآتي:

- 1- مدى تأثير تطور الأداء اللوجستي للمملكة وتحسين الميزان التجاري حجم التجارة للمملكة العربية السعودية؟
- 2- مفهوم الأداء اللوجستي.
- 3- استراتيجية المملكة للخدمات اللوجستية.
- 4- مؤشر الأداء اللوجستي وكيف يتم حسابه.
- 5- مكانة المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي وترتيبها بين الدول.
- 6- مستقبل الخدمات اللوجستية بالمملكة.

### أهمية البحث

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصر تعتبر الخدمات اللوجستية مصدراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الاندماج في الاقتصاد العالمي، حيث تؤثر عدم كفاءة الخدمات اللوجستية إلى زيادة تكلفة ممارسة أنشطة الأعمال وتقليص إمكانية التكامل مع سلاسل القيمة العالمية، هناك كثير من الدول النامية سارعت نحو إصلاحات عميقة لتعزيز خدماتها اللوجستية كالتجربة السنغافورية التي أصبحت مركز عالمي للخدمات اللوجستية.

ونظراً لأهمية الخدمات اللوجستية تعرض البحث إلى مدي تطوير الخدمات اللوجستية وتأثير ذلك على تحسين الأداء في حجم التجارة والميزان التجاري للمملكة العربية السعودية.

### حدود البحث

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: (2007-2023).

- الحدود الموضوعية: التطور اللوجستي وتحسين الأداء في حجم التجارة والميزان التجاري في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة (2007-2023).

### المنهج المتبع في البحث

يتضمن البحث المنهج الوصفي التحليلي لتأثير الذكاء الاصطناعي على القوة العاملة بالمملكة العربية السعودية.

### الدراسات السابقة

1- دراسة (كيحل، وآخرون 2022) أثر الأداء اللوجستي على تجارة إعادة التصدير: دراسة قياسية باستخدام نماذج بانل خلال الفترة (2010-2018):

تناولت الدراسة الأداء اللوجستي وأثره على التجارة الخارجية لعدد ثماني دول وهي (الولايات المتحدة، هونج كونغ، الإمارات، قطر، السعودية، البحرين، سلطنة عمان)، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج القياسي لتقدير العلاقة بين المتغيرات باستخدام نماذج بانل، وقد توصلت الدراسة إلى مؤشرات الأداء اللوجستي لها علاقة طردية بتجارة إعادة التصدير، وجاءت مؤشرات البنية التحتية، واللوجستية سلبية.

2- دراسة إسماعيل (2021)، أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 1، 2021م:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية، وذلك من خلال تحسين الخدمات اللوجستي التي تقدمها هذه البلدان، لتطوير البنية التحتية وتطوير هيكلية

الأنظمة الجمركية والاهتمام بعامل الوقت كعنصر هام في التجارة الدولية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: معنوية الأثر الإيجابي للأداء اللوجستي على الصادرات في الدول النامية.

### 3- دراسة منهل، الخالدي (2020)، بعنوان: "تأثير الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث: دراسة تطبيقية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية":

هدفت الدراسة إلى قياس دور الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث. جرى قياس التأثير بين المتغير المستقل (الخدمات اللوجستية الإنسانية (وأبعاده المستقلة الرئيسة) سرعة البدء وسبب الكارثة وسياق العملية والطرائق العلمية) وجميعها مؤشرات موجهة لقياس اللوجستية الإنسانية والمتغير المعتمد) فاعلية إدارة الكوارث (وأبعاده) منظومة إشارات الإنذار المبكر، منظومة الاستعداد والوقاية، منظومة احتواء الأضرار والحد منها، منظومة استعادة التوازن والنشاط، منظومة التعلم الاستراتيجي المستمر (وجميعها مؤشرات لقياس فاعلية إدارة الكوارث. تمثلت عينة البحث مجموعة من المسؤولين (الإدارات العليا (ومدراء من مستويات مختلفة ومهندسين وفنيين تقنيين من العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية الإنسانية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية في العراق، كونهم من المختصين في مجال الدعم اللوجستي الإنساني عند وقوع الكوارث. اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي، وطورت لهذا الغرض استبيان مختبرة ومحكمة وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها دور الخدمات اللوجستية الإنسانية في وزارة الهجرة والمهاجرين، ولما له من أثر في تحسين فاعلية إدارة الكوارث، كما خرج البحث، بجملة من التوصيات والمقترحات، منها التأكيد على دور الخدمات اللوجستية الإنسانية وأهميتها عند وقوع الكارثة أو الأزمة ولما لها من أثر ودور فاعل في تحسين فاعلية إدارة الكوارث وخصوصاً في الوزارة موضوع البحث أعلاه في العراق، وضرورة اهتمام الإدارات العليا في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية بخدمة المواطنين أثناء وقوع الكوارث.

### 4- دراسة (عبد الحميد، خالد هاشم، 2020) لوجستيات التجارة وأثرها على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا:

تناول الباحث في دراسة تطبيقية لوجستيات التجارة في سبع عشرة دولة من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وركزت الدراسة على تحسين الأداء للتجارة وأثرها على نمو الدولة، فإنه عند تحسين التجارة في

خفض تكاليف التجارة يكون هنالك زيادة في حجم التجارة وتنوع في الصادرات، إضافة إلى زيادة جاذبية الدولة لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، ومن ثم زيادة مستويات النمو الاقتصادي المحقق، وقد توصلت الدراسة إلى التحسن في لوجستيات التجارة كان له أثر إيجابي على معدلات النمو الاقتصادي المحقق بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

#### 5- دراسة لطيف، وعبد (2019)، بعنوان: "الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية، وتكونت عينة البحث من 200 عامل من مدراء شركات الاتصالات العراقية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج (SPSS)، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت إلى استنتاجات أهمها وجود عالقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) (بناء على نتائج البحث أوصت الباحثة على ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على الميزة التنافسية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسة السابقة الآتي:

- 1- التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية
- 2- لوجستيات التجارة وأثرها على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- 3- تأثير الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث: دراسة تطبيقية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية
- 4- أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية.
- 5- أثر الأداء اللوجستي على تجارة إعادة التصدير: دراسة قياسية باستخدام نماذج بانل خلال الفترة (2010-2018).

6- أما الدراسة الحالية تتناول التطور اللوجستي وتحسين الأداء في حجم التجارة والميزان التجاري في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة سنوات (2007-2023) حيث تميزت الدراسة عن باقي الدراسات بأنها تدرس مدي تأثير تطور الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية وأثر هذا التأثير في زيادة حجم التجارة الدولية وزيادة التبادل التجاري الدولي، بجانب هذه الدراسة تتميز بكونها تتعرض بالعرض والتحليل لأدائها اللوجستي للملكة وترتيبها بين الدول.

### صعوبات الدراسة

قلة المراجع التي تناولت الموضوع نظراً لحدثة الموضوع.

### هيكل وخطة الدراسة

تم تناول البحث في ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية الخدمات اللوجستية – الميزان التجاري – التجارة الدولية -إحصائية بحجم التجارة والتبادل التجاري (2007-2023)

- **المطلب الأول:** ماهية الخدمات اللوجستية.

- **المطلب الثاني:** وماهية الميزان التجاري والتجارة الدولية، إحصائية بحجم التجارة والتبادل التجاري الدولي للمملكة (2007-2023).

**المبحث الثاني:** ماهية مؤشر الأداء اللوجستي وتقييم دور أداء المملكة فيه واستراتيجية المملكة في الخدمات اللوجستية.

- **المطلب الأول:** ماهية مؤشر الأداء اللوجستي.

- **المطلب الثاني:** تقييم دور المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي.

- **المطلب الثالث:** استراتيجية المملكة للخدمات اللوجستية.

**المبحث الثالث:** تحليل الإحصائي لمدي تطور الأداء اللوجستي للمملكة وأثره في تحسين حجم الميزان التجاري الدولي وحجم التجارة الدولية.

## المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية – الميزان التجاري – التجارة الدولية: المطلب الأول:

### أولاً: ماهية الخدمات اللوجستية:

عرفت الخدمات اللوجستية بعدة تعريفات ومن بين تلك التعاريف الآتي:

هو فن الخدمات إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق، فمن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز تجارة عالمية أو عملية استيراد وتصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي. (خضر-2015).

الخدمات اللوجستية Logistics على الرغم من عدم وجود تعريف موحد شامل للخدمات اللوجستية، إذ أنها تتضمن العديد من المحاور بحسب اختلاف الهدف منها، إلا أنه يمكن تعريفها بأنها فن السوقيات وعلم في إدارة التدفقات السلعية، والمعلوماتية، والبشرية من مكان إلى آخر، ويصعب إنجاز التعاملات التجارية من صادرات وواردات أو نقل مواد أولية دون الدعم اللوجستي (الزعيبي وعزام، 2012). الزعيبي، علي فالح وعزام، زكريا أحمد) 2012 (إدارة العامل اللوجستية) (مدخل التوزيع والإمداد) دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن. الطبعة الأولى. 26ص.

لا يوجد تعريف واضح لما يدخل ضمن الخدمات اللوجستية، كما أن من الصعب وضع حد فاصل بين الخدمات اللوجستية وغيرها من القطاعات، مثل خدمات النقل، التي هي سمة رئيسية للخدمات اللوجستية. ووضعت العديد من المقاربات بشأن "إدارة سلسلة الإمدادات" وأشار إليها مراراً بوصفها أهم نشاط تجاري يهيمن على تطور القطاع. ومن منظور القطاع الخاص، فإن الخدمات اللوجستية هي عملية التخطيط والتنفيذ والإدارة والمراقبة لتدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات المتصلة هبا من المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. بيد أن الخدمات اللوجستية تشمل أيضاً النقل والتخزين والإدارة وبناء المصانع للتجميع والتصنيع، والخدمات الإعلامية وشتى الخدمات ذات القيمة المضافة مثل خدمات وضع العلامات والتعبئة والتفتيش (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية-2006).

كما تعرف الخدمات اللوجستية على أنها "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة والتدفق والتخزين الكفاء، والفصل للمواد اخلام والسلع النهائية، وإدارة المعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى

مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء (دسوقي، 2014)؛ -الخدمات اللوجستية هي شبكة الخدمات التي تدعم الحركة المادية للبضائع داخل الحدود وعربها. وتضم مجموعة من الأنشطة من بينها النقل والتخزين والوساطة والتسليم السريع وعمليات المحطات النهائية وحتى إدارة البيانات والمعلومات. وتعد درجة كفاءة نقل السلع عرب هذه الأنظمة إلى وجهاتها النهائية عنصرًا رئيسيًا في إتاحة الفرص التجارية للبلد.

-تشير كارولين فرويند، مديرة الاقتصاد الكلي والتجارة العالمية والاستثمار في مجموعة البنك الدولي إلى أن "الخدمات اللوجستية تمثل العمود الفقري للتجارة العالمية... وفي ظل زيادة انتشار سلاسل التوريد على مستوى العامل، فإن جودة الخدمات اللوجستية في بلد ما يمكنه من تحديد إمكانية مشاركته في الاقتصاد العالمي من عدمها" (البنك الدولي، 2018).

اللوجستيك هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة وفي المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح للزبون الصحيح بالتكلفة الأقل (الزغبى، عزاب 2012).

ويمكن أن نستخلص تعريف شامل للخدمات اللوجستية وهو سلسلة التوريد التي من خلالها ينتم نقل منتج ما من مصنع ما من دولة معينة إلى المستهلك النهائي جواً أو براً أو حبراً متضمناً الرسوم الجمركية ومصاريف التخزين وعملية التوزيع وتسيير المخزونات وعمليات الجرد. (عمر-2023)

وتعرف أيضاً لوجستيات التجارة أيضاً على أنها عملية التخطيط والتنفيذ والإدارة والمراقبة لتدفق السلع والخدمات والمعلومات المتصلة بها من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، وتشمل الخدمات اللوجستية خدمات النقل والتخليص الجمركي والتأمين والتعبئة والتخزين والإدارة وبناء المصانع للتجميع والتصنيع والخدمات العالمية وكافة الخدمات ذات القيمة المضافة مثل خدمات وضع العلامات والتعبئة والتفتيش (عبد الحميد-2020).

### ثانياً: التجارة الدولية: التجارة الدولية (INTRANTIONAL-TRADE)

تعد التجارة الدولية المحرك الأساسي للعلاقات الاقتصادية إذ يجري بمقتضاها تبادلات السلع والخدمات بني الدول في صورة صادرات وواردات، وعليه فإنها أمرٌ حاسماً لمواصلة العولمة في الأسواق العالمية (-HO 2013)

تعريف آخر للتجارة الدولية: هو عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل التجاري (جامعة الملك سعود-2020).

### ثالثاً: الميزان التجاري:

هو الفرق بين قيمة واردات البلد وقيمة صادراتها لفترة معينة، وهو يكون فائضاً إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات، أو عجزاً في الحالة المعاكسة. يتشكل الميزان التجاري من عناصر منظورة (حركة السلع)، وعناصر غير منظورة ويصعب قياسها فور وقوعها (تبادل الخدمات، عوائد الاستثمارات الخارجية، وتحويلات المغتربين في الخارج أو المقيمين الأجانب). (الاسكوا-2020)

هو الفرق بين الصادرات والواردات للدولة خلال فترة زمنية معينة، مما يدل على ما إذا كانت الدولة لديها فائض (الصادرات أكبر من الواردات (أو عجز) الواردات أكبر من الصادرات (في تجارتها الخارجية). (الهيئة السعودية العامة للإحصاء -2020).

### المطلب الثاني: الميزان التجاري وحجم التجارة للملكة العربية السعودية سنوات (-2007) (2023)

يوضح الجدول التالي حجم التجارة الدولية للملكة من سنوات (2007-2023) ويوضح أيضاً الواردات والصادرات وأيضاً الميزان التجاري (2007-2023)

الجدول رقم (1): حجم التبادل الدولي وميزان التجارة الدولي للملكة (2007-2023) الهيئة السعودية العامة للإحصاء -2020)

الصادرات	الواردات	الميزان التجاري	حجم التجارة	السنة
874,403	338,088	536,315	1,212,491	2007
1,175,482	431,753	743,729	1,607,235	2008
721,109	358,290	362,819	1,079,400	2009
941,785	400,736	541,050	1,342,521	2010
1,367,620	493,449	874,171	1,861,069	2011
1,456,502	583,473	873,029	2,039,975	2012
1,409,523	630,582	778,941	2,040,106	2013
1,283,620	651,876	631,744	1,935,496	2014
763,313	655,033	108,280	1,418,346	2015
688,423	525,636	162,787	1,214,059	2016
831,881	504,447	327,435	1,336,328	2017
1,103,900	513,993	589,908	1,617,893	2018



981,012	574,361	406,651	1,555,374	2019
651,952	517,491	134,461	1,169,443	2020
1,035,672	573,185	462,486	1,608,857	2021
1,541,941	712,038	829,903	2,253,979	2022
1,200,069	776,024	424,045	1,976,093	2023

المبحث الثاني: ماهية مؤشر الأداء اللوجستي وتقييم دور أداء المملكة فيه واستراتيجية المملكة في الخدمات اللوجستية:

المطلب الأول:

أولاً: ماهية مؤشر الأداء اللوجستي:

تعكس التصورات عن اللوجستيات في بلد معين استناداً إلى كفاءة عملية التخليص الجمركي، وجودة البنية التحتية ذات الصلة بالتجارة والنقل، وسهولة تنسيق الشحنات بأسعار تنافسية، وجودة الخدمات اللوجستية، والقدرة على تتبع وتعقب الشحنات، والتردد الذي تصل به الشحنات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد. ويتراوح المؤشر من 1 إلى 5، مع تمثيل أعلى درجة لأداء أفضل (البنك الدولي، قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية 2022-WDI)

ويشكل مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الذي وضعه البنك الدولي أداة قياس مرجعية، الهدف منها مساعدة البلدان على تحديد التحديات والفرص التي تواجهها في مجال اللوجستيات التجارية، وتحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها لتحسين أدائها في هذا المجال (الإسكوا -2017)

يصدر المؤشر عن مجموعة البنك الدولي، ويتم العمل عليه من خلال استطلاعات الرأي التي يجريها البنك الدولي بالاشتراك مع مؤسسات أكاديمية ودولية، وشركات تابعة للقطاع الخاص، وأفراد آخرين مشاركين في الخدمات اللوجستية الدولية. ويعد مؤشر الأداء اللوجستي للبنك الدولي LPI أداة قياس فريدة من نوعها لأكثر من 160 دولة.

مؤشر الأداء اللوجستي عبارة عن أداة مرجعية تفاعلية مت إنشائها لمساعدة البلدان على تحديد التحديات والفرص التي تواجهها في أدائها في مجال اللوجستيات التجارية وما يمكن القيام به لتحسين أدائها (دور الخدمات اللوجستية في تعزيز التجارة البينية العربية، (السعيد بوشول، ريمي رياض، حميداتو محمد الناصر 2020).

ويستند مؤشر أداء الخدمات اللوجستية إلى مسح عالمي أصحاب المصلحة العاملين على الأرض، حيث يدلون بانطباعاتهم حول مدى سلاسة اللوجستيات في البلدان التي يعملون فيها، وتلك التي لهم معها تعامل تجاري. ويجمع أصحاب المصلحة معرفة وافية بالبلدان التي يعملون فيها وتقييمات مطلعة لبلدان أخرى لهم معها تعامل تجاري. كما يملكون الخبرة في البيئة العالمية للوجستيات. ولمشاركة وسطاء الشحن من جنسيات متعددة وشركات النقل الكبرى تأثير على مصداقية المؤشر وجودته.

ويقدم البنك الدولي تقريره عن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية مرة كل سنتين. وقد كَوّن مجموعة من البيانات على أساس التقييمات الكمية والنوعية لمدى سلاسة اللوجستيات في البلدان، قابلة للمقارنة بين البلدان. أما المؤشر وعلى مدى فترات زمنية مختلفة. ويتكوّن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من مؤشرين، دولي ومحلّ الدولي، فيقدم تقييمات نوعية للبلد، عن ستة أبعاد للتجارة، يجريها خبراء في اللوجستيات يعملون خارج البلد.

#### ثانياً: العناصر التي يتألف منها مؤشر الأداء اللوجستي:

ويشمل المسح 160 بلداً؛ ويستند إلى 5,000 تقييم للبلدان، أعدّها 1,000 خبير في اللوجستيات. ووفقاً لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية، يجري ترتيب البلدان حسب ملامح اللوجستيات التجارية على مقياس من 1 (الأسوأ) إلى 5 (الأفضل) ولا يستند الترتيب إلى المؤشر المحلي، بل الدولي.

ويتألف مؤشر الخدمات اللوجستية من ستة عناصر أساسية هي: (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا-2020) لجنة النقل واللوجستيات الدورة الثامنة عشرة بيروت، 21-20 كانون أيلول/ديسمبر 2020-ومرجع (خالد هاشم عبد الحميد - 2020).

- **الجمارك:** كفاءة التخليص الجمركي على الحدود (الإجراءات الجمركية: معالجة البيانات الجمركية عبر الإنترنت، وضرورة استخدام مخلص جمركي معتمد في عملية التخليص، واختيار مكان التخليص النهائي، والإفراج عن البضائع بتعهد بانتظار إتمام المستندات المطلوبة للتخليص، وإخضاع الواردات للمعاينة، أو لعدة معاينات). ويشمل هذا العنصر ثلاثة أنواع من السلطات الحدودية: الإدارات الجمركية، ووكالات ضمان الجودة/ الالتزام بالمعايير، ووكالات الصحة والصحة النباتية.

- **البنى الأساسية:** الموانئ، والطرق، والسكك الحديدية، والمطارات، ومرافق التخزين وإعادة الشحن، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- نوعية الخدمات اللوجستية: النقل البري، والنقل بالسكك الحديدية، والنقل الجوي، والنقل البحري والمواني، والتخزين، وإعادة الشحن والتوزيع، ووكلاء الشحن، والدوائر الجمركية، ووكالات ضمان الجودة/ المعايير، ووكالات الصحة والصحة النباتية، والمخلصون الجمركيون، وجمعيات التجارة والنقل، والمرسل إليهم أو الشاحنون.
- التوقيت: توقيت التخليص والتسليم (تواتر وصول الشحنات إلى المرسل إليهم ضمن مواعيد التسليم المقررة أو المتوقعة، والتأخير، والتخزين الإلزامي، والمعاناة قبل الشحن، والمعاناة عند نقل البضائع من سفينة إلى أخرى، والأنشطة الإجرامية، وطلب المدفوعات غير الرسمية.
- سهولة ترتيب الشحنات الدولية: سهولة ترتيب الشحنات بأسعار تنافسية.
- التتبع والتعقب: القدرة على تتبع الشحنات وتعقبها.

### المطلب الثاني:

تقييم أداء المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي.

جدول رقم (2) تقييم أداء المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي.

(يصدر الأداء اللوجستي كل سنتين) مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (2007---2010-2014-2016-2018-2023)

(من 1 يعني منخفض-5 يعني مرتفع)

جدول رقم (2): يوضح الأداء اللوجستي للمملكة العربية السعودية لسنوات (2007-2023)

2023	2018	2016	2014	2012	2010	2007	الدولة السعودية
3.4	3.1	3.16	3.15	3.18	3.22	3.2	النسبة الكلية
3.0	2.66	2.69	2.86	2.79	2.91	2.72	الجمارك
3.6	3.11	3.24	3.34	3.22	3.27	2.95	البنية التحتية
3.3	2.99	2.23	2.93	3.10	2.80	2.93	سهولة الشحن
3.3	2.86	3.00	3.11	2.99	3.33	2.88	نوعية الخدمات اللوجستية
3.5	3.30	3.53	3.55	3.76	3.78	3.65	التوقيت المناسب
3.6	3.17	3.25	3.15	3.21	3.32	3.2	سهولة التتبع

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا ملاحظة أن الأداء اللوجستي للمملكة العربية السعودية قد شهد تحسناً ملحوظاً في بعض المجالات مثل البنية التحتية وسهولة التتبع، خاصة في السنوات الأخيرة. هذا التحسن يعكس الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة اللوجستية، مما يساهم في زيادة الميزان التجاري وحجم التجارة. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي شهدت تراجعاً في الأداء مثل سهولة الشحن في بعض السنوات، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التحسينات لضمان استمرارية النمو والتطور في القطاع اللوجستي. بشكل عام، يمكن القول إن المملكة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين الأداء اللوجستي، مما يعزز من قدرتها التنافسية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

جدول رقم (3): (مؤشر الأداء اللوجستي لدول الخليج)

الدولة	2007	2010	2012	2014	2016	2018	2023
السعودية	3.2	3.22	3.18	3.15	3.16	3.1	3.4
قطر	2.98	2.95	3.32	3.52	3.90	3.47	3.5
الكويت	2.99	3.28	2.38	3.1	3.15	2.86	3.2
البحرين	3.15	3.37	3.5	3.08	3.31	2.93	3.5
الإمارات	3.73	3.63	3.78	3.54	3.94	3.96	4.0
عمان	2.92	2.84	2.89	3	3.23	3.20	3.3

يوضح الجدول رقم (3) مؤشر الأداء اللوجستي لدول الخليج لأعوام (2007-2023) ونجد من خلال الجدول أن الدول العربية تفاوتت خلال السنوات وفيها من تقدم لجميع السنوات وفيها تراجع وهكذا وهذا الجدول يوضح المؤشر العام للأداء العام اللوجستي لكل دولة من دول الخليج.

### المطلب الثالث: استراتيجية المملكة للخدمات اللوجستية:

#### المقدمة:

تبذل المملكة جهوداً هائلة من أجل بناء اقتصاد قوي قادر على منافسة الاقتصادات العالمية، وذلك من خلال تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومركز عالمي للخدمات اللوجستية. وقد استهدفت رؤية المملكة 2030 أهم القطاعات الرئيسية التي من شأنها تنمية الاقتصاد السعودي؛ ف جاء برنامج الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية كأحد أساسيات تنمية وتنويع الاقتصاد وزيادة فرص العمل وزيادة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وتحسين الميزان التجاري وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. يعد القطاع اللوجستي من أهم القطاعات الحديثة في منظومة النقل والتي تهدف الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية

لتطويره، خاصة أن المملكة تمتلك موقع جغرافي استراتيجي مميز يتوسط خطوط التجارة، كما أن المملكة تقع على بحرين، الخليج العربي والبحر الأحمر، وهي الدولة الخليجية الوحيدة التي تتمتع بهذه الميزة، بالإضافة إلى أن ثلث صادرات العالم من النفط تمر عبر الخليج العربي في حين أن 13% من تجارة العالم تمر عبر البحر الأحمر، وقد قامت منظومة النقل بإنشاء عدد من المناطق اللوجستية منها منطقة الخمرة اللوجستية، كما أن المملكة تمتلك أكبر اقتصاد في منطقة شبه الجزيرة العربية وبلاد الشام والعراق، حيث تسهم بحوالي 38% من إجمالي الناتج المحلي و21% من تعداد السكان في هذه المنطقة.

يذكر أن الاستراتيجية الوطنية لنقل والخدمات اللوجستية التي أطلقها سمو ولي العهد - حفيظه الله - تسعى إلى ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي يربط قارات العالم الثلاث عبر تنفيذ عدد ضخم من المشروعات الكبرى التي تسهم في استثمار الموقع الاستراتيجي للمملكة، حيث ستسهم مستهدفات الاستراتيجية في تحقيق طموحات وأهداف البرنامج مثل الصعود بالمملكة دول عالمياً، 2030 إضافة إلى تطوير أكثر لتكون من أفضل 10 في مؤشر الأداء اللوجستي بحلول عام من 60 منطقة لوجستية لدعم الصادرات الوطنية والتجارة الإلكترونية وإعادة التصدير، وإنشاء 7 مناطق لوجستية لتقديم خدمات الدعم، وتشجيع التجارة عبر المنافذ البرية، إضافة لنمو إيرادات إعادة التصدير من 42 إلى 520 مليار ريال، ونمو التصدير من 185 إلى 507 مليارات ريال، والتوسع في قطاع 2 التجارة الإلكترونية من 6% إلى 23%.

يتمثل أحد أهداف رؤية 2030 في تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومركز لوجستي عالمي، وفي سبيل ذلك، وضعت وزارة النقل والخدمات اللوجستية استراتيجية طموحة تهدف إلى تطوير قطاع النقل والخدمات اللوجستية في البلاد خاصة في ظل زيادة الطلب العالمي على الخدمات اللوجستية. وتقود خطة رؤية 2030 استثمارات ضخمة وتوسعات في جميع قطاعات الاقتصاد، ويتم إعداد البنية التحتية اللوجستية لزيادة مشاركة القطاع الخاص.

وفيما يلي عرض للاستراتيجية الخدمات اللوجستية التي وضعتها المملكة العربية السعودية: الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية (NTLS) ووزارة النقل والخدمات اللوجستية (2020-

### أولاً: نبذة عن الاستراتيجية:

تقدّم الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية الرؤية والتوجّه الاستراتيجي للقطاع، وتضمّن التكامل لأنماط النقل والخدمات اللوجستية؛ وذلك لتحقيق الطّموحات العالية لهذا القطاع الشرياني، من خلال تحديد المبادّرات ذات الأهمّية وتمويلها، بالإضافة إلى تحقيق طّموحات رؤية المملكة 2030.

تُعَدُّ الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية هي الموجه الرئيسي لتطوير استراتيجيات أنماط النقل والخدمات اللوجستية، وتوفّر حوكمة فعّالة ما بين هذه الأنماط لتسهيل الربط والتفاعل فيما بينها.

كما تمّ أخذ أبرز المتغيّرات والمستجدّات التي دفعت الاستراتيجية إلى تحديث خططها وتوجّهاتها، وأوّل هذه الدوافع هو التسارع التقني في المجالات كافة، خصوصاً فيما يتعلّق بمستقبل النقل والتنقل والخدمات اللوجستية، والدافع الثاني هو المتغيّرات الإقليمية، إذ أدّت المنافسة الحادّة إقليمياً في القطاع إلى تجديد سقف الطّموح إلى تبوّء المملكة مكانتها في قيادته إقليمياً، وأمّا الدافع الثالث والأخير فهو يتعلّق بالمتغيّرات الوطنية، إذ تمّ اعتماد عدد من الاستراتيجيات الوطنية والمشاريع الكبرى ذات الطّموحات العالية لتبليتها وتمكينها.

### ركائز الاستراتيجية:

- ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي.
- الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية.
- تحقيق توازن الميزانية العامة.
- تحسين أداء الجهاز الحكومي.

### أهداف الاستراتيجية:

هدف الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية للوصول للعديد من الأهداف المخطط لها في قطاع الخدمات اللوجستية، والمضي قدماً نحو التكامل والترابط في منظومة النقل والخدمات اللوجستية، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تتمثل الأهداف في أن:

- تحسين التكامل مع أنماط النقل عبر تعزيز الروابط بين النقل البحري والجوي والطرق والسكك الحديدية لتحسين خدمات البضائع والشحن.

- تضمين التقنيات الذكية مثل الأتمتة عبر الموانئ والبنية التحتية اللوجستية.
- تقدم ترتيب المملكة على مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة 55 إلى المراتب العشر الأولى وضمان ريادتها إقليمياً.
- الخدمات اللوجستية ستدعم إنجاز هدف تصنيف 3 مدن سعودية بين أفضل 100 مدينة في العالم.
- مع الموانئ المتطورة والربط بالسكك الحديدية ستكون المملكة محوراً رئيسياً لجميع المشاريع العالمية الرامية لتطوير التجارة بين الشرق والغرب.
- تدعم الإصلاحات والمبادرات العديدة في قطاع اللوجستيات في السعودية مكانة المملكة كواحدة من أسرع الدول التي تقرر وتنفذ الإصلاحات في العالم.
- الربط مع دول الجوار يزيد من جاذبية السوق السعودية للمستثمرين الأفراد ويسهل التنقل ونقل البضائع.
- تحسين إجراءات وتشريعات تراخيص الخدمات اللوجستية
- توفر الخدمات اللوجستية المتقدمة تكلفة أقل لنقل وتخزين البضائع السعودية المنشأ ما يشجع مبادرات الصناعة المحلية وكذلك جذب المستثمرين الصناعيين الجدد للاستفادة من هذه المزايا.
- تضم الاستراتيجية منصات لوجستية عالمية للملاحة البحرية مع محورين عالميين للطيران.
- تطوير 69 منصة لوجستية والتي تم تجميعها إلى 27 منطقة لوجستية و8 مناطق على المنافذ البرية و9 مناطق لمواقف الشاحنات لضمان الحصول على الكفاءة الأمثل، كما أن ثلاث مناطق لوجستية في مطارات مدن الرياض وجدة والدمام ستناول 4-5 مليون طن سنوياً من الشحن الجوي، وثلاث مناطق لوجستية في موانئ جدة والملك عبدالله والملك عبدالعزيز ستناول 14 مليون حاوية وتلعب دوراً رئيسياً في تمكين التصدير والاستيراد وإعادة التصدير.
- ومنذ إطلاق الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية، والمملكة تتقدم كمركز لوجستي عالمي وفق رؤية 2030.
- وتقدمت المملكة 17 مرتبة على مؤشر الأداء اللوجستي عالمياً.
- كما تقدمت السعودية 14 مركزاً في مؤشر الربط الجوي الدولي "إياتا".

### منجزات المملكة:

حققت منظومة النقل خلال عام 2023 إنجازات وطنية وأهداف طموحة كان منها:

- تدشين طيران الرياض.
- مشروع تزويد السفن بالوقود.
- إنشاء منطقة لوجستية في ميناء جدة الإسلامي، بمساحة 72 ألف متر مربع.
- وضع حجر الأساس لأكبر منطقة لوجستية متكاملة في الشرق الأوسط، بمساحة 225 ألف متر مربع.
- كما تم استحداث 25 خدمة شحن ملاحية جديدة، أدت لقفز المملكة إلى المركز الـ 16 عالميًا على مؤشر اتصال شبكة الملاحة البحرية الدولية.
- وفازت المملكة بعضوية مجلس المنظمة البحرية الدولية IMO لعامي 2024 – 2025.

### مواجهة تغير المناخ:

كانت المملكة من أوائل الدول التي سارعت نحو التحول الأخضر في منظومة النقل، وذلك من خلال:

- إطلاق وسائل تنقل خضراء.
- تجارب القطار الهيدروجيني.
- حافلات النقل العام الكهربائية.
- على الجانب الآخر تم إطلاق مبادرات التدريب وبناء القدرات في الجامعة البحرية الدولية. "WMU"
- كما تم إطلاق بعض المنصات الخدمية وهي:

- منصة لوجستي.
- منصة إبحار.
- منصة عبور.
- الجوائز والنجاحات
- نالت المملكة مجموعة من الجوائز في مجال النقل والخدمات اللوجستية وهي: جائزة التحول الرقمي، جائزة أفضل ميناء، شهادة الأيزو، النافذة، منصة وشج.



جدول رقم (4): توزيع عدد المنصات اللوجستية حسب المناطق الإدارية وفق لمنصة لوجستي: (غرفة أبها - 2023)

العدد	اسم الدولة
3	الحدود الشمالية
1	حائل
1	القصيم
10	مكة المكرمة
1	المدينة المنورة
3	تبوك
13	المنطقة الشرقية
2	نجران
1	عسير
7	الرياض

يوضح جدول رقم (4) توزيع عدد المنصات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (5): نقاط القوة والضعف للخدمات اللوجستية بالمملكة. (غرفة أبها-2023)

نقاط الضعف	نقاط القوة
الافتقار إلى الخبرة الكافية في الصناعة، إذ لا تنتج صناعة الخدمات اللوجستية في المملكة ما يكفي من المواهب لمواكبة الطلب المتزايد ونتيجة لذلك، فإن أداء الصناعة محدود بسبب نقص الخبرة.	الموقع الجغرافي الاستراتيجي للمملكة لوجستياً بين أوروبا وآسيا يجعلها مركزاً رئيسياً على المستوى العالمي.
-تشكل المنافسة المتزايدة من المراكز اللوجستية الأخرى في المنطقة، مثل دبي لمستقبل قطاع كبيراً وأبو ظبي، تهديداً للخدمات اللوجستية في المملكة.	يتيح الموقع الاستراتيجي للمملكة الوصول إلى مجموعة واسعة من العملاء العالميين - زيادة الوعي بأهمية الخدمات اللوجستية.
يمثل الوضع الجيوسياسية المتقلب في العمليات كبيراً الشرق الأوسط تهديداً للوجستية في المنطقة.	-تزايد الطلب على الحلول اللوجستية المستدامة والخضراء، والخدمات اللوجستية المتخصصة.
المخاطر التي تحيط بالنظام الاقتصادي العالمي أدت إلى خلق مخاطر على استدامة قطاع اللوجستيات في المملكة.	ارتفاع حجم الاستثمار في التكنولوجيا والأتمتة
	-توافر مصادر الطاقة مثل البنزين وانخفاض تكاليفها مقارنة بباقي الدول الأخرى.
	-إطلاق استراتيجية لتطوير قطاع النقل والوجستيات لرفع نسبة مساهمة القطاع من 6% إلى 10% في الناتج المحلي الإجمالي.

وإضافة إلى كل ما تقدم، أطلق صاحب السمو الملكي محمد بن سلمان ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، في أكتوبر 2022م، مبادرة مرونة سلاسل التوريد العالمية (GSCRI) التي تعتبر عصب التجارة العالمية والمحور

الرئيس في نمو الاقتصاد العالمي، وذلك بقصد جذب الاستثمارات إلى قطاع سلاسل التوريد، من وإلى المملكة، وتحقيق 40 مليار ريال 10.64 مليار دولار (مبدئياً مع الإشارة إلى أن المبادرة ستخصص نحو 10 مليارات ريال كحوافز لمستثمري سلاسل التوريد.

أخيراً المملكة تسارع الخطى نحو آفاق جديدة كلياً في عالم الخدمات اللوجستية، حيث خصصت أخيراً إمكاناتها الجبارة من شبكات طرق وسكك حديدية مع الطيران والموانئ البحرية في سبيل ذلك، من أكبر اقتصادات ال وهي مستمرة في تطوير بنيتها التحتية بوصفها اقتصاداً عالم والدولة الأكبر اكتظاظاً بالسكان في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يتوقع أن توفر تلك الإجراءات أكثر من 200 ألف فرصة عمل في قطاع الخدمات اللوجستية بحلول عام 2030م.

### المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لمدى تطور الأداء اللوجستي للمملكة وأثره في تحسين حجم الميزان التجاري الدولي وحجم التجارة الدولية:

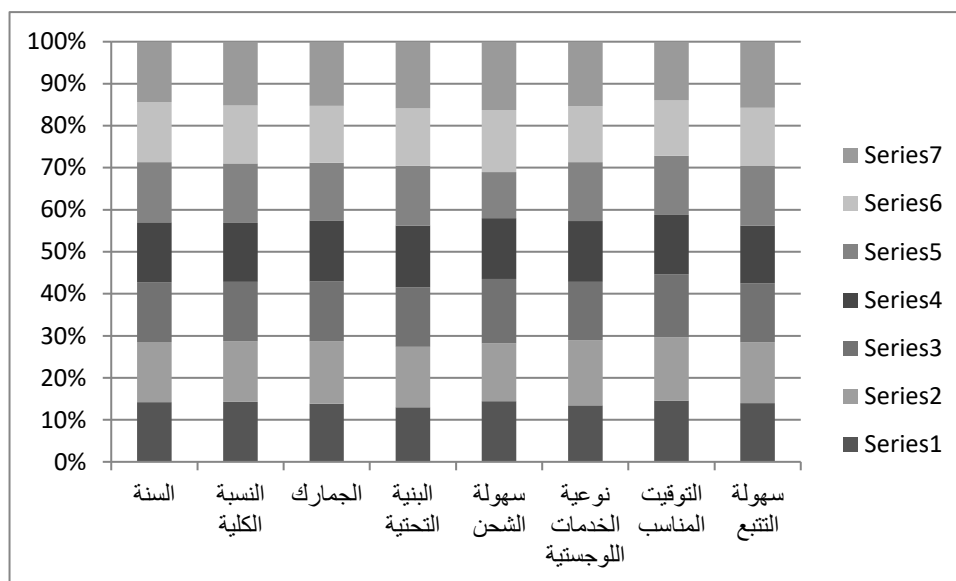
جدول رقم (6): مؤشر الأداء اللوجستي للمملكة العربية السعودية لسنوات (2007-2023) - (البنك الدولي - مؤشر الأداء اللوجستي - 2023)

السنة	النسبة الكلية	الجمارك	البنية التحتية	سهولة الشحن	نوعية الخدمات اللوجستية	التوقيت المناسب	سهولة التتبع
2007	3.2	2.72	2.95	2.93	2.88	3.65	3.2
2010	3.22	2.91	3.27	2.80	3.33	3.78	3.32
2012	3.18	2.79	3.22	3.10	2.99	3.76	3.21
2014	3.15	2.86	3.34	2.93	3.11	3.55	3.15
2016	3.16	2.69	3.24	2.23	3.00	3.53	3.25
2018	3.1	2.66	3.11	2.99	2.86	3.30	3.17
2023	3.4	3.0	3.6	3.3	3.3	3.5	3.6

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأداء في جميع المجالات تحسن بشكل ملحوظ في عام 2023 مقارنة بالسنوات السابقة. التوقيت المناسب وسهولة التتبع حققا أعلى متوسطات في 2023 (3.5 و 3.6 على التوالي). البنية التحتية شهدت تحسناً كبيراً أيضاً (3.6). بينما كانت الجمارك وسهولة الشحن أقل استقراراً في الأداء عبر السنوات، إلا أنهما تحسنا في 2023 (3.0 و 3.3 على التوالي). النسبة الكلية ارتفعت إلى 3.4 في 2023، مما يشير إلى تحسن عام في الأداء.

جدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط	الفئة
0.09	3.20	النسبة الكلية
0.14	2.80	الجمارك
0.21	3.25	البنية التحتية
0.31	2.89	سهولة الشحن
0.18	3.06	نوعية الخدمات اللوجستية
0.16	3.58	التوقيت المناسب
0.17	3.27	سهولة التتبع



شكل (1): يوضح "اتجاهات الميزان التجاري من 2007 إلى 2023"

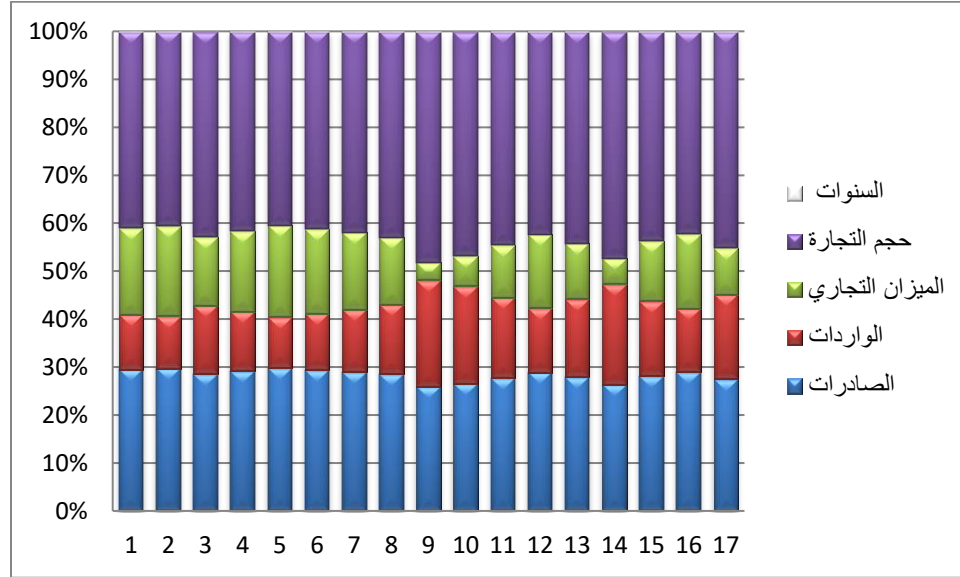
جدول رقم (8): حجم التبادل التجاري وحجم التجارة للملكة سنوات (2007-2023)

الصادرات	الواردات	الميزان التجاري	حجم التجارة	السنة
874,403	338,088	536,315	1,212,491	2007
1,175,482	431,753	743,729	1,607,235	2008
721,109	358,290	362,819	1,079,400	2009
941,785	400,736	541,050	1,342,521	2010
1,367,620	493,449	874,171	1,861,069	2011
1,456,502	583,473	873,029	2,039,975	2012
1,409,523	630,582	778,941	2,040,106	2013
1,283,620	651,876	631,744	1,935,496	2014
763,313	655,033	108,280	1,418,346	2015
688,423	525,636	162,787	1,214,059	2016
831,881	504,447	327,435	1,336,328	2017
1,103,900	513,993	589,908	1,617,893	2018
981,012	574,361	406,651	1,555,374	2019
651,952	517,491	134,461	1,169,443	2020
1,035,672	573,185	462,486	1,608,857	2021
1,541,941	712,038	829,903	2,253,979	2022
1,200,069	776,024	424,045	1,976,093	2023

من الجدول نلاحظ أن الصادرات والواردات شهدت تقلبات على مر السنين، مع اتجاه تصاعدي في حجم التجارة بشكل عام. الميزان التجاري يظهر فائضاً في معظم السنوات، مما يشير إلى أن الصادرات تفوق الواردات. بعض السنوات مثل 2009 و2015 شهدت انخفاضات ملحوظة بسبب عوامل اقتصادية عالمية. السنوات الأخيرة تظهر زيادة ملحوظة في حجم التجارة، مما يعكس نموًا اقتصاديًا مستدامًا.

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فئة

الانحراف المعياري	المتوسط	الفئة
297,741.92	1,105,774.35	الصادرات
138,319.85	545,416.12	الواردات
239,016.19	560,358.24	الميزان التجاري
353,661.89	1,651,190.71	حجم التجارة



شكل(2): يوضح: "حجم التجارة من 2007 إلى 2023"

من خلال التحليل السابق، يمكننا ملاحظة أن الأداء اللوجستي للمملكة في مختلف المجالات على النحو التالي:

- الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2007 = 2.72 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2010 = 2.91 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2012 = 2.79 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2014 = 2.86 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.

- 
- الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2016 = 2.69 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2018 = 2.66 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في الجمارك سنة 2023 = 3.0 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2007 = 2.95 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2010 = 3.27 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2012 = 3.22 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2014 = 3.34 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2016 = 3.24 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2018 = 3.11 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في البنية التحتية سنة 2023 = 3.6 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2007 = 2.93 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
-

- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2010 = 2.80 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2012 = 3.10 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2014 = 2.93 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2016 = 2.23 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2018 = 2.99 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة في سهولة الشحن سنة 2023 = 3.3 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2007 = 2.88 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2010 = 3.33 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2012 = 2.99 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2014 = 3.11 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2016 = 3.00 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.

- 
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2018 = 2.86 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث نوعية وجودة الخدمات اللوجستية سنة 2023 = 3.3 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2007 = 3.65 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2010 = 3.78 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2012 = 3.76 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2014 = 3.55 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2016 = 3.53 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2018 = 3.30 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث التوقيت المناسب سنة 2023 = 3.5 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2007 = 3.2 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2010 = 3.32 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
  - الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2012 = 3.21 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
-



- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2014 = 3.15 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2016 = 3.25 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2018 = 3.17 مما أدى إلى انخفاض الميزان التجاري وحجم التجارة.
- الأداء اللوجستي للمملكة من حيث سهولة التتبع سنة 2023 = 3.6 مما أدى إلى ارتفاع الميزان التجاري وحجم التجارة.

بناءً على التحليل أعلاه، يمكننا ملاحظة أن الأداء اللوجستي للمملكة العربية السعودية قد شهد تحسناً ملحوظاً في بعض المجالات مثل البنية التحتية وسهولة التتبع، خاصة في السنوات الأخيرة. هذا التحسن يعكس الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة اللوجستية، مما يساهم في زيادة الميزان التجاري وحجم التجارة. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي شهدت تراجعاً في الأداء مثل سهولة الشحن في بعض السنوات، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التحسينات لضمان استمرارية النمو والتطور في القطاع اللوجستي. بشكل عام، يمكن القول إن المملكة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين الأداء اللوجستي، مما يعزز من قدرتها التنافسية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- بناءً على التحليل السابق تبين أن هناك علاقة وثيقة بين تطور الأداء اللوجستي للمملكة وزيادة الميزان التجاري وحجم التجارة يمكننا ملاحظة أن الأداء اللوجستي للمملكة العربية السعودية قد شهد تحسناً ملحوظاً في بعض المجالات مثل البنية التحتية وسهولة التتبع، خاصة في السنوات الأخيرة. هذا التحسن يعكس الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة اللوجستية، مما يساهم في زيادة الميزان التجاري وحجم التجارة.
- هناك بعض المجالات التي شهدت تراجعاً في الأداء مثل سهولة الشحن في بعض السنوات، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التحسينات لضمان استمرارية النمو والتطور في القطاع اللوجستي.

- وبشكل عام، يمكن القول إن المملكة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين الأداء اللوجستي، مما يعزز من قدرتها التنافسية على الصعيدين الإقليمي والدولي.
- من خلال تحليل البيانات، يمكن ملاحظة أن الأداء التجاري للمملكة العربية السعودية شهد تقلبات على مر السنين، مع فترات من النمو القوي في الصادرات والميزان التجاري، وأخرى من التراجع. هذه التقلبات تعكس تأثير العوامل الاقتصادية العالمية والمحلية والأداء اللوجستي للمملكة. على التجارة الخارجية للمملكة والميزان التجاري.

#### ثانياً: التوصيات:

- يجب التخطيط لجعل المملكة العربية السعودية المحرك الإقليمي الرائد للسلع حيث يشكل سوق الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية أكثر من 50٪ من إجمالي سوق منطقة الخليج.
- ويجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في البلاد الاستفادة من سلاسل التوريد الأسرع وانخفاض التكاليف اللوجستية من خلال الاستفادة من الفرص الجديدة في هذا القطاع.
- لدي المملكة مزايا جغرافية خاصة أن المملكة تمتلك موقع جغرافي استراتيجي مميز يتوسط خطوط التجارة، كما إن المملكة تقع على بحرين، الخليج العربي والبحر الأحمر، وهي الدولة الخليجية الوحيدة التي تتمتع بهذه الميزة. بالإضافة إلى أن ثلث صادرات العالم من النفط تمر عبر الخليج العربي، في حين أن 13% من تجارة العالم تمر عبر البحر الأحمر، ويمكن للمملكة بشكل طبيعي ربط أسواق يعيش فيها أكثر من 6 مليارات نسمة فيجب استغلال هذه المزايا وترسيخ الهيمنة الإقليمية في القطاع اللوجستي الذي يعود آثاره بالإيجاب على الميزان التجاري وحجم التجارة بالمملكة العربية السعودية.
- يجب على المملكة معالجة أي قصور في مؤشر الأداء اللوجستي ومحاولة التصدي لذلك من خلال تكثيف الجهود بين القطاعين الخاص والعام.
- يجب أن تتجه المملكة لتوفير كوادر مؤهلة في قطاع الخدمات اللوجستية.

## المراجع

- السعيد بوشول، ريمي رياض، حميداتو محمد الناصر (2020). دور الخدمات اللوجستية في تعزيز التجارة البينية العربية: دراسة تجريبية باستخدام نموذج الجاذبية The Role of Logistics Services in Promoting Intra-Arab Trade: An Empirical Study Using the Gravity Model
- الزعبي، علي فالح وعزام، زكريا أحمد (2012). (إدارة العامل اللوجستية) مدخل التوزيع والإمداد. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن. الطبعة الأولى. 26ص.
- حسني عمر (2023) دور الخدمات اللوجستية في تطوير التجارة الدولية دراسة شركة سوناطراك حاسي رمل - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية.
- خالد هاشم عبد الحميد (2020) - لوجستيات التجارة وأثرها على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- عبد الستار سلمي (2020) مفاهيم في التجارة الدولية ومنظمة التجارة العالمية - دورة تدريبية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الملك سعود.
- علي فلاح الزعبي د. زكريا احمد عزاب، (2012) إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1.
- مني عبد العال سيد دسوقي، (2014) استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 255، معهد التخطيط القومي، مصر، ديسمبر.
- Ho, Catherine S.F. (2013), Evaluating the Determinants of International Trade Competitiveness of Emerging ASEAN-4 Countries, SSRN: 1-10.
- (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية-2006) <https://www.unescwa.org/ar>
- (البنك الدولي، قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية - <http://www.albankaldawli.org> - (WDI)-2022

- 
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (الاسكوا- <https://www.unescwa.org/ar>)
  - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) لجنة النقل واللوجستيات الدورة الثامنة عشرة بيروت، 20-21 كانون /ديسمبر 2020.
  - <https://mot.gov.sa,.hvm> وزارة النقل والخدمات اللوجستية
  - (الهيئة السعودية العامة للإحصاء) <https://www.stats.gov.sa/ar> (2020)
  - غرفة أبها (2023) (واقع ومستقبل القطاع اللوجستي في المملكة) إعداد مركز البحوث والمعلومات
  - البنك الدولي، (2018)، من الأجزاء إلى المنتجات: أهمية الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري، تقرير الترابط من أجل المنافسة، متاح على: <https://www.albankaldawli.org>

## أثر برامج التدريب عن بُعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: دراسة تطبيقية على العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة

دعاء عتيق عبدالله النفيعي

ماجستير تنفيذي إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية  
doaaalnufai@gmail.com

إسلام محمود الجمال

أستاذ بكلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برامج التدريب عن بُعد بأبعاده (الأهمية، المكونات، الواقع، المعوقات) على أداء العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة على (334) موظف وموظفة بالكلية التقنية بمدينة جدة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على (133) موظف وموظفة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة واسترداد عدد (120) استبيان بنسبة 90%، تم تحليل البيانات عبر البرنامج الإحصائي (SPSS) توصلت تلك الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد برامج التدريب عن بُعد التي تمثلت في (الأهمية، المكونات، الواقع) وأداء العاملين في الكلية التقنية بمدينة جدة، أما فيما يخص بُعد معوقات التدريب عن بُعد تبين عدم وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة على تبني برامج التدريب عن بُعد كخيار استراتيجي ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تنمية وتطوير قدرات المورد البشري في الكلية وتواكب التغييرات المتسارعة والطارئة اقتصادية كانت أو اجتماعية أو

تكنولوجيا مما يساعد على رفع الأداء الفردي و الأداء المؤسسي، العمل على وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم تشغيل وتدقق المعلومات بشكل آمن لتنفيذ برامج التدريب عن بُعد والتي لديها قدرة على التعامل مع أكبر عدد من العاملين ولاسيما في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دراسة احتياجات التدريب عن بُعد بشكل مستمر والاهتمام بتوفير برامج تدريبية نوعية تهدف إلى تطوير أداء العاملين الحالي والمستقبلي بالإضافة إلى تزويد المؤسسة بالكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق معدلات سريعة في تنمية المورد البشري وتحقيق الأهداف المرجوة.  
الكلمات المفتاحية: التدريب عن بُعد، أداء العاملين، فيروس كورونا.

## Impact of distance learning programs on employees performance during corona pandemic (COVID-19) in Technical and Vocational Training Corporation: Applied study on Jeddah College of Technology employees

**Duaa Atiq Abdullah Alnufaie**

Executive Master of Human Resources Management, College of Business, University of Jeddah,  
Kingdom of Saudi Arabia  
doaaalnufaie@gmail.com

**Islam Mahmoud Al-Jamal**

Professor, College of Business, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract

This study aimed to know the effect of distance training programs in its dimensions (importance, components, reality, obstacles) on the performance of employees of the Technical College in Jeddah. The researcher relied on the descriptive and analytical method for its suitability for the subject of the study. The study community is based on (334) employees of the Technical College in Jeddah. The questionnaire was used as a tool to collect data and it was distributed to (133) male and female employees, who were selected in a simple random way, and number of

---

(120) questionnaires were retrieved by 90%. The data were analyzed through the statistical program (SPSS). Statistical significance between the distance training programs and the performance of workers in light of the Corona pandemic (Covid 19) at the Technical College in Jeddah, as well as finding a direct relationship between the dimensions of the distance training programs represented in (importance, components, reality) and the performance of workers in the technical college in Jeddah. With regard to the obstacles of the distance training, it was found that there is no direct correlational relationship of statistical significance between the distance training obstacles as one of the dimensions of the measure of distance training programs and the performance of workers in light of the Corona pandemic (Covid 19) In the Technical College in Jeddah, as there are no statistically significant differences due to the difference in demographic variables, and based on these results, the study recommended the adoption of adopting distance training programs as a strategic option within the human resources management strategy that contributes to the development and development of human resource capabilities in the college and keeps pace with rapid and urgent changes, whether economic, social or technological, which helps to raise individual and institutional performance. And communications that support the safe operation and flow of information to implement distance training programs that have the ability to deal with the largest number of workers, especially in light of the rapid development in information and communication technology, study distance training needs on an ongoing basis and pay attention to providing quality training programs aimed at developing the performance of employees Current and future, in addition to providing the institution with the necessary competencies and capabilities to achieve rapid rates in human resource development and achieving the desired goals.

---

**Keywords:** Distance Training, Staff Performance, Coronavirus.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة

لقد أدى التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى تغيرات جذرية على مختلف الأصعدة خاصةً البيئة الإدارية، وذلك لظهور أساليب وتقنيات حديثة في إدارة الموارد البشرية ومن هذا التطور ظهرت لنا اتجاهات حديثة في التدريب من أجل مواكبة عصر الثورة المعلوماتية حيث ظهر ما يسمى بالتدريب عن بُعد وعليه فإن التدريب هو أحد العوائد التي يتم من خلالها اكتساب الفرد المهارات والخبرات والمفاهيم الجديدة ومن جهة أخرى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

التدريب عن بُعد يعد من المواضيع الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي لفتت انتباه واهتمام الكثير من الباحثين باعتباره أحد التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصرًا حيويًا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية التدريب التقليدي وضرورته إلا أنه أصبح غير قادر على تلبية احتياجات العاملين الذين يريدون التدريب في وقت وجيز، بالإضافة إلى عدم قدرة برامجه تغطية الأعداد الكبيرة من العاملين الذين يطلبون التدريب على مهارات تخصصية والحصول على معلومات حديثة في مجال عملهم. وبالتالي فإن تطبيق التدريب عن بُعد أصبح مطلباً أساسياً للنهوض بمستوى التدريب وحاجة مُلحة للاستجابة للاحتياجات التدريبية للموظفين على اختلاف مستوياتهم وأماكن وجودهم، كما يعد فرصة متميزة للارتقاء بأداء المؤسسة ومواكبة المستجدات. لقد أدى انتشار فيروس كورونا الذي استمر عدة أشهر متتالية بتداعياته على مختلف مجالات الحياة وفي كل دول العالم إلى خسائر بشرية ومادية كبيرة إلى جانب أضرار نفسية واجتماعية. ولطالما اعتبرت الكثير من المنظمات في العالم عملية التدريب عن بُعد مجرد نظام بديل أو مساعد في العملية التعليمية إلى أن ضرب العالم فيروس كورونا (كوفيد19) مما تسبب في توقيف مسيرة الحياة التقليدية بما فيها التدريب الحضوري لمنع انتشار الفيروس، تشير الملامح المستقبلية إلى الاعتماد بشكل أساسي على المنصات الإلكترونية التدريبية والمحتوى الرقمي وخاصة مع تطبيق التباعد الاجتماعي واستمرار تأثير التداعيات الاقتصادية السابقة وأثرها على مخصصات التدريب، كما أنه سوف يتم إعادة النظر



في الضوابط والمعايير الحالية الخاصة بالاعتراف بالتدريب عن بُعد كخيار مستقبلي حيث سيكون هناك تزايد للاعتماد على التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي وظهور نماذج أعمال جديدة.

العديد من المنظمات تركز ضمن استراتيجياتها على الاستثمار في المورد البشري، إن تطوير تلك الكفاءات بشكل فعال يتطلب منا العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة المنظمة من خلال التحليل الدقيق للمهام وتقييم تطورها وتحديد نوعية الكفاءات المناسبة لها والعمل على تهيئة الوسائل اللازمة لذلك كوضع برامج تدريبية والتي تهدف في الأخير الى تحقيق أهداف المؤسسة بالحالة المرغوب لها.

### 2-1 مشكلة الدراسة

تتجه العديد من الشركات في الآونة الأخيرة نحو عملية التدريب عن بعد لتطوير وتنمية موردها البشري ولا سيما في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) وما نتج عنها من آثار وتداعيات في مختلف المجالات والقطاعات، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد البدائل والطرق الفعالة التي من شأنها المحافظة على استمرارية العملية التدريبية، وفي ظل استحالة الاعتماد على التدريب التقليدي أثناء الجائحة. فإن مفهوم التدريب عن بعد يعد مرادف للتدريب الإلكتروني، التدريب الرقمي والتدريب عبر الشبكات والذي أصبح يمثل ضرورة من الضروريات التي فرضتها جائحة كورونا والذي ارتبط ارتباط وثيق بها، يعد التدريب عن بعد أحد أشكال مواكبة مستجدات التطور التقني والتكنولوجي الراهن حيث إن الاعتماد على الإنترنت في عملية التدريب يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة وفاعلية العملية التدريبية.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التدريب عن بعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)؟

### 3-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في كون التدريب عن بُعد أصبح ضرورة لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح وتحقيق أهدافها ونتيجة التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يفرض ضرورة التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الحديثة التقنية وكذلك تمكنا من معرفة أداء المورد البشري ودوره الاستراتيجي من خلال العملية التدريبية وتأثيرها على تطبيق التدريب عن بُعد بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين عملياتها ومعرفة النقاط المشتركة بين التدريب عن بُعد وتطوير كفاءات العاملين

والتغييرات الإيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم وإكسابهم المعرفة وتنمية مهاراتهم وعاداتهم وأساليبهم في الأداء والعمل على معرفة العلاقة بينهما وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

#### 1-4 أهداف الدراسة

تهدف تلك الدراسة إلى التعرف على:

1. دور التدريب عن بُعد وأثره على أداء العاملين في الكلية التقنية بجدة التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
2. مدى اهتمام الإدارة في دعم عملية التدريب عن بعد في ظل الأزمات وتحديات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة.
3. اتجاهات العاملين نحو عملية التدريب عن بُعد في الكلية التقنية بمدينة جدة.
4. معوقات تطبيق التدريب عن بعد في الكلية التقنية بجدة.
5. تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين تنمية العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة.

#### 1-5 العلاقة بين برامج التدريب عن بُعد و أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)

تم استعراض بعض الدراسات وتبين أنه لا يوجد دراسات تناولت عنوان الدراسة الحالية "أثر برامج التدريب عن بُعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)" في المملكة العربية السعودية ولذا يسعى هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال إيضاح العلاقة بين التدريب عن بُعد وأثره على أداء العاملين خلال جائحة كورونا، وفيما يتعلق بفقرات أهمية التدريب عن بُعد تم اقتبسها من دراسة (صالح، 2018) والذي يعرّف أهمية التدريب عن بُعد بأنها تلك الأهمية التي تنبع من كونه موضوعاً حديثاً ويتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة وإسهامه في تطوير الموارد البشرية وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها ورفع مستوى أداء المنظمات والموظفين لتحقيق الأهداف المرغوبة، وطبقت الدراسة على مركز التعليم المستمر في الجامعة العراقية وتوصلت إلى أن مستوى الأهمية التي يعطيها الأفراد العاملين للتدريب الإلكتروني في حال استخدامه حيث أنه يشكل نقلة نوعية في تطوير المعارف والمهارات لهم تضاف إلى التدريب التقليدي ولا تكون بديلاً عنه، أما بالنسبة

لفقرات مكونات الاتجاه نحو التدريب الإلكتروني فقد اقتبست من دراسة (صالح، 2011) والذي عرّفها بأنها المكونات الثلاثة وهي المهارة حيث يجيد كلاً من المدرب والمتدربين استخدام الكمبيوتر واستشعار أهميته في العمل، المكون المعرفي حيث يملك المدرب والمتدربين المعارف عن التدريب عن بُعد واستشعار أهميته من خلال صقل المهارات اللازمة والمكون الانفعالي حيث يشعر كلاً من المدرب والمتدربين بأهمية التكنولوجيا في تطوير العمل ومن ثم يهتمون بصقل المهارات وتلقي المعارف التي تمكّن من الاعتماد على التدريب عن بُعد، وأظهرت النتائج النهائية حول معرفة اتجاهات الطلاب والمشرفين نحو التدريب الإلكتروني باختلاف أنواعه في الخدمة الاجتماعية تعد متوسطة القوة، وعلى الجانب الآخر فقد توصلت نتائج دراسة (حسن، 2015) التي طبقت على جامعة سبها والتي تم اقتباس منها فقرات واقع التدريب عن بُعد حيث تعرفه الباحثة بأنه مدى إمكانية تحسين قدرات الفرد وتلبية احتياجات العمل في الحاضر أو المستقبل عن طريق الاستفادة من التقنيات الحديثة، وتوصلت الدراسة إلى أن ذلك مرتبط بعاملين: الجامعة وإمكانياتها من جهة والكادر الذي تتضمنه، ومعوقات التدريب حيث عرفت الباحثة بأنها العقبات التي تؤدي إلى فشل عملية التدريب وعدم نجاحها ويمكن أن يكون مصدرها البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة أو البيئة الداخلية للمنظمة أو الموظف نفسه بعدم وجود الرغبة نحو التدريب. وتوصلت نتائج الدراسة أن معوقات التدريب تتمثل في ثلاث عوامل: ندرة الكوادر المؤهلة وضعف برامج التدريب، مقاومة التغيير، وجاء بدراسة (سلمي، 2020) التي اقتبس منها فقرات بعد كمية الجهد المبذول ويقصد به مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين العاملين بأبعادهما على أداء العاملين، ومن دراسة (سوفات، ناني وكريكر، 2018) تم اقتباس فقرات الاستبانة لقياس أداء العاملين بعد جهد الأداء ويقصد به مستوى بعض أنواع الأعمال، لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ويقاس درجة الإبداع والابتكار في الأداء، وأكدت الدراسة على وجود تبني لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية ومستوى عالي من الأداء الوظيفي. وتم اقتباس فقرات الاستبيان المتعلقة بعد نمط الأداء من دراسة (الحلابية، 2013) ويقصد به الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج منها إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة خطية وارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، جميع الدراسات السابقة التي تم اقتباس فقرات الاستبانة منها تم قياسها من خلال أداة جمع البيانات (الاستبانة).

### 6-1 تساؤلات الدراسة

الفرضية الأساسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية التدريب عن بُعد وأداء العاملين في الكلية التقنية بمدينة جدة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات التدريب عن بُعد وأداء العاملين في الكلية التقنية بمدينة جدة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب عن بُعد وأداء العاملين في الكلية التقنية بمدينة جدة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التدريب عن بُعد وأداء العاملين في الكلية التقنية بمدينة جدة.

### 7-1 أسلوب البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعتبر من أكثر المناهج استعمالاً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل عام والعلوم الإدارية بشكل خاص، يقوم هذا المنهج على وصف وتحليل دقيق وتفصيلي للظاهرة محل الدراسة.

### 8-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحد الزمني: سوف تطبق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021م.

- الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني – الكلية التقنية بجدة
- الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة الحالية إلى معرفة أثر التدريب عن بعد على أداء العاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني -لكلية التقنية بمحافظة جدة في ظل جائحة كورونا.
- الحد البشري: ستقتصر عينة الدراسة الحالية على العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني – الكلية التقنية بمحافظة جدة.

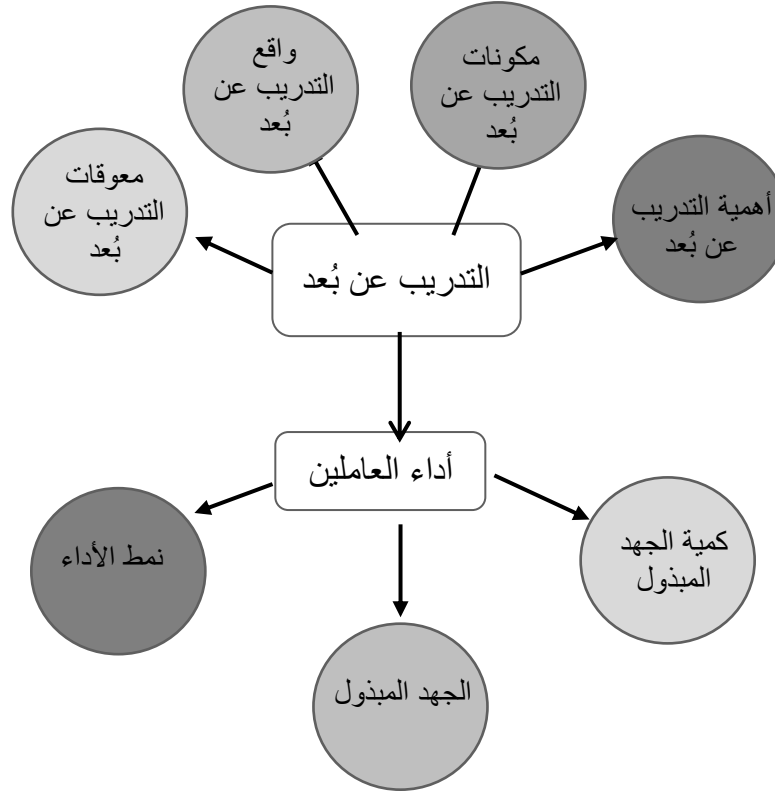
### 9-1 مصادر البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تنوعت مصادر البحث ما بين مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات وهي كالتالي:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات بوصفه أداة رئيسية للبحث لغرض حصر وتجميع المعلومات اللازمة، ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتفرغته وتحليله باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في استيفاء البيانات التي تتمثل في مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة من الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والتي من خلالها تعرفت الباحثة على آخر المستجدات في مجال التدريب عن بُعد بالإضافة إلى المواقع الحكومية الإلكترونية.

### 10-1 متغيرات الدراسة

- ❖ المتغير المستقل: برامج التدريب عن بُعد وأبعاده (الأهمية، المكونات، الواقع، المعوقات).
- ❖ المتغير التابع: أداء العاملين وأبعاده (كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول، نمط الأداء).



شكل (1.1): متغيرات الدراسة وأبعادها، (مصدر: إعداد الباحثة)

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 المبحث الأول: برامج التدريب عن بُعد

يعد تطوير رأس المال البشري أحد اتجاهات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فالاستثمار بالموارد البشري والعمل على تنمية مهاراته وقدراته يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، وبما إننا نعيش في عصر يتسم بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المجالات حيث أصبحت عنصر هام وأساسي في نجاح أي منظمة ومطلب مهم لتحقيق الميزة التنافسية والقدرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة سريعة التغيير، ويمثل التدريب عن بُعد أهمية كبيرة في ظل هذه المتغيرات بهدف تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات

والأساليب المختلفة والمتجددة لتحسين ورفع مستوى أدائهم بهدف تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.

## 1-1-2 مفهوم التدريب:

يساعد التدريب تنمية الأداء وتطويره وقد طرأ مؤخرًا تغيرات واسعة في مجال التدريب ولاسيما خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) مما أدى إلى توجّه المنظمات إلى عملية التدريب عن بُعد لتنمية وتطوير أداء عاملها والاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة وقد اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم التدريب فهناك من يعدّه عملية مخططة ومستمرة أو أنه محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم. يعرّفه (عامر، طارق المصري، إيهاب، 2019) بأنه "الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الفرد للقيام بعمل سيضطلع به في المستقبل أو تمكينه من أداء عمل يقوم به فعلاً ويكون ذلك من خلال إكسابه مهارات ومعارف وخبرات جديدة تتطلبها طبيعة العمل الذي يناط به وعلى هذا الأساس يكون الفرد لائقًا لمزاولة هذا العمل ويمتاز أدائه بالكفاءة والفاعلية". كما عرفه (عبوي، 2017) على أنه "عملية ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وبأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر وهو العملية المقصودة والمخطط لها التي تهيئ وتوفر وسائل التعليم التي تساعد العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية بالإضافة إلى أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل مخصص".

ركز الباحثين في التعريفين السابقين على جهود وقدرات ومهارات الأفراد لتحسين الكفاءة والقيام بعمله وفق المستوى المطلوب فالتدريب عملية طبيعية وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتخذ مكانة في المجتمع فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية. كما يشير (أبو النصر، 2017) بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة". وترى (بوقلوف، 2017) أنه "إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها وصقل القدرات التي يتمتعون بها". ويرى (أشرف، أحمد، 2014) أن التدريب هو "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه لنقل

المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب".

من خلال هذه التعاريف نرى أن التدريب هو العملية والنشاط المخطط والمستمر الخاص باكتساب معارف ومهارات جديدة للأفراد تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد المتدربين.

### 2-1-2 مفهوم التدريب عن بُعد:

عرفه (أبو النصر، 2017) على أنه "تدريب إلكتروني فيه يحدث تهيئة بيئة تفاعلية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة، وذلك في أقل وقت وجهد، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان". عرفه (حسن، 2015) هو "العملية التفاعلية التي يتم عن طريقها نقل التدريب وإدارته عن بعد بين المتدربين والمدرسين خلال وسائط اتصال فعالة ومناسبة تهدف الي توصيل الخدمات إلى المستفيدين في أماكن وجودهم".

كما يشير إليه (السنبل، 2003) بأنه "تعليم جماهيري ذاتي مرن لا يستلزم الحضور التقليدي إلى المؤسسات التعليمية ولا يخضع لإشراف مستمر من قبل المعلمين ويستخدم لتنفيذه طرائق وتقنيات تعليمية متعددة تمازج بين المواد المطبوعة والأشرطة السمعية البصرية والبرامج المتلفزة والبث الإلكتروني واللقاءات العرضة المحددة خاصة في المواد العلمية والتطبيقية".

ويرى كلاً من (بلحاج، حبيبة وبوغازي، فريدة، 2018) هو "التدريب الذي يقوم على استخدام مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية والذي يحقق التفاعل الدائم للمتدرب مع العملية التدريبية بغض النظر عن الزمان والمكان المتواجد فيه".

يلاحظ أن التعريفات السابقة للتدريب عن بُعد تشترك في خصائص ومميزات منها التفاعل بين المدرب والمتدرب من حين إلى آخر، استخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة وإمكانية تلقي البرنامج التدريبي في أي مكان وزمان.

### 2-1-3 أهداف التدريب عن بُعد:

لقد فرضت إدارة الموارد البشرية بمكانتها كوظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة وكعامل من عوامل التميز وتحسين الإنتاجية من خلال إبراز أهمية التدريب حيث لم يعد نشاطاً إدارياً عادياً فحسب بل استثماراً



للموارد البشرية، فالتدريب الفاعل يحقق العديد من الفوائد والمنافع على المنظمة والموظف فهو يهتم بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات الوظيفية ومساندتهم لفهم واستيعاب جميع الجوانب المتعلقة بالعمل مما يزيد من فاعلية إنجازه ويساعد على تحسين أداء العاملين ومعالجة نقاط ضعف الأداء الحالي والمستقبلي فينعكس إيجابيا على إنتاجية المنظمة، كما أنه يساهم في تخفيف العبء على المشرفين فالموظف المتدرب الذي يعرف ما يتطلب منه عمله يستطيع القيام بمهامه دون الحاجة إلى إشراف ومتابعة مستمرة من رؤسائه مما يؤدي إلى توفير وقتهم وجهدهم وجعلهم يتفرغون إلى القيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة كما يساعد التدريب في تفادي الوقوع في أخطاء العمليات التشغيلية والإدارية والاستغلال الأمثل لقدرات فرق العمل. (رضوان، محمود، 2012)

#### 2-1-4 أهمية التدريب عن بُعد:

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد والمنشأة لذا تعددت أوجه أهميته سعياً نحو استثمار الموارد البشرية في المنشآت والمؤسسات، ولإيجاد الحلول الفعالة لتحسين أداء الأفراد والمؤسسات، ونتيجة التقدم التقني الذي يتطلب زيادة تركيز المنظمات أكثر على مسألة تطوير القدرات والمهارات، فإن تغيير الموظفين لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك السابقة إذ تحقق البرامج التدريبية الفوائد للمنظمة كما أشار إليها (رضوان، 2012) فهي تساهم في زيادة الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج كماً ونوعاً ويترتب عليه تخفيض التكاليف واكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء عملهم مما يساعد في القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وينعكس هذا كله على الرضا الوظيفي للعاملين بزيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته وتحسين اتجاهاته نحو عمله ومنظمته نتيجة تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل مما يزيد من ولائه لمنظمته. وأضافت (بوقلوف، 2017) على أهمية البرامج التدريبية أنها تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعاصرة بالبيئة الخارجية والتحول في بيئة العمل نتيجة زيادة حدة المنافسة.

#### 2-1-5 الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب عن بُعد:

❖ وفيما يلي سوف يتم استعراض أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب عن بُعد:

جدول (1.2): لأوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي والتدريب عن بُعد، (المصدر: (قريشي، 2012 / 2013)).

م	التدريب التقليدي	التدريب عن بُعد
1	يعتمد على الثقافة التقليدية من خلال التركيز على المعرفة والمدرّب هو أساس العملية التدريبية.	يعتمد على الثقافة الرقمية من خلال التركيز على معالجة المعرفة والمدرّب هو أساس العملية التدريبية.
2	يتطلب وجود المدرّب والمتدربين في نفس المكان والزمان.	لا يتطلب وجود المدرّب والمتدربين في نفس المكان والزمان.
3	عدد المتدربين محدود وفقاً لسعة المكان ويعتمد على التغذية الراجعة.	يمكن توفير التدريب لأكثر عدد من العاملين من خلال المنصات المختلفة ويعتمد على التغذية الراجعة الفورية.
4	المدرّب هو مصدر التعلّم.	المدرّب هو الموجه والمسهّل للتعلّم.
5	يعتمد على الطريقة التقليدية في التقييم وإصدار الشهادات بطريقة ورقية.	يعتمد على التقييم الإلكتروني وإصدار الشهادات بطريقة إلكترونية.

الجدول رقم (1-2) يبرز أهم أوجه الاختلاف بين التدريب التقليدي و التدريب عن بُعد، وعليه ترى الباحثة أن التدريب عن بُعد يمثل أحد أشكال التدريب الذي يواكب المستجدات التكنولوجية والتقنية الحديثة التي فرضتها علينا جائحة كورونا (كوفيد 19) وذلك لتحقيق أكبر المكاسب منه وفق المعايير المحددة لنجاحه وفي ضوء الأزمة الحالية نتوقع أن أغلبية الشركات سوف تقوم بتغيير في إجراءاتها وعملياتها وزيادة اعتمادها على إجراءات لخفض التكاليف على المدى البعيد كما يتضح لنا وجود تحول واضح نحو المنصات الإلكترونية وتحسين وزيادة أتمته عملياتها مما يمدها بالمرونة لمواجهة التحديات المستقبلية.

## 2-1-6 الفرق بين التدريب والتنمية:

تتخذ المنظمات استراتيجيات لتطوير المورد البشري بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم وفي سبيل الإصلاح الإداري من خلال تخصيص إدارات تهتم بتنمية الموارد البشرية، فالتدريب يساعد العاملين بالقيام بواجباتهم ووظائفهم ويمدهم بما هو جديد في مجال وظيفتهم ورسم مسارههم الوظيفي أما التنمية فتركز على أن يتقبل الفرد المسؤوليات المستقبلية أكثر من الواجبات الوظيفية، والتدريب يهتم بالحاضر والمستقبل في حين أن التنمية تركز على المستقبل. لذا فإن المتطلبات الوظيفية يجب أن تحقق التوازن بين مهارات وقدرات الفرد التي تتطلب التوجيه والإرشاد المستمر من خلال التدريب. (المحمدي، 2019)

## 2-1-7 مزايا التدريب عن بُعد:

إن للتدريب عن بُعد مزايا متعددة تختلف عن التدريب التقليدي في ظل الاحتياجات التدريبية المتغيرة والمتسارعة، يوفر التدريب عن بُعد للعاملين برامج أكثر تنوع من التدريب التقليدي مما يجعل إمكانية الاختيار أكبر بما يتناسب مع قدرات وحاجات كل فرد كما أن التدريب عن بُعد يتيح استفادة جميع العاملين في المنظمة

من عمليات التدريب والذي بدوره يحقق العدل والمساواة بين جميع الأفراد مع إمكانية تلقي العاملين التدريب في أي مكان وزمان وبأقل تكلفة ممكنة. (سالم المطرفي، 2005، مأخوذ من أبو النصر، 2017).

ويتيح التدريب عن بُعد كما أشار إليه (خفاجي، 2017) أن التدريب عن بُعد يتميز بإمكانية تسجيل البرنامج التدريبي والذي يساعد المتدربين للعودة إليه وقت ما تقتضيه الحاجة.

وترى الباحثة أن للتدريب عن بُعد أهمية بالغة لدى الموارد البشرية كونه يتناسب مع تحديات العصر الذي نعيش فيه الذي يتسم بسرعة التطور والتغيير في مختلف المجالات بما يحتم علينا مواكبة هذه المتغيرات، من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

#### 8-1-2 سلبيات التدريب عن بُعد:

على الرغم من مزايا التدريب عن بُعد إلا أنه يتضمن بعض السلبيات المصاحبة لتطبيقه، ويتفق العديد من الباحثين والمهتمين في حقل التدريب والتنمية على أن للتدريب عن بُعد سلبيات فيشير كلاً من (الهياجنة، 2010) و(الزنبقي، 2011) على صعوبة تطبيق العاملين لبعض المهارات والممارسات المطلوب تعلمها في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ضعف مشاركة المتدربين من خلال تبادل آرائهم وأفكارهم مع المدرب والمجموعات الأخرى كما أن توظيف التقنية بشكل كبير قد يؤدي إلى شعور العاملين بالملل من البرنامج التدريبي وعدم الجدية في التعامل مع هذا النوع من التدريب. ويواجه بعض المدربين صعوبة في إيصال أفكارهم في المقرر الإلكتروني والقيام بعملية التقييم للمتدربين.

#### 9-1-2 أنواع التدريب عن بُعد:

❖ تعد أنواع التدريب عن بُعد وتختلف باختلاف مفهومه والتقدم المتتابع لتقنياته ومن تلك الأنواع ما ذكره (وهبة، 2011):

جدول (2.2): أنواع التدريب عن بُعد، (المصدر: وهبة، 2011)

التدريب عن بُعد المدمج	التدريب عن بُعد غير المتزامن	التدريب عن بُعد المتزامن
هو ذلك النوع الذي يجمع بين التدريب عن طريق الشبكة والتدريب التقليدي، أي مزج أدوار المدرب بالقاعات التدريبية التقليدية والقاعات التدريبية الافتراضية. ويركز هذا النوع على مخرجات التدريب وليس مجرد المزج. (الزنبقي، 2011)	وهو التدريب الذي لا يتطلب وجود الأطراف المختلفة من مدرب ومتدرب في وقت واحد على الشبكة، حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص ويتم التفاعل معها في الوقت والمكان الذي يناسبه، ويضع المدرب آلية التقييم على الموقع، ومن إيجابياته إمكانية رجوع المتدرب للمادة التدريبية عند الحاجة لذلك. ومن أمثلته: البريد الإلكتروني - المناقشات المتواصلة.	هو التدريب الذي يجتمع فيه الأطراف المختلفة من مدرب ومتدرب مباشرة (Online)، ويتم التفاعل بينهم وتبادل الحوار والمناقشة من خلال المحادثات الفورية، يمتاز هذا النوع بالتغذية الراجعة الفورية بين المدرب والمتدرب. ومن أمثلته: المؤتمرات المرئية عن بعد - قاعات الدردشة والحوار عن بُعد.

وترى الباحثة أن أنواع التدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت عديدة ومتنوعة، ولكن لكي تحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال هذه الأنواع يجب على المنظمة العمل على تحديد احتياجات العاملين بعناية واستمرارية وذلك لأن الاحتياجات تتغير وفقاً للمواقف والظروف المحيطة بالمنظمة، وجائحة كورونا (كوفيد 19) أثرت بشكل كبير على عملية تدريب العاملين بالمنظمات مما جعلها تعيد النظر في المعايير الخاصة بالتدريب عن بُعد وجعله كخيار مستقبلي يعتمد بشكل أساسي على المنصات التدريبية وشبكات الإنترنت.

### 2-1-10 معوقات التدريب عن بُعد:

تعتبر التقنيات الإلكترونية من الموارد الأساسية لتأقلم المنظمات مع متطلبات العصر الحالي، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي واجهت تلك المنظمات وحالت دون الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، كما أن هناك كثير من الدراسات التي أشارت إلى وجود مقاومة لكل جديد من المتغيرات، ويشير (عطار، 2008) إلى مجموعة من المعوقات التي تعترض تطبيق التدريب عن بُعد منها ضعف مهارات استخدام الحاسوب والتعامل مع التقنيات الحديثة لدى بعض المتدربين، وجود بعض المخاوف لدى المدربين حول استخدام الوسائط الإلكترونية في التدريب، تكلفة تصميم وإنتاج برمجيات التدريب والبرامج التدريبية عالية، تمسك بعض الموظفين بالممارسات والأساليب التقليدية، صعوبة القيام بالاختبارات الإلكترونية لاحتتمالية تسريبها. وترى الباحثة أن معوقات التدريب هي العقبات التي تؤدي إلى فشل عملية التدريب وعدم نجاحها ويمكن أن يكون مصدرها البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة أو البيئة الداخلية للمنظمة أو الموظف نفسه بعدم رغبته في التدريب.

## 2-1-11 واقع التدريب عن بُعد:

نتيجة التطور المتلاحق في تقنية المعلومات وسائل الاتصالات إلى تطور عمّ كل نواحي الحياة من حولنا وأزال كل الحواجز المكانية والزمانية، ومع اتساع قاعدة استخدام الإنترنت زادت إمكانية التواصل والاتصال البشري بحيث أصبح العالم كله في قرية صغيرة وهذه التطورات المعلوماتية الهائلة أسهمت في تضاعف المعرفة الإنسانية وفي مقدمتها المعرفة العلمية والتقنية، مما حثّم على المؤسسات أن تأخذ المبادرة في توجيه سياستها وبرامجها التدريبية والتعليمية لتواكب التطور، يجب عليها أيضاً أن تطور في أدوات تدريب موظفيها بما يتناسب مع طبيعة العصر. (المطيري، 2012). وترى الباحثة أن واقع التدريب عن بُعد هو مدى إمكانية تحسين قدرات الفرد وتلبية احتياجات العمل في الحاضر أو المستقبل عن طريق الاستفادة من التقنيات الحديثة.

## 2-1-12 مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد:

يعتبر التدريب عن بُعد أحد الأساليب الحديثة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في دعم العملية التدريبية التقليدية، وبالنظر إلى مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد يقصد بها المكونات الثلاثة وهي المهارة حيث يجيد كلاً من المدرب والمتدربين استخدام الكمبيوتر واستشعار أهميته في العمل، المكون المعرفي حيث يملك المدرب والمتدربين المعارف عن التدريب عن بُعد واستشعار أهميته من خلال صقل المهارات اللازمة والمكون الانفعالي حيث يشعر كلاً من المدرب والمتدربين بأهمية التكنولوجيا في تطوير العمل ومن ثم يهتمون بصقل المهارات وتلقي المعارف التي تمكن من الاعتماد على التدريب عن بُعد. (صالح، 2011).

## 2-2 المبحث الثاني: أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص فالموارد البشرية من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات تلعب دور محوري في زيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

## 2-2-1 مفهوم أداء العاملين في المنظمة:

إن الأداء البشري جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة وقد خضع مفهوم أداء العاملين إلى تطورات عديدة كغيره من المفاهيم الإدارية وأصبحت النظرة لأداء المنظمات باختلاف حجمها وطبيعتها تقوم على فكرة أن الأداء يحركه العنصر البشري بالمستويات الإدارية المختلفة حيث لا يوجد أداء بدون فرد. (أونيس، 2013)

عرفته (سلمي، 2019) هو "مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الموظف أثناء قيامه بعمله داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة العامة".

كما تعرفناه (الخريف، مريم، وبن باي، نوال، 2020) بأنه "كل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأقوال وأفعال ذهنية أو جسمانية في إطار تفاعله مع الوظيفة المكلف بها منذ بداية استعداده للالتحاق بالمنظمة بقصد إنجاز المهام إلى غاية التحاقه إلى مقر ممارسة المهنة، مرتكزا في ذلك على جملة من الأسس والمبادئ التي تعمل تحديد سير هذا الأداء وكيفيته".

كما عرفته (عليوة، إكرام، وبلفمبور، حميدة، 2020) أنه "وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقاً لمعايير الأداء وهو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون".

كما يشير إليه كلاً من (برياح، الأمين، وموساي، يحي، 2016) أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين".

## 2-2-2 أهمية أداء العاملين:

أداء الأفراد يعد انعكاس لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن عملية تحسين الأداء عملية مهمة لإدارة الموارد البشرية لما يمثله من تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية وكفاءة، فتكمن أهمية الأداء بالنسبة للعاملين في قدرة الموظف على القيام بمهام وظيفته بالحاضر والقيام بمهام أخرى مختلفة بالمستقبل، ويرتبط ذلك بوجود أنظمة تتسم بالموضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين فهو أحد العوامل المهمة التي تبني عليه عملية اتخاذ القرارات الإدارية ويجب على كل فرد الاهتمام بمستوى أداء عمله وذلك لارتباطه بتحديد مساره الوظيفي والحوافز مقابل هذا الأداء ويعتمد ذلك على توفر المقومات اللازمة بين المسار الوظيفي والأداء ويرتبط الأداء بالحاجات الأساسية للفرد وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وتحقيق ذاته. (شايب، 2019)

أما بالنسبة للمؤسسة فهو يعكس مدى تقدّم المؤسسة باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد والمؤسسة فهو يدل على نجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها من خلال الأداء المتميز كما يساعد في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (حجاب، نجاة، موسى، عفاف، 2018).

وتعتبره (سرحاني، 2017) بأنه المكون الأساسي لعملية الإنتاج وتقديم الخدمات لارتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويساعدها على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

### 2-2-3 أبعاد أداء العاملين:

❖ كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتقيس سرعة الأداء أو كميته في فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (بوعطيط، 2009، ص78)

❖ الجهد المبذول: مستوى بعض أنواع الأعمال، لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ويقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. (بوعطيط، 2009، ص78)

❖ نمط الأداء: الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج منها إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (سلطان، 2003، ص220)

### 2-2-4 أسباب ضعف أداء العاملين:

هناك عدد من الأسباب الشائعة لضعف أداء العاملين منها نقص المهارات والمعارف في حين أن العامل الذي لا يملك المهارات والقدرات والمعارف اللازمة للقيام بمهام وظيفته فإن ذلك ينعكس على مستوى أدائه وعدم وضوح الأدوار والمهام وقدرة العامل على فهم ما هو مطلوب منه سوف يؤثر بشكل سلبي عليه حيث أن هناك حاجة إلى معرفة العاملين بمسؤولياتهم في العمل وفهمهم لما يجب إنجازه من مهام، كما أن لبيئة العمل الجيدة ذات الثقافة الواحدة أثر على أداء العاملين فتعدّ المحدد الرئيسي لجودة ومستوى الإنتاجية فوجود بيئة عمل غير ملائمة يؤثر سلباً على أداء وإنتاجية العامل وأما الثقافة التنظيمية فتساعد على رفع معنويات العاملين وهي الأساس في خلق بيئة عمل جيدة، يجب توفر الإمكانيات والموارد والمعدات المناسبة للعاملين لتحقيق مستوى أداء جيد فذلك كلّه يحدد موقف الموظف فمن الطبيعي إذا لم يكن العاملين

متحمسين للقيام بأعمالهم وغير مهتمين بها سوف يتأثر الأداء بشكل سلبي. (أرونا فايوفيجولا 2012 مأخوذ من دعاس، 2018)

## 2-2-5 سبل تحسين أداء العاملين:

عندما يتم تحديد أسباب القصور والضعف في أداء العاملين من قبل الإدارة يمكنهم ذلك من اتخاذ قرارات تصحيحية للعديد من الجوانب من خلال ممارسات إدارية معروفة في إدارة الموارد البشرية.

❖ القيادة الجيدة: التزام المسؤولين والمدراء بمحاولة اكتشاف خصائص العاملين المراد تغيير اتجاهاتهم وتوظيف قدراتهم في التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة، ويتطلب هذا وجود مدراء يتميزون بالصفات القيادية لأن الهدف النهائي هو التحسين المستمر في أداء العاملين. (خطاب، 2000)

❖ التمكين والالتزام: من خلال التمكين يمكن للعامل اكتساب القوة والقدرة والثقة للقيام بالأنشطة والعمليات، زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة والقدرة على التفاعل في العمل لإشباع متطلبات العملاء المختلفة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والتي من ضمنها تحسين الأداء. (أفندي، 2003)

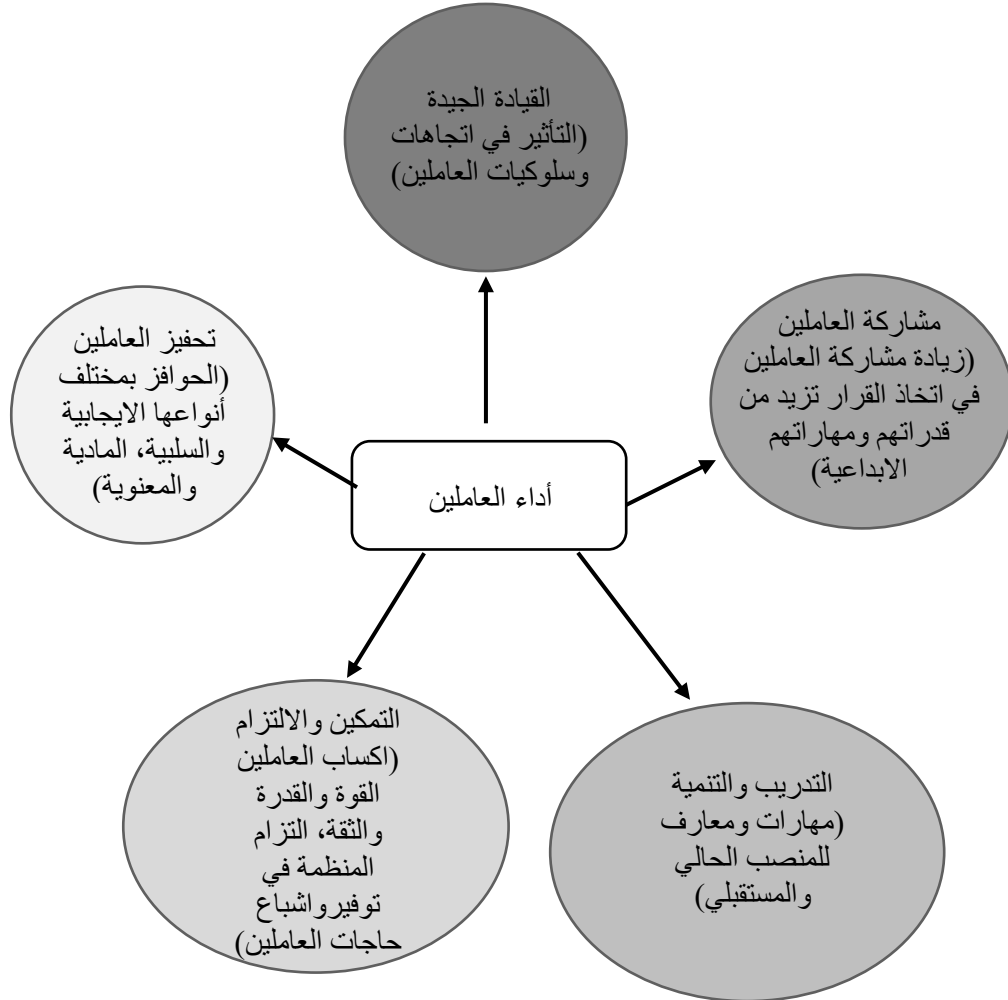
فكلما تم إتاحة الفرصة لتمكين العامل في تقديم أفضل ما لديه من خبرات وقدرات ومعارف أدى ذلك إلى إبداعه وتفوقه في العمل، كلما شعر العاملين بمدى التزام المؤسسة في تقديم مجموعة متنوعة من المزايا على سبيل المثال الأجور الجيدة برامج تدريبية منتظمة لتزويدهم بالمعارف والمهارات لأعمالهم الحالية أو المستقبلية، العمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية وتحقيق رضاهم فكل هذه الآليات تساعد العاملين في مقابلة الالتزام بالالتزام. (Timothy Bartram, Gian Casimir 2007, p4)

❖ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات: تؤدي المشاركة إلى التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل، مما يتيح إليهم حرية العمل الجماعي وأيضاً مناقشة مشاكلهم مما يزيد من المبادرة والابتكار وسهولة تحقيق الأهداف، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساعد على زيادة وتحسين أدائهم وتخفيض معدل دوران العمل. (Yusuf Noah 2008, pp:31-39)

❖ تحفيز العاملين: تؤثر الحوافز بمختلف أنواعها على أداء العاملين، فتزيد من جهود العامل من أجل الحفاظ على صورته، كما توفر الجو التنافسي بين العاملين وذلك لتطلعهم للحصول على حوافز مساوية لزملاء العمل كما تؤدي إلى رفع كفاءة العمل. (الدروبي، 2006)



❖ تدريب وتنمية العنصر البشري: يؤدي نقص المعارف والمهارات لدى العاملين إلى ضعف أدائهم ولذلك لابد من اتباع التدريب كاستراتيجية لتنمية العنصر البشري من خلال التأثير الإيجابي على أداء العاملين بتطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم سواء فيما يتعلق بالمنصب الحالي أو المستقبلي. (Amir) Elnaga, Amen Imran2013,P 141



الشكل رقم (2.2): سبل تحسين أداء العاملين، (المصدر: دعاس، 2018/2017)

## 2-3 المبحث الثالث: الأدبيات والدراسات السابقة

### 2-3-1 دراسات تناولت أثر التدريب على أداء العاملين:

- دراسة (الأنصاري، رفيدة، 2021) بعنوان "التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفرص والتحديات للتدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية، من خلال المنهج الوصفي طورت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من (150) موظف من منسوبي كلية التربية بجامعة طيبة واختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتبين النتائج أن الفرص المتاحة تمثلت في إتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد من المتدربين بمواقع مختلفة جغرافياً وأما فيما يخص التحديات فقد برزت في المشاكل الفنية المتعلقة ببطء الشبكة وضعفها جغرافياً أو انقطاعها أحياناً التدريب. وكشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات عينة الدراسة نحو الفرص والتحديات التي تتعلق بالتدريب عبر المنصات الإلكترونية تعزى لمتغير النوع البشري أو المؤهل أو المنصات المفضلة، وأوصت الباحثة التأكيد على فاعلية التدريب الإلكتروني عبر المنصات الإلكترونية كمدخل مهم لتمكين القوى البشرية.

- دراسة (سعيد، حنان، 2019) بعنوان: "أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين وتمثلت مشكلة البحث في عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية القادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التطور اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة العينة غير الاحتمالية (الحصصية) مكونة من (190) موظف يعملون في شركات البترول بالخرطوم (النيل-بشائر-الوطنية) واعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات هما الأولية والثانوية وتمت معالجة البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression، كان من أهم النتائج وجود ارتباط طردي بين أبعاد استراتيجية التدريب وأداء الموارد البشرية وأوصت الباحثة بأهمية تعزيز الإدارة العليا بشركات البترول تطبيق استراتيجيات التدريب ضمن أولوياتها من خلال تبني طرق وأساليب جديدة تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.

- دراسة (الجهني، نهى، 2019) بعنوان "دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة 2030":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج التدريب على رأس العمل وذلك من خلال معرفة أبعاد علاقة التدريب (نوعية التدريب - فترة التدريب - اختيار المتدربين - تحديد الاحتياجات - تقييم العملية التدريبية) في رفع كفاءة أداء العاملين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وصممت الاستبانة لجمع البيانات وبلغ حجم عينة الدراسة (175) موظف وموظفة إدارية وأستخدم حزم البرامج الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن البرنامج التدريبي القائم على الأساليب الحديثة والمتطورة يساهم في رفع كفاءة أداء العاملين، وأوصت الباحثة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء، بالإضافة إلى ضرورة دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية.

- دراسة (حاجيه، خالد، 2018) بعنوان "التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الأداء من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الأداء، استخدم الباحث المنهج الوصفي وطور الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (385) العاملين بوزارة الداخلية في البحرين، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التدريب الإلكتروني في وزارة الداخلية بمملكة البحرين وأن العاملين يتمتعون بخبرة عالية في تشغيل الحاسب الآلي وملحقاته وتوافرها في المكاتب، وكذلك المشرفون يتمتعون بخبرة وكفاءة في استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني وتمتاز التقنيات الإلكترونية بالمواصفات الحديثة والبرمجيات المحوسبة ذات العلاقة بأداء العمل ويوصي الباحث استمرار وزارة الداخلية في توفير وتحسين خدمات التدريب الإلكتروني من خلال تصميم البرامج والدورات المؤهلة للتدريب الإلكتروني وذلك عن طريق توفير بيئة إلكترونية متكاملة لكافة الموظفين والعاملين في وزارة الداخلية لضمان تطوير أدائهم الوظيفي. توفير شبكة الإنترنت العالية الجودة وإتاحتها لجميع الموظفين لنشر ثقافة التعاملات الإلكترونية بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين.

- دراسة (بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة، 2018) بعنوان "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية نشاط التدريب في ظل الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات بمؤسستين مصرفيتين، أستخدم المنهج الوصفي بالاستعانة بالمسح المكتبي والاعتماد على المنهج الإحصائي والتحليلي، تكونت عينة الدراسة على جميع الموظفين بالمصرفين والتي شملت (32) موظف وتم تصميم استمارة كأداة لجمع البيانات ولتحليل البيانات اعتمدت الباحثتان على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، استخدام الإحصاء الوصفي والرياضي، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على نشاط التدريب الإلكتروني وأوصت الباحثتان بالاستثمار والتطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات لتصبح وسيلة أكثر فاعلية في تحقيق وتنمية التدريب الإلكتروني من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية الوصول للبرامج التدريبية في الوقت والمكان المناسب بما يتلاءم مع احتياجات المتدربين.

- دراسة (عياشي، ايمان وعياد، آمال، 2017) بعنوان "التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في بلدية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون استخدام التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة عينة عشوائية عددها (70) موظف واستخدمت الباحثتان الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها هناك موافقة بين أفراد العينة على متطلبات التدريب الإلكتروني التقنية والفنية، هناك موافقة بين أفراد العينة على متطلبات التدريب الإلكتروني المالية والإدارية، أوصت الباحثتان بضرورة القيام بالتعبئة الاجتماعية لدى الأفراد للتفاعل مع هذا النوع من التدريب وزيادة المخصصات المالية لتوفير التقنيات الحديثة.

- دراسة (جي، سوسن، 2016) بعنوان: "فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية - الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات":

هدف الدراسة إلى بيان مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين في الشركة والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد البرنامج التدريبي وبين فعالية برنامج التدريب من خلال المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى تقنية تطبيق الأهمية (الأهمية - الأداء) وطورت الباحثة الاستبانة وتوزيعها على (150) موظف في الشركة السورية للاتصالات وكانت أهم النتائج وجود مستوى أعلى من القيمة الوسطية لكل من الطرق التعليمية وكفاءة المدرب والتغذية المرتدة عند المتدربين وتتأثر فاعلية برامج التدريب بمتغير كفاءة المدرب والبيئة التدريبية، أوصت الباحثة بتوفير البرامج التدريبية المستمرة والمناسبة للموظفين وذلك حسب ميولهم وقدراتهم الشخصية والعمل على ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل.

- دراسة (مسعود، ناصر، 2015) بعنوان "إدارة التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية":

تهدف الدراسة إلى ربط إدارة التدريب عن بُعد والعوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية ثم إعداد استراتيجية تنظيمية مقترحة لإدارة التدريب عن بُعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها الليبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطور الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية منتظمة عددها (235) موظف من منسوبي الجامعة، توصلت الدراسة إلى أن هناك قابلية لدمج التدريب عن بُعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة ووجود أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، أوصت الدراسة ببناء على النتائج بوضع خطط شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في جميع التخصصات ووضع الخطط التدريبية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات من خلال التدريب عن بُعد باستخدام الإنترنت.

- دراسة (Athar and Shah, 2015) بعنوان Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وكيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان مدى فاعلية الأساليب المتبعة في التدريب. وتأثير كل ذلك على أداء العاملين. قام الباحث

باستخدام استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (111) موظف ضمن مستويات إدارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك، تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب (الانحدار والارتباط) لمعالجة البيانات توصلت الدراسة إلى أن للنشاط التدريبي تأثير ذو دلالة إيجابية على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. وكان من أهم التوصيات وجب على إدارات البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

- دراسة (Mapelu and Jumah, 2013) بعنوان: **Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels in Kisumu City, Kenya.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية ضمن نشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العمل واستقرار العاملين بوظائفهم، استخدم الباحث تقنية العينات الهادفة لاختيار الفنادق بينما استخدم العينات الطبقية لاختيار الأقسام والعيّنات العشوائية البسيطة لاختيار المستجيبين من الأقسام. تم تطوير الاستبانة كأداة لجميع البيانات ولقياس وجهات نظر أفراد العينة من العاملين في الفنادق في مدينة كيسومو الكينية، حيث تألفت من 24 موظف إداري و187 موظفاً ضمن 6 فنادق ومن ثم تم تحليل البيانات المسترجعة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي والاستنتاجي بما في ذلك أسلوب الانحدار والارتباط. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العاملين واستقرارهم في وظائفهم في قطاع الفنادق، فضلاً عن أثره الإيجابي الذي يمكن أن يساعد الفنادق في بناء قوى عاملة أكثر إنتاجية والتزام، أوصت الدراسة حاجة الفنادق إلى النظر في الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن أن تعزز الالتزام كما أن التدريب وحده يمكن أن يوفر العديد من الفوائد، ولكن هنالك تأثير أكبر عند استخدام استراتيجية للموارد البشرية تنطوي على العديد من الممارسات السياسات التنظيمية المختلفة.

- دراسة (جمل، أيمن، 2010) بعنوان "فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة في تحصيل المتدربين":

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني المتقدم بفكرة الصوت والصورة على تحصيل المتدربين، اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في رام الله والبيرة وبلغت عينة الدراسة (40) موظف من كلا الجنسين وزعت كالاتي المجموعة التجريبية (20) متدرب تم تدريبهم طريقة التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة، المجموعة

الضابطة (20) موظف تم تدريبهم بالطريقة التقليدية، ولفحص الفرضيات قام الباحث بإجراء الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي وتحليل البيانات استخدم الباحث تحليل التباين المشترك ANOVA والذي أظهر النتائج وكان من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحصيل المتدربين تعزى إلى طريقة التدريب ولصالح المجموعة التجريبية، وقدم الباحث عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاستفادة من هذه التقنية في مجالات التعليم المختلفة وفي مختلف المقررات الدراسية.

### 2-3-2 دراسات تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين:

دراسة (محمد، مجاهد، 2016) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأبعاد أداء الموارد البشرية، وطبقت الدراسة على شركة جياذ للأليات الثقيلة كونه أحد أهم القطاعات وأكبرها تكلفة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (104) موظف في إدارات شركة جياذ للأليات الثقيلة المختلفة وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وجود تحليل بيئي استراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة استراتيجية، وجود قرارات استراتيجية تحسينية) على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الفاعلية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين) حيث كانت من أهم التوصيات استمرارية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كونه وسيلة لتحسين الأداء وسير المنظمة نحو أهدافها بثبات وقوة وقدرتها على تجاوز المخاطر وانتهاز الفرص من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية.

### 2-3-3 دراسات تناولت أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء العاملين:

دراسة (شعيب، حنين، 2021) بعنوان "أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في وزارة الحرس الوطني ومعرفة مدى توفر متطلبات تنفيذ نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية وأثر تطبيقها على

تحسين أداء العاملين في فترة الأزمات والأوبئة، واستخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي والاستنباطي على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (160) وتم معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت إلى النتائج التالية إن متطلبات التنفيذ لنظم المعلومات الإدارية الإلكترونية من العناصر (التنظيمية، برامج تشغيل النظام والمادية والبشرية) تتوفر لدى وزارة الحرس الوطني السعودي وأن متطلبات التنفيذ تعمل على تحسين الأداء من خلال تطوير مهارات التواصل مع الآخرين، أوصت الدراسة استكشاف الأساليب العلمية والعملية لاتخاذ القرارات من خلال تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات عنها وتقديم الحلول وتقييمها واختيار الأفضل منها لاتخاذ القرار مع التحديث المستمر للمعلومات وتوفير برامج حماية للشبكات.

#### 2-3-4 دراسات تناولت ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين:

دراسة (بارة، شفيعة، 2020) بعنوان: ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، مستوى أداء العاملين ومدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى كل بعد من أبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طورت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات وتوزيعها على (105) موظف يعملون في شركة Sétif Gold Plas والتي يمكن من معالجة (91) استبيان من خلال برنامجين إحصائيين هما SPSS و SMART PLS، كان من أهم النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين متوسط كما أن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي وقوي بين مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى كل بعد من أبعاده، كانت التوصيات تشير إلى ضرورة رفع مستوى إدراك القائمين على المؤسسة حول قدرة الممارسات المرتبطة بالرؤية والأهداف في إيجاد رابط بين المؤسسة والعاملين يؤدي إلى تجميع طاقات العاملين نحو اتجاه مشترك يتجاوز مصالحهم الشخصية ويزيد من ولائهم وانتمائهم، وأن السلوكيات الإيجابية في العمل تتغذى من القيم الإنسانية أكثر من الإنتاجية لذلك عليهم تطبيق ممارسات تشجع على الاهتمام بالقيم الإنسانية أكثر.



### 2-3-5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه المجموعة المهمة من الدراسات السابقة ساعدت على فهم طبيعة العلاقة بين التدريب عن بُعد وأداء العاملين حيث استخدم الباحثين أنماط مختلفة لدراسة مواضيعهم وفي سياقات مختلفة، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تم تطبيقها على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (الكلية التقنية بجدة) وبقية الدراسات في قطاعات مختلفة، وكما أنها تركز على محاولة التعرف على مدى تأثير برامج التدريب عن بُعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) حيث أنه لا يوجد دراسات تناولت عنوان الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، كما أنها تتفق مع الدراسات السابقة في أهمية التدريب عن بُعد في تنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمة وضرورة وجود خطة استراتيجية واضحة لعملية التدريب عن بُعد ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية.

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

#### 3-1 المبحث الأول: الإطار النظري عن المنظمة محل الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة وما هي الإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها والذي يدور حول أثر برامج التدريب عن بُعد على أداء العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة.

#### نبذة عن منظمة عينة الدراسة:

نشأت الكلية التقنية بجدة عام 1407 هـ الموافق 1987م أحد فروع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث بدأت بقبول (206) متدرباً من خريجي الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الصناعية في ثلاثة أقسام تدريبية هي: قسم التقنية الميكانيكية، قسم التقنية الكهربائية وقسم تقنية الكترولنيات. واستكمالاً لدورها في تزويد سوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة تابعت مسيرتها بالتوسع في إفتح الأقسام والتخصصات الجديدة لمواكبة متطلبات سوق العمل والنهضة التنموية التي تشهدها المملكة. (TVTC, 2021)

## 2-3 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### 1-2-3 منهج الدراسة

سوف تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف ما هو كائن وتفسيره بمعنى أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكيفي أو الكمي. (أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد، 2019)

### 2-2-3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في العاملين لدى الكلية التقنية بمدينة جدة وذلك لأهمية إعداد قوى بشرية مؤهلة في المجالات التقنية والمهنية على مستوى المنظمة بشكل خاص والدولة بشكل عام، فقد بلغ مجموع مجتمع الدراسة (334) من الجنسين، كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (133) موظف وموظفة وتم استرداد عدد (120) استبيان بنسبة 90%.

### 3-2-3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية للدراسة ولجمع البيانات، حيث شملت الاستبانة على أربعة محاور وفق مقياس ليكرت الخماسي ومجموعة أسئلة حول البيانات الديموغرافية للعينة.

جدول (3.3): محاور متغيرات الدراسة، (المصدر: إعداد الباحثة)

المصدر	فقرات الأسئلة	محاور متغيرات البحث
	برامج التدريب عن بُعد	
(صالح، 2018)	- أتطلع لأية فرصة للتدريب عن بُعد تبادر بها إدارتي. - التدريب عن بُعد سيقبل من الضغط في مسؤوليتي المهنية. - التدريب عن بُعد يساعد في تنمية الجانب المعرفي - التدريب عن بُعد يساعدني في إضافة مهارات جديدة في العمل الإلكتروني.	أهمية التدريب عن بُعد
(صالح، 2011)	- تحويل المعارف والمهارات إلى محتوى إلكتروني يزيد من فاعلية التدريب. - يساهم التدريب عن بُعد في تحسين أداء المتدربين. - يتوفر بالكلية الموارد البشرية المدربة بما يدعم التدريب عبر الإنترنت. - تمتلك الكلية رؤية تحفز ممارسات التدريب عبر الإنترنت.	مكونات التدريب عن بُعد
(حسن، 2015)	- هناك قابلية للتغيير من قبل الموارد البشرية بالكلية نحو تطبيق التدريب عن بُعد. - يوجد أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد في الكلية تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. - هناك قابلية لدمج التدريب عن بُعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة.	واقع التدريب عن بُعد

	- نقص الوعي العلمي والتقني في الكلية حول فوائد التدريب عن بُعد وأهميته للموارد البشرية. - عدم توفر البرامج التدريبية التفاعلية التي تزيد من رغبة المتدربين في التدريب عن بُعد. - ضعف برامج تدريب الموارد البشرية حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الكلية. - صعوبة تأقلم الموارد البشرية مع هذا النوع من التدريب بسبب تعودهم على التدريب التقليدي والخوف من التغيير. - وجود مشاكل تقنية متمثلة في صعوبة الوصول للمعلومات نتيجة لضعف شبكة الإنترنت.	معوقات التدريب عن بُعد
أداء العاملين		
(سلمي، 2020)	- حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر. - يزداد إنجازي لعدد المعاملات بشكل يومي. - مستوى أدائي يرتفع بشكل يومي.	كمية الجهد المبذول
(سوفات، ناني وكريكر، 2018)	- تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية. - أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح. - أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي. - أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	الجهد المبذول
(الحلابية، 2013)	- لدي القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة. - أتواصل بشكل فعال مع الآخرين. - التزم بقواعد وأنظمة عمل الكلية.	نمط الأداء

### 3-2-4 أجزاء الإستبانة

#### القسم الأول: (المعلومات والبيانات الشخصية والمهنية):

وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

#### القسم الثاني: (مقياس برامج التدريب عن بُعد):

تتكون من أربعة أبعاد كالتالي:

جدول (4.3)

عدد العبارات	الأبعاد
4	مدى أهمية التدريب عن بُعد
4	مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد
4	واقع التدريب عن بُعد
4	معوقات التدريب عن بُعد

القسم الثالث: (مقياس أداء العاملين):

تتكون من ثلاثة أبعاد كالتالي:

جدول رقم (5.3)

عدد العبارات	الأبعاد
3	كمية الجهد المبذول
4	الجهد المبذول
3	نمط الأداء

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاستجابة كما هو موضح بالشكل:

جدول (6.3): مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاستجابات

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3-2-5 صدق أداة الدراسة

يكون الاستبيان صادقاً إذا كان يقيس ما وضع لقياسه (دويدري، 2000)، وللتحقق من صدق الاستبيان تم الاعتماد على ثلاث طرق مختلفة وهي: الصدق المنطقي، الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، الصدق العاملي.

#### أ- الصدق المنطقي (صدق المحتوى):

تم بناء المقياس في ضوء مجموعه من الدراسات السابقة التي تتبني نفس مقاييس الدراسة الحالية حيث يشير هذا الاعتماد على المصادر السابقة إلى تمتع الاستبيان والمقاييس الفرعية المكونة له بقدر مقبول ومعقول من الصدق المنطقي (صدق المحتوى) وأن الاستبيان صالح للتطبيق.

ب- الصدق الظاهري أو صدق المحكمين: لتحقيق الصدق الظاهري للاستبيان تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات السعودية، لتحكيمه وبيان صلاحية مقاييسه من حيث الصياغة والوضوح، وقد أقر المحكمون صلاحية الاستبيان بشكل عام بعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، وقد تم الإبقاء على المفردات التي جاءت نسبة اتفاق المحكمين عليها 90% فأكثر، وتم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها في ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون.

### ج-الصدق العملي:

تم حساب تشعب كل عبارة من عبارات مقاييس الاستبيان، ويتضح ذلك من خلال جدول التالي:

جدول (7.3): تشعب مفردات مقاييس الدراسة

المفردة	التشعب	المفردة	التشعب
1	0.654	14	0.772
2	0.691	15	0.715
3	0.761	16	0.55
4	0.683	17	0.65
5	0.584	18	0.788
6	0.731	19	0.852
7	0.613	20	0.787
8	0.822	21	0.661
9	0.688	22	0.746
10	0.705	23	0.611
11	0.593	24	0.693
12	0.697	25	0.673
13	0.722	26	0.504

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات مقاييس الدراسة (26 عبارة) ذات تشعب بالعامل العام بمقدار يتراوح ما بين (0.504، و0.852)، وهذا يحقق الافتراض الذي يؤكد بأن تكون المفردة أكبر من (0.30) لتحقيق محك التشعب الجوهري.

### 3-2-6 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بالثبات هو أن يعطي المقياس نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة (دويدري، 2000)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

جدول (8.3): معامل ثبات الدراسة ومحاورها المختلفة باستخدام ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
برامج التدريب عن بُعد	16	0.613
أداء العاملين	10	0.731
الأداة ككل	26	0.765

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معامل الثبات بين أبعاد الاستبيان، حيث بلغ (0.765) وهو معامل ثبات مرتفع، ويوحى بالثقة في صلاحية الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

### 7-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، SPSS استخدمت الاختبارات الإحصائية، الغير معملية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات الاستبيان. (Cronbach's Alpha)
- تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة.
- اختبار (T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة (Interval Or Ratio)
- الوزن النسبي ويمكن استخراجه من خلال ضرب المتوسط في 100 والقسمة على عدد بنود المقياس.

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

### 1-4 المبحث الأول: النتائج البحثية:

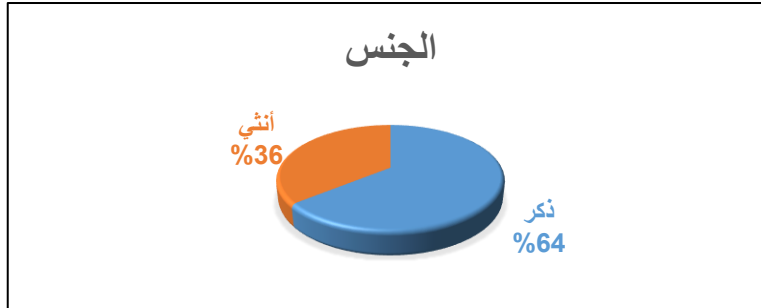
#### 1-1-4 النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية و المهنية لأفراد عينة الدراسة:

##### • توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (9.4): توزيع عينة الدراسة على حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
64.2	77	ذكر
35.8	43	أنثى
100	120	الإجمالي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 64.2% من عينة الدراسة من الذكور، ومن الإناث 35.8%.



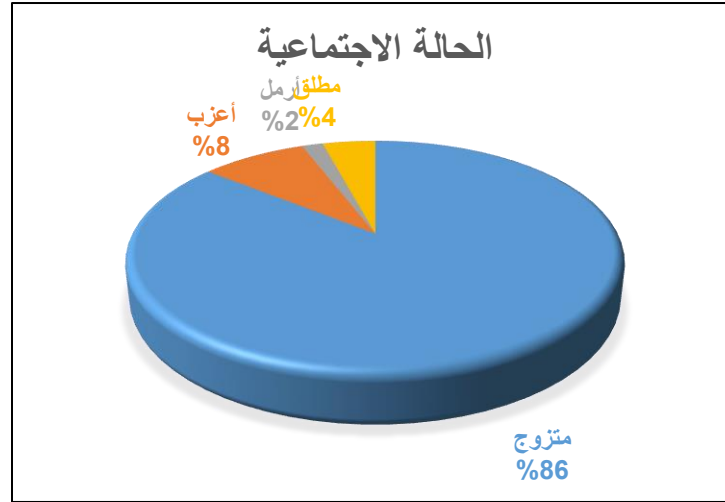
شكل (3.4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس

##### • توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (10.4): توزيع عينة الدراسة على حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
85.8	103	متزوج
8.3	10	أعزب
1.7	2	أرمل
4.2	5	مطلق
100	120	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 85.8% من عينة الدراسة ذات حالة اجتماعية (متزوج)، ونسبة 8.3% ذات حالة اجتماعية (أعزب)، ونسبة 1.7% ذات حالة اجتماعية (أرمل)، ونسبة 4.2% ذات حالة اجتماعية (مطلق).



شكل (4.4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

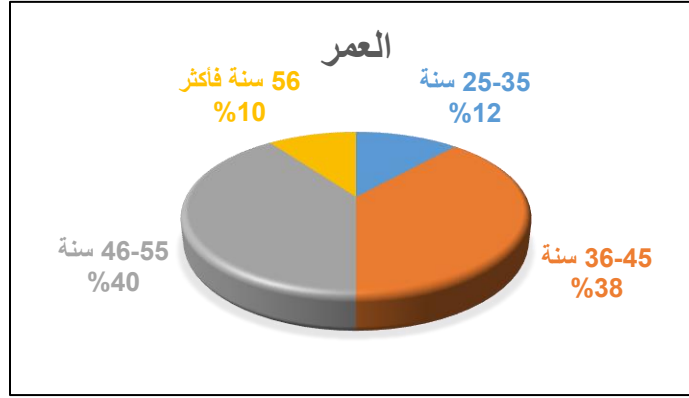
#### • توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (11.4): توزيع عينة الدراسة على حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
سنة 25-35	14	11.7
سنة 36-45	46	38.3
سنة 46-55	48	40
سنة فأكثر 56	12	10
الإجمالي	120	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 11.7% من عينة الدراسة يقع في المرحلة العمرية (25-35 سنة)، ونسبة 38.3% في المرحلة العمرية (36-45 سنة)، ونسبة 40% في المرحلة العمرية (46-55 سنة)، ونسبة 10% في المرحلة العمرية (56 سنة فأكثر).





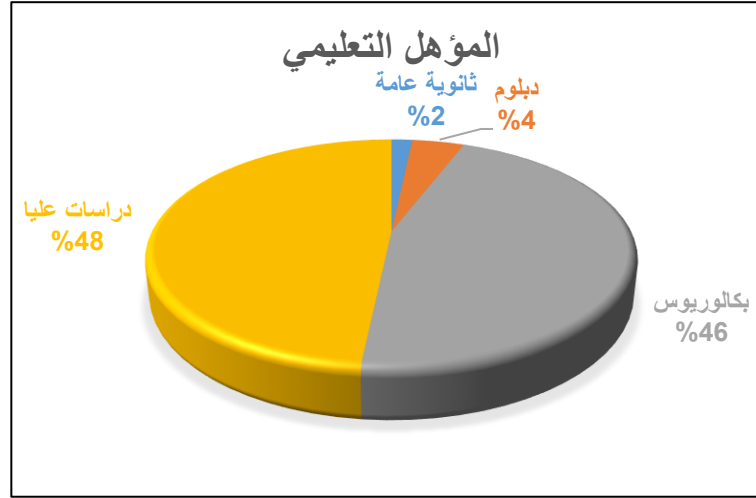
شكل (5.4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي:

جدول (12.4): توزيع عينة الدراسة على حسب المؤهل التعليمي

المؤهل	العدد	النسبة
ثانوية عامة	2	1.7
دبلوم	5	4.2
بكالوريوس	55	45.8
دراسات عليا	58	48.3
الإجمالي	120	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 1.7% من عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل علمي (ثانوية عامة)، ونسبة 4.2% منهم يحملون مؤهل (دبلوم)، ونسبة 45.8% منهم يحملون مؤهل (بكالوريوس)، ونسبة 48.3% منهم يحملون مؤهل (دراسات عليا).



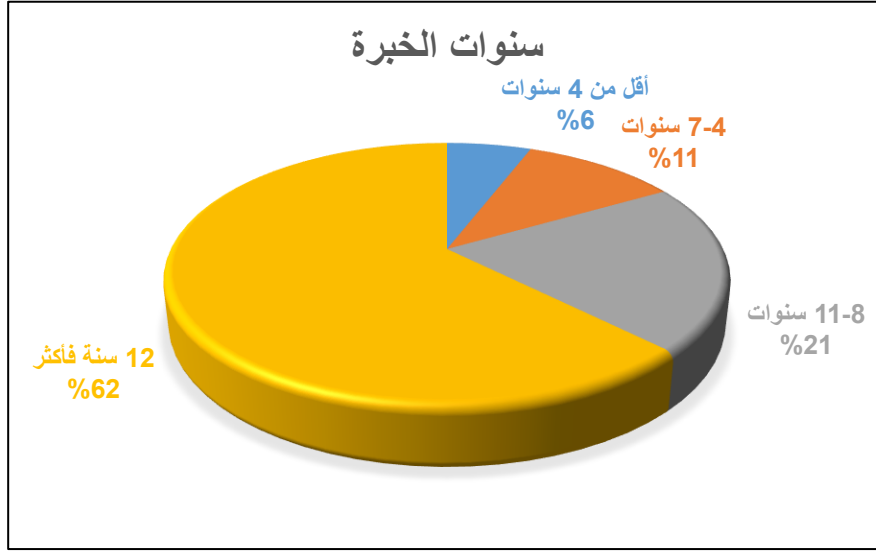
شكل (6.4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

• توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (13.4): توزيع عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
5.8	7	أقل من 4 سنوات
10.8	13	سنوات 4-7
20.8	25	سنوات 8-11
62.5	75	سنة فأكثر 12
100	120	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 5.8% من عينة الدراسة لديهم خبرة (أقل من 4 سنوات)، ونسبة 10.8% منهم لديهم خبرة (4-7 سنوات)، ونسبة 20.8% منهم لديهم خبرة (8-11 سنوات)، ونسبة 62.5% لديهم خبرة (12 سنة فأكثر).



شكل (7.4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وبعد الاطلاع على الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية ترى الباحثة أن هذه العينة مناسبة لإجراء هذه الدراسة من حيث تنوعها وكفايتها فيما يتعلق بتمثيل الفئات المختلفة من الجنس والحالة الاجتماعية والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### 2-1-4 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة

##### 1- استجابات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد:

جدول (14.4): استجابات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة					ك	%	الاستجابة	مدى أهمية التدريب عن بُعد
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
84.7	0.886	4.233	55	46	12	6	1	ك	%	أتطلع لأية فرصة للتدريب عن بُعد تبادر بها إدارتي	
			45.80	38.30	10.00	5.00	0.80				
84.5	0.825	4.225	52	48	15	5	0	ك	%	التدريب عن بُعد يساعدني في إضافة مهارات جديدة في العمل الإلكتروني	
			43.30	40.00	12.50	4.20	0				
75.0	1.063	3.750	30	52	20	14	4	ك	%	التدريب عن بُعد سيقبل من الضغط في مسؤوليتي المهنية	
			25.00	43.30	16.70	11.70	3.30				

72.7	0.916	3.633	20	52	32	16	0	ك	التدريب عن بُعد يساعدني في تنمية الجوانب المعرفية	مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد
			16.70	43.30	26.70	13.30	0	0		
79.3	0.888	3.967	37	50	25	8	0	ك	يتوفر بالكلية الموارد البشرية المدربة بما يدعم التدريب عبر الإنترنت	
			30.80	41.70	20.80	6.70	0	0		
77.0	1.026	3.850	38	41	28	11	2	ك	تحويل المعارف والمهارات إلى محتوى إلكتروني يزيد من فاعلية التدريب	
			31.70	34.20	23.30	9.20	1.70	1.70		
67.3	1.130	3.367	21	36	36	20	7	ك	يساهم التدريب عن بُعد في تحسين أدائي	
			17.50	30.00	30.00	16.70	5.80	5.80		
67.2	1.106	3.358	18	42	31	23	6	ك	تمتلك الكلية رؤية تُحفز ممارسات التدريب عبر الإنترنت	
			15.00	35.00	25.80	19.20	5.00	5.00		
79.2	1.064	3.958	47	35	28	6	4	ك	هناك قابلية للتغيير من قبل الموارد البشرية بالكلية نحو تطبيق التدريب عن بُعد	
			39.20	29.20	23.30	5.00	3.30	3.30		%
78.7	0.838	3.933	25	71	19	1	4	ك	هناك قابلية لدمج التدريب عن بُعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة	
			20.80	59.20	15.80	0.80	3.30	3.30		%
65.3	1.051	3.267	15	37	37	27	4	ك	يوجد أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد في الكلية تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية	
			12.50	30.80	30.80	22.50	3.30	3.30		%
63.7	1.145	3.183	19	32	23	44	2	ك	نقص الوعي العلمي والتقني في الكلية حول فوائد التدريب عن بُعد وأهميته للموارد البشرية	
			15.80	26.70	19.20	36.70	1.70	1.70		%
68.2	1.141	3.408	21	48	11	39	1	ك	وجود مشاكل تقنية متمثلة في صعوبة الوصول للمعلومات نتيجة لضعف شبكة الإنترنت	
			17.50	40.00	9.20	32.50	0.80	0.80		%
64.0	1.142	3.200	16	39	23	37	5	ك	عدم توفر البرامج التدريبية التفاعلية التي تزيد من رغبة المتدربين في التدريب عن بُعد	
			13.30	32.50	19.20	30.80	4.20	4.20		%
57.3	1.181	2.867	11	32	18	48	11	ك	ضعف برامج تدريب الموارد البشرية حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الكلية	
			9.20	26.70	15.00	40.00	9.20	9.20		%
54.3	1.427	2.717	18	23	18	29	32	ك	صعوبة تأقلم الموارد البشرية مع هذا النوع من التدريب بسبب تعودهم على التدريب التقليدي والخوف من التغيير	
			15.00	19.20	15.00	24.20	26.70	26.70		%
120									جملة من سئلوا	

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد، حيث جاءت كالتالي:

- بالنسبة لبعدهم مدى أهمية التدريب عن بُعد: احتل (أطلع لأية فرصة للتدريب عن بُعد تبادر بها إدارتي) في المقدمة بوزن نسبي 84.7%، وجاءت (التدريب عن بُعد يساعدني في إضافة مهارات جديدة في العمل الإلكتروني) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 84.5%، وجاءت (التدريب عن بُعد سيققل من الضغط في مسؤوليتي المهنية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 75%، وجاءت (التدريب عن بُعد يساعدني في تنمية الجوانب المعرفية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 72.7%.
- بالنسبة لبعدهم مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد: احتل (يتوفر بالكلية الموارد البشرية المدربة بما يدعم التدريب عبر الإنترنت) في المقدمة بوزن نسبي 79.3%، وجاءت (تحويل المعارف والمهارات إلى محتوى إلكتروني يزيد من فاعلية التدريب) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 77.0%، وجاءت (يساهم التدريب عن بُعد في تحسين أدائي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 67.3%، وجاءت (تمتلك الكلية رؤية تُحفز ممارسات التدريب عبر الإنترنت) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 67.2%.
- بالنسبة لبعدهم واقع التدريب عن بُعد: احتل (هناك قابلية للتغيير من قبل الموارد البشرية بالكلية نحو تطبيق التدريب عن بُعد) في المقدمة بوزن نسبي 79.2%، وجاءت (هناك قابلية لدمج التدريب عن بُعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.7%، وجاءت (يوجد أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد في الكلية تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.3%، وجاءت (نقص الوعي العلمي والتقني في الكلية حول فوائد التدريب عن بُعد وأهميته للموارد البشرية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 63.7%.
- بالنسبة لبعدهم معوقات التدريب عن بُعد: احتل (وجود مشاكل تقنية متمثلة في صعوبة الوصول للمعلومات نتيجة لضعف شبكة الإنترنت) في المقدمة بوزن نسبي 68.2%، وجاءت (عدم توفر البرامج التدريبية التفاعلية التي تزيد من رغبة المتدربين في التدريب عن بُعد) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 64.0%، وجاءت (ضعف برامج تدريب الموارد البشرية حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الكلية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 57.3%، وجاءت (صعوبة تأقلم الموارد البشرية مع هذا النوع من التدريب بسبب تعودهم على التدريب التقليدي والخوف من التغيير) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 54.3%.

ولقياس الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذا المقياس تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية:

### 1- الفروق تبعاً ل (النوع):

جدول (15.4): نتائج اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بعد تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	77	56.2468	6.91139	1.515	غير دالة
	الإناث	43	58.1163	5.6282		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بعد تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 1.515 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

### 2- الفروق تبعاً ل (العمر/ الحالة الاجتماعية/ المؤهل التعليمي/ سنوات الخبرة):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بعد تبعاً (العمر/ الحالة الاجتماعية/ المؤهل التعليمي/ سنوات الخبرة)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	210.013	3	70.004	1.675	غير دالة
	داخل المجموعات	4847.153	116	41.786		
	المجموع	5057.167	119			
العمر	بين المجموعات	16.256	3	5.419	0.125	غير دالة
	داخل المجموعات	5040.911	116	43.456		
	المجموع	5057.167	119			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	191.776	3	63.925	1.524	غير دالة
	داخل المجموعات	4865.39	116	41.943		
	المجموع	5057.167	119			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	132.646	3	44.215	1.042	غير دالة
	داخل المجموعات	4924.521	116	42.453		
	المجموع	5057.167	119			

تشير بيانات الجدول السابق إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد تبعاً للحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة ف 1.675 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة ف 0.125 وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد تبعاً للمؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة ف 1.524 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 1.042 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

### 3- استجابات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين:

جدول (17.4): استجابات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد					الاستجابة	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
84.8	0.722	4.242	46	60	11	3	0	ك	حجم الأعمال التي انجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر
			38.30	50.00	9.20	2.50	0	%	
68.0	1.184	3.400	23	40	27	22	8	ك	يزداد إنجازي لعدد المعاملات بشكل يومي
			19.20	33.30	22.50	18.30	6.70	%	
66.3	1.257	3.317	23	39	22	25	11	ك	مستوى أدائي يرتفع بشكل يومي
			19.20	32.50	18.30	20.80	9.20	%	
90.7	0.564	4.533	68	48	4	0	0	ك	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح.
			56.70	40.00	3.30	0	0	%	
89.8	0.661	4.492	68	45	5	2	0	ك	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي
			56.70	37.50	4.20	1.70	0	%	
89.3	0.697	4.467	66	47	5	1	1	ك	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة
			55.00	39.20	4.20	0.80	0.80	%	

87.7	0.663	4.383	56	56	6	2	0	ك	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	نمط الأداء	
			46.70	46.70	5.00	1.70	0	%			
91.0	0.532	4.550	68	50	2	0	0	ك	التزم بقواعد وأنظمة عمل الكلية.		
			56.70	41.70	1.70	0	0	%			
88.0	0.586	4.400	53	63	3	1	0	ك	أتواصل بشكل فعال مع الآخرين		
			44.20	52.50	2.50	0.80	0	%			
86.7	0.585	4.333	47	66	7	0	0	ك	لدى القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة		
			39.20	55.00	5.80	0	0	%			
			120						جملة من ستلوا		

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين، حيث جاءت كالتالي:

- بالنسبة لبعده كمية الجهد المبذول: احتل (حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر) في المقدمة بوزن نسبي 84.8%، وجاءت (يزداد إنجازي لعدد المعاملات بشكل يومي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 68.0%، وجاءت (مستوى أدائي يرتفع بشكل يومي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 66.3%.
- بالنسبة لبعده الجهد المبذول: احتل (أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح) في المقدمة بوزن نسبي 90.7%، وجاءت (أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 89.8%، وجاءت (أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 89.3%، وجاءت (تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 87.7%.
- بالنسبة لبعده نمط الأداء: احتل (التزم بقواعد وأنظمة عمل الكلية) في المقدمة بوزن نسبي 91.0%، وجاءت (أتواصل بشكل فعال مع الآخرين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.0%، وجاءت (لدى القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 86.7%.



ولقياس الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذا المقياس تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية:

### 1- الفروق تبعاً ل (النوع):

جدول (18.4): نتائج اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	77	41.961	4.44096	0.537	غير دالة
	الإناث	43	42.3953	3.88611		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.537 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

### 2- الفروق تبعاً ل (العمر/ الحالة الاجتماعية/ المؤهل التعليمي/ سنوات الخبرة):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً (العمر/ الحالة الاجتماعية/ المؤهل التعليمي/ سنوات الخبرة)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	20.065	3	6.688	0.366	غير دالة
	داخل المجموعات	2118.302	116	18.261		
	المجموع	2138.367	119			
العمر	بين المجموعات	17.55	3	5.85	0.32	غير دالة
	داخل المجموعات	2120.816	116	18.283		
	المجموع	2138.367	119			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	73.73	3	24.577	1.381	غير دالة
	داخل المجموعات	2064.636	116	17.799		
	المجموع	2138.367	119			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	5.502	3	1.834	0.1	غير دالة
	داخل المجموعات	2132.864	116	18.387		
	المجموع	2138.367	119			

تشير بيانات الجدول السابق إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً للحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة ف 0.366 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة ف 0.320 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً للمؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة ف 1.380 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.100 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05.

#### 3-1-4 عرض النتائج المتعلقة بإثبات صحة فرضيات الدراسة

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة:

جدول (20.4): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة

أداء العاملين		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.562	برامج التدريب عن بُعد

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.562)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.001).

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى أهمية التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة:

جدول (21.4): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مدى أهمية التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة

أداء العاملين		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.545	مدى أهمية التدريب عن بُعد

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى أهمية التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.545)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة:

جدول (22.4): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة

أداء العاملين		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.536	مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.536)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة:

جدول (23.4): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين واقع التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة

أداء العاملين		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.463	واقع التدريب عن بُعد

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.463)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05).

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة:

جدول (22.4): معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين معوقات التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة

أداء العاملين		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
غير دالة	0.029	معوقات التدريب عن بُعد

يتضح من الجدول السابق: إلى عدم وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.029)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001).

## 2-4 المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

### 1-2-4 أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- تشير استجابات أفراد العينة على مقياس برامج التدريب عن بُعد، إلى مجموعة من النتائج منها:
  - بالنسبة لبعد مدى أهمية التدريب عن بُعد: احتل (أطلع لأية فرصة للتدريب عن بُعد تبادر بها إدارتي) في المقدمة بوزن نسبي 84.7٪، وجاءت (التدريب عن بُعد يساعدني في إضافة مهارات جديدة في العمل الإلكتروني) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 84.5٪، وجاءت (التدريب عن بُعد سيقبل من الضغط في مسؤوليتي المهنية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 75٪، وجاءت (التدريب عن بُعد يساعدني في تنمية الجوانب المعرفية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 72.7٪.
  - بالنسبة لبعد مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد: احتل (يتوفر بالكلية الموارد البشرية المدربة بما يدعم التدريب عبر الإنترنت) في المقدمة بوزن نسبي 79.3٪، وجاءت (تحويل المعارف والمهارات إلى محتوى إلكتروني يزيد من فاعلية التدريب) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 77.0٪، وجاءت (يساهم التدريب عن بُعد في تحسين أدائي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 67.3٪، وجاءت (تمتلك الكلية رؤية تُحفز ممارسات التدريب عبر الإنترنت) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 67.2٪.
  - بالنسبة لبعد واقع التدريب عن بُعد: احتل (هناك قابلية للتغيير من قبل الموارد البشرية بالكلية نحو تطبيق التدريب عن بُعد) في المقدمة بوزن نسبي 79.2٪، وجاءت (هناك قابلية لدمج التدريب عن بُعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.7٪، وجاءت (يوجد أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد في الكلية تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.3٪، وجاءت (نقص الوعي العلمي والتقني في الكلية حول فوائد التدريب عن بُعد وأهميته للموارد البشرية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 63.7٪.
  - بالنسبة لبعد معوقات التدريب عن بُعد: احتل (وجود مشاكل تقنية متمثلة في صعوبة الوصول للمعلومات نتيجة لضعف شبكة الإنترنت) في المقدمة بوزن نسبي 68.2٪، وجاءت (عدم توفر البرامج التدريبية التفاعلية التي تزيد من رغبة المتدربين في التدريب عن بُعد) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 64.0٪، وجاءت (ضعف برامج تدريب الموارد البشرية حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الكلية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 57.3٪، وجاءت (صعوبة تأقلم الموارد البشرية مع هذا النوع

من التدريب بسبب تعودهم على التدريب التقليدي والخوف من التغيير) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 54.3%.

• تشير استجابات أفراد العينة على مقياس أداء العاملين، إلى مجموعة من النتائج منها:

- بالنسبة لبعد كمية الجهد المبذول: احتل (حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر) في المقدمة بوزن نسبي 84.8%، وجاءت (يزداد إنجازي لعدد المعاملات بشكل يومي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 68.0%، وجاءت (مستوى أدائي يرتفع بشكل يومي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 66.3%.

- بالنسبة لبعد الجهد المبذول: احتل (أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح) في المقدمة بوزن نسبي 90.7%، وجاءت (أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 89.8%، وجاءت (أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 89.3%، وجاءت (تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 87.7%.

- بالنسبة لبعد نمط الأداء: احتل (التزم بقواعد وأنظمة عمل الكلية) في المقدمة بوزن نسبي 91.0%، وجاءت (أتواصل بشكل فعال مع الآخرين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.0%، وجاءت (لدي القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 86.7%.

4-2-2 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الجوانب النظرية لبرامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما حيث كشفت من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة التي تبين وجود تلك العلاقة من عدمها كما تبين الأثر المتوقع لأبعاد برامج التدريب عن بُعد على مستوى أداء العاملين وفي هذا الإطار وبعد القيام بمختلف الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.562)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)، فإذا ما تم مقارنة هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من (الجهني، 2019) و(سعيد، حنان، 2019) و(Athar and Shah, 2015) بأن البرامج التدريبية

القائمة على الأساليب الحديثة تزيد من مستوى أداء العاملين كما تعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين نحو المبادرة والاعتماد على الذات في عملية التعلم بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية متنوعة ومتعددة وزيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع أكبر قدر من المستفيدين.

توضح النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى أهمية التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.545)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)، تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة، 2018) و (Mapelu and Jumah, 2013) بأهمية نشاط التدريب عن بُعد في إحداث تغيرات إيجابية في سلوك واتجاهات العاملين من خلال إكسابهم المعارف الجديدة وصقل مهاراتهم وتطوير الأساليب والعادات التي يستخدمونها بالإضافة إلى بناء قوى بشرية أكثر إنتاجية والتزام تجاه المؤسسة التي ينتمون لها وذلك لشعورهم بأنهم من أهم العناصر التي تساهم في تطوير المؤسسة.

كشفت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.536)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.001)، تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (حاجيه، خالد، 2018) و (جمل، أيمن، 2010) أن برامج التدريب عن بُعد لها دور كبير في توفير المهارات والمعارف والخبرات لدى العاملين بالمؤسسة كأحد مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد وتوفير بيئة عمل إلكترونية جاذبة تحقق مبدأ تكافؤ الفرص التدريبية بين العاملين دون تمييز عبر أتمتة البيانات والمعلومات لضمان تطوير مستوى أداء العاملين وجودة سير الإجراءات وتكاملها مع بعضها لبعض.

تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب عن بُعد كأحد أبعاد برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.463)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (مسعود، ناصر، 2015) و (جي، سوسن، 2016) بوجود قابلية لدمج التدريب عن بُعد في الأنشطة والعمليات اليومية المختلفة للمؤسسة ووجود أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد تعمل

على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بما يساهم في رفع مستوى أدائهم ومساعدتهم على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة من أجل استمرارية المؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة في ظل العولمة. كشفت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين معوقات التدريب عن بُعد كأحد أبعاد مقياس برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.029)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، لا تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الانصاري، رفيده، 2021) في أن معوقات التدريب عن بُعد له تأثير طردي على أداء العاملين بالمؤسسة كما أنها لا تتفق معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات عينة الدراسة نحو فرص وتحديات التدريب عن بُعد تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، المؤهل).

#### 3-2-4 الإضافة العلمية والعملية للدراسة:

تطلعت هذه الدراسة إلى معالجة وسد الفجوة بين جانبين مهمين من جوانب إدارة الموارد البشرية من خلال توضيح العلاقة والأثر بين متغير برامج التدريب عن بُعد بأبعاده الأربعة المتمثلة في (الأهمية، المكونات، الواقع، المعوقات) كمتغيرات جزئية من المتغير المستقل الرئيسي ومتغير أداء العاملين كمتغير تابع خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) كونها من الدراسة الحديثة التي طبقت على الكلية التقنية بمدينة جدة التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حيث تبين للباحثة خلال البحث والاستقصاء في الدراسات السابقة أنه لا يوجد دراسات تناولت هذه الجوانب في المملكة العربية السعودية، فقد قامت الباحثة بهذه الدراسة لمساعدة المهتمين في مجال تنمية وتطوير المورد البشري في الاعتماد على الأساليب والممارسات الحديثة في هذا المجال لإيمانها بضرورة إتاحة فرص التطوير لجميع الموارد البشرية في المؤسسة مما يساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية وفق الخطط الاستراتيجية التي تضمن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وإلغاء الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب واختيار أفضل أساليب التدريب التي تساعد في تطوير المورد البشري في جميع الجوانب السلوكية والمهنية والعلمية، كما بينت الدراسة أن هناك أثر لأبعاد التدريب عن بُعد الثلاثة (الأهمية، المكونات، الواقع) تساهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى أداء العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة، وأن العوامل الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) لا تؤثر على اتجاهات العاملين نحو برامج التدريب عن بُعد وهذا يدل على أن العاملين بالكلية التقنية بمدينة جدة مدركين بأن نجاح برامج هذا النوع من التدريب مرتبط



بمدى تحقيقه لمتطلباته وأهدافه وأن الاتجاه الغالب للعاملين نحو تحسين الأداء من خلال المشاركة في برامج التدريب عن بُعد.

إن مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة التدريب بشكل خاص يعد من الأمور الصعبة في إعداد البحوث والدراسات وذلك لارتباطه بسلوك المورد البشري الذي يتسم بالتغير وعدم الثبات وكون أن المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها مؤسسات العصر الحالي الذي يحقق لها الريادة والتميز في مجال عملها ويحقق لها الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وعلى هذا الأساس يبقى المجال مفتوح لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة التي تخص المورد البشري، ولما كان ميدان الدراسة يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- ❖ تأثير جودة برامج التدريب عن بُعد وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- ❖ دور برامج التدريب عن بُعد في بناء مجتمع المعرفة.
- ❖ أثر أساليب التدريب الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح العملية التدريبية.
- ❖ قياس العائد على الاستثمار في برامج التدريب عن بُعد.
- ❖ تقويم فعالية برامج التدريب عن بُعد في القطاعات المختلفة وسبل تطويرها.

#### 4-2-4 الخاتمة والتوصيات

إن للتدريب عن بُعد أهمية كبيرة باعتباره أداة الاستثمار في الطاقات البشرية لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث تسعى المنظمات من خلاله تطوير وتحسين موردها البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، حيث نجد أن عملية التدريب عن بُعد وأداء العاملين من العمليات التي كان القصد التطرق لها والكشف عن العلاقة المتبادلة بينهما.

كما أن استخدام التدريب عن بُعد يزيد من فعالية وكفاءة التدريب، التدريب عن بُعد هو المستقبل المنظور لتطوير عملية التدريب كنظام من تفاعلي وذلك بتمكين المتدرب من الحصول على التدريب في المكان والزمان الذي يتناسب مع ظروفه الخاصة، كما أنه يتيح المجال أمام المتدرب في الحصول على تدريب ي مواضع ومجالات مختلفة حسب اهتمامه وحاجته لتطوير كفاءته وزيادة قدراته في إنجاز عمله بشكل سليم.

تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تنمية مهارات ومعارف عناصرها البشرية والارتقاء بأداء المنظمة والاستفادة القصوى من التقنيات والموارد المتاحة لديها وذلك بالاعتماد على تقنية التدريب عن بُعد حيث أصبحت المنظمات ترى أن التدريب عن بُعد خيار استراتيجي للاستثمار في مواردها البشرية وذلك لدوره الرئيسي في تحقيق عملية التنمية وتحسين جودة العمل.

ومن خلال هذه الدراسة تبين للباحثة أهمية الوقوف على السؤال التالي: ما مدى أثر التدريب عن بُعد على أداء العاملين.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسة توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب عن بُعد وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالكلية التقنية بمدينة جدة، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين أبعاد التدريب عن بُعد (الأهمية، المكونات، الواقع) وأداء العاملين، أما فيما يخص معوقات التدريب عن بُعد فتبين أنه لا يوجد علاقة طردية بين معوقات التدريب عن بُعد وأداء العاملين.

وبناءً على النتائج التي أشارت إليها الدراسة، عليه فإن الباحثة توصي بالآتي:

1- ضرورة العمل على توفير التقنيات الحديثة التي تخدم عملية التدريب عن بُعد وتساهم في رُقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب لتحقيق أهداف التدريب بجودة عالية والعمل على زيادة المشاركة الإيجابية للعاملين بالمؤسسة.

2- نشر ثقافة التدريب عن بُعد بين العاملين في مختلف الإدارات والمستويات الإدارية في الكلية من خلال الأدلة والنشرات الإرشادية التوعوية التي تحثهم على كيفية التعامل مع التقنيات المستخدمة في برامج التدريب عن بُعد ليتمكن العاملين من الاستفادة القصوى وامتلاك الخبرة للتعامل مع هذا النوع من التدريب بشكل فعال.

3- استخدام الأساليب الحديثة في إنجاز العمل وتعزيز ربط نظام إدارة الأداء مع نظام التدريب والتطوير كوسيلة لتشجيع العاملين على اكتساب المزيد من المعارف والمهارات لخلق بيئة عمل فعالة تساعد على زيادة الإنتاجية.

4- العمل على تقييم أداء العاملين لقياس مدى تأثير تطبيق نظام برامج التدريب عن بُعد على الأداء الفردي والمؤسسي والوقوف على جوانب القوة، وتعزيزها، وجوانب الضعف ومعالجتها

- 5- تبني برامج التدريب عن بُعد كخيار استراتيجي ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تنمية وتطوير قدرات المورد البشري في الكلية وتواكب التغييرات المتسارعة والطائفة الاقتصادية كانت أو اجتماعية أو تكنولوجية مما يساعد على رفع الأداء الفردي والأداء المؤسسي.
- 6- تطبيق برامج التدريب عن بُعد بناء على معايير وأسس علمية ومهارية واضحة تتلاءم مع مستويات العاملين بالمؤسسة كون أن عملية التدريب تساهم في نقل المعرفة العملية والعلمية والفنية التي تمكن العاملين والمؤسسة من مواجهة التحديات التي يفرضها التطور السريع في المعرفة ببيئة العمل.
- 7- دراسة احتياجات التدريب عن بُعد بشكل مستمر والاهتمام بتوفير برامج تدريبية نوعية تهدف إلى تطوير أداء العاملين الحالي والمستقبلي بالإضافة إلى تزويد المؤسسة بالكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق معدلات سريعة في تنمية المورد البشري وتحقيق الأهداف المرجوة.
- 8- العمل على وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم تشغيل وتدقق المعلومات بشكل آمن لتنفيذ برامج التدريب عن بُعد والتي لديها قدرة على التعامل مع أكبر عدد من العاملين ولاسيما في ظل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## المراجع

### 1- المراجع العربية

#### • الكتب العربية:

1. أبو النصر، مدحت. (2017). التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الدروبي، سليمان. (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات. عمان: دار عالم للنشر والتوزيع.
4. الزنبقي، حنان. (2011). التدريب الإلكتروني. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

5. أفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. المحمدي، سعد. (2019). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. أونيس، عبد المجيد، وشامي، صليحة، وبن طالب، سامية. (2013). مدخل لطريقة العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. خطاب، عايد. (2000). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: دار كيلوبترا.
9. دويدري، رجا. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية. بيروت: دار الفكر المعاصر.
10. رضوان، محمود. (2012). التدريب المؤثر في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. عامر، طارق، والمصري، إيهاب. (2019). التدريب والاحتياجات التدريبية. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
12. عبوي، زيد. (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
13. سلطان، محمد. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

• الرسائل العلمية:

1. الجهني، نهي. (2018). دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة 2030. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
2. الحلابية، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

3. المطيري، حمد. (2012). متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
4. بارة، شفيعة. (2020). ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه. جامعة فرحات عباس سطيف، كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
5. بوقلوف، وفاء. (2017). دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
6. برياح، محمد، ويحيى، موساوي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
7. بوعطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. ص78.
8. جي. سوسن. (2016). فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل الأهمية والأداء. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، كلية العلوم الإدارية.
9. جمل، أيمن. (2010). فاعلية تقنية التدريب الإلكتروني باستخدام الصوت والصورة في تحصيل المتدربين. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية.
10. حجاب، نجاة، وموسى، عفاف. (2018). أثر التوظيف الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
11. حاجيه، خالد. (2018). التدريب الإلكتروني ودوره في تطوير الأداء من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية.
12. حسن، ناصر. (2015). إدارة التدريب عن بُعد باستخدام الانترنت لتنمية الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة.

13. دعاس، عادل. (2018). مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
14. سلمي، فاطمة. (2020). استراتيجية التمكّن وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
15. سوفات، وهيبة، وناني، فتيحة، وكريكر، هدى. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
16. شايب، إكرام. (2019). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
17. عليوة، إكرام، وبلغمبور، حميدة. (2020). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
18. عياشي، إيمان. (2017). التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
19. فنون، رنده. (2017). التدريب الإلكتروني في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
20. قريشي، سامي. (2013). دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
21. لخريف، مريم، وبن باي، نوال. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• المجلات العلمية:

1. أحمد، أشرف. (2014). التدريب عن بعد. مجلة كلية التدريب والتنمية بأكاديمية الشرطة، العدد(9)، ص5.
2. السنبل، عبدالعزيز. (2003). استشراف مستقبل التدريب عن بعد في المملكة العربية السعودية. مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود.
3. الأنصاري، رفيدة. (2021). التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية الفرص والتحديات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5(8).
4. الهياجنة، جمال. (2010). متطلبات وتحديات التدريب الإلكتروني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثامن لمسؤولي التدريب في القطاعين العام والخاص، جامعة الإمام سعود الإسلامية، المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر.
5. بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة. (2018). فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6(10)، ص111.
6. خفاجي، باسم. (2007). دور التعليم والتدريب الإلكتروني في خدمة الشركات العربية. مجلة عالم الإبداع، العدد(8)، ص42.
7. سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد(4).
8. شعيب، حنين. (2021). أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات. المجلة العربية للإدارة، المجلد 41(1).
9. عطار، عبدالله. (2008). التعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم تدريب وتجارب. الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، المجلد18.
10. وهبة، عماد. (2011). فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي العامة. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة اسيوط، المجلد 27 (1)، ص 274-307.

## 2- المراجع الأجنبية:

1. Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67.
2. Amir Elnaga, Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance", Article published in European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013, P 141.
3. Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in kisumu city, kenya. Journal of tourism, hospitality and sports.1
4. Seyyedeh, Hamideh Salimbahrami, H., Ahmadi, H., Hajikolaei, F., and H., Mirzajani (2015), "The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life ", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 3; 106-114.
5. Timothy Bartram, Gian Casimir, "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", Article in Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 Issue: 1, Emerald Group Publishing Limited, 2007, P 4.
6. Yusuf Noah, "A Study of Worker Participation in Management Decision Making within Selected Establishments in Lagos- Nigeria", Article published in Journal of Social Science, 17, 2008, PP: 31-39.

## 3- المواقع الإلكترونية:

- 1- TVTC. (2021), Technical and Vocational Training Corporation, <https://www.tvtc.gov.sa/Regions/makkah/internal-college-jeddah.html>, 18/04/2021.



## الملاحق

### بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بعنوان: (أثر برامج التدريب عن بعد على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني) للحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، وبهدف التعرف على أثر برامج التدريب عن بعد ومدى انعكاسها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، حتى يحقق البحث أهدافه أرجو من سيادتكم قراءة هذه الاستبانة المرفقة بتمعن ومن ثم الاجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية لما له تأثير على نتائج الدراسة وتوصياتها بوضع علامة أما الخيار الذي ترونه مناسب، كما تؤكد لكم الباحثة أن كافة المعلومات سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

### الباحثة: دعاء النفيعي

#### القسم الأول: (المعلومات والبيانات الشخصية والمهنية)

الجنس	ذكر	أنثى	يفضل عدم التصريح	
الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	أرمل	مطلق
العمر	35-25 سنة	45-36 سنة	55-46 سنة	56 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	4-7 سنوات	8-11 سنة	12 سنة فأكثر

#### القسم الثاني: (مقياس برامج التدريب عن بعد)

ضع/ي علامة صح أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
مدى أهمية التدريب عن بعد						
1	أنتطلع لأية فرصة للتدريب عن بعد تبادر بها إدارتي.					
2	التدريب عن بعد سيقلل من الضغط في مسؤوليتي المهنية.					
3	التدريب عن بعد يساعد في تنمية الجانب المعرفي					
4	التدريب عن بعد يساعدني في إضافة مهارات جديدة في العمل الإلكتروني.					

مكونات الاتجاه نحو التدريب عن بُعد					
				5	تحويل المعارف والمهارات إلى محتوى إلكتروني يزيد من فاعلية التدريب.
				6	يساهم التدريب عن بُعد في تحسين أداء المتدربين.
				7	يتوفر بالكلية الموارد البشرية المدربة بما يدعم التدريب عبر الإنترنت.
				8	تمتلك الكلية رؤية تُحفز ممارسات التدريب عبر الإنترنت.
واقع التدريب عن بُعد					
				9	هناك قابلية للتغيير من قبل الموارد البشرية بالكلية نحو تطبيق التدريب عن بُعد.
				10	يوجد أهداف استراتيجية واضحة للتدريب عن بُعد في الكلية تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
				11	هناك قابلية لدمج التدريب عن بعد في العمليات والأنشطة الادارية المختلفة.
				12	نقص الوعي العلمي والتقني في الكلية حول فوائد التدريب عن بُعد وأهميته للموارد البشرية.
معوقات التدريب عن بُعد					
				13	عدم توفر البرامج التدريبية التفاعلية التي تزيد من رغبة المتدربين في التدريب عن بُعد.
				14	ضعف برامج تدريب الموارد البشرية حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الكلية.
				15	صعوبة تأقلم الموارد البشرية مع هذا النوع من التدريب بسبب تعودهم على التدريب التقليدي والخوف من التغيير.
				16	وجود مشاكل تقنية متمثلة في صعوبة الوصول للمعلومات نتيجة لضعف شبكة الإنترنت.

القسم الثالث: (مقياس أداء العاملين)

ضع/ي علامة صح أمام العبارة المناسبة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
كمية الجهد المبذول						
1	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر.					
2	يزداد إنجازي لعدد المعاملات بشكل يومي.					
3	مستوى أدائي يرتفع بشكل يومي.					
الجهد المبذول						
4	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.					

					أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح.	5
					أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي.	6
					أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	7
					نمط الأداء	
					لدي القدرة على حسن التصرف في المواقف الحرجة.	8
					أتواصل بشكل فعال مع الآخرين.	9
					التزم بقواعد وأنظمة عمل الكلية.	10

## انعقاد الهبة وتامها في القانون السوداني: دراسة مقارنة

إبراهيم بشير عبد الله إدريس

أستاذ مساعد، قسم القانون، كلية العلوم والدراسات النظرية، الجامعة السعودية الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية  
Dkaram.55him@gmail.com

مساعدة عوض الكريم أحمد مساعد

أستاذ مساعد، قسم القانون، كلية العلوم والدراسات النظرية، الجامعة السعودية الإلكترونية، أبها، المملكة العربية السعودية  
Masaad123052051@hotmail.com

### المستخلص

تناولت الدراسة موضوع انعقاد الهبة وتامها في القانون السوداني وبعض قوانين الدول العربية والفقهاء الإسلامي، وقد تبين من الدراسة أن الهبة تتعد باليجاب فقط ولا تتوقف على القبول من الموهوب له عند الحنفية عدا زفر، وعند الجمهور تتعد الهبة باليجاب والقبول، وتتفق القوانين (السوداني، اللبناني، المصري والسعودي) مع رأي الجمهور. كما تبين من الدراسة أن هبة العقار من العقود الشكلية في القوانين (المصري واللبناني والسعودي)، وأن هبة المنقول قد تكون عقداً شكلياً إذا تمت بالشكل الذي يشترطه القانون وقد تكون عقداً عينياً إذا تمت بالقبض. وفيما يتعلق بأثر القبض على الهبة، فقد تبين من الدراسة الاختلاف في تكييف القبض كشرط في العقد، حيث إنه في القانون السوداني شرط تمام، وفي المذهب الحنفي شرط صحة (وقيل شرط تمام)، وفي المذهب الشافعي والحنبلي شرط لزوم، ولكن رغم هذا الاختلاف فالنتيجة في كل واحدة، فالعقد ينشأ صحيحاً قبل القبض، ولكن لا ينفذ – أي ينقل الملك من الواهب إلى الموهوب له – ولا يلزم إلا إذا قام الواهب بإرادته بتسليم الشيء الموهوب إلى الموهوب له، أي أن الواهب الخيار في الإقباض أو عدمه دون أن يكون عليه التزام بذلك. وتبين من الدراسة كذلك أن القبض ركن في هبة المنقول في بعض القوانين المشار إليها، وهو ما يتفق مع قول لزفر من الحنفية حيث ذهب إلى أن القبض ركن في الهبة.

الكلمات المفتاحية: انعقاد الهبة، الإيجاب، القبول، الشكل، تمام الهبة، القبض.

---

## The Conclusion and Completion of the Gift in Sudanese Law: A Comparative Study

**Ibrahim Bashir Abdalla Idris**

Assistant Professor, Department of Law, College of Science and Theoretical Studies, Saudi Electronic University, Riyadh, Saudi Arabia  
Dkaram.55him@gmail.com

**Masaad Awad ELkareem Ahmed Masaad**

Assistant Professor, Department of Law, College of Science and Theoretical Studies, Saudi Electronic University, Abha, Saudi Arabia  
Masaad123052051@hotmail.com

### Abstract

The study addressed the subject of the conclusion and completion of the gift in Sudanese law, some Arab countries' laws and Islamic jurisprudence. The study showed that the gift is concluded by an offer only and is not dependent on acceptance from the donee according to the Hanafi School, except for Zafar. According to the majority, the gift is concluded by an offer and acceptance, and the laws (Sudanese, Lebanese, Egyptian and Saudi) agree with the opinion of the majority. The study also showed that the gift of real estate is a formal contract in the laws (Egyptian, Lebanese and Saudi), and that the gift of movable property may be a formal contract if it is completed in the manner required by law, and it may be a real contract if it is completed by taking possession. Regarding the effect of seizure on the gift, the study showed a difference in the classification of seizure as a condition in the contract, as in Sudanese law it is a condition of completion, in the Hanafi school it is a condition of validity (and it was said a condition of completion), and in the Shafi'i and Hanbali schools it is a condition of obligation, but despite this difference the result in each is the same, as the contract is valid before seizure, but it is not executed - i.e. the ownership is transferred from the donor to the donee - and is not binding unless the

donor voluntarily delivers the gifted thing to the donee, i.e. the donor has the option to take possession or not without being obligated to do so. The study also showed that seizure is a pillar in the gift of movable property in some of the laws referred to, which is consistent with the statement of Zafar from the Hanafis, who went on to say that seizure is a pillar in the gift.

**Keywords:** Conclusion of the Gift, Offer, Acceptance, Form, Completion of the Gift, Receipt.

### المقدمة

جرى الفقه القانوني على تقسيم العقود من حيث التكوين إلى عقود رضائية وعقود شكلية وعقود عينية. والعقد الرضائي هو الذي ينعقد بالإيجاب والقبول ولا يتطلب الشكل أو التسليم والقبض، والعقد الشكلي يتطلب مع الرضا - الإيجاب والقبول - شكلاً خاصاً قد يكون الكتابة أو التسجيل أو التوثيق، وهذا الشكل أحياناً يعتبر ركناً من أركان العقد، وأحياناً يكون شرطاً لنفاذ العقد وقد تكون الشكلية للإثبات. أما العقد العيني فيتطلب تسليم العين محل التعاقد ويستعمل مصطلح شرط تمام أحياناً عند الحديث عن القبض كشرط في بعض العقود، وقد يكون القبض ركناً في العقد يترتب على تخلفه انعدام العقد من أساسه. وعقد الهبة كعقد من العقود المسماة التي نظمها القانون المدني له طبيعة خاصة ويتميز بأحكام يختلف فيها عن العقود الأخرى، وقد تباينت القوانين في تنظيم الهبة، وما إذا كانت تعتبر من العقود الرضائية أو العقود الشكلية أو العقود العينية، وما إذا كان للقبض أو توافر شكلية معينة أثر في صحة عقد الهبة، وما إذا كان هذا الأثر يختلف باختلاف طبيعة الموهوب (العقار أو المنقول). مع الإشارة إلى أن الفقه الإسلامي تباينت فيه الآراء أيضاً فيما يتعلق بالأحكام المتعلقة بالهبة، وقد ذهب البعض إلى أنها تنعقد بالإيجاب فقط ولا تتوقف على قبول الموهوب له، وعند البعض تنعقد الهبة وتلزم بالإيجاب والقبول ولا يشترط فيها القبض لترتيب آثارها، وفي الفقه من يشترط القبض، ولكن ثار الخلاف أيضاً حول مفهوم هذا الشرط، وما إذا كان شرط صحة أو شرط تمام أو شرط لزوم. ناقش هذه الموضوعات في هذا البحث "انعقاد الهبة وتامها" من خلال ثلاثة مطالب:

- المطلب الأول: انعقاد الهبة.
- المطلب الثاني: تمام الهبة.
- المطلب الثالث: الشروط في العقود.

## أهمية البحث

تظل الهبة مجالاً خصباً للبحث لما تتميز به من أحكام، خاصة فيما يتعلق بانعقادها وترتيبها لآثارها، حيث اختلفت التشريعات في تنظيم هذه الموضوعات، ولعل هذا انعكاس لعدم اتفاق اجتهادات فقهاء الشريعة الإسلامية حول أحكام الهبة.

## أسباب اختيار الموضوع

1. تظل الهبة وما يتعلق بها من أحكام أرضاً خصبة للبحث حيث تباينت آراء فقهاء الشريعة الإسلامية وكذلك تشريعات الدول المختلفة في أحكامها خاصة ما يتعلق بانعقادها وترتيبها لآثارها.
2. بيان آراء الفقهاء في موضوع انعقاد الهبة وتامامها، وبيان النهج الذي انتهجه المشرع في السودان وفي بعض الدول العربية في هذا الخصوص.

## أهداف البحث

الوقوف على النهج الذي انتهجه القانون السوداني في موضوع انعقاد الهبة وتامامها، وتفسير نصوص القانون السوداني المتعلقة بالموضوع، وبيان ما ترمي إليه، وبيان مصدرها.

## مشكلة البحث

هل يتطلب انعقاد الهبة القبول من الموهوب له؟ هل هنالك من ذهب إلى أن الهبة تنعقد بالإيجاب فقط؟ هل يكفي الإيجاب والقبول لانعقاد الهبة وترتيبها لآثارها؟ هل يعتبر الشكل ركناً في الهبة؟ هل القبض ركن في الهبة بحيث يترتب على عدمه عدم الهبة؟ ما المقصود بتامام الهبة بالقبض؟

## منهجية البحث

سوف اتبع في هذا البحث المنهج الاستقرائي التحليلي قاصداً من هذه الدراسة إيراد أحكام انعقاد الهبة وتامامها في القانون السوداني وبعض قوانين الدول العربية (اللبناني، المصري والسعودي)، وفي الفقه الإسلامي (المذاهب الفقهية الأربعة: الحنفي - المالكي - الشافعي - الحنبلي).

## المطلب الأول: انعقاد الهبة

### الإيجاب والقبول والشكل:

ينص قانون المعاملات المدنية 1984م السوداني تحت عنوان "انعقاد الهبة وتامها" على أنه: ((تنعقد الهبة بالإيجاب والقبول وتتم بالقبض)) (المادة 230 (1) من قانون المعاملات المدنية 1984م). وهو ما نص عليه كذلك قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م السوداني في المادة (1)268 منه.

يفهم من هذا النص أن الهبة عقد من العقود باعتبار أنها تنعقد بالإيجاب والقبول، ويعرف قانون المعاملات المدنية 1984م العقد في المادة 33 (1) منه بأنه: ((ارتباط الإيجاب الصادر من {أحد} المتعاقدين بقبول الآخر على وجه يثبت أثره في المعقود عليه ويترتب عليه التزام كل منهما بما وجب عليه للآخر)). وللعقد في القانون السوداني أركان تتمثل في الرضا (الإيجاب والقبول) والمحل والسبب (راجع المادة 86 من قانون المعاملات المدنية 1984م)، وبالتالي وفقاً لنصوص القانون فإن الهبة لا تنعقد إلا بوجود إرادتين متطابقتين صادرتين من الواهب والموهوب له، وتتمثل الإرادتان هنا في الإيجاب والقبول، فلا تنعقد الهبة بالإيجاب وحده إلا في الحالات المستثناة في المادة 230 (2) من قانون المعاملات المدنية 1984م والتي جاء فيها: ((يكفي في الهبة مجرد الإيجاب إذا كان الواهب ولي الموهوب له أو وصيه أو الشيء الموهوب كان في حيازته وكذلك لو كان الموهوب له صغيراً يقوم الواهب على تربيته))، ولعل هذا هو ما يميز الهبة عن الوصية التي هي تصرف بإرادة منفردة.

وينص القانون المدني المصري 1948م في المادة 487 منه على أنه: ((لا تتم الهبة إلا إذا قبلها الموهوب له أو نائبه)). وقد ذهب شرح القانون المصري إلى أن السبب في جعل الهبة عقداً يستلزم قبول الموهوب له، أن الهبة وإن كانت تبرعاً إلا أنها تثقل عنق الموهوب له بالجميل، وتفرض عليه واجبات أدبية نحو الواهب، وقد يؤثر الموهوب له رفض الهبة كما إذا استشف من ورائها غايات للواهب لا يحمدھا (السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، ج5 م2 ص29. مصطفى عبد الجواد حجازي، ص5-6). وقد يكون القبول في الهبة صريحاً كأن يقول الموهوب له "قبلت"، أو ضمناً كما إذا قبض الموهوب له الشيء الموهوب (السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني ج5 م2 ص29. وقد أشار السنهوري في نفس الصفحة في الهامش إلى أن محكمة استئناف مصر قد قضت بأن الهبة في الأموال المنقولة تقع صحيحة بدون حاجة إلى تحرير عقد رسمي بها إذا تسلم الموهوب له الموهوب من الواهب بالفعل، لأن القبض هذا يقوم مقام القبول. وجاء في



المادة 270 (1) من قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م السوداني: ((يقوم القبض في الهبة مقام القبول لفظاً)).

ونشير هنا إلى أن الهبة في القانون المصري تعتبر من العقود الشكلية، فقد نص ذلك القانون في المادة 488 منه على أنه: ((1. تكون الهبة بورقة رسمية وإلا وقعت باطلة ما لم تتم تحت ستار عقد آخر. 2. ومع ذلك يجوز في المنقول أن تتم الهبة بالقبض، دون حاجة إلى ورقة رسمية)). وتبرر الشكلية في هذا العقد بأن الهبة عقد خطير يقع نادراً ولدوافع قوية، إذ يتجرد الواهب عن ماله دون مقابل، ولذلك فإن الواهب في أشد الحاجة إلى التأمل والتدبر وتعينه الشكلية على ذلك (راجع في ذلك: السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، ج5 م2 ص45. د. حسن محمد بودي، ص 44).

يتضح من النص الوارد في القانون المصري أن شكلية الهبة في العقار تختلف عن شكليتها بالنسبة للمنقول، فهبة العقار لا تتم إلا بورقة رسمية وإلا وقعت باطلة. أما هبة المنقول فيمكن أن تتم عن طريق الورقة الرسمية، وقد يكفي فيها القبض لتمامها دون ورقة رسمية. فهبة المنقول إذا تمت بورقة رسمية تعتبر عقداً شكلياً، وإذا تمت بالقبض تعتبر عقداً عينياً، وتسمى هنا بالهبة اليدوية. (السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، ج5 م2 ص54. د. حسن محمد بودي، ص 45).

وفي قانون الموجبات والعقود اللبناني 1932م ورد فيما يتعلق بوجود القبول لانعقاد الهبة في المادة 507 ما نصه: ((تتم الهبة وتنتقل الملكية في الأموال الموهوبة، سواء أكانت منقولة أم ثابتة، عندما يقف الواهب على قبول الموهوب له...)). كما نص نفس القانون في المادة 509 منه على أنه: ((تتم الهبة اليدوية بأن يسلم الواهب الشيء إلى الموهوب له)). كما جاء فيه في المادة 510 منه: ((إن هبة العقار أو الحقوق العينية العقارية لا تتم إلا بقيدها بالسجل)).

يتضح من هذه النصوص أن القانون اللبناني يتفق مع القانون السوداني والقانون المصري في ضرورة القبول من الموهوب له لانعقاد الهبة، كما يلاحظ أن هبة العقار في القانون اللبناني لا تتم إلا بشكلية خاصة تتمثل في التسجيل، أما هبة المنقولات المادية فلا تتم في هذا القانون إلا بتسليم الشيء من الواهب إلى الموهوب له. (ورد في ذلك: ((إن موضوع الهبة اليدوية المنقول، فما يصح تملكه بوضع اليد يجوز أن يكون محلاً لعقد الهبة اليدوية وبذلك تقتصر الهبة اليدوية على المنقولات المادية ويخرج من نطاقها ... سائر المنقولات المعنوية...)). زهدي يكن، ج8 ص 70)

وبالنسبة للقانون السعودي فقد نص نظام المعاملات المدنية 1444هـ في المادة 366 منه على أن: ((الهبه عقد يُملك بمقتضاه الواهب حال حياته الموهوب له مالا دون عوض))، ويفهم من هذا النص أن الهبة عبارة عن عقد حال الحياة، وينص نفس النظام في المادة 31 منه على: ((ينشأ العقد بارتباط الإيجاب بالقبول لإحداث أثر نظامي، مع مراعاة ما تقرره النصوص النظامية من أوضاع معينة لانعقاد العقد))، فعقد الهبة يتطلب وفقاً لذلك وجود إرادتين متطابقتين (الإيجاب والقبول) وهو في ذلك يتفق مع القوانين المشار إليها أعلاه، إلا أن ذلك لا يكفي لانعقاد عقد الهبة في النظام السعودي، فالمشرع اشترط لذلك التوثيق أو القبض على التفصيل الوارد في المادة 368 من النظام حيث ورد فيها: 1. إذا كان الموهوب عقاراً فلا تنعقد هبته إلا بتوثيقها وفق النصوص النظامية. 2. إذا كان الموهوب منقولاً فلا تنعقد هبته إلا بتوثيقها وفق النصوص النظامية أو بالقبض ولو من دون توثيق)). فهبة العقار وفقاً لهذا النص تعتبر عقداً شكلياً لا ينعقد إلا بالتوثيق وفق النصوص النظامية، فالتوثيق ركن يترتب على تخلفه عدم وجود عقد الهبة من أساسه، وكذلك قد تكون هبة المنقول عقداً شكلياً إذا تم توثيقها وفق النصوص النظامية حتى وإن لم يتم القبض، وقد تنعقد هبة المنقول بالقبض فقط دون توثيق، والقبض هنا ليس شرطاً لتمام عقد الهبة وإنما ركن لا وجود للهبة بدونه. هذا وقد ذهب الحنفية عدا زفر إلى أن الهبة تنعقد بالإيجاب فقط ولا يتوقف انعقادها على القبول. أما زفر فقد ذهب إلى أن القبول ركن لا بد من توافره لانعقاد العقد، وفي قول ذهب إلى أن القبض أيضاً يعتبر ركناً في الهبة. ووجه ذلك عند زفر أن الهبة تصرف شرعي والتصرف الشرعي وجوده شرعاً باعتباره وهو انعقاده في حق الحكم والحكم لا يثبت بنفس الإيجاب فلا يكون الإيجاب هبة شرعاً. (الكاساني، ج 6 ص 174)

وعند أصحاب الرأي الأول أن الهبة في اللغة عبارة عن مجرد إيجاب الملك من غير شريطة القبول وإنما القبول والقبض لثبوت حكمها لا لوجودها في نفسها، فإذا أوجب فقد أتى بالهبة فترتب عليها الأحكام. واستدل الحنفية على أن وقوع التصرف هبة لا يقف على القبول بعدد من الأدلة منها: (الكاساني، ج 6 ص 174).

1. ما روي عن النبي ﷺ أنه قال: ((لا تجوز الهبة إلا مقبوضة محوزة)). (راجع: نصب الراية لأحاديث الهداية: ج 4 ص 121. قال الزيلعي: حديث غريب. وأشار إلى أن الحديث رواه عبد الرزاق في آخر مصنفه فقال: أخبرنا سفيان الثوري عن منصور عن إبراهيم، قال: لا تجوز الهبة حتى تقبض، والصدقة تجوز قبل أن تقبض. راجع نفس الصفحة من نفس المصدر) فالنبي ﷺ أطلق اسم الهبة بدون القبض والحيازة.

2. ما روي أن الصعب بن جثامة أهدى إلى النبي ﷺ حمار وحش وهو بالأبواء (وفي رواية بودان) فرده النبي ﷺ وقال: ((لولا أنّا حرامٌ وإلاّ قبلنا)). (راجع: فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ج 5 ص 168، باب "من لم يقبل الهدية لعله"، ولفظه: ((عن عبد الله بن عباس أنه سمع الصعب جثامة الليثي وكان من أصحاب النبي ﷺ يخبر أنه أهدى لرسول الله ﷺ حِمَارٌ وَحْشٍ وهو بالأبواء أو بَوْدَانَ وهو مُحْرِمٌ فَزَدَهُ. قَالَ صَعْبٌ فَلَمَّا عَرَفَ فِي وَجْهِ رَدِّهِ هَدِيَّتِي قَالَ لَيْسَ بِنَا رَدُّ عَلَيْكَ وَلَكِنَّا حُرْمٌ))) فقد أطلق الراوي اسم الإهداء بدون القبول، والإهداء من ألفاظ الهبة.

3. ما روي أن أبا بكر الصديق ﷺ دعى أمنا عائشة رضي الله عنها في مرض موته فقال لها: إني كنت نحلّتك جداد عشرين وسقاً من مالي بالعالية وإنك لم تكوني قبضتية ولا حرزتيه وإنما هو اليوم مال الوارث. فقد أطلق الصديق ﷺ اسم النحل بدون القبض والنحل من ألفاظ الهبة، فثبت أن الهبة في اللغة عبارة عن نفس إيجاب الملك، والأصل أن معنى التصرف الشرعي هو ما دل عليه اللفظ لغة بخلاف البيع فإنه اسم الإيجاب مع القبول، فلا يطلق اسم البيع لغة وشرعية على أحدهما دون الآخر.

وعند الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة تنعقد الهبة بالإيجاب والقبول. (راجع في ذلك: بداية المجتهد ونهاية المقتصد، ج 3 ص 268. القوانين الفقهية لابن جزي، ص 314 – 315. المهذب، ج 1 ص 625. د. محمد زكي عبد البر، ص 489-490)

## المطلب الثاني: تمام الهبة

### أثر القبض:

من الواضح في القانون السوداني أن الهبة لا تترتب آثارها بمجرد اقتران القبول بالإيجاب وتطابقهما، إذ اشترط القانون القبض من جانب الموهوب له لتمام الهبة. وحتى نفهم المقصود بذلك نبين فيما يلي آراء الفقهاء في مسألة شرط القبض في عقد الهبة حتى نتبين ما قصده المشرع السوداني بتمام الهبة بالقبض.

يفهم مما أورده الإمام الكاساني بخصوص القبض في الهبة في المذهب الحنفي أن القبض شرط لصحة هذا العقد، وأنه قبل القبض يكون الموهوب على ملك الواهب يتصرف فيه كيف شاء، ولا ينتقل إلى ملك الموهوب له إلا بالقبض، وهذا يعني أنه يجوز للواهب الرجوع في الهبة في أي وقت طالما أن القبض لم يتم. (الكاساني، ج 6 ص 186 – 187. وقد أشار الكاساني إلى أن القبض شرط لصحة العقد عندما تكلم عن شرط الإذن من الواهب لصحة القبض)

وقد صرح الحنفية أيضاً بأن القبض شرط تمام الهبة، حيث جاء في حاشية ابن عابدين: ((وتتم الهبة بالقبض الكامل ولو الموهوب شاغلاً لملك الواهب لا مشغولاً به، والأصل أن الموهوب إن كان مشغولاً بملك الواهب منع تمامها وإن شاغلاً لا. فلو وهب جراباً فيه طعام الواهب، أو داراً فيها متاعه، أو دابة عليها سرجه وسلمها كذلك لا تصح، وبعبكسه تصح في الطعام والمتاع والسرج فقط، لأن كلاً منها شغل لملك الواهب لا مشغولاً به، لأن شغله بغير ملك واهبه لا يمنع، وتتمامها كرهن وصدقة، لأن القبض شرط تمامها)). (حاشية ابن عابدين، ج 8 ص 573 – 575. هذا وقد أشار الحنفية عند الكلام عن الرهن إلى أن القبض شرط لزوم في الهبة. راجع في ذلك: حاشية ابن عابدين، ج 10 ص 81 – 82).

وقد استدلت الحنفية على أن القبض شرط في الهبة وأن الملك لا ينتقل إلا به بالآتي:

1. ما روي أن أبا بكر وعمر رضي الله عنهما اعتبرا القسمة والقبض لجواز النحلي بحضرة الصحابة، ولم ينقل أنه أنكر عليهما منكر فكان إجماعاً. (راجع في ذلك: الكاساني، ج 6 ص 181 – 182، حيث وردت الإشارة أيضاً إلى ما قاله أبو بكر الصديق رضي الله عنه لأمنا عائشة في مرض موته. كما ورد أيضاً ما روي عن عمر رضي الله عنه أنه قال: ما بال أحدكم ينحل ولده نحلاً لا يحوزها ولا يقسمها ويقول: إن مت فهي له وإن مات رجعت إليّ وأيم الله لا ينحل أحدكم ولده نحلة لا يحوزها ولا يقسمها فيموت إلا جعلتها ميراثاً لورثته. وقد أشار الكاساني إلى أن كل ذلك كان بمحضر من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ولم ينقل أنه أنكر عليهم منكر فيكون إجماعاً).
2. ما روي أن أبا بكر وعمر وعثمان وعلي وابن عباس رضي الله عنهم أنهم قالوا: لا تجوز الهبة إلا مقبوضة محوزة ولم يرد عن غيرهم خلافه.
3. إن الهبة عقد تبرع فلو صحت بدون القبض لثبت للموهوب له مطالبة الواهب بالتسليم فتصير عقد ضمان وهذا تغيير المشروع بخلاف الوصية لأنه ليس في إيجاب الملك فيها تغييرها عن موضعها إذ لا مطالبة قبل المتبرع وهو الموصي لأنه ميت. (راجع في هذا والذي قبله: الكاساني، ج 6 ص 186. المبسوط، ج 12 ص 50-52)

وعند الشافعية لا تلزم الهبة ولا ينتقل الملك فيها من الواهب إلى الموهوب له إلا بالقبض، حيث يجوز للواهب الرجوع عن الهبة قبل القبض. واستدل الشافعية على ذلك أيضاً برواية هبة أبي بكر رضي الله عنه لعائشة، وبما روي عن عمر بن الخطاب المشار إليه في أدلة الحنفية، وبما روي الحاكم في صحيحه: ((أنه رضي الله عنه أهدي إلى النجاشي ثلاثين أوقية مسكاً ثم قال لأم سلمة: إني لأرى النجاشي قد مات، ولا أرى الهدية التي أهديت إليه

إلا سترد فإذا ردت إليّ فهي لك))، وقد كان ذلك، كما يرون أن الهبة عقد إرفاق كالقرض فلا تملك إلا بالقبض. (راجع في ذلك: المهذب، ج1 ص 625. المجموع شرح المهذب، ج 15 ص 379 – 380. الإقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، ص 366)

وورد في المجموع شرح المهذب فيما يتعلق بموت الواهب أو الموهوب له قبل القبض ما يلي: ((فإن مات الواهب أو الموهوب له قبل القبض، فإن قلنا بأنه عقد يؤول إلى اللزوم لم يبطل بموت أحد المتعاقدين بل يقوم ورثته مقامه، وهذا قول أكثر أصحابنا ... وإن قلنا بقول بعض الأصحاب بأنه من العقود الجائزة يبطل بموت أحد المتعاقدين كالوكالة والشركة ...)). (المجموع شرح المهذب، ج 15 ص 380)

وذهب بعض الشافعية إلى أن الموهوب له يملك الموهوب بالعقد، فإن حدث نماء قبل القبض كان للموهوب له. (المهذب، ج 1 ص 625)

أما الحنابلة فقد فرقوا بين المكيل والموزون وغيرهما، فالمكيل والموزون لا يثبت الملك فيهما إلا بالقبض، للأدلة المروية عن أبي بكر وعمر رضي الله عنهما، حتى إذا مات الموهوب له قبل القبض بطلت الهبة، لأنه عقد غير لازم، فيبطل بالموت كالشركة. أما إن مات الواهب فعند البعض تبطل الهبة لذلك، وعند آخرين لا تبطل، لأنه عقد مآله إلى اللزوم، فلا يبطل بالموت كبيع الخيار، ويقوم الوارث مقامه في التقبيل والفسخ، فإذا قبض ثبت الملك حينئذٍ. أما غير المكيل والموزون ففيه روايتان: إحداهما لا تلزم هبته إلا بالقبض لأنه نوع هبة، فلا تتم قبل القبض، كالمكيل والموزون. وفي الرواية الثانية: تلزم قبل القبض أي بمجرد العقد، لما روي عن علي وابن مسعود رضي الله عنهما أنهما قالوا: الهبة إذا كانت معلومة فهي جائزة، قبضت أو لم تقبض، ولأن الهبة أحد نوعي التمليك فكان منها ما يلزم قبل القبض، كالبيع. (الكافي لابن قدامة، ج 2 ص 466 – 467. والمغني والشرح الكبير، ج 6 ص 276- 277) فالظاهر من ذلك أن القبض شرط لزوم الهبة عند الحنابلة.

وعند المالكية تنعقد الهبة وتلزم بالصيغة التي هي الإيجاب والقبول، حتى إنه يجوز للموهوب له مطالبة الواهب بتسليم الموهوب، ويجبر الواهب على ذلك. (ابن جزي، ص 316)

يلخص ابن رشد رأي المالكية وآراء بقية الفقهاء في مسألة شرط القبض في الهبة بالآتي: ((... وأما الشروط فأشهرها القبض، أعني أن العلماء اختلفوا هل القبض شرط في صحة العقد أم لا؟ فاتفق الثوري والشافعي وأبو حنيفة أن من شرط صحة الهبة القبض، وأنه إذا لم يقبض لم يلزم الواهب، وقال مالك: ينعقد بالقبول

ويجبر على القبض كالبيع سواء، فإن تأني الموهوب له عن طلب القبض حتى أفلس الواهب أو مرض بطلت الهبة، وله إذا باع تفصيل، إن علم فتواني لم يكن له إلا الثمن، وإن قام في الفور كان له الموهوب. فمالك القبض عنده في الهبة من شروط التمام لا من شروط الصحة، وهو عند الشافعي وأبي حنيفة من شروط الصحة. وقال أحمد وأبو ثور: تصح الهبة بالعقد، وليس القبض من شروطها أصلاً لا من شرط تمام ولا من شرط صحة، وهو قول أهل الظاهر. وقد روي عن أحمد بن حنبل أن القبض من شروطها في المكمل (والموزون)). (بداية المجتهد ونهاية المقتصد، ج 2 ص 268 – 269. وقد أشار ابن رشد إلى تعليل ذلك بقوله: ((فعمدة من لم يشترط القبض في الهبة تشبيهها بالبيع، وأن الأصل في العقود أن لا قبض مشترط في صحتها حتى يقوم الدليل على اشتراط القبض. وعمدة من اشترط القبض أن ذلك مروى عن أبي بكر رضي الله عنه في حديث هبته لعائشة... وهو نص في اشتراط القبض على صحة الهبة. وما روي مالك عن عمر أيضاً أنه قال: ما بال رجال ينحلون أبناءهم نحلاً ثم يمسونها... وهو قول علي. وهو إجماع الصحابة، لأنه لم ينقل عنهم في ذلك خلاف. وأما مالك فاعتمد الأمرين جميعاً، أعني القياس، وما روي عن الصحابة وجمع بينهما، فمن حيث هي عقد من العقود لم يكن عنده شرطاً من شروط صحتها القبض، ومن حيث شرطت الصحابة فيه القبض لسد الذريعة التي ذكرها عمر جعل القبض فيها من شروط التمام، ومن حق الموهوب له، وأنه إن تراخى حتى يفوت القبض بمرض أو إفلاس على الواهب سقط حقه)). راجع ص 269 من نفس المرجع.

هذا وقد أشار ابن جزري إلى أن موت الواهب وإفلاسه قبل الحوز (القبض) يبطل الهبة عند المالكية، أما مرض الواهب فيبطل الحوز ولا يبطل الهبة إلا إذا مات الواهب في مرضه، فإن أفاق صحت ولزمت وأجبر الواهب على الإقباض. (القوانين الفقهية، ص 316. وقد ورد فيه: ((وعلى المذهب تنعقد الهبة وتلزم بالقول ويجبر الواهب على إقباضها فإن مات الواهب قبل الحوز بطلت الهبة إلا إن كان الطالب جاداً في الطلب غير تارك وإن مرض بطل الحوز ولا تبطل الهبة إلا أن يموت في مرضه ذلك فإن أفاق صحت ولزمت وأجبر الواهب على الإقباض وإن أفلس بطلت ولو بقي في الدار الموهوبة باكتراء أو اعتمار أو غير ذلك حتى مات بطلت. فإن وهبها الواهب لرجل آخر قبل القبض فإن حازها الثاني فاختلف هل تكون للأول أو للثاني، وإن لم يحزها الثاني فهي للأول، ولو باعها قبل القبض نفذ البيع وكان الثمن للموهوب له إذا علم بالهبة فله أن ينفذ البيع)). وراجع في هذا المعنى أيضاً: الشرح الصغير على أقرب المسالك إلى مذهب الإمام مالك، ج 4 ص (145 – 143)

بالإضافة إلى ما قيل فيما يتعلق بشرط القبض في الهبة، فإن الأستاذ زهدي يكن في شرحه لنص المادة 509 الواردة في قانون الموجبات والعقود اللبناني يقول: ((وعلى هذا النحو يكون التسليم في الهبة اليدوية ركناً في العقد، وليس التزاماً ناشئاً عنه. فلا تتم الهبة إلا بتسليم الشيء الموهوب تسليماً فعلياً وقبضه. فالهبة اليدوية عقد عيني، وتكون قبل قبض الموهوب مجردة عن كل أثر قانوني)). (زهدي يكن، ص 69. وتعرف الهبة اليدوية بأنها: هبة المنقول التي تحصل بمجرد تسليم الواهب الموهوب إلى الموهوب له، وسميت يدوية لأنها تنتقل من يد الواهب إلى يد الموهوب له. نفس المصدر ص 68)

إذاً هذا الرأي يذهب إلى أن القبض في الهبة ركن وليس شرطاً، ولهذا الرأي تأييد في بعض الفقه القانوني. (راجع جورج حزبون وآخرون، ص 82 - 83، حيث جاء فيه: ثم إن هناك في الفقه العراقي من يذهب غلطاً إلى اعتبار التسليم في العقد العيني ركناً للانعقاد) وقد سبق أن أشرنا إلى أن زفر من الحنفية في قول له يذهب إلى أن القبض ركن في الهبة.

يتضح مما سبق أن الهبة تتطلب وجود إرادتين (الإيجاب والقبول) ولا تنعقد بإرادة واحدة، تتفق في ذلك القوانين المشار إليها (السوداني، اللبناني، المصري والسعودي) مع رأي جمهور الفقهاء من المالكية والشافعية والحنابلة وزفر من الحنفية. أما الحنفية فتنعقد الهبة عندهم بالإيجاب ولا تحتاج للقبول.

أما فيما يتعلق بأثر القبض على الهبة فقد اختلفت المصطلحات المستخدمة في هذا الخصوص، حيث ورد أن القبض شرط صحة، أو أنه شرط لزوم، أو شرط تمام الهبة، كما ورد أن القبض ركن في عقد الهبة.

فبالنسبة لقانون المعاملات المدنية 1984م، فبالرغم من أنه أشار إلى أن الهبة لا تتم إلا بالقبض - أي أن القبض شرط لتمام الهبة - إلا أنه عاد ونص تحت عنوان "آثار الهبة بالنسبة للواهب" على أنه: ((1. يلتزم الواهب بتسليم الموهوب إلى الموهوب له ويتبع في ذلك أحكام تسليم المبيع)). (المادة 238 (1) من قانون المعاملات المدنية 1984م) وهذا يفيد أن الهبة ترتب آثارها بمجرد انعقادها، وأنه يجوز للموهوب له أن يطالب الواهب بالموهوب قياساً على واجب البائع في تسليم المبيع، ويلزم الواهب في هذه الحالة بتسليم الموهوب إلى الموهوب له ولو قضاءً طالما أن القانون فيه مثل هذا النص (وهذا يتفق ومذهب المالكية).

ويوافق القانون السوداني المذهب المالكي أيضاً فيما نص عليه تحت عنوان "أثر الوفاة أو الإفلاس قبل القبض" بقوله: ((إذا توفي أحد طرفي الهبة أو أفلس الواهب قبل قبض الموهوب بطلت الهبة ولو كانت بعوض)). (المادة 235 من قانون المعاملات المدنية 1984م)

هذه النصوص إلى هذا الحد تتفق مع مفهوم تمام عقد الهبة بالقبض كما ورد في المذهب المالكي الذي يلزم الواهب بتسليم الموهوب بعد انعقاد العقد، ويذهب إلى بطلان الهبة بعدة أسباب منها الوفاة والإفلاس، أي أن الهبة التي لم يتم القبض فيها مهددة بالانهيار في أي لحظة قبل القبض بواحد من الأسباب المذكورة.

وإن كان قانون المعاملات المدنية 1984م إلى هذا الحد يتفق مع المذهب المالكي، إلا أنه عاد ونص تحت عنوان "الرجوع في الهبة" على أن: (1. للواهب أن يرجع في الهبة قبل القبض دون رضا الموهوب له). (المادة 240 (1) من قانون المعاملات المدنية 1984م) فهذا النص يتناقض تماماً مع المادة 238 (1) (المشار إليها) التي تنص على التزام على عاتق الواهب بتسليم الموهوب، ولا يمكن الجمع بين النصين بحال. فلا يمكن القول بأن الهبة تنشئ التزاماً في ذمة الواهب بتسليم الشيء الموهوب، ثم نقول بحق الواهب في الرجوع عن الهبة في أي وقت قبل القبض، فأين الالتزام؟

هذا وقد جاء قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م ليؤكد حق الواهب في الرجوع عن الهبة في أي وقت قبل حدوث القبض، كما نص أيضاً على حق الواهب في الرجوع بعد القبض برضاء الموهوب له، أو طلب الفسخ قضاءً إذا وجد سبب من أسباب الفسخ التي نص عليها القانون، ولم يوجد مانع من موانع الرجوع. (راجع المواد 280، 281، 282 من قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م) وهذا ما نص عليه قانون المعاملات المدنية 1984م أيضاً. (راجع المواد 240، 241، 243 من قانون المعاملات المدنية 1984م)

ونشير هنا إلى أن الحنفية الذين ورد في بعض أقوالهم إن القبض شرط صحة الهبة، كما ورد أنه شرط تمام، قد صرحوا بحق الواهب في الرجوع عن الهبة في أي وقت قبل القبض، كما صرحوا بحقه في الرجوع بعد القبض برضاء أو قضاءً إذا لم يوجد مانع من الموانع التي تمنع الرجوع. (راجع في ذلك: الكاساني، ج 6 ص 193)

هذا يؤكد أن جوهر الأحكام المتعلقة بأثر القبض على الهبة في القانون السوداني يتفق ومذهب الحنفية، وإن كان قانون المعاملات المدنية 1984م قد خلط في أحكامه بالأخذ من المذهب المالكي أيضاً، الأمر الذي أدى إلى التناقض في بعض الأحكام التي أشرنا إليها من قبل. وبالتالي فإن ما ذهبت إليه المحكمة العليا في واحدة من القضايا (نقض 1995/120م: مجلة الأحكام القضائية 1995م، ص 3) من أن قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م أخذ برأي المالكية في اعتبار القبض شرطاً لتمام الهبة، لا يتفق وواقع الأحكام المنصوص عليها في ذلك القانون، فالقانون وإن كان يتفق في مصطلح شرط تمام مع المذهب المالكي، إلا أنه لم يتفق



معناه في مفهوم هذا الشرط، فمفهوم شرط التمام في المذهب المالكي يختلف تماماً عن مفهوم شرط التمام في القانون السوداني الذي أخذ - كما قلنا - بالمفهوم الذي قال به الحنفية.

### المطلب الثالث: أنواع الشروط في العقود

ونشير هنا إلى أن مصطلح "شرط تمام" مصطلح غريب، حيث إن الشروط (الشرط هو ما يتوقف عليه وجود الشيء وكان خارجاً عن حقيقته. راجع: أ. د. وهبة الزحيلي، ج 4 ص 3076) المتعارف عليها في العقود هي:

1. شروط الانعقاد: وهي ما يشترط تحققه لجعل العقد في ذاته منعقداً شرعاً وإلا كان باطلاً. وهي نوعان: عامة يجب توافرها في كل عقد، وشروط خاصة يجب توافرها في بعض العقود دون سواها كاشتراط الشهود لانعقاد النكاح. وقد ذهب البعض إلى أن التسليم في العقود العينية من شروط الانعقاد، فلا يتم العقد العيني عندهم إلا بتسليم محل العقد وإلا كان العقد باطلاً. (راجع في ذلك: مصطفى أحمد الزرقاء: الفقه الإسلامي في ثوبه الجديد، ج 1 ص 340. أ. د. وهبة الزحيلي، ج 4 ص 3077)

2. شروط الصحة: وهي ما يشترط شرعاً لترتيب آثار العقد، فإن فقدت كان العقد فاسداً، أي مختلاً اختلالاً في ناحية فرعية متممة غير أساسية، مع كونه منعقداً موجوداً في حد ذاته، وذلك كجهالة أحد البديلين في عقد البيع. (أ. د. وهبة الزحيلي، ج 4 ص 3079. وراجع أيضاً: الزرقاء، ج 1 ص 350)

ومصطلح فساد العقد مستعمل في الفقه الحنفي فقط، حيث يفرقون بين البطلان والفساد في العقود، أما في بقية المذاهب فيرد الكلام عن العقد الصحيح والعقد الباطل فقط. (الزرقاء، ج 1 ص 351)

3. شروط النفاذ: نفاذ العقد معناه أن العقد منتج نتائج المترتبة عليه شرعاً منذ انعقاده، فعقد البيع مثلاً منذ انعقاده صحيحاً ينقل ملكية المبيع إلى المشتري، وملكية الثمن إلى البائع، وينشئ التزامات في ذمة كل من الطرفين. (الزرقاء، ج 1 ص 418) ومما يشترط لنفاذ عقد البيع مثلاً، الملك أو الولاية، أي أن يكون محل العقد مملوكاً للعاقده، فإن لم يكن مملوكاً بأن كان فضولياً كان العقد غير نافذ أو موقوفاً على إجازة المالك. (أ. د. وهبة الزحيلي، ج 4 ص 3081 - 3082. وقد أشار الزحيلي إلى أن الملك أو الولاية من شرائط الانعقاد عند الشافعي وأحمد، فتصرفات الفضولي تعتبر باطلة عندهم، راجع ص 3082 من نفس المصدر)

4. شرط اللزوم: يقصد بالعقد اللزوم في الفقه الإسلامي ذلك العقد الذي لا يجوز الرجوع فيه بالإرادة المنفردة لأحد عاقديه دون موافقة العاقد الآخر. أما العقد غير اللزوم أو الجائز، فهو ذلك العقد الذي يقبل الرجوع فيه بالإرادة المنفردة لأحد المتعاقدين، دون توقف ذلك على رضا المتعاقدين الآخر. (د.

مصطفى عبد الجواد حجازي، ص 47-48) ومن أمثلة شروط اللزوم في عقد البيع خلوه من الخيارات التي تسوغ لأحد المتعاقدين فسخ العقد، فإن وجد في العقد خيار الشرط أو خيار العيب أو الرؤية منع لزوم العقد في حق من له الخيار، فله أن يفسخ العقد أو أن يقبله. (الزحيلي، ج 4 ص 3083) هذا وقد قسم الأستاذ الزرقاء العقود من حيث اللزوم وعدمه إلى ثلاثة أنواع على النحو الآتي: (الزرقاء، ص 448-457)

- أ- عقود غير لازمة مطلقاً في حق كلا الطرفين، وعد منها الإيداع والإعارة.
- ب- عقود الأصل فيها عدم اللزوم، ولكنها تلزم في بعض الأحيان، وهذه عد منها الهبة، ففي الهبة كما ذكر شيء من معنى عدم اللزوم، إذ يجوز الرجوع فيها واسترداد الموهوب ما لم يمنع منه مانع، فإذا وجد شيء من موانع الرجوع تصبح الهبة معه لازمة لا يسوغ الرجوع فيها (الكلام عن موانع الرجوع لا يرد إلا إذا تم القبض، فعقد الهبة قبل القبض غير لازم يجوز الرجوع فيه في أي وقت).
- ج- عقود الأصل فيها اللزوم، ولكن في طبيعتها شيئاً من عدم اللزوم في ظروف محددة: وهي الإجارة والمزارعة.

نشير هنا إلى أن الحنفية، وبالرغم من أنهم اعتبروا القبض شرطاً لصحة عقد الهبة، قد صرحوا في باب البيع بأن تخلف شرط من شروط الصحة يؤدي إلى فساد العقد، (الكاساني، ج 5 ص 233. ومن أمثلة شروط الصحة التي ذكرها الكاساني في نفس الصفحة: أن يكون المبيع معلوماً وثنمه معلوماً علماً يمنع المنازعة، فإن كان أحدهما مجهولاً جهالة مفضية إلى المنازعة فسد البيع) إلا أنهم لم يعتبروا عقد الهبة قبل القبض فاسداً بل يظل عندهم صحيحاً، فإن تم القبض ترتبت عليه الآثار.

يقول الدكتور شفيق شحاتة: ((إن القبض في الفقه الإسلامي ليس إلا شرط صحة والعقد قد انعقد قبل القبض. ثم يقرر بعد ذلك أن العقد قبل القبض ليس فاسداً بل هو معدوم الأثر، ففي الرهن لا يستطيع الدائن إجبار المدين على تسليم الرهن بموجب العقد، كما لا يستطيع الموهوب له إجبار الواهب على تسليم العين الموهوبة، فالرابطة التي تربط الطرفين ليست قبل القبض إلا رابطة اعتبارية، ويمكن القول إذن أن العقد لا يوجد إلا عند الإقباض، وقد يصح القول استناداً إلى بعض النصوص أن الالتزامات لا تنشأ هنا عن العقد بل عن واقعة القبض نفسها)). (د. جورج حزبون وآخرون، ص 81 نقلاً عن النظرية العامة للالتزامات في الشريعة، ج 1، طرفا الالتزام، مطبعة الاعتماد، القاهرة، ص 132 - 133)

واعتبار العقد صحيحاً عند الحنفية حتى وإن تأخر القبض لفترة من الزمن بعد إبرام العقد، يمكن أن نستخلص

تبريره مما قاله الإمام الكاساني عند تناوله لشرط قبض رأس مال السلم في مجلس العقد، حيث قال في ذلك: ((إن قيل شرط الشيء يسبقه أو يقارنه والقبض يعقب العقد فكيف يكون شرطاً؟ فالجواب إن القبض شرط بقاء العقد على الصحة لا شرط الصحة، فإن العقد ينعقد صحيحاً بدون قبض ثم يفسد بالافتراق لا عن قبض، وبقاء العقد صحيحاً يعقب العقد ولا يتقدمه فيصلح القبض شرطاً له...)). (الكاساني، ج 5 ص 301) نستخلص من ذلك أيضاً أن القبض يعتبر شرطاً لبقاء عقد الهبة على الصحة لا شرط الصحة في ذاته عند الحنفية، حيث إن العقد عندهم ينشأ صحيحاً لكن ترتب الآثار يتوقف على حدوث القبض. وعند حديثه عن شرط القبض لتمام الهبة في الفقه الإسلامي، أشار السنهوري إلى أن للهبة عند الحنفية مراحل ثلاثاً هي:

(1) مرحلة العقد: ويكون غير نافذ فلا ينقل الملك، وغير لازم فيجوز الرجوع فيه.

(2) مرحلة القبض: وبه ينفذ العقد فينقل الملك، ولكنه لا يلزم.

(3) قيام مانع من موانع الرجوع وبه يلزم العقد. (السنهوري، ج 5 م 2 ص 55 في الهامش)

ويشير السنهوري كذلك إلى أن للهبة عند الشافعية والحنابلة مرحلتين هما:

(1) مرحلة العقد: ويكون غير نافذ فلا ينقل الملك، وغير لازم فيجوز الرجوع فيه.

(2) مرحلة القبض: وبه ينفذ العقد فينقل الملك، ويلزم إلا في اعتصار الهبة. (السنهوري، ج 5 م 2 ص 55-56 في الهامش)

وقد سبق أن استخلصنا من أقوال الشافعية والحنابلة (في الحالات التي يشترط فيها القبض) أن القبض شرط لزوم عقد الهبة، ومفهوم هذا الشرط عندهم هو أن عقد الهبة قبل القبض لا ينقل الملك من الواهب إلى الموهوب له، كما أنه لا ينشئ التزاماً في ذمة الواهب بتسليم الشيء الموهوب، حتى إن له الرجوع عن العقد في أي وقت قبل القبض، فعقد الهبة لا يكتسب صفة اللزوم إلا بعد القبض حيث يمتنع بعد ذلك على الواهب الرجوع فيه إلا في الأحوال التي أجاز فيها الشافعية والحنابلة الرجوع بعد القبض.

هذا المفهوم في المذهبين لا يختلف عن ذلك المفهوم الوارد في المذهب الحنفي، فالواهب في المذاهب الثلاثة (الحنفي والشافعي والحنبلي) له الرجوع عن الهبة قبل القبض، كما أن الملك لا ينتقل وفقاً للمذاهب الثلاثة من الواهب إلى الموهوب له إلا بعد أن يتم القبض، ويأتي الاختلاف فقط بين المذهب الحنفي والمذهب الشافعي والحنبلي في الحالات التي يجوز فيها الرجوع بعد القبض.

نخلص مما سبق إلى أنه ورغم الاختلاف في تكييف القبض كشرط في العقد، حيث إنه في القانون السوداني شرط تمام، وفي المذهب الحنفي شرط صحة (وقيل شرط تمام)، وفي المذهبين الشافعي والحنبلي شرط لزوم، إلا أن النتيجة في كل واحدة، فالعقد ينشأ صحيحاً قبل القبض، ولكن لا ينفذ – أي ينقل الملك من الواهب إلى الموهوب له – ولا يلزم إلا إذا قام الواهب بإرادته بتسليم الشيء الموهوب إلى الموهوب له، أي أن للواهب الخيار في الإقباض أو عدمه دون أن يكون عليه التزام بذلك.

من كل ذلك نرى أن العقد الذي يشترط فيه القبض فيه خيار ضمني لمن يكون منه الإقباض لكي يتدبر أمره بعد العقد، فإن عزم على المضي في العقد قام بتسليم الشيء المعقود عليه، وإن عزم على غير ذلك كان له الحق في الامتناع عن الإقباض، وبالتالي الرجوع عن العقد. عليه نخلص من كل ما سبق إلى أن القبض في الهبة هو شرط نفاذ (جاء في قرار النقض 1984/77م: مجلة الأحكام القضائية 1984م ص 42 أن القبض شرط نفاذ وهو بهذه الصفة لابد من قيام البيئة عليه) ولزوم للعقد، فالملك لا ينتقل إلا بالقبض، كما أن الواهب لا يسقط حقه في الرجوع إلا بعد القبض، وحتى حالات الرجوع المباحة له بعد القبض لا تستعمل إلا رضاً أو قضاءً.

نشير هنا إلى أن قانون المعاملات المدنية 1984م بالرغم من النص على أن الهبة تنعقد بالإيجاب والقبول وتتم بالقبض، إلا أنه قد نص أيضاً تحت عنوان "تمام نفاذ الهبة" على أنه: ((1) يتوقف نفاذ عقد الهبة على أي إجراء تعلق النصوص التشريعية نقل الملكية عليه ويجوز لكل من طرفي العقد استكمال الإجراءات اللازمة. (2) يتم نفاذ عقد الهبة في المنقول بالقبض دون حاجة إلى تسجيل)). (المادة 237 من قانون المعاملات المدنية 1984م) فما هو قصد المشرع من هذا النص؟

لم أجد فيما وقفت عليه من السوابق القضائية السودانية أية إشارة لهذا النص، حيث إن ما أثير في معظم قضايا الهبة كان يقف في حدود ما إذا تم القبض أم لا. ونعتمد أن الفقرة الأولى من المادة المذكورة تتعلق بهبة العقار، حيث إن المشرع قد خص المنقول بالفقرة الثانية. فالقانون هنا اشترط في تمام نفاذ الهبة (أي نقل الملكية من الواهب إلى الموهوب له) أن يتم الإجراء الذي تنتقل به الملكية في العقار، وهذا الإجراء يفهم من الفقرة الثانية أن المقصود به التسجيل. وهذا يفيد أن التصرف في العقار بالهبة لا تنتقل به الملكية بالقبض فقط، بل لابد من التسجيل، مع الأخذ في الاعتبار أن التسجيل نفسه يعتبر قبضاً حكماً للعقار الموهوب وفقاً لنصوص قانون الأحوال الشخصية للمسلمين 1991م، وقبله المنشور الشرعي 1986/66م.

## الخاتمة

أهم النتائج التي تمخض عنها البحث تتمثل في الآتي:

1. تنعقد الهبة بالإيجاب فقط ولا تتوقف على القبول من الموهوب له عند الحنفية عدا زفر، وعند الجمهور تنعقد الهبة بالإيجاب والقبول. وتتفق القوانين (السوداني، اللبناي، المصري والسعودي) مع رأي الجمهور في انعقاد الهبة بالإيجاب والقبول.
2. هبة العقار من العقود الشكلية في القوانين (اللبناي والمصري والسعودي)، وأن هبة المنقول قد تكون عقداً شكلياً إذا تمت بالشكل الذي يشترطه القانون وقد تكون عقداً عينياً إذا تمت بالقبض.
3. رغم الاختلاف في تكييف القبض كشرط في العقد، حيث إنه في القانون السوداني شرط تمام، وفي المذهب الحنفي شرط صحة (وقيل شرط تمام)، وفي المذهب الشافعي والحنبلي شرط لزوم، إلا أن النتيجة في كل واحدة، فالعقد ينشأ صحيحاً قبل القبض، ولكن لا ينفذ - أي ينقل الملك من الواهب إلى الموهوب له - ولا يلزم إلا إذا قام الواهب بإرادته بتسليم الشيء الموهوب إلى الموهوب له، أي أن للواهب الخيار في الإقباض أو عدمه دون أن يكون عليه التزام بذلك.
4. بعد أن استعرضنا آراء الفقهاء في أثر القبض على عقد الهبة خلصنا إلى أن القبض في الهبة في القانون السوداني هو شرط نفاذ ولزوم العقد، فالملك لا ينتقل إلا بالقبض، كما أن الواهب لا يسقط حقه في الرجوع إلا بعد القبض، وحتى حالات الرجوع المباحة له بعد القبض لا تستعمل إلا رضاً أو قضاءً.
5. جوهر الأحكام المتعلقة بأثر القبض على الهبة في القانون السوداني يتفق ومذهب الحنفية، وإن كان قانون المعاملات المدنية 1984م قد خلط في أحكامه بالأخذ من المذهب المالكي أيضاً، الأمر الذي أدى إلى التناقض في بعض الأحكام.

## التوصيات

1. إلغاء نص المادة 238 (1) من قانون المعاملات المدنية 1984 التي تقر (يلتزم الواهب بتسليم الموهوب إلى الموهوب له ويتبع في ذلك أحكام تسليم المبيع).
2. بما أن الهبة في القانون السوداني تنعقد بالإيجاب والقبول، ولكن لا ترتب آثارها إلا بعد القبض، وأنها قبل القبض وإن كان لها وجود فعلي إلا أنها مهددة بالانقضاء قبل القبض بسبب الموت أو الإفلاس أو المرض، فالأولى أن يقوم المشرع السوداني بتعديل القواعد المتعلقة بانعقاد الهبة وتماها بالنص على

التسجيل كركن في هبة العقار، والنص على القبض كركن في هبة المنقول، بحيث لا يكون للهبة وجود قبل توافر هذا الركن، سواء كان بالنسبة للعقار أو للمنقول، وبالتالي يتفادى المشرع الإشكاليات التي تهدد الهبة بالانهيار ولا يحتاج للنص على حلول لها لعدم وجود الهبة أصلاً.

### المصادر والمراجع

1. الشيرازي: أبو إسحاق إبراهيم بن علي بن يوسف الفيروز أبادي الشيرازي (476هـ): المهذب في مذهب الإمام الشافعي: 1414 هـ - 1994 م، دار الفكر، بيروت، لبنان.
2. العسقلاني: أحمد بن حجر (852هـ): فتح الباري بشرح صحيح الإمام أبي عبد الله بن إسماعيل البخاري، المكتبة السلفية.
3. الدردير: أبو البركات أحمد بن محمد بن أحمد (1201هـ): الشرح الصغير على أقرب المسالك إلى مذهب الإمام مالك، دار المعارف، القاهرة.
4. الزييلي: جمال الدين أبو محمد عبد الله بن يوسف الحنفي (762هـ): نصب الراية لأحاديث الهداية، دار الحديث، مصر.
5. جورج حزبون وعباس الصراف وبشار ملكاوي: مقدمة في النظرية العامة لمفهوم الحق الشخصي، الطبعة الأولى، 2005 م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. بودي: حسن محمد: موانع الرجوع في الهبة في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي: 2004 م، دار الجامعة الجديدة للنشر.
7. يكن: زهدي: شرح قانون الموجبات والعقود اللبناني، الجزء التاسع، إيجارة الأشياء، عقد الإيجار، دار الثقافة، بيروت، لبنان.
8. السرخسي: شمس الدين (438 هـ): المبسوط، 1409 هـ - 1989 م، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
9. السنهوري: عبد الرزاق أحمد: الوسيط في شرح القانون المدني. 1952؛ دار النشر للجامعات المصرية؛ 16 شارع عدلي باشا؛ القاهرة.
10. الكاساني: علاء الدين أبي بكر بن مسعود الحنفي (587هـ): بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، الطبعة الأولى، 1417 هـ - 1996 م، دار الفكر، بيروت، لبنان.
11. بن جزي: أبو القاسم محمد بن أحمد (741هـ): القوانين الفقهية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

12. ابن رشد: أبو الوليد محمد بن أحمد بن محمد بن أحمد القرطبي الأندلسي الشهير بابن رشد الحفيد (595هـ): بداية المجتهد ونهاية المقتصد، 1421هـ - 2001م، دار الفكر، بيروت، لبنان.
13. الخطيب: محمد الشريبي (977هـ): الإقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، الطبعة الأولى، 1421هـ - 2001م، دار الفكر، بيروت، لبنان.
14. عبد البر: محمد زكي: أحكام المعاملات المالية في المذهب الحنبلي، الطبعة الأولى، 1406هـ - 1986م، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
15. الزرقاء: مصطفى أحمد: الفقه الإسلامي في ثوبه الجديد - المدخل الفقهي العام، الطبعة العاشرة، 1387هـ - 1968م، مطبعة طربين، دمشق.
16. ابن عابدين: محمد أمين بن عمر عابدين الشهير (1252هـ): رد المحتار على الدر المختار. حاشية ابن عابدين على شرح الشيخ علاء الدين بن علي الحصكفي لمتن تنوير الأبصار للشيخ شمس الدين التمرتاشي، الطبعة الأولى، 1420هـ - 2000م، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
17. حجازي: مصطفى عبد الجواد: أحكام الرجوع القضائي في الهبة، 2005م، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى، مصر.
18. ابن قدامة: موفق الدين وشمس الدين: المغنى والشرح الكبير، دار الفكر، بيروت، لبنان.
19. المقدسي: أبو محمد موفق الدين بن قدامة: الكافي في فقه الإمام أحمد بن حنبل، الطبعة الخامسة، 1408هـ - 1988م، المكتب الإسلامي.
20. النووي: أبو زكريا محي الدين بن شرف (676هـ): المجموع شرح المهذب، دار الفكر.
21. الزحيلي: وهبة: الفقه الإسلامي وأدلته، الطبعة الثالثة، 1409هـ - 1989م، دار الفكر، دمشق.
22. نظام المعاملات المدنية السعودي 1444هـ.
23. قانون الأحوال الشخصية للمسلمين السوداني 1991م.
24. قانون المعاملات المدنية السوداني 1984م.
25. القانون المدني المصري 1948م.
26. قانون الموجبات والعقود اللبناني 1932م.

---

## Reviewing the Current Organ Donation System in the United States: Possibility of Adopting Presumed Consent System

**Khadija Alhadi Gadah**

Lecturer at Private Law Department, Faculty of Law, Misurata University, Libya  
k.gadah@law.misuratau.edu.ly

### Abstract

Organ donation cannot be mandatory in the view of the current system of organ donation in The United States due to several circumstances, and factors would cause failing the system if it was adopted. Comparing with some European countries, which adopted the presumed consent in its organs donation system, The United States has its own special system. And the first obstacle is the freedom of practicing religion. In this paper, when the mandatory term indicated, it means the presumed consent. And my point is that there is no doubt that the current organs donation system in The United States is not working as it should be...<sup>1</sup>, and what I am saying is that the change from organ donation system, built on a volunteering option to a mandatory rules would not be possible, or will say raising the system to the mandatory level will not be possible, which mean the presumed consent system will not be possible.

**Keywords:** Organ Donation, Life Saving, Religion View, USA System on Organ.

---

<sup>1</sup> Sean Arthurs, Comment and Casenote: No More Circumventing the Dead: The Least- The Least-Cost Model Congress Should Adopt to Address the Abject Failure of Our National Organ Donation Regime, (2005) University of Cincinnati Law Review University of Cincinnati Law Review, 73 U. Cin. L. Rev. 1101,



## Introduction

When you hear that there are about six thousands of people die in on year, for almost the same reason, you will feel very bad about them. You would ask why and what should have done for stopping that? That is in The United States, there are six thousands of citizens die every twelve months waiting for receiving organs transplant. On average, nineteen people die every day because no organ becomes available for them. That creates concerns about whether the current system is good enough to help all of those who need organ be transplants to them to save their lives.<sup>2</sup>

Patients will die without lifesaving organs. They will continue to die as long as the shortage of supply of organs is a problem under the current American system, and the demand of the transplantable organs continues to be high. The shortage of organs creates a problem when there is a high demand on organs and less supply for those who are in the waiting list. “In The United States, more than eighty thousands of people are on the official waiting list, all hoping that someone will die in just the right circumstances and bequeath them the gift of life.” In 2008, only 16,517 got transplants: 10,550 with the cadaver organs allocated through the list and 5,967 from living donors. More than 4,000 on the list, or about 11 a day, died. And the list gets longer every year”.<sup>3</sup> In front of all of these facts, and the number of citizens who die waiting for a chance could change their sadness, and give them a golden gift to live longer. It seems reasonable to think about the possibility of changing the organ donation system to be mandatory system, which means adopting the presumed consent system.

Presumed consent is one of the three solutions that most addressed to resolve the shortage of organs available for transplants and they grouped as scientific

---

<sup>2</sup> Bruce Patsner, M.D., J.D. Human Organ Transplantation in the United States\_ Crossing New Lines.” Health Law Perspectives August 2008.

<sup>3</sup> The Atlantic, DISPAT. Virginia Postrel. “...with functioning kidneys for all.” July 2009.

advancement, presumed consent, and incentivized donation”<sup>4</sup>. In my paper, I am going to discuss in part one what is the presumed consent system would be looks like. Then presumed consent as it is adopted in Austria and France, and I will give clear explanation of its two ways: the hard system and the soft system of presumed consent. In part two, I will go over the current organ donation system in The United States, and why the presumed consent possibly to fail as a solution of the shortage in the organs, and the continence of rising in demand with no increasing in the supply of organs in the United States.

## **Part I. The Success of the Presumed Consent System in Some Countries**

Ideologically, the presumed consent is the opposite face of the informed consent. In the most states in The United States, the informed consent is adopted. Under the presumed consent donation system, Individuals are not required to do any actions to be involved in the donation system, without any showing to their desire of being organ donor, they become donors as the system of presumed consent requires. “This system seeks to remove the psychological challenges that are thought to be the reason for the lack of success of the opt-in system.”<sup>5</sup>

### **1. Presumed Consent Meaning:**

In America, The system works now by doing the action of opt-in. as individuals who want to donate must “opt-in”- checking the box on their Driver’s license, by signing a Donor Card, or lastly by signing up with State Donor Registry. The Local Organ Procurement Organization contacted the family regarding their loved one’ that already opt-in. At that time, they still have the right to refuse giving consent, they do that even though they know that the deceased wanted

<sup>4</sup> See Id.

<sup>5</sup> Abena Richards, “Don't take your organs to heaven. . . . Heaven knows we need them here”: Another Look at the Required Response System, 26 N. Ill. U. L. Rev. 365, 2005.

and wished to donate his/her organs. That happens even in states that have “First person consent” laws, so the family always can prevent their loved ones’ desire to be organ donors from being considered. <sup>6</sup> “Public policy based on presumed consent would offer every adult the opportunity to express and have recorded by publicly accountable authorities his or her refusal to be a donor of solid organs and tissues. A clinically and legally indicated candidate for cadaveric organ and tissue recovery is presumed to have consented to organ and tissue recovery if he or she had not registered a refusal.” <sup>7</sup> In reality, the practice of the system works now in order to get the consent of the dead person is done by talking to the dead’s family. That happens by Organ Procurement Organization or the hospital itself, which means that people who work at OPO or in the hospital would talk to the family of the deceased if they have any data on their relative desire of being an organ donor, or any chance for organ donation generally.<sup>8</sup>

What happens is that physicians seek consent from the family rather than the donor, who confirmed his or her wishes. They do that because they are worry about their reputation, and the estimation of the medical community in general. In fact, in the current system, there is much more pressure on people who work in the emergency, the pressure is because they have to find out if the written “directives” are there. <sup>9</sup>

The presumed consent would make the system works in the opposite way. Accordingly, Persons who do not desire to be involved in the organ donation by being organ donors, they must opt-out, that would be by certain procedures was

<sup>6</sup> The Presumed Consent Foundation, Inc. “Your choice First” available at <http://www.presumedconcent.org/issues.htm>

<sup>7</sup> U.S department of Health and Human Services, Organ procurement and ansplantation Network. Available at <http://optn.transplant.hrsa.gov/resources/ces/bioethics.asp?Index=2>.

<sup>8</sup> Committee on increasing Rates of organs, James F. Childress, Catharyn T. Liverman, Editors. “Organ Donation: Opportunities for Action.” page 96.

<sup>9</sup> Sarah Elizabeth Statz. “Finding the Winning Combination: How Blending Organ procurement systems Used internationally can reduce the organ shortage.” 2006; 1678 1709; Vol.39: 1677.

mentioned in on source as the following “...By entering their names on National Registry maintained by OPTN - the same organization that now keeps the National Waiting List of transplant candidates When a person died under circumstances that would permit Organ Donation, a search would be made of the Registry. If their names did not appear in the Registry, it would be presumed they had consented to be a Donor. While the family would be advised of this information, their consent would not be required, and no one would be allowed to override the donation.”<sup>10</sup>

Aaron Spital mentioned that some say that using the organs of deceased will reduce the need to get the consent. As a result of the needless to the consent of the dead person, taking the cadaveric organs does not need to be consented by the dead. And that is because it is not acceptable to talk about “autonomy” of a dead person. However, the ethical expression has it is view. Seeking the consent is a very important ethically. It is importance comes from the protection of the body from being harmed, but the other side reply that the objectives behind the moral perspective do not have any senses, and no longer affective after death”<sup>11</sup> In the looking to organ donation, Americans do not encourage the organ donation as it might be thought, or as the percentage shows. “Under the current system in the United States, even though 85% of Americans encourage organ donation, the real rates are not high.”<sup>12</sup>

The reasons for the deference between the reality and what the percentage shows are: first, the family does not know about their members wishes regarding organ donation. Secondly, they never discussed the matter before the death, so, they

<sup>10</sup> The Presumed Consent Foundation, Inc. “Your choice First” available at <http://www.presumedconcent.org/issues.htm>

<sup>11</sup> Aaron Spital. Conscripton of Cadaveric Organs for Transplantation: A Stimulating Idea Whose Time Has Not Yet Come? Perspectives. Available at <http://www.virginia.edu/ipe/docs/Spital%20Conscripton.pdf> last visit oct11,2013.

<sup>12</sup> See Id.

have no idea regarding would be available at the time of death. Lastly, the family always has the right to refuse their loved ones' desire or wishes to be an organ donor. In fact, family decision still considered and counted.<sup>13</sup>

What is different about presumed consent laws is that the responsibility will be shifted. It will put the "burden" on individuals to opt out instead of taking the action to opt in, and find the way to encourage them to opt- in. Presumed consent laws give value to the general ideas of the society. In addition, supporters of presumed consent show that these laws were successfully adopted in some countries.<sup>14</sup> "For example, the U. S.-based Presumed Consent Foundation claims: Presumed Consent works well in other countries where it has been instituted - Austria, Spain, Portugal, Italy, Belgium, Bulgaria, France, Luxembourg, Norway, Denmark, Finland, Sweden, Switzerland, Latvia, Czech Republic, Slovak Republic, Hungary, Slovenia, Poland, Greece, and Singapore."<sup>15</sup> In the countries which adopted the presumed consent laws, the presumed consent was formed in two different kinds, or types: hard system, and soft system. I will go over the two types by giving two examples of countries through the success of the laws in Austria and France.

## 2. Presumed Consent Laws in Some Countries:

### A. Austria:

In Austria, the opt-out system was adopted. This system means, as mentioned in the previous section, automatically involving in the donation of organs from individuals. People in the country cannot consider themselves not organ donors except if they opt-out officially to be donors. This system comes in two forms:

---

<sup>13</sup> See Id.

<sup>14</sup> Kieran Healy. Symposium: Precious Commodities: The Supply & Demand of Body Parts: Do Presumed-Consent Laws Raise Organ Procurement Rates? 55 De Paul L. Rev. 1027. Spring 2006.

<sup>15</sup> See Id.

the hard system and that is the same with what Austria adopted, and the soft system, which is used in Spain and France.<sup>16</sup> In the soft system, even though the person did not opt out during his or her life, the family of the dead person may refuse donation of her or his organs after death. On the other hand, in the hard system, which is used in Austria, the presumed donor's family does not have any rights to decline the consent to donation that was given by its loved one. "The "opt-out" system has resulted in an overall increase in organ donation with the highest donation rate being in Austria where the number of kidney transplants performed was nearly equal to the number of people on the waiting list."<sup>17</sup>

Presumed consent adopted in Austria as a complete and absolute form of the presumed consent laws. That is the hard system. "The hospitals' laws say that it considered accepted and permitted to remove the organs from the dead persons. In addition, to refuse that the person during his life or his representative shall refuse that before the death happened."<sup>18</sup>

More than that, the refusal of being donor must be in the physician's control and the time must be certain to the death time. Otherwise, it is not possible to avoid donating the organs after death. In fact, what happens in events like accidents cause death, or in the emergency rooms, in such situations, it is not possible in many cases to find the official documents that say the dead person refuses to be an organ donor. But according to Austria law, physician would not be required to look for, or try to get the proof of opt-out desire. "Moreover, the legislation does not give the family of the deceased a say in the donation question."<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Tracy Pfeiffer. Organ Donation: Opt in Or Opt Out? University of Pittsburgh Journal of technology Law & Policy. Fall, 2007.

<sup>17</sup> See Id.

<sup>18</sup> Marie-Andrée Jacob, "ON SILENCING AND SLICING: PRESUMED CONSENT TO POST-MORTEM ORGAN "DONATION" IN DIVERSIFIED SOCIETIES", Tulsa Journal of Comparative and International Law: 2003 11 TLSJCIL 239.

<sup>19</sup> See Id.

Presumed consent laws were useful, and it has given the desirable results in Austria. The effectiveness of the system in Austria could be due to the tradition believes in the Austrian society. Mostly, it accepts the idea that the removal of the body parts is the country responsibility. On the other hand, not all countries have the same tradition belief. So we can say that if there is a country that has this idea, and the society believes in it, it might work. As a result of not having such tradition thought, the people in the country would not accept presumed consent, or their believes on having the right on their bodies rather than the government will support the families right to not accept the organs removal without their consent.<sup>20</sup>

In countries that adopted the presumed consent in its system, there was a potential increasing in the organs supply. “Data from countries that employ presumed consent suggest that the shift from an opt-in to an opt-out system can increase organ procurement by as much as 25-30%.”<sup>21</sup>

Lately, what families do is declining the organ donation. They do that even though the dead member of the family decided during his or her life to donate the organs of his or her body. In fact, the organ donation card will not have its effect till the family’s consent. That means, the families’ decision, to refuse organ donation, is effecting the rate of organ donation. Still the option would not be possible for some countries like The United States. As was indicated in the above information, Austria has its own system and believes that help succeed the presumed consent system. “Generalization of presumed consent laws leads to unpredictable results and may be potentially dangerous”<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Kieran Healy. . Symposium: Precious Commodities: The Supply & Demand of Body Parts: Do Presumed-Consent Laws Raise Organ Procurement Rates? 55 De Paul L. Rev. 1027. Spring 2006.

<sup>21</sup> See Id.

<sup>22</sup> Kieran Healy. . Symposium: Precious Commodities: The Supply & Demand of Body Parts: Do Presumed-Consent Laws Raise Organ Procurement Rates? 55 De Paul L. Rev. 1027. Spring 2006.

There could be other solutions. For example: “In Indiana in 2000, family members overrode a decedent's choice to donate in 74 out of 184 cases involving eligible donors who had indicated their wishes on their drivers' licenses. That 40% override rate led the legislature to modify the state's uniform anatomical gift act to make it clear that the decedent's wishes take priority over those of family members.”<sup>23</sup>

### **B. France:**

France is an example of the soft presumed consent system. The presumed consent system has been in France in 1976. The cause of the system to be a soft and not hard as it is in Austria is because the system came after informed consent system, which is similar to what is, now, in The United States. In addition, France changed from opt-in to opt out system.<sup>24</sup> “The relevant provision of the French Loi de Cavaillet (1976) reads simply: Organs may be removed for therapeutic or scientific purposes from cadavers of persons who have not, during their lifetime, indicated their refusal to permit such a procedure.”<sup>25</sup> In addition, there are two exceptions on that general and strict rule of donating. The first exception is minors, and the second one is incompetent individual. To remove organs from any of these two groups need authorization of their whoever represent theme, which are their representatives.<sup>26</sup> “It is evident by reading this exception for

<sup>23</sup> See note 31, David Orentlicher. Presumed Consent to Organ Donation: Its Rise and fall in the United States. 61 Rutgers Law Review. 295. Winter, 2009. And. Tracy Pfeiffer. Organ Donation: Opt in Or Opt Out? University of Pittsburgh Journal of technology Law & Policy. Fall, 2007.

<sup>24</sup> Marie-Andrée Jacob, ON SILENCING AND SLICING: PRESUMED CONSENT TO POST-MORTEM ORGAN “DONATION” IN DIVERSIFIED SOCIETIES, Tulsa Journal of Comparative and International Law, Fall 2003. 11 Tulsa J. Comp. & Int'l L. 239.

<sup>25</sup> See Id.

<sup>26</sup> Marie-Andrée Jacob, ON SILENCING AND SLICING: PRESUMED CONSENT TO POST-MORTEM ORGAN “DONATION” IN DIVERSIFIED SOCIETIES, Tulsa Journal of Comparative and International Law, Fall 2003. 11 Tulsa J. Comp. & Int'l L. 239.



minors and incompetent persons that dissent from the deceased's family members have no impact in regular circumstances,”<sup>27</sup>

In the practice life, what providers do is seeking the consent of the family at all cases. They do not do as rules say exactly. By that practice of the rules, they are making the system to be a soft system different to Austria presumed consent.<sup>28</sup>

France presumed consent was created by their medical providers who seek the consent. The consent of the dead person is considered to be available, unless the person opted out of the organ donation system during his or her life.<sup>29</sup> People could prevent to be organ donors with any way of refusal. That is what the council of the state<sup>30</sup> has pointed that “an individual could object to donation by any means, either at the time of admission to the hospital or at any other time. Objections are to be recorded in a hospital register reflecting the individual's wishes.”<sup>31</sup> According to the council, anyone else, has observed the patient's refusal, is authorized to register the wishes of the patient. Checking the registry of patient is the physicians' obligation. In whole, the Law in France does not have an approved duty on tracking a consent from the dead's family.<sup>32</sup>

It is forbidden, by the Circular of the Ministry of Health and Social Security, to remove organs when the physician had a straight awareness of the dead's refusal. That is with no need to check if the refusal has registered. And the family of the

<sup>27</sup> See Id.

<sup>28</sup> Sarah Elizabeth Statz, “FINDING THE WINNING COMBINATION: HOW BLENDING ORGAN PROCUREMENT SYSTEMS USED INTERNATIONALLY CAN REDUCE THE ORGAN SHORTAGE”. 39 Vand. J. Transnat'l L. 1677, 2006. And, Id.

<sup>29</sup> See Id

<sup>30</sup> France's highest advisory and dispute-resolving judicial body, the authority to determine how the law is administered

<sup>31</sup> Sarah Elizabeth Statz, “FINDING THE WINNING COMBINATION: HOW BLENDING ORGAN PROCUREMENT SYSTEMS USED INTERNATIONALLY CAN REDUCE THE ORGAN SHORTAGE”. 39 Vand. J. Transnat'l L. 1677, 2006

<sup>32</sup> See Id.

dead person can decline even their own wishes on the deceased according to that. Family members could easily impose their own wishes on the decedent. It could do that as a way to express the dead's wish even though it was not true.<sup>33</sup> In addition, there was another decision from the Council of the State, in regard to prohibition the decline to organ donation when the decedent agreed and wished to donate, the decision was issued in 1983 to forbid the families members to stop donating their loved ones who had wished, during their lives, to be organ donors.<sup>34</sup> Consequently, the family cannot stop the donation process in the fact that the donor gave his/her desire to donate before death. And this would not be easy to be accepted publicly in the United States.

Physicians are still seeking the family consent even when the law does not require them to do so. Some mentioned<sup>35</sup> that there are three reasons for continuity seeking the consent form the medical providers: first reason is they are afraid of legal liability, but this is unfounded, and that is due to the "immunity clause that specifically protects medical personnel connected with organ donation procedures and because of the sparsity of litigation."<sup>36</sup> The respect of the deceased family's right on the body of their diseased body after death. Finally, the emotional impacts on the family as well as on the medical staff. The emotional stress will make the medical staff ask for the family consent even when

<sup>33</sup> Sarah Elizabeth Statz, "FINDING THE WINNING COMBINATION: HOW BLENDING ORGAN PROCUREMENT SYSTEMS USED INTERNATIONALLY CAN REDUCE THE ORGAN SHORTAGE". 39 Vand. J. Transnat'l L. 1677, 2006.

<sup>34</sup> Sarah Elizabeth Statz, "FINDING THE WINNING COMBINATION: HOW BLENDING ORGAN PROCUREMENT SYSTEMS USED INTERNATIONALLY CAN REDUCE THE ORGAN SHORTAGE". 39 Vand. J. Transnat'l L. 1677, 2006

<sup>35</sup> Daphne D. Sipes, DOES IT MATTER WHETHER THERE IS PUBLIC POLICY OR PRESUMED CONSENT IN ORGAN TRANSPLANTATION? Whittier Law Review, 1991, 12 Whittier L. Rev. 505.

<sup>36</sup> See Id.

the organ donation card is available.<sup>37</sup> And that what makes the France presumed consent is deferent than what it is in Austria. In France, the consent of the family still has a strong impact the decision of being an organ donor.

Since 1990, there were two different systems on the term of organ donation. A non-donor registry that was settled in 1990 and a donor card system. And so, it would be easy, for the medical institution, to know by using the computer to figure out if the patients opt-out or not. “The computerized refusal system, set up by the Etablissement Francais des Greffes, allows hospitals to know instantly whether a patient has opted out of donation.”<sup>38</sup>

In addition, people whose ages more than thirteen are should have their donor card with them. In case of opt-out, they should have a proof regarding that available with them. Additionally, doctors will still want to know the family decision on organ donation.<sup>39</sup>

In addition, the system in France has its own practice as it is different than what is clearly strict in Austria. Seeking the family consent even with the donor card, this is on one hand, and the special situation for the minors and people who have a mental disability is another deference.<sup>40</sup>

As we got to the end of the explanation of the presumed consent system, with both the hard and the soft system, the main statement I had mad is still that presumed consent would not fit in The United States and that is due to several considerations. These are resulted from the current system of organ donation in The United States.

<sup>37</sup> Daphne D. Sipes, DOES IT MATTER WHETHER THERE IS PUBLIC POLICY OR PRESUMED CONSENT IN ORGAN TRANSPLANTATION? Whittier Law Review, 1991, 12 Whittier L. Rev. 505.

<sup>38</sup> See Id.

<sup>39</sup> See Id.

<sup>40</sup> Melissa N. Kurnit, ORGAN DONATION IN THE UNITED STATES: CAN WE LEARN FROM SUCCESSES ABROAD?, Boston College International & Comparative Law Review, 17 B.C. Int'l & Comp. L. Rev. 405

---

## Part II. Mandatory Level Would Not be Possible to Succeed

From the current system, it is obvious that the voluntarism intensives are behind the continuity of the organ donation in The United States. Therefore, it is generally an ethical situation where there is no law enforcement on people to opt in. The system is built on “the ethical principles of voluntarism and altruism”<sup>41</sup>

### 1. The Current Donation System:

So, we have the idea of helping people who need that help, and the individual desire is highly respected. He or she much consents before death. More than that, their family desire will be considered always, and the desire of the deceased itself could be ignored if the wants to decline the organ donation decision.<sup>42</sup>

By looking at the system that is working right now, in The United States, it is totally volunteering system. The organ donation system in The United States is clearly depending on volunteers. Patients who have friends, and they are willing to donate their organs, have the opportunity to benefit from that relationships. As well as the rich citizens, they have another option, which is traveling outside The United States, where buying the organs from others is being available.<sup>43</sup>

Therefore, the gap between what is available for the individuals on the waiting lists and what should be available creates a debate regarding what could change to resolve and reduce the gap in view the view of decreasing the patients on the waiting lists by increasing the supply of organs available for them. Some<sup>44</sup> added that changing the organ donation rules in order to meet the high demand on organs

---

<sup>41</sup> Arthur Caplan, “Organ Procurement and Transplantation: Ethical and practical Issues” Valium 2, number 5; September 1995.

<sup>42</sup> See Id.

<sup>43</sup> Bruce Patsner, M.D., J.D. Human Organ Transplantation in the United States\_ Crossing New Lines.” Health Law Perspectives August 2008.

<sup>44</sup> James F. Childress, Catharyn T. Liverman, Editors. Committee on increasing Rates of organs “Organ Donation: Opportunities for Action.” At page 93.

supplies, need to be sought by improving the whole health care system, which is “overburdened, inefficient, and often inequitable” and changing it as one unit.<sup>45</sup>

### **A. The Historical Legislation of the System**

Until the Second World War, organ donation was still not regulated. And what was regulated by the 19<sup>th</sup> century rules is the use of deceased’s bodies. Additionally, that was through the concerns about the grave steeling. After the Second World War, and the raise of demand on human organs and tissues, the state of California puts the first organ donation laws.<sup>46</sup> The demand was by an academic staff who are doing researches and academic works, after California step toward the organ donation laws, and within two decades, other states follow the California step.

They passed legislation that was just like California’s. But the problem was that these laws were not as good outlined as they should be, also, the area and what included were very different between the states, which made the first existence to the organ donation system, as it was a response to researchers and academic workers, incompetence work in the system.<sup>47</sup> In regard to organ donation from deceased’s, all the courts, in most of the time during 1960s, depended on the explanation of the state to the legislation of deceased’s organ donation. After that they did the same thing in regard to the donation of organs from alive donors.<sup>48</sup> In addition to what have done, “when the Commissioners on Uniform State Laws proposed the Uniform Anatomical Gift Act (UAGA)

---

<sup>45</sup> See Id.

<sup>46</sup> Sean Arthurs, COMMENT AND CASENOTE: NO MORE CIRCUMVENTING THE DEAD: THE LEAST- THE LEAST-COST MODEL CONGRESS SHOULD ADOPT TO ADDRESS THE ABJECT FAILURE OF OUR NATIONAL ORGAN DONATION REGIME, (2005) University of Cincinnati Law Review University of Cincinnati Law Review, 73 U. Cin. L. Rev. 1101,

<sup>47</sup> See Id.

<sup>48</sup> Denise Spellman, ENCOURAGEMENT IS NOT ENOUGH: THE BENEFITS OF INSTITUTING A MANDATED CHOICE ORGAN PROCUREMENT SYSTEM, 56 Syracuse L. Rev.353, 2006.

of 1968, the state legislature responded enthusiastically”.<sup>49</sup> The Uniform Anatomical Gift Act stated that people have a legal right to determine the disposition of their bodies when they dead, and their families have the right to donate the dead body organs following death in cases when the deceased did not decide to be an organ donor during his or her life.<sup>50</sup>

All the American states during the next five years took “the statute's principal provisions.” And the result of that was a big worry fair regarding two things: the system of organs allocation, and the major progression in marketing the organs. These two particular points made the federal government, in 1984, passes the National Organ Transplant Act (NOTA). By then, both: the Uniform Anatomical Gift Act, and the National Organ Transplant Act, set the American legal and “institutional parameters” in the current organ donation system.<sup>51</sup>

The Uniform Anatomical Gift Act had two goals: the first goal was that it gave the automatic of the work or in other work, how the system should work. For example, is it more appropriate to be just a desire, or to be officially expressed? The second goal was removing the civil liability and the illegal act from Staff who act in “good faith” in the area of organ transplantation procedure, when they are trying to get the consent of the dead person’s family. The problem<sup>52</sup> was that the Uniform Anatomical Gift Act did not cause increasing enough in the organs to be donated, and as response to that “Congress reviewed the Act, enacted the National Organ Transplant Act of 1984 (“NOTA”), and

<sup>49</sup> Sean Arthurs, Comment and Casenote: No More Circumventing the Dead: The Least- The Least-Cost Model Congress Should Adopt to Address The Abject Failure Of Our National Organ Donation Regime, (2005) University Of Cincinnati Law Review University Of Cincinnati Law Review, 73 U. Cin. L. Rev. 1101,

<sup>50</sup> Denise Spellman, ENCOURAGEMENT IS NOT ENOUGH: THE BENEFITS OF INSTITUTING A MANDATED CHOICE ORGAN PROCUREMENT SYSTEM, 56 Syracuse L. Rev.353, 2006.

<sup>51</sup> See Id.

<sup>52</sup> Denise Spellman, ENCOURAGEMENT IS NOT ENOUGH: THE BENEFITS OF INSTITUTING A MANDATED CHOICE ORGAN PROCUREMENT SYSTEM, 56 Syracuse L. Rev.353, 2006.

supplemented the UAGA with the 1987 Amendment to the Uniform Anatomical Gift Act”<sup>53</sup>

## **B. The National Organ Transplantation Act (NOTA)**

This legislation created the portion of the organ donation system that works now. Some discussion were going on, before the National Organ Transplantation Act’s text, regarding the authority of The United States Food and Drug Administration on regulating the human organs. And there was the regulation of solid organ transplantation from living and from deceased persons, “Congress removed the jurisdiction of the United States Food and Drug Administration with the passage of the National Organ Transplantation Act.”its authority has to be under the law that works, that is in order And <sup>54</sup> to control the organ donation system as a whole unit. <sup>55</sup>

Although most states had somewhat of organ donation laws in its legal system during 1968, where a person could donate some of his or her organs, they were very poor in the details of the issues that could rise while practicing organ donation laws, so with the quick increasing in demand of organs, the Uniform Anatomical Gift Act was drafted, after that, in the eighties, the National Organ Transplant Act of 1984 was legally existed. <sup>56</sup>

The National Organ Transplantation Act prohibits the selling of organs, or any commercial transactions. That what the legislative history shows. The cause of that is to prevent the “destructive impact”.This impact would affect the <sup>57</sup> type of the market with the volunteering and charitable system. “Congress was

<sup>53</sup> See Id.

<sup>54</sup> Bruce Patsner, M.D., J.D. Human Organ Transplantation in the United States\_ Crossing New Lines.” Health Law Perspectives August 2008.

<sup>55</sup> See Id.

<sup>56</sup> See Id.

<sup>57</sup> Sarah Elizabeth Statz. “Finding the Winning Combination: How Blending Organ procurement systems Used internationally can reduce the organ shortage.” 2006; 1678 1709; Vol.39: 1677.

worried that a market-based system would create opportunism against indigent members of our society of developing nations. This legislation clearly reflects Congress's disapproval of compensation organ donation."<sup>58</sup>

The consent in the United States' current system works as informed consent, or expressed consent, which mean opt-in. It has been practicing in most states. It depends on the consent from the donor or his or her family as the first clear consent before getting the organ. The obvious and clear consent must be obtained. That is because the organs belong to the persons or their families when they die, so it is not possible to be taken with no acceptance and approval.<sup>59</sup>

As we mentioned in the Current System part, the donation could be by stating the desire to donate during the lifetime, when the donor tells his or her family about his or her wish to donate his organs. Or that could be indicated in the driving license. In some cases, if the person died without deciding his position regarding donating his or her organs, and his organs were suitable to be used to someone, in this case the family might be asked from the physician to donate the organs of their loved one.

## 2. Reasons For Presumed Consent Refusal:

The presumed consent system would - possibly- be refused in The Untitled States due to several obstacles. Some of them are ethical, others are social, and even legal challenges.<sup>60</sup> For the importance of the last one, let us see what kind of challenges would be faced in case of adopting the presumed consent system in The United States' organ donation system.<sup>23</sup>

<sup>58</sup> Sarah Elizabeth Statz. "Finding the Winning Combination: How Blending Organ procurement systems Used internationally can reduce the organ shortage." 2006; 1678\_1709; Vol.39: 1677.

<sup>59</sup> School of medicine, University of Missouri. Center for Health Ethics. "Organ Acquisition" February 2009. Published by Office of Communication and innovations

<sup>60</sup> Melissa N. Kurnit, "Organ Donation In The United States: Can We Learn From Successes Abroad?" 17 B.C. Int'l & Comp. L. Rev. 405,1994.



Under the current legal system in The United States, there is the freedom of a religion. This freedom was set by the first amendment that prohibits the government to interfere with this free exercising of religion. Moreover, there is the protection of private property that was set by the Fifth Amendment; as a result, the government cannot take a private property without a fair compensation. “If the U.S. government takes private property for public use without providing just compensation to the citizen from whom the property is taken, the government has violated the takings clause of the U.S. Constitution.”<sup>61</sup>

Although there is argument that says: if organs removed from deceased without a clear and obvious consent that would be against the constitution, the property rights on the dead body is not considered or recognized from the courts in general. Regarding the families’ “quasi property right” to have the control on their dead member’s body, this could be recognized depending on the state laws, and still is not protected to be a violation to the constitution law. So what has been recognized now by the courts, is not the property rights. On the other hand, the law considers and recognize a special kind of property which is “quasi property right” and this right is for the family to dispose the organs from their relative, and that is upon the laws of the state.<sup>62</sup>

“In 1984, the Michigan Court of Appeals rejected a Fifth Amendment challenge against the state's limited presumed consent law, holding that constitutional rights regarding the integrity of one's body end at death.”<sup>63</sup> In addition, The Florida Supreme Court, as in the case of State v. Powel<sup>64</sup>, in the 1986, put a rule that “nonconsensual removal of corneal tissue for transplantation during statutorily

<sup>61</sup> See Id

<sup>62</sup> See Id.

<sup>63</sup> Melissa N. Kurnit, “ORGAN DONATION IN THE UNITED STATES: CAN WE LEARN FROM SUCCESSES ABROAD?” 17 B.C. Int'l & Comp. L. Rev. 405,1994.

<sup>64</sup> Available at State v. Powell: 1986: Florida Supreme Court Decisions: Florida Case Law: Florida Law: US Law: Justia, last visit Aug, 28, 2024.

required autopsies was not a constitutionally protected taking of private property.”

In addition, as it is prohibited by the federal law to sale human body parts, it would be even impossible to get fairly compensation. Even the attempts to find kind of presumed consent law was unsuccessful.<sup>65</sup> In the same case the court set that the family’s right was not to dispose of a member’s body was not a major right in the view of federal law, and state Florida law.

Additionally, families have the right to funeral their dead members. So, if at any case they have a stress or emotionally reflections they could claim their right of burial. And that’s what happened in Florida in 1988. In defining the family's right of burial, the Florida Court of Appeals, considered the right with respect to “the effect of the same on the feelings and emotions of surviving relatives, who have the right to burial.”<sup>66</sup> not on the good faith work of the medical provider, but in the same time, proving the fatal to presumed consent laws could be possible by tort claims.<sup>67</sup>

Moreover, the presumed consent system would decrease the value of making a free choice about donation of organs. It seems that the mandatory level on the organ donation as of the presumed consent is against the democratic society’s ideas and freedoms. In whole, the situation looks more democratic if individuals make their decision to opt –in after they choose to do so, than if they had to opt-out, which, in my view, give them less freedom. That is because they are already in the system unless you opt-out.<sup>68</sup> Also, this system, presumed consent, requires,

<sup>65</sup> See Id.

<sup>66</sup> In the fotenote of Westlaw: “See Mehlman, supra note 6, at 44; see also Kirker v. Orange County, 519 So.2d 682, 684 (Fla. Dist. Ct. App. 1988) (quoting Jackson v. Rupp, 228 So.2d 916, 918 (Fla. Dist. Ct. App. 1969), aff’d 238 So.2d 86 (Fla.1970); Kirksey v. Jernigan, 45 So.2d 188 (Fla. 1950)).”

<sup>67</sup> See Id.

<sup>68</sup> Melissa N. Kurnit, “ORGAN DONATION IN THE UNITED STATES: CAN WE LEARN FROM SUCCESSES ABROAD?” 17 B.C. Int'l & Comp. L. Rev. 405, 1994.

from the country, many responsibilities to increase the acknowledge of people to be aware of the new system Because in presumed consent system, not taking an action under this system means you are a donor, however, the same thing would not put you as a donor under the current system, which is the informed consent. Or, in other word, that is not the necessarily the result of not taking an action in the informed consent system. The freedom issue was indicated as one important point against the presumed consent, and the idea of that donation by informed consent is more likely to be accepted by the public opinion. “Some critics of the presumed consent model have claimed that a presumption of organ donation takes away an individual's freedom. Polls have shown that, in general, society accepts the idea of organ donation and supports transplantation as a therapy for organ failure”<sup>69</sup>

In addition, presumed consent is not acceptable on the ethical level. What the system of presumed consent is going to do is taking off the meaning of donation. Although the system could increase the organs available to transplants, it would reveal the value of charity and other moral meanings related with donation. Also, morally, a person who make a decision to be an organ donor under the informed consent feels that he is acting with full happiness and willing to help and save other's life. However, in the presumed consent system, the decision will drive to the opposite side.<sup>70</sup>

What kind of right do we have on our bodies? And if it was a property right, does it have the same idea of doing whatever you want to do with your properties? It could be a considerable question in term of organ donation system, in the United States. If our bodies were not ours after death, and they did not belong to us, so

<sup>69</sup> Sarah Elizabeth Statz, “FINDING THE WINNING COMBINATION: HOW BLENDING ORGAN PROCUREMENT SYSTEMS USED INTERNATIONALLY CAN REDUCE THE ORGAN SHORTAGE”. 39 Vand. J. Transnat'l L. 1677, 2006

<sup>70</sup> See Id

have government had the right to use them as in organs supply for transplants? In the United States, it is not obvious, with looking of the American history that individuals have property right on their bodies. Or the right would allow them or not to decide what their bodies would be treated as, which is happened in many cases in America. “The English common law set the precedent for many cases in the United States”<sup>71</sup> according to English law during 1749, the dead body does not belong to any one, and no one had the right on it. That was the decision made in many cases in England. Some courts did grant a vague right for the next of kin to make burial decisions, but all of this uncertainty made it almost impossible to determine who had rights to make decisions regarding organ donation.”<sup>72</sup>

In the United States, there was an attempt to adopt the system; it was not on a very big grounds, however, it was not as successful as it is in other countries. The United States tried presumed consent, for four decades, on a restricted groundwork, where in a lot of states, when decadent is being with the medical official custody or medical official who could have the authorities for organ donation. That is if there was not refusal available from either the dead person, while his life or his family after death. However, that adoption to the system did not last for a long time. The Uniform Anatomical Gift Act was oppose to presumed consent. “In 2006, the Revised Uniform Anatomical Gift Act recommended against presumed consent, and most states have followed its lead.”<sup>73</sup>

People concern about their religions, and when it comes to a decision related to organs after death, they would think, even more, about whether their believes

<sup>71</sup> Sean T. Gallagher. THE SPANISH MODEL'S CAPACITY TO SAVE LIVES BY INCREASING ORGAN DONATION RATES. 18 Temple International and Comparative Law Journal403. Fall, 2004.

<sup>72</sup> Sean T. Gallagher. THE SPANISH MODEL'S CAPACITY TO SAVE LIVES BY INCREASING ORGAN DONATION RATES. 18 Temple International and Comparative Law Journal403. Fall, 2004.

<sup>73</sup> David Orentlicher. Presumed Consent to Organ Donation: Its Rise and fall in the United States. 61 Rutgers Law Review. 295. Winter, 2009.

accept that or that will not be possible. Presumed consent, as a system might be adopted in any country in order to face the problem of waiting lists of thousands of patients who need organs to be transplanted to them, to give them another chance for living healthy. However, religion may not accept the mandatory donation of organs.

Donation is a positive concept in the religious views; however, when it comes to the body parts the idea could be sensitive due to the differences in the religious views. “The General population tends to feel positively toward donation.”<sup>74</sup>

The discussion starts with the variety of explanation of what kind of right does human have on his or her body? And on the light of the answer of this question we probably will find more than one belief that reflect the culture and thoughts of people in the society. That reflection could be hard to remove according to a legal system has rules do not go in the light of people believes.

In the countries like United States, there are many and different religions they will influence in their follower's position in regard of organ donation. Individuals keep thinking if it is acceptable in their religion to donate their organs after death or not, thinking about the religion view regarding organ donation, is a question raises in mind of individual in regard of organs donation a person would think weather donating his/her body parts is not against religion basis.

So, one's religion may affect his or her decision, and the idea of switching the donation from being just a personal decision to be a mandatory will be affected too. The idea of mandatory organ donation will bring to the discussion the question of whether to consider the body as a property<sup>75</sup>, so the person owns his body, and can do whatever he wants to do, or body is not a property with the

---

<sup>74</sup> Danielle Cameron, a college student, Philosophy Senior Essay, “Ethical and Philosophical Barriers to Organ Donation”, April 2005.at p 16.

<sup>75</sup> See Id.

meaning of property, which one could do whatever he or she wants to do including donation.

Even though the historical no-property rule is maintained, the rules in states arrange the right of the relatives to bury the deceased's body in applicable custom. On the other hand, the right is a "quasi-property interest,"<sup>76</sup> What the family and all who concern about the deceased will get an extremely emotional feeling that make them happy just by seeing their loved one passed quietly and peacefully. Religions have an importance of the process need to be taken in order to satisfy the religious belief. The family or the relatives have to take these steps. And they have the right to prevent donation in both kinds of the presumed consent systems. So the cultural, or the ethical, and religious ideas are still considerable factors in the view of the state even in the governments where they adopt presumed consent as their system in organs donation.

What we can notice about that the necessity and saving life are what must be considered<sup>77</sup> on transplantation. In Islamic practice, necessity allows for doing forbidden things and violating religious laws. "In other words, organ donation (a necessity) would be acceptable even though it may violate some essential teachings of the religion."<sup>78</sup>

Indeed, saving life is what must be considered in transplantation form deceased<sup>79</sup>, So if it was essential for saving a human life, by transplanting organs from dead persons, and then the family permit to donate their relative organs would not be

<sup>76</sup> Jeremy Gantz, Last of 4 parts: Religious groups disagree on medical donations, Middle Reports Chicago, 2007. Available at <http://news.medill.northwestern.edu/chicago/news.aspx?id=37151&print=1>. last visit 06/29/2010.

<sup>77</sup> The Islamic Prospective

<sup>78</sup> Managing Editor, Mark E. Ware, Managing Editor- Elect, Associate Editors: Julie Allison Christie Cathey Stephen F. Davis William J. Lammers, Jeffifer L. O'Loughlin-Brooks, and Special Features, effect of Religious Attitudes on Approval of Organ Donation, Journal of Psychological Inquiry, 2007, Vol. 12, No. 2, 63-68.

<sup>79</sup> Islamic view on the issue، (فمن أحيائها فكأنما أحيأ الناس جميعا).

important as long as the bodies belong to God.<sup>80</sup> “However, this ideated idea still not objected in Islam by the meaning of presumed consent.”<sup>81</sup>

On the other hand, the story will not end by that simple end, there is other social and cultural views related strongly with the death. They have a pressure on the family to take steps for burial and because of that, it would be even more difficult and impossible in some cases to complete even the desire of the deceased to be an organ donor.

Similarly in the U.S there is an acceptable view that would be followed “Because the principle of autonomy is so highly prized in United States culture, religion and professional

As it was mentioned, regarding the view of the law in the United States the family could have the right to make sure about the proper burial. The religion perspective on the importance of burial like in Islam, so the Islamic view on that is body is not a property and it could not be.

## Conclusion

We conclude in term of organs donation switching to be a mandatory (presumed consent) is highly prevented in America due to legal obstacles. According to What Americans think about the freedom of practicing religion, presumed consent will not be acceptable or successful if it was attempted to adopt. This freedom is protected by the constitution law. People’s right to practice their religion would give them a power to not accept and raising to the system to a mandatory level.

The growing of the waiting list, and people who dies every single day because of that is the realty, which should take a place in legal discussions in order to overcome by alternative solutions rather than adopting a mandatory system (presumed consent)

---

<sup>80</sup> George M. Abouna, Ethical Issues in Organ Transplantation, Debate: Medical Ethics Series 1, 2002 at p

<sup>81</sup> See Id.

---

which likely to fail. Presumed consent system is a successful system in countries such as Austria and France, however, that does not mean that the system will have the same successful results if adopted in The United States. They have different cultures and their legal systems are different too. The system in which countries have adopted presumed consent, people used to a totally rules that are generally not same with The United States system.

The solution that would help make enough organs supplies for the people who are waiting for the gift of life could be encouraging the donation by the media. Media with all its ways is very effective method to give and highlight matters. I think organ donation did not have its place on the media yet. There should be more concern from on the TV, newspapers, and even free classes..., which help individuals understand organ donation. Education is another tool to change people's thinking about organ donation.

Also, instead of force a person to make a major decision in his life which is to opt out, otherwise he considered opting in, this way would not be accepted in The United States society where the individual freedom and their choices are highly respected. They would not accept that just the lack of giving their desire to be not donor; they will be part of the donation process.

In addition, mandatory organ donation or presumed consent is affected by cultural, ethical and religious beliefs. These thoughts have influenced in people's lives long time ago. So, generally speaking if the organs system adopts the presumed consent systematically the practice will last the same. That means the medical official will continue to seek the family consent as it's in the current system.



---

## Bibliography

1. Procurement And Transplantation: Ethical and Practical Issues” Valium 2, Number 5; September 1995.
2. Bruce Patsner, M.D., J.D. Human Organ Transplantation in the United States\_ Crossing New Lines.” Health Law Perspectives August 2008.
3. James F. Childress, Catharyn T. Liverman, Editors. Committee On Increasing Rates of Organs “Organ Donation: Opportunities for Action.”
4. Sean Arthurs, Comment and Casenote: No More Circumventing the Dead: The Least- The Least-Cost Model Congress Should Adopt to Address the Abject Failure Of Our National Organ Donation Regime, (2005) University Of Cincinnati Law Review University Of Cincinnati Law Review, 73 U. Cin. L. Rev. 1101.
5. Denise Spellman, Encouragement Is Not Enough: The Benefits of Instituting A Mandated Choice Organ Procurement System, 56 Syracuse L. Rev.353, 2006.
6. Sarah Elizabeth Statz. “Finding The Winning Combination: How Blending Organ Procurement Systems Used Internationally Can Reduce the Organ Shortage.” 2006; 1678\_1709; Vol. 39: 1677.
7. School Of Medicine, University of Missouri. Center for Health Ethics. “Organ Acquisition” February 2009. Published By Office of Communication and Innovations.
8. Melissa N. Kurnit, “Organ Donation in The United States: Can We Learn from Successes Abroad?”, 17 B.C. Int'l & Comp. L. Rev. 405,1994.
9. In The Fotenote Of Westlaw: “See Mehlman, Supra Note 6, At 44; See Also Kirker V. Orange County, 519 So.2d 682, 684 (Fla. Dist. Ct. App. 1988) (Quoting Jackson V. Rupp, 228 So.2d 916, 918 (Fla. Dist. Ct. App. 1969), Aff'd 238 So.2d 86 (Fla.1970); Kirksey V. Jernigan, 45 So.2d 188 (Fla. 1950)).”
10. Sean T. Gallagher. The Spanish Model's Capacity to Save Lives by Increasing Organ Donation Rates. 18 Temple International and Comparative Law Journal403. Fall, 2004.
11. David Orentlicher. Presumed Consent to Organ Donation: Its Rise and Fall In The United States. 61 Rutgers Law Review. 295. Winter, 2009.

- 
12. Danielle Cameron, A College Student, Philosophy Senior Essay, “Ethical and Philosophical Barriers to Organ Donation”, April 2005.
  13. Jeremy Gantz, Last Of 4 Parts: Religious Groups Disagree on Medical Donations, Middle Reports Chicago, 2007. Available At  
<Http://News.Medill.Northwestern.Edu/Chicago/News.Asp?Id=37151&Print=1> . Last Visit 06/29/2010.
  14. Managing Editor, Mark E. Ware, Managing Editor- Elect, Associate Editors: Julie Allison Christie Cathey Stephen F. Davis William J. Lammers, Jeffifer L. O’Loughlin-Brooks, And Special Features Editors: Richard, Miller AND Robert F. Rycek, “Journal of Psychological Inquiry”, Valume 12, Number 2, Fall 2007. At P 64. Available At  
[Http://Jpi.Morningside.Edu/Vol%2012\(2\).Pdf](Http://Jpi.Morningside.Edu/Vol%2012(2).Pdf)
  15. E. Richard Gold, BODY PARTS" PROPERTY RIGHTS AND THE OWNERSHIP OF HUMAN BIOLOGICAL MATERIALS, Harvard Journal of Law & Technology, Volume 10, Number 2, Winter 1997, at p 373 available at.
  16. U T Health Science Center, San Antonio, Is donation compatible with my religious beliefs? Available at <http://www.uthscsa.edu/allograft/beliefs.asp>, last visit 06/29/2010.
  17. Jeremy Gantz, Last of 4 parts: Religious groups disagree on medical donations, Middle Reports Chicago, 2007. Available at  
<http://news.medill.northwestern.edu/chicago/news.aspx?id=37151&print=1>. Last visit 06/29/2010.
  18. U T Health Science Center, San Antonio, Is donation compatible with my religious beliefs? Available at <http://www.uthscsa.edu/allograft/beliefs.asp> last visit 06/29/2010.

## انتظروا العدد القادم

### المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>  
البريد الإلكتروني: [ijfaes@vsrp.co.uk](mailto:ijfaes@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